

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie



ADAPTAČNÍ PROCES NOVÉHO ZAMĚSTNANCE V ORGANIZACI XY

Diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Daniela Ohanková

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

Olomouc 2022

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „Adaptační proces nového zaměstnance v Organizaci xy“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 30. 3. 2022

.....
Daniela Ohanková

Děkuji vedoucímu práce Mgr. Miroslavu Dopitovi, Ph.D. za trpělivost, věcné podněty a připomínky při vypracování práce.

Za poskytnuté rady a materiály děkuji HR oddělení Organizace xy.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Bc. Daniela Ohanková
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D
Rok obhajoby:	2022

Název práce:	Adaptační proces nového zaměstnance v Organizaci xy
Anotace práce:	Předložená diplomová práce se zabývá problematikou adaptačního procesu nových zaměstnanců v organizaci. Cílem této práce je hodnocení adaptačního procesu ve vybrané Organizaci xy. Teoretická část se věnuje pojmům jako je řízení lidských zdrojů, adaptace zaměstnanců a adaptačnímu procesu, jeho řízením a průběhem. V empirické části se pomocí kvantitativní metodologie práce zaměřuje na zodpovězení výzkumné otázky, která se soustředí na zaměstnanecké hodnocení adaptačního procesu dělnických pozicí. Dále jsou stanoveny hypotézy, je popsána metoda sběru dat, výzkumný vzorek, etika a limity výzkumu a vyhodnocení výsledků. V závěru práce jsou uvedeny a shrnuty hlavní výzkumná zjištění a také navrhnutá doporučení pro optimalizaci současného adaptačního procesu v Organizaci xy.
Klíčová slova:	řízení lidských zdrojů, adaptace, adaptační proces, nový zaměstnanec, kvantitativní výzkum
Title of Thesis:	Adaptation process of a new employee in the Organization XY

Annotation:	The submitted diploma thesis deals with the issue of the adaptation process of new employees in the organization. This work aims to evaluate the adaptation process in a selected Organization xy. The theoretical part deals with concepts such as human resource management, employee adaptation, and the adaptation process, its management, and course. In the empirical part, using a quantitative methodology, they focus on answering research questions, which focus on employee evaluation of the adaptation process of workers' positions. Furthermore, hypotheses are established, the method of data collection, research sample, ethics and limits of research and evaluation of results are described. At the end of the thesis, the main research findings are presented and summarized, as well as proposed recommendations for optimizing the current adaptation process in the Organization xy.
Keywords:	human resource management, adaptation, adaption process, new employee, quantitative research
Názvy příloh vázaných v práci:	1. Dotazník pro zaměstnance 2. Adaptační program
Počet literatury a zdrojů:	38
Rozsah práce:	92 s. (114 077 znaků s mezerami)

OBSAH

ANOTACE.....	4
ÚVOD.....	8
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.1 VYMEZENÍ A DEFINICE POJMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.2 ÚLOHA VEDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ A PERSONÁLNÍHO ÚTVARU V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
2 ADAPTACE NOVĚ PŘÍCHOZÍCH ZAMĚSTNANCŮ	16
2.1 ADAPTACE A ADAPTAČNÍ PROCES.....	16
2.2 OBLASTI ADAPTACE	21
2.2.1 Pracovní adaptace	21
2.2.2 Sociální adaptace	23
2.2.3 Kulturní adaptace.....	24
3 PRŮBĚH ADAPTAČNÍHO PROCESU A JEHO ŘÍZENÍ	26
3.1 FÁZE ADAPTACE	26
3.1.1 Přednástupní fáze.....	27
3.1.2 Nástupní fáze	29
3.1.3 Integrační fáze.....	30
3.1.4 Fáze plného členství v organizaci	30
3.2 NÁSTROJE ADAPTAČNÍHO PROCESU	31
3.2.1 Adaptační program a plán.....	31
3.2.2 Příručka pro zaměstnance.....	33
3.2.3 Mentoring.....	35
3.2.4 Vstupní školení	35
3.2.5 Adaptační rozhovory	36
3.2.6 Onboardingové aplikace	37
3.3 HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	38
3.3.1 Typy hodnocení.....	38
3.3.2 Metody hodnocení zaměstnanců	40
4 HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU V ORGANIZACI XY	42
4.1 POPIS ORGANIZACE XY.....	42
4.2 VÝZKUMNÁ OTÁZKA A HYPOTÉZY	44
4.3 METODA VÝZKUMU	45
4.4 VÝZKUMNÝ VZOREK A JEHO CHARAKTERISTIKA.....	46

4.5	VÝSLEDKY VÝZKUMU	48
4.5.1	Analýza dat prvního stupně	48
4.5.2	Analýza dat druhého stupně	61
4.6	ETIKA A LIMITY VÝZKUMU	67
4.6.1	Etické aspekty	67
4.6.2	Limity výzkumu	67
DISKUZE.....		68
ZÁVĚR		71
SEZNAM LITERATURY		73
SEZNAM SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		76
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		77
SEZNAM TABULEK		78
SEZNAM PŘÍLOH.....		84

ÚVOD

Na trhu práce je v dnešní době jen málo talentovaných a kvalitních pracovníků, a právě o tyto pracovníky mají organizace největší zájem. Důležité ale je si tyto lidi po nástupu do organizace udržet a stabilizovat. V tomto ohledu je nutná existence dobře nastavené adaptace, která usnadní start zaměstnanci na novém pracovním místě. Zaměstnanci si díky ní rychleji osvojí své pracovní úkoly, pracovní prostředí a sociální okolí.

To, co rozlišuje nejlepší organizace od těch průměrných, je právě nastavení formálního a kvalitního adaptačního procesu pro nové zaměstnance (Palíšková a kol., 2021). Vytvoření jednotného systému řízení adaptačních procesů je pro organizaci klíčové, jelikož procesy pracovní a sociální adaptace, a to v jaké míře jsou tyto procesy úspěšné, má značnou souvislost s formováním vztahu zaměstnanců k jejich vykonávané práci, pracovní skupině, samotné organizaci a současně se odrážejí ve výsledcích práce a také ve výkonnosti zaměstnanců (Stachová, 1997).

Úplná absence adaptačního procesu v organizaci, či jeho špatné nastavení, často zapříčiňuje brzký odchod nového pracovníka, nízkou míru identifikace pracovníka s organizací a současně jeho nežádoucího postoje. V zájmu organizace je mít adaptační proces dobře nastavený, neboť čím dříve se zaměstnanec adaptuje, tím dříve se stane plnohodnotnou součástí a je schopen co nejlépe dosahovat cílů organizace. Celkem 4% nových pracovníků opustí organizaci po negativní zkušenosti v prvních dnech a 22% fluktuace se odehrává v prvních 45 dnech po nástupu. Náklady na tuto fluktuaci se rovnají trojnásobku měsíčního výdělku odcházejícího pracovníka (Palíšková, 2021).

Cílem této diplomové práce je hodnocení adaptačního procesu ve vybrané Organizaci xy. Práce ve své teoretické části vychází z literatury, která se věnuje problematice adaptačního procesu v organizaci. První kapitola se zabývá řízením lidských zdrojů, pod které se adaptace řadí. Druhá kapitola se věnuje vysvětlením

pojmu adaptace, adaptačního procesu a také oblastem adaptace. V třetí kapitole jsou popsány jednotlivé fáze, nástroje a hodnocení adaptačního procesu.

Empirická část práce se zabývá výzkumem, kde zaměstnanci v dělnických pozicích hodnotí současný stav adaptačního procesu ve vybrané organizaci. Výzkum je proveden pomocí kvantitativního přístupu, pro sběr dat byla zvolena metoda dotazníkového šetření formou PAPI (Pen and Paper Interviewing). Kvantitativní výsledky byly zpracovány pomocí statistické analýzy třídění dat prvního a druhého stupně.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Předtím, než se dostanu k vymezení samotného adaptačního procesu a všech jeho náležitostí, tak bych chtěla začít úvodní kapitolou, která se nazývá *Řízení lidských zdrojů*, pod který se adaptační proces řadí.

1.1 Vymezení a definice pojmu řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme charakterizovat jako: „Organizování procesu změn, ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí podniku, jeho vnitřními vývojovými záměry i požadavky pracovníků“ (Duchon & Šafránková, 2008, s. 197). Organizace funguje jen za takových podmínek, je-li schopná shromáždit, propojit, aktivovat a využívat materiální, finanční, lidské a informační zdroje. Nejdůležitějším úkolem řízení organizace je tyto čtyři zdroje neustále shromažďovat, propojovat a využívat. Materiální a finanční zdroje jsou neživé zdroje, které jsou k ničemu až do doby, než je lidské zdroje ožíví a dají do pohybu. Mezi informační zdroje patří znalosti a dovednosti, které lidské zdroje potřebují. Řízení lidských zdrojů a hospodaření s nimi má klíčový význam pro organizaci, toto nazýváme jako *personální práci* či *personalistiku* (Koubek, 2015).

Koubek (2015) uvádí, že se jak v praxi, tak i v teorii setkáváme s pojmy personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení nebo řízení lidských zdrojů. Všechny tyto pojmy však nemůžeme brát jako synonyma. Pojmy personální práce nebo personalistika se nejčastěji využívají jako nejobecnější pojmenování pro tuto oblast řízení organizace, nehledě na to, o jakou koncepci, systém či vývojovou fázi onoho řízení jde. Pojmy personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů následně pojmenovávají jednotlivé vývojové fáze nebo koncepce personální práce a její pozici v hierarchii řízení organizace.

Řízení lidských zdrojů, jako koncepce nejnovější a také současné personální práce, se začala formovat během 50. a 60. let, kdy se stala hlavním jádrem řízení organizace, nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou manažerů. V rámci tohoto nového postavení personální práce se vytváří význam člověka, jako ústředního výrobního vstupu a motoru činnosti celé organizace (Koubek, 2015). Podle Šikýře (2012) hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit organizaci dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců, kteří dosahují strategických cílů organizace. Lidské zdroje jsou chápány jako nejcennější zdroj a současně největší bohatství organizace (Koubek, 2007). Armstrong (2009) dodává, že schopní a motivovaní zaměstnanci odlišují organizaci od konkurence. Jestli umějí a také chtějí dělat lepší věci než zaměstnanci v jiných organizacích, zabezpečují své organizaci dlouhodobou prosperitu a současně trvalou konkurenční výhodu.

Pomocí činností řízení lidských zdrojů, tzv. *personálních činností*, se naplňují úkoly řízení lidských zdrojů, které organizaci dávají možnost systematicky získávat a využívat odpovídající počet schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosáhnout strategických cílů organizace. „Jedná se o činnosti a agendy zaměřující se na člověka v pracovním procesu v oblastech:

- analýza práce a vytváření pracovního úkolu,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání, výběr a adaptace,
- interní mobilita;
- organizace práce a pracovní podmínky;
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj,

- komunikace a informování zaměstnanců,
- personální informační systém“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 20-21).

Řízení lidských zdrojů nespadá jen pod personální útvar, ale je to sdílená oblast s liniovými a vedoucími zaměstnanci, kteří navzájem úzce spolupracují. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů v organizaci je tedy zajištění konkurenceschopnosti podniku, prostřednictvím získávání, stabilizace, rozvojem a udržení klíčových pracovníků, kteří se naplno identifikovali s organizační kulturou a podávají ten nejlepší pracovní výkon pro organizaci (Tureckiová, 2004). Dvořáková a kol. (2012) poukazuje na to, že nově příchozí zaměstnanec by se měl přizpůsobit požadavkům práce, sociálním vztahům na pracovišti a kultuře dané organizace. Stabilizace nových zaměstnanců v organizaci je klíčová pro jejich setrvání v organizaci, jelikož fluktuace u nově příchozích zaměstnanců je nejčastější problém, který jde většinou ruku v ruce se špatně nastaveným adaptačním procesem organizace, kterým se budu blíže zabývat v kapitole 2.

1.2 Úloha vedoucích zaměstnanců a personálního útvaru v řízení lidských zdrojů

Jak jsem naznačila už v předchozí kapitole, tak v současném pojetí řízení lidských zdrojů přestává být personální práce věcí odborných personalistů a začíná být součástí každodenní práce všech vedoucích zaměstnanců. To také potvrzuje Koubek (2015, s. 29), který ve své publikaci uvádí, že: „Úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti směřující k jejich plnění jsou záležitostmi nejen personálního útvaru, ale neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí.“

Každý zaměstnanec, který řídí práci už i jednoho člověka, musí dělat řadu personálních činností. De facto můžeme říct, že praktickou část personální práce vykonávají nejčastěji vedoucí pracovníci v první linii nebo provozní manažeři současně s vrcholovým vedením organizace (Koubek, 2015). Vedoucí pracovníci

přispívají k úspěchu podniku tím způsobem, že se starají o to, aby pracovníci využívali své nejlepší schopnosti, dovednosti a motivaci k dosažení úspěchu podniku (Šikýř, 2014). Dvořáková a kol. (2012) uvádí, že personální práce vedoucího zaměstnance obsahuje výkon personálních činností důležitých k fungování jeho organizačního útvaru.

Mezi činnosti vedoucích pracovníků v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů můžeme zařadit: Podílení se na vytváření personální strategie a personální politiky, spoluvytváření pracovních úkolů podřízeným pracovníkům, vytváření a analýza pracovních míst. Jsou také iniciátory získávání zaměstnanců a často bývají u výběrových řízení, kde sami jednají s uchazeči. V dobře řízených organizacích rozhodují také o výběru konkrétního uchazeče, jelikož nejlépe ví, jaký pracovník by měl být získán. Vedoucí pracovníci mají významnou roli při uvádění nového zaměstnance na pracoviště, s jeho postupným začleňováním do pracovního kolektivu. Sehrávají nejdůležitější roli v praktické části adaptace nového zaměstnance a v jeho praktickém řízení a kontrole (Koubek, 2015). Bedrnová a Nový (1998) dodávají, že nadřízený je pro nového zaměstnance velmi důležitý aktér v rámci adaptačního procesu, zejména když jde o jeho první zaměstnání. Vedoucí pracovník má za úkol nového zaměstnance seznámit se zvyky a pravidly na jeho pracovním místě, obeznamuje ho také s jeho právy a povinnostmi, pracovními podmínkami, zadává mu jeho první pracovní úkoly, představuje ho všem spolupracovníkům a poskytuje mu potřebné informace (Dvořáková a kol., 2007). Bezprostřední nadřízení hrají také klíčovou roli v hodnocení pracovníků. Identifikují potřeby svých spolupracovníků, bývají nejčastěji v roli školitele na pracovišti a podílejí se na vypracování plánů individuálního rozvoje každého zaměstnance, plní a kontrolují jejich plnění (Koubek, 2015). Odpovídají za stabilizaci zaměstnanců i za jejich pracovní spokojenost (Dvořáková a kol., 2012).

Personální útvar neboli specializované pracoviště na řízení lidských zdrojů podle Koubka (2015, s. 32) „Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.“ Také odpovídá za „administrativní činnosti vyplývající z pracovněprávních předpisů a souvisejících s plněním povinností zaměstnavatele v pracovněprávních vztazích“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 17).

Základním cílem personálního útvaru je odpovědnost za to, že personální činnosti v organizaci budou existovat, fungovat a záměrně sloužit potřebám celé organizace (Koubek, 2015).

Dvořáková a kol. (2012) dodává, že role personálního útvaru závisí na cílech organizace a na důrazu jeho vedení na organizační strategii. Jde o snahu zlepšit kvalitu, produktivitu a rozvíjet lidské zdroje. Dále se personální útvar zabývá tvorbou personální strategie lidských zdrojů a zajišťuje efektivní výkon personálních procesů. Mezi jeho další činnosti patří péče, naslouchání a podpora pracovníků v organizaci.

Personální útvar se podílí na začáteční fázi adaptačního procesu, koordinuje ho, metodicky řídí, a současně proškoluje vedoucí zaměstnance. Má také na starosti vypracovávání koncepce adaptace nového zaměstnance, její obsahovou a časovou stránku pro jednotlivá pracovní místa (Koubek, 2015). Personalista má za úkol zaměstnanci předat základní informace o podniku, podmínkách práce a péče o pracovníky. Zaměstnance uvádí na jeho pracoviště, kde si ho přebírá jeho nadřízený. Po celou dobu adaptace personalisté představují oporu, jak pro nového zaměstnance, tak pro vedoucí zaměstnance (Dvořáková a kol., 2007).

Kooperace personálního útvaru a vedoucích pracovníků je v podniku velice úzká. Nicméně, i když je v organizaci personální práce zabezpečována personálním útvarem, stále platí to, že rozhodující odpovědnost za personální práci je v rukou vedoucích pracovníků, kteří přímo řídí a vedou ostatní pracovníky v organizaci

(Šikýř, 2012). Armstrong (2015) upozorňuje na to, že je nesmírně důležité, aby měl personální útvar stále na mysli etický rozměr své práce.

2 ADAPTACE NOVĚ PŘÍCHOZÍCH ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola se soustředí na úvod do problematiky adaptace zaměstnanců a vymezení základních pojmů, které s adaptací zaměstnanců souvisejí. Dále se kapitola zaměřuje na oblasti adaptace.

2.1 Adaptace a adaptační proces

Na úvod této kapitoly bych chtěla definovat pojem *adaptace*, který je pro tuto diplomovou práci klíčový pojem. Palán (2002, s. 7) definuje adaptaci jako „Přizpůsobení se prostředí, proces interakce jedince s prostředím, ve kterém se jedinec vyrovnává se změnami okolí a přizpůsobujeme se mu – včleňuje se do něho.“ Při nedostačující či nevhodné adaptivnosti hovoříme o *maladaptaci*.

Adaptibilita člověka znamená „individuálně odlišnou schopnost člověka zvládnout požadavky měnícího se prostředí, která se utváří a mění v procesu učení“ (Veselá & Veselá Kanioková, 2011, s. 93).

V odborné literatuře se setkáme nejen s pojmem *adaptace zaměstnanců* (Šikýř, 2014), ale také s pojmem *orientace* (Koubek, 2015) či *uvádění nových zaměstnanců do organizace* (Armstrong, 2007) nebo také *integrace* (Vajner, 2007) a v současném pojetí také *onboarding* (Palíšková a kol., 2021). Pro tuto diplomovou práci můžeme tyto pojmy a jejich definice brát jako synonyma. Výše uvedení autoři ve svých knihách vnímají a popisují adaptační proces trochu odlišným způsobem.

Palán (2002, s. 8) ve své knize používá pojem *orientace*, který definuje jako „adaptační, socializační a vzdělávací proces, který má za cíl usnadnit socializaci pracovníka do nového pracovního prostředí (při nástupu do podniku, ev. při přemístění) a eliminovat eventuelní adaptační stres vyvolaný reakcí na novou pracovní situaci“.

Koubek (2015) stejně jako Palán (2002) ve svých publikacích pracuje s pojmem *orientace*, která pro něho představuje „důkladně promyšlený a pro každý druh

pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně“ (Koubek, 2015, s. 192).

Armstrong (2007, s. 397) ve své knize používá pojem *uvádění nových pracovníků do organizace*, který to definuje to následovně „uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat.“

Dle Šikýře (2014, s. 109) je adaptace popisována tímto způsobem: „Adaptace zaměstnanců zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním přijatého zaměstnance v novém zaměstnání“.

Vajner (2007, s. 93) uvádí pojem *integrace*, který vnímá jako: „Závěr výběrového procesu a začátek pracovního procesu. Je to proces přizpůsobení se zaměstnance pracovnímu a sociálnímu prostředí.“

Proces adaptace pracovníků neboli onboarding představuje nejlepší a nejrychlejší začlenění nově příchozího pracovníka do pracovního, sociálního a kulturního prostředí organizace (Palíšková a kol., 2021).

Uvedené definice ukazují, že se nový jedinec, přicházející do organizace musí prostřednictvím různorodých aktivit přizpůsobit novému pracovnímu a sociálnímu prostředí, pracovním činnostem a organizačním procesům v rámci

organizace. Konkrétně se jedná o tři oblasti adaptace, na které se nový pracovník adaptuje, tj.:

1. adaptace na organizační kulturu – kulturní adaptace
2. adaptace na pracovní místo – pracovní adaptace
3. adaptace na sociální prostředí – sociální adaptace (Kocianová, 2010).

Jednotlivým oblastem adaptace a jejich popisu se věnuje kapitola 2.1 Oblasti adaptace, kde budou blíže definovány.

Kocianová (2010) uvádí, že se pracovní činnosti realizují v daném pracovním prostředí, v daných mezilidských vztazích a v daném pracovním kolektivu, pro který jsou charakteristické dané hodnoty, zvyky, normy a cíle. Nový pracovník se seznamuje s novými skutečnostmi a také komparuje své hodnoty a cíle s hodnotami a cíli pracovní skupiny. Výsledkem tohoto procesu je přijetí tzn. ztotožnění se s nimi či jejich odmítnutí.

Kasper a Mayrhofer (2005) konstatují, že kromě základního úkolu řízení adaptace, kterým je zajištění adaptace zaměstnanců na pracovní podmínky v podniku, na pracovní skupinu a na pracovní místo, je cílem řízení adaptace zmírnění stresu zaměstnanců z nového zaměstnání a minimalizace zátěže spolupracovníků z přítomnosti nového zaměstnance.

Armstrong (2007) uvádí základní čtyři cíle uvádění nových zaměstnanců do organizace:

- překonání počáteční fáze po nástupu, kdy je pro zaměstnance vše nové a cizí,
- co nejvíce ovlivnit příznivý postoj a vztah zaměstnance k organizaci, což přispívá k větší stabilizaci,
- dosáhnout toho, aby nový zaměstnanec podával požadovaný pracovní výkon, v co nejkratším čase;
- zamezit brzkému odchodu zaměstnance z organizace.

Poštulka (2016, s. 41) dodává, že cíle adaptačního procesu má každá organizace nastavené různým způsobem, ale základní cíle by měly být takto formulované:

- „poznat, prověřit, zhodnotit, popřípadě doplnit, prohloubit a rozšířit schopnosti, znalosti, dovednosti zaměstnance při uplatňování jejich teoretických znalostí a praktických dovedností v praxi,
- adaptovat se na pracovní prostředí a začlenit se do pracovního kolektivu,
- dosáhnout samostatnosti při výkonu své profese, včetně převzetí odpovídající odpovědnosti,
- získat návyky k soustavnému sebevzdělávání.

V praxi se většinou vychází z toho, že když na vybrané pracovní místo byla vybrána náležitá osoba, tak bude podávat požadovaný pracovní výkon a bude loajální vzhledem k organizaci. Toto se ale vždy neděje, podávání požadovaného výkonu zaměstnance v rámci organizace v žádném případě není samozřejmé. Vazba vůči organizaci musí být teprve vybudována a stále znovu utužována. Úspěšná adaptace zaměstnance je v zájmu každé organizace. Adaptace zaměstnanců je v podnicích často velmi podceňována, často se stává, že má nový pracovník dojem takový, že jakmile zahájí svou práci, tak zájem i pozornost, které mu byly věnovány jako uchazeči, ihned mizí. Dávat pozornost a zájem novým pracovníkům má své důvody. Když nový pracovník z organizace odejde brzy po svém nástupu, představuje to pro zaměstnavatele náklady. Jedná se o náklady na získávání a výběr zaměstnanců a také náklady související s fluktuací, které jsou pro organizaci citelné (Kasper & Mayrhofer, 2005).

Vajner (2007) uvádí základní funkce dobře provedené adaptace:

Pro zaměstnance je to například: motivační (firma prokazuje zájem o zaměstnance a současně se mu snaží zjednodušit zapracování), informační (zaměstnanci jsou poskytnuty důležité informace), sociální (zaměstnanec se socializuje s dalšími zaměstnanci v organizaci a integruje se do týmu), kontrolní (zaměstnanec pociťuje

tlak na svou pracovní činnost), psychohygienická (zaměstnanec se zbavuje pocitu selhání), rozvojová (zaměstnanec se učí novým věcem, které ho posouvají kupředu), sebereflexní (zaměstnanec přichází na to, jestli na danou pozici stačí, či nikoliv), rekapitulační (zaměstnanec se začleňuje do organizační kultury a zjišťuje, zda se s ní dokáže ztotožnit).

Pro firmu je to například: rychlé zaučení, zpětná vazba vztahující se k průběhu náboru a výběru, rozvinutí efektivity zaměstnance, zdokonalení firemní image, argumentace pro případné rozloučení se s pracovníkem, účelné využití zkušební doby, vylepšení komunikace a spolupráce napříč pracovním týmem, uvědomění si možných chyb ve firemních procesech, jelikož noví zaměstnanci vidí to, co ti stávající již nevidí. Proces adaptace má na starosti personální útvar, přímý nadřízený, tutor či vedoucí útvaru a další vybraní zaměstnanci (Vajner, 2007).

Pro nového zaměstnance je nejdůležitější dojem z prvních čtyř týdnů v zaměstnání a současně ještě do šesti měsíců po nástupu, kdy je velmi velké riziko odchodu nováčka. Nástup do nového zaměstnání se řadí k nejvíce stresujícím událostem v životě člověka, a právě správně řízená adaptace má toto období zaměstnanci usnadnit (Kasper & Mayrhofer, 2005). Bauer (2010) také upozorňuje na důležitost správně nastavené a řízené adaptace pracovníků, když je adaptační proces v podniku správně nastaven a řízen, dochází pak k mnohem vyšší spokojenosti pracovníků s prací, vyšší oddanosti a produktivitě a současně k nižšímu stresovému vypětí.

Z výše uvedeného vyplývá, že v zájmu každé organizace by měl být dobře nastavený proces adaptace, čímž organizace ušetří jak drahocenný čas, tak své finance a současně podpoří produktivitu a pracovní výkon nového zaměstnance, který jde ruku v ruce s pracovní spokojeností.

2.2 Oblasti adaptace

Jak už bylo zmíněno v předchozí kapitole, tak adaptace zaměstnanců se dělí do několika oblastí. V odborné literatuře se setkáváme se třemi hlavními oblastmi, a to sociální adaptace, pracovní adaptace a kulturní adaptace.

2.2.1 Pracovní adaptace

Pracovní adaptaci definují Nový a Surynek (2006, s. 154) jako: „Proces vyrovňování se jedince se skutečností, ve které plní pracovní úkoly.“

Duchoň a Šafránková (2008) dodávají, že účelem adaptace zaměstnance v pracovním procesu je vybudovat jakýsi soulad jeho stávajících odborných znalostí, praktických pracovních a sociálních zkušeností na straně jedné a specifických pracovních podmínek na straně druhé. Míra adaptovanosti zaměstnance se pak dále reflektuje v jeho výkonnosti a pracovní spokojenosti.

Je to proces, ve kterém dochází k průběžnému zvládnutí změn v požadavcích pracovní činnosti a současně v podmínkách, ke kterým dochází v důsledku inovačních změn. Odborná příprava velkou mírou přispívá k pracovní adaptaci, příprava například obsahuje: organizovaný zácvik, školení, studium a další (Nový & Surynek, 2006).

Nový a Surynek (2006) dále dodávají, že pracovní adaptace je nepřetržitý proces, který začíná prvním dnem nástupu do zaměstnání a projevuje se v různé podobě celé profesijní dráhy pracovníka. Výsledkem tohoto procesu je daná úroveň vypořádání se osoby s prací a podmínkami práce, jež můžeme popsat jako přiměřenou, či nepřiměřenou pracovní adaptovanost.

Ryměš (2007) v literatuře zmiňuje předpoklady pozitivního a negativního vývoje pracovní adaptace. Co se týče pozitivního vývoje, tak mezi předpoklady řadí odbornou připravenost, žádoucí úroveň osobnostních vlastností, které by měl pracovník mít, pracovní zdatnost a zaměření, pozitivní postoj k získávání nových pracovních zkušeností. Výsledkem tohoto pozitivního vývoje je obстойné zvládnutí

nároku pracovní činnosti, kterou osoba vykonává a nabývání očekávané nebo určené výkonnosti. Pracovník je pracovní činností uspokojen a chce se dále zdokonalovat. Negativní vývoj a nízký stav pracovní adaptace se prokazuje neuspokojující a nedostačující výkonností pracovníka, opakovanými chybami a dalšími nedostatky, nesamostatností a závislostí na druhých, absencí pocitu spokojenosti s vykonávanou pracovní činností. Pracovník postupně začíná rezignovat, prostřednictvím forem nepříznivého pracovního chování.

Štikar a kol. (2003) rozpracovává objektivní a subjektivní faktory, které ovlivňují průběh pracovní adaptace, vybrané faktory znázorňují pomocí tabulky níže.

Tabulka č. 1: Objektivní a subjektivní faktory

OBJEKTIVNÍ FAKTORY	SUBJEKTIVNÍ FAKTORY
Obsah a charakter práce	Odborná připravenost
Vnější pracovní podmínky	Výkonová dispozice
Způsob vedení pracovníků	Osobní vyhraněnost
Pracovní skupina	Hodnotové orientace
Hodnocení pracovníků	Postojové zaměření
Odměňování pracovníků	Motivační vyladění
Pracovní režim	Zvládnutí pracovní role
Organizace práce	
Sociální vybavení práce	

Zdroj: Štikar a kol. (2003, s. 91)

Veselá a Kanioková Veselá (2011) konstatují, že pracovní proces je proces společenský, tzn., že adaptace na práci je úzce spojená s adaptací na sociální podmínky práce, jinými slovy na sociální adaptaci. Adekvátní pracovní adaptovanost pracovníka obvykle pozitivně ovlivňuje míru jeho sociální adaptovanosti.

2.2.2 Sociální adaptace

Jak pracovní, tak sociální adaptace se navzájem mísí. Adaptační proces je úspěšný tehdy, když se pracovníkovi podaří zvládnout obě roviny adaptace (Dvořáková a kol., 2012). Dle Duchoně a Šafránkové (2008) je sociální adaptace proces, v jakém se osoba začleňuje do skladby sociálních vztahů, v rámci skupiny a širšího sociálního prostředí organizace. Proces sociální adaptace zaměstnance přichází i při změně pracovního místa zaměstnance v pracovní skupině. Tento typ adaptace vychází ze socializace člověka, upřesňuje a obměňuje získané vzorce společenského jednání ve speciálních podmínkách, ve kterých se člověk v průběhu svého života ocitne.

Rymeš (1985) popisuje jednotlivé fáze sociální adaptace. V první fázi se osoba seznamuje s novou či měnící se sociální strukturou pracovního kolektivu a současně s jeho cíli, hodnotami, normami a zvyky. V druhé fázi přichází konfrontace hodnot a cílů pracovní skupiny s cíli a hodnotami nového pracovníka. V poslední fázi dochází buď k jejich přijetí, anebo k jejich odmítnutí. Sociální adaptaci můžeme hodnotit prostřednictvím subjektivních a objektivních kritérií. Obsahem subjektivních kritérií je například spokojenost zaměstnance s tím, jaká je úroveň mezilidských vztahů na pracovišti, spokojenost s vlastním zapojením se do struktury sociálních vztahů, spokojenost s vedoucím a také ochota pracovat v týmu s dalšími pracovníky. Mezi objektivní kritéria patří skutečné místo zaměstnance v pracovním kolektivu, autorita u dalších zaměstnanců a aktivita ve společenském dění.

Stachová (1997) rozděluje sociální adaptaci na dva typy, jedná se o pasivní sociální adaptaci, která představuje integraci nového pracovníka do struktury sociálních vztahů na jeho pracovišti. A o aktivní sociální adaptaci, která spočívá ve schopnosti pracovníka aktivně se podílet či měnit sociální vztahy a klima na jeho pracovišti.

Cílem sociální adaptace je podle (Rymeše, 2007) shoda či blízkost cílů, hodnot, norem a představ zaměstnance a pracovní skupiny, do které je včleněn. Když dojde ke zdařile sociální adaptaci, tak je zaměstnanec pracovní skupinou přijat a začleněn

do neformální sítě, ve které má vlastní pozici a respekt. Tato zdařilá sociální adaptace se prokazuje otevřenou komunikací, pocitem bezpečí, sounáležitosti, snahou podílet se na dění ve skupině a také spoluprací s ostatními členy. Pokud nedojde ke zdařilé sociální adaptaci, nastane situace, kdy se zaměstnanec začíná cítit nejistý, izoluje se od ostatních osob ve skupině, nekooperuje, čímž se začnou vytvářet konflikty a čelí vyloučení z dané skupiny.

2.2.3 Kulturní adaptace

Třetí a také poslední oblast, na kterou se nový zaměstnanec adaptuje, je oblast adaptace na kulturu organizace. Lukášová (2010, s. 18) kulturu organizace definuje jako „soubor základních předpokladů hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy“.

Rymeš (2007) vnímá kulturní adaptaci podobně jako Lukášová (2010). Podle Rymeše je základem adaptace na organizační kulturu akceptování, identifikace či tolerance cílů podniku, souboru hodnot, norem, názorů, rolí, jež definují priority a potřebné formy chování pracovníků uvnitř i vně podniku. Předpoklad kulturní adaptace je shoda či blízkost mezi osobními cíli zaměstnance a cíli podniku, také mezi hodnotami a normami pracovníka a podniku. Ideálním výsledkem adaptace na kulturu je akceptování podnikového režimu a plná identifikace zaměstnance s podnikem. Když se zaměstnanec plně identifikuje s firemní kulturou, tak současně dochází k výrazné identifikaci zaměstnance s vykonávanou prací. Mezi pozitivní projevy kulturní identifikace patří zaměstnanecká loajalita, angažovanost zaměstnanců, pozitivní prezentace podniku zaměstnancem na veřejnosti a další. (Stacho a kol., 2017) ve své práci píšou o tom, že je nezbytné změnit úhel pohledu nového zaměstnance tím způsobem, kterým nebude zaměstnanec přemýšlet sám za sebe, ale za firmu jako jeden propojený celek.

Mezi negativní projevy kulturní adaptace patří pasivní přístup zaměstnance ve vztahu k organizaci a dění uvnitř, činy, které vedou k poškození podniku. Velká míra absentismu a fluktuace ze strany zaměstnanců (Rymeš, 2007). To potvrzuje i Lukášová (2010), která říká, že když je nový zaměstnanec před nástupem do práce dostatečně informovaný o firmě a její kultuře, tak zpravidla jeho adaptace bývá velice rychlá. Když ale tyto informace nikdy předtím nedostal, může dojít k tomu, že se s danou firemní kulturou či jejími prvky nebude ztotožňovat a nepřizpůsobí se jim. V těchto případech nejčastěji dochází k tomu, že zaměstnanec z firmy odchází.

3 PRŮBĚH ADAPTAČNÍHO PROCESU A JEHO ŘÍZENÍ

Tato kapitola se zabývá průběhem adaptace a popsáním jeho fází. Jakým způsobem je organizace řídí a jaké nástroje k tomu využívá.

3.1 Fáze adaptace

Pro nového zaměstnance je obvykle obtížné přijmout všechny potřebné informace související s adaptací najednou, ústní informace by měly být podávány po malých dávkách a dle dané priority. Adaptaci není možné provést během jedné informační schůzky či školení, neboť má být rozfázována do delšího časového horizontu. Není možné ji realizovat jen prostřednictvím písemných materiálů. Ústní i písemná forma adaptace by měly být propojené a sladěné (Koubek, 2015).

Adaptace nového zaměstnance je rozdělena do několika fází. V literatuře však dochází k rozporu mezi jednotlivými autory, kteří se neumí shodnout na přesné době, kdy adaptace zaměstnanců začíná. U Duchoně a Šafránkové (2008) a u Nového a Suryňka (2006) adaptace zaměstnanců začíná fází, kdy je nový zaměstnanec zařazen na pracoviště, kde bude vykonávat svou práci. Pro Urbana (2013) adaptace začíná ve chvíli, kdy se zaměstnavatel a zaměstnanec dohodnou na uzavření pracovní smlouvy. Další autoři, například Koubek (2015) začátek adaptace spatřují ještě před sepsáním pracovní smlouvy. Stejně jako Koubek to vnímají autoři Kasper a Mayrhofer (2005), Vajner (2007), Kocianová (2010).

Koubek (2015) upozorňuje, že by měl být průběh adaptace dobře naplánován a realizován prostřednictvím vhodných metod. Musí být přihlédnuto k povaze pracovního místa a současně k osobnosti zaměstnance, který prochází adaptací. Kasper a Mayrhofer (2005) poznamenávají, že časový horizont jednotlivých fází není stanoven, stejně tak jako to, za jaký čas dosáhne pracovník plného členství v organizaci. Jednotlivé fáze na sebe plynule navazují, ale nemůžeme se na ně dívat jako na nepohyblivou posloupnost. Především nástupní a integrační fáze se nacházejí ve vzájemné dějové souvislosti.

Průběh celé adaptace je realizován pomocí konkrétních fází. V dalších kapitolách, kde se věnuji popsáním jednotlivých fází adaptačního procesu, kde vycházím z rozdělení Kaspera a Mayrhofera (2005), kteří uvádějí základní čtyři fáze, viz tabulka č. 2 níže.

Tabulka č. 2: Fáze adaptačního procesu

Fáze 1:	Přednástupní
Fáze 2:	Nástupní
Fáze 3:	Integrační
Fáze 4:	Plné členství v organizaci

Zdroj: Kasper a Mayrhofer (2005, s. 451–452)

3.1.1 Přednástupní fáze

Tato fáze začíná už v procesu náboru, kdy je potenciální zaměstnanec ve výběrovém řízení. Během tohoto období se dostává zaměstnanec poprvé do styku s organizací. Potenciální zaměstnanec se rozmyšlí, jestli pracovní nabídku přijme, či nikoliv (Kasper & Mayrhofer, 2005). Podle Bedrnové a Nového (1998), toto rozhodnutí ovlivňují informace, které uchazeč už dostal. Dále třeba image organizace a její pověst mezi lidmi a prvotní dojmy, které uchazeč v organizaci nabyt. V této fázi je důležité, aby byl prisuzován velký význam úvodním informacím o organizaci. Informační blok dává potenciálnímu zaměstnanci rozsáhlé spektrum informací, které jsou realizovány prostřednictvím informačních brožurek, videí, prezentací či zvukových záznamů. Cílem tohoto informačního bloku je získat celkový obraz a přehled o organizaci, její historii, struktuře, perspektivách a vizích do budoucna (Rymeš, 1985). Všechny tyto skutečnosti ovlivňují jeho názor a rozhodnutí, jestli se stane součástí organizace (Bedrnová & Nový, 1998).

Dle Danielové (2016) by měla být přednástupní fáze motivační a angažovaná, z důvodu toho, aby potenciální zaměstnanec neměl důvod účastnit se dalších výběrových řízení u jiných zaměstnavatelů a nástup si nerozmyslel.

Vajner (2007) tomuto období říká domácí příprava, kdy jsou potenciálnímu zaměstnanci zaslány materiály na prostudování. V tomto období jsou také realizována různá setkání v budoucím pracovišti, kde se uchazeč setkává se svými budoucími spolupracovníky a připravuje se svůj budoucí výkon zaměstnání v dané organizaci. Personální oddělení by mělo být s budoucím zaměstnancem v souvislém kontaktu a dále by ho mělo informovat o nástupních informacích a také o tom, jak bude probíhat případná adaptace.

Potenciální zaměstnanec by neměl mít pocit, že ho organizace pohltní informacemi, ale že má o něho zájem (Danielová, 2016).

V této fázi také začíná působit tzv. „Psychologická smlouva“. Podle Urbana (2013, s. 33) psychologická smlouva představuje „vzájemná očekávání, čím zaměstnanec organizaci přispěje a jak ho organizace za tento příspěvek odmění“. Psychologická smlouva produkuje důležitý předpoklad pro udržení nových pracovníků, ve srovnání s pracovní smlouvou není písemně daná. Armstrong (2015) dodává, že v rámci psychologické smlouvy mohou zaměstnanci očekávat například to, že se s nimi bude jednat slušně a férově, že jejich odměňování bude spravedlivé, že budou moci kariérně růst, že jim bude podána zpětná vazba na jejich osobnost a další. Zaměstnavatelé od svých pracovníků mohou očekávat, že budou vykonávat svou práci nejlépe, jak umí, že se naplno oddají hodnotám organizace, že budou na veřejnosti zlepšovat image firmy a také, že budou k organizaci co nejvíce loajální. „Vzájemná nedorozumění mohou být původem neshod a stresu, mohou vyústit ve vzájemné obviňování a špatný výkon nebo mohou znamenat až ukončení zaměstnaneckého poměru“ (Armstrong, 2015, s. 483).

K porušení psychologické smlouvy ze strany organizace nejčastěji dochází při rozdílu mezi reálným platem a platem slíbeným, při jiné povaze práce, při

neodpovídajícímu kariérnímu růstu, při nesplnění slibu dalšího rozvoje organizace a další (Urban, 2013). Tureckiová (2004) konstatuje, že je důležité, aby se vzájemná očekávání vyjasnila ještě před podpisem pracovní smlouvy.

Okamžikem, kdy se podepíše pracovní smlouva, se přednástupní fáze ukončuje a následuje nástupní fáze.

3.1.2 Nástupní fáze

Nástupní fáze nebo také fáze globální orientace nového pracovníka přichází s působením nových pracovních podmínek. Je spojena s velkou aktivací psychiky s převládajícím emocionálním dojmem (Rymeš, 1985). Dle Koubka (2015) v této fázi dochází k uvedení pracovníka na jeho pracoviště. Personalista by měl doprovodit nového pracovníka na jeho pracoviště, představit a předat jeho nadřízenému. Současně nadřízený nového pracovníka seznámí s jeho právy a povinnostmi souvisejícími s jeho pracovním místem a zodpoví možné dotazy. Pracovník je seznámen s předpisy organizace i s všeobecnými předpisy, které se týkají bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Dále nadřízený představí nového pracovníka s dalšími pracovníky daného oddělení či úseku. V případě nutnosti zaškolení či zacvičení je mu přidělen zkušený instruktor nebo školitel. Nadřízený informuje nového zaměstnance také o sociálních a hygienických podmínkách práce, např. přidělení skřínky, možnostech stravování, sociálním zařízení. Na závěr je zaměstnanec zaveden na místo výkonu jeho práce a jsou mu přiděleny potřebné pomůcky pro pracovníky. Doporučuje se také zaměstnance povzbudit a popřát mu štěstí a úspěch v práci (Koubek, 2015).

Po nástupu přichází ke střetu očekávání a reality. První dny pracovníka v nové organizaci nebo v nové pracovní skupině přináší velkou nejistotu s milými i nemilými překvapeními, také spojenými s emocionální a stresovou zátěží. Zmíněné milé a nemilé překvapení souvisí s tím, že personalista na výběrovém řízení uvede uchazeči málo reálných informací. Dále vznikají z vědomých i nevědomých

očekávání od své vlastní osoby, kulturního šoku, překvapujících pracovních podmínek a reakcí na ně (Kasper & Mayrhofer, 2005). Když se pracovník začne vyrovnávat s těmito novými prvky ve svém životě, nepříjemné pocity začínají ustupovat a dochází ke zklidnění. Osoba začíná uvědoměle přeměňovat svůj vztah k novým změněným podmínkám v jeho životě. Výsledkem je buď dočasné, nebo trvalé přijetí nových podmínek (Rymeš, 1985).

3.1.3 Integrační fáze

V této fázi se nováček zapracovává a začleňuje do organizace, dále si rozvíjí svou individuální strategii, pomocí které zvládá problémy spojené s adaptací. Individuálně vytvořené strategie pomáhají novému pracovníkovi ke spokojenému vykonávání pracovních úkolů. Nováček se integruje do struktury vztahů v organizaci a začíná vrůstat do dané organizační kultury. Stále platí to, že by se měl nový zaměstnanec dobře seznámit s úkolem, produkovat výsledky, rozumět normám a hodnotám organizace, aby se do co největší míry přizpůsobil skupinové kultuře a směl efektivně jednat (Kasper & Mayrhofer, 2005).

3.1.4 Fáze plného členství v organizaci

Ve čtvrté a také poslední fázi se stává nový pracovník plnohodnotným členem dané organizace. Mezi novým pracovníkem a organizací vzniká vnitřní vazba a identifikace s organizací. Nováček vnímá organizaci jako „svou“ (Kasper & Mayrhofer, 2005).

Kocianová (2010) uvádí, že cílem každé organizace je identifikovaný zaměstnanec, identifikace zaměstnance s organizací je chápána jako ztotožnění se zájmy a hodnotami organizace. Plně identifikovaný zaměstnanec vydává své největší možné úsilí a maximálně přispívá svou činností k prosperitě organizace. Dle Štikara a kol. (2003) je *identifikace s organizací* brána jako zaměstnanecká loajalita, jsou to postoje zaměstnance k organizaci vyjádřené prostřednictvím chování, kterým zaměstnanec manifestuje jeho zájem a podílení se na cílech organizace. *Identifikace*

s *prací* představuje danou úroveň psychického vztahu osoby k vykonávané činnosti. Je to stav, kdy pracovník přijímá činnost za „svou“, uspokojuje ho, naplňuje a také je součástí smyslu jeho života.

Podle Kaspera & Mayrhofera (2005, s. 454) k důležitým faktorům, které ovlivňují dobu, za jakou pracovník dosáhne plného členství, jsou: „pracovní zkušenost, zkušenost v konkrétním pracovním oboru, shoda kvalifikačního profilu a požadavků práce, sociální kompetence vzhledem k začlenění do pracovní skupiny, jednoduchý/komplexní obsah úkolu, rozměr rozhodovacího a kontrolního prostoru činnosti, rozměr intenzity kooperace, velikost/struktura a vyjádření organizační struktury.

3.2 Nástroje adaptačního procesu

Existuje několik nástrojů, které organizace využívají v procesu adaptace nového zaměstnance. Prostřednictvím těchto nástrojů se dosahuje efektivnějšího řízení procesu adaptace a také zjednodušují a ulehčují celý proces. To potvrzuje Bedrnová a Nový (1998), podle kterých úspěšnost adaptačního procesu je do velké míry ovlivněna úrovní nástrojů řízení adaptace, které si vypracovává daná organizace. V této kapitole uvádím ty nástroje, které organizace využívají nejčastěji.

3.2.1 Adaptační program a plán

Organizace formalizují adaptační proces vypracováním a zaváděním adaptačního programu, jedná se o nástroj, který zkrátí začlenění a zapracovávání nově příchozích pracovníků (Dvořáková a kol., 2012). Stachová (1997, s. 105) definuje adaptační program jako: „Soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie pracovníků“. Šikýř (2014) uvádí, že adaptace formou adaptačního programu zpravidla začíná prvním dnem nového pracovníka v organizaci, probíhá s využitím rozmanitých metod vzdělávání nového pracovníka na jeho pracovišti formou instruktáže, asistování, pověření úkolem, rotace práce atd. Mimo pracoviště je to formou semináře, demonstrování, případovou studií, pracovní poradou a další.

A končí rozhodnutím přímého nadřízeného obvykle tehdy, když uběhne sjednaná zkušební doba. Po uplynutí zkušební doby by měl být nováček připraven na samostatný výkon pracovní činnosti a dosažení daného výkonu.

Prvky adaptačních programů uvádějí Kasper a Mayrhofer (2005, s. 457), jsou to:

- „Adaptační akce v širším rámci;
- písemný informační materiál;
- kontrolní seznamy pro nadřízené a mentory;
- služební cesty na různá zastoupení, prohlídkové výjezdy, oslava nástupu;
- kvalifikační opatření.“

Jednotlivé fáze zařazování zaměstnanců upravují typové adaptační programy, v těchto adaptačních programech bývá velmi detailně vypracován pracovní zácvik, jenž tvoří důležitou složku pracovní adaptace (Nový & Surynek, 2006). Dle Bedrnové a Nového (2002) je adaptační program metodickým návodem pro vypracování adaptačních plánů jednotlivých zaměstnanců. Adaptační plány se v praxi využívají nejčastěji k řízení adaptačního procesu konkrétních zaměstnanců.

Každý nový pracovník by měl po nástupu obdržet jeho vlastní adaptační plán v písemné podobě, délka či obsah je individuální a odvíjí se od toho, na kterou pozici pracovník nastupuje. Adaptační plán obvykle vytyčuje, s jakými školeními a dokumenty se musí nováček v procesu jeho adaptace seznámit a současně jakých školení či osobních setkání by se měl zúčastnit. Dále adaptační plán stanovuje, jaké organizační útvary či střediska by měl projít, kolik času by tam měl strávit a na kdy jsou naplánovány klíčové kontrolní body jeho adaptace. Tyto kontrolní body jsou zpravidla realizovány pomocí rozhovorů s nadřízeným nebo personalistou (Urban, 2013).

Tureckiová (2004) dodává, že adaptační proces nového zaměstnance je obvykle dlouhý jeden až šest měsíců, to záleží na složitosti vykonávané práce a zařazení zaměstnance.

Stachová (1997) rozpracovává zásady tvorby adaptačního plánu, dle kterých by se mělo vycházet.

1. Obsah plánu má být tvořen tak, aby odpovídal složitosti a náročnosti dané pracovní činnosti. Podle druhu a charakteru práce by se měla řídit i délka plánu a jeho forma, která může být buď stručným záznamem nebo detailním programem s termínovanými úkoly.
2. Při zpracování adaptačního plánu je důležité brát v potaz úroveň dosaženého vzdělání a délku praxe zaměstnance.
3. Adaptační plán má být vytvořen i s ohledem na individuální zvláštnosti, jestli je to možné, tak obsah plánu by měl brát ohled na představy a přání zaměstnance.

Bedrnová a Nový (1998) navíc dodávají, že plán by měl být orientován na rozvoj osobnosti zaměstnance, také na formování jeho vztahu k pracovní činnosti, profesi a k samotné organizaci. Zvláště velký důraz je kladen na osvojení si základních principů organizační kultury a etiky.

Ke zdařilému provedení adaptačního plánu pomáhá zkušený zaměstnanec tzv. garant, který je nováčkovi přidělen. Garant má za úkol pomoci novému pracovníkovi po odborné stránce a také v rámci orientace v novém sociálním prostředí, v nové pracovní skupině a organizaci (Stachová, 1997).

3.2.2 Příručka pro zaměstnance

Příručka pro zaměstnance nebo také orientační balíček je nástroj adaptačního procesu, který by měl fungovat v každé organizaci, pro nově nastupující zaměstnance, kteří by tento balíček měli dostat v první fázi adaptace. Jedná se o soubor písemných informací, které si může zaměstnanec prostudovat v pohodlí

domova a následné dotazy prokonzultovat s pracovníky personálního útvaru nebo se svým přímým nadřízeným. Tento soubor informací je obvykle zpracován na konkrétní pracovní pozici, ale může mít i individuální obsah. Formou orientačního balíčku se šetří i pracovní doba zaměstnance, jelikož pracovník má materiály studovat doma. Tímto způsobem by se měla snižovat šance, že se k zaměstnanci určité informace od personálního oddělení či vedoucího nedostanou. Zaměstnanec se k těmto materiálům a informacím může kdykoliv zpětně vrátit a znovu si je připomenout (Koubek, 2015). Kocianová (2010, s. 134) uvádí, co by měly materiály pro nové zaměstnance obsahovat:

informace o činnosti,

- organizační strukturu a umístění organizačních složek,
- kontakt na pracovníky organizace a pravidla komunikace v organizaci,
- základní organizační normy,
- pracovní podmínky v organizaci,
- informace o odměňování,
- informace o zaměstnaneckých výhodách,
- možnosti vzdělávání a rozvoje,
- postupy při povyšování pracovníků,
- odborové záležitosti,
- cestovné a diety,
- vzory formulářů,
- vzor podnikového periodika atd.

Noví zaměstnanci musí podepsat převzetí písemných materiálů, neboť se může stát, že nastane situace, kdy se organizace na předané informace bude odvolávat. Smysl materiálů pro nové příchozí zaměstnance je zjevný, nicméně pro adaptaci

zaměstnanců jsou zpravidla nejvíce přínosné informace od spolupracovníků (Kocianová, 2010).

3.2.3 Mentoring

Novému zaměstnanci v organizaci může být přidělen mentor či patron, který věnuje novému zaměstnanci intenzivní pozornost během jeho adaptace. Funkce mentora spočívá v tom, že mentor novému zaměstnanci radí, zaškoluje ho při výkonu práce a také mu pomáhá se sociální adaptací (Kocianová, 2010). Mentoring má podle Kaspera a Mayrhofera (2005, s. 456) 3 funkce:

1. „Vzorová funkce – popř. model role: postoje, vztahy k hodnotám a způsoby chování mentora/mentorky jsou sledovány a částečně přebírány.
2. Psychosociální podpůrná funkce – akceptování a ocenění, poradenství v problematických situacích, přátelské zacházení.
3. Kariérní funkce – podnětné úkoly a zviditelnění výkonů, uvedení do organizační mikropolitiky, podpora při povýšení a převedení, zajištění ochrany proti třetímu“.

Dle Kaspera a Mayrhofera (2005) se může vytvořit mentor-mentee vztah, což znamená neformální či formálně určený vztah mezi zaměstnanci. Anebo mentor-systém, což znamená, že je zaměstnanci formálně určena osoba, která je z pohledu hierarchie výše postavena. Neformálně utvořené vztahy jsou daleko silnější než ty formálně přikázané, např. vyšší pozitivní efekty zejména u kariérní funkce.

3.2.4 Vstupní školení

Vstupní školení je zpravidla pro všechny nové zaměstnance, nehledě na to, jakou pozici v organizaci budou vykonávat. Na tomto školení dostane nový pracovník všechny základní informace ohledně organizace (Carda & Kunstová, 2003).

Podle Palíškové a kol. (2021) vstupní školení může být uskutečňováno v rámci nástupního dne, ve velkých firmách bývá nástupním dnem první den v daném měsíci. Nástupní den je realizován z důvodu toho, že do větších organizací nastupuje více nových zaměstnanců, a tak je pro ně připraven společný přivítací den. Program může obsahovat:

- přivítání nových zaměstnanců generálním ředitelem nebo vysoce postaveným manažerem,
- představení mise, vize a strategie organizace,
- seznámení s firemní kulturou, hodnotami firmy a etickým kodexem,
- informace o personálních otázkách (mzdový systém, benefity),
- společná prohlídka prostor organizace (Palíšková a kol., 2021, s. 117).

Nový zaměstnanec také musí projít školením bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Dle povahy konkrétní práce může zaměstnanec absolvovat i další speciální školení. (Carda & Kunstová, 2003).

3.2.5 Adaptační rozhovory

Mezi důležité nástroje adaptačního procesu bezesporu patří rozhovory se zpětnou vazbou vedené s nadřízeným. Adaptační rozhovory by měly cílit zejména na to, jak nový pracovník zvládá vykonávanou pracovní činnost a současně na to, jak je organizace s jeho výkonem spokojená, případně jak by mu mohla pomoci k lepšímu zapracování se (Urban, 2013). Kociánová (2010) dodává, že nadřízený i pracovník personálního útvaru by se měli soustředit i na to, jak se zaměstnanec adaptuje na prostředí organizace a také jak se začleňuje do pracovního kolektivu, měli by se ho dotazovat na jeho dojmy a pocity z organizace, spolupracovníků i ze samotné práce. Pracovník by si měl připravit dotazy, na které by mu pak nadřízený měl odpovědět. V rozhovoru by se měly vyřešit všechny nejasnosti či nedorozumění související s výkonem práce či dalších očekávání ze strany organizace. Ukončením těchto

adaptačních rozhovorů je rozhovor na konci adaptačního procesu, kde jsou vyhodnoceny výsledky adaptace a současně jsou tam stanoveny konkrétní rozvojové cíle a úkoly pro následující pracovní období (Urban, 2013).

3.2.6 Onboardingové aplikace

V posledních letech se čím dále více propojují technologie a personalistika. Do HR, které bylo vždy ve firemních procesech opomíjeno, přibývají nové a podstatné investice. Obavy personalistů se snižují a současně roste zájem o technologické trendy a moderní aplikace, které se snaží lépe pochopit měnící se potřeby a také chování pracovníků a potenciálních pracovníků (Benáková, 2017). Dobře provedená adaptace je zárukou, že energie, která byla vynaložena ke hledání a výběru vhodných pracovníků, nebude zbytečná (Barešová, 2012). Mezi nové trendy patří mobilní aplikace pro adaptační program, který si nový pracovník stáhne a má je tak pořád u sebe. Nový zaměstnanec si stáhne aplikaci už nějakou dobu před nástupem do organizace. Průběžně tak dostává od budoucího zaměstnavatele přes aplikaci zprávy, či videa od budoucích kolegů a také třeba informace od HR, co ho čeká nebo co si má připravit (Palíšková a kol., 2021). Aplikace určené k onboardingu standardizují celý tento proces a dávají možnost personalistům ulehčit činnosti spojené s administrativou a využít tento čas k péči o samotné pracovníky (Barešová, 2012). Mobilní aplikace či HR software se dokážou přizpůsobit téměř většině personálních procesů, např. nábor a adaptace, rozvoj či hodnocení pracovníků. Aplikace se čím dál více stávají jednodušší a uživatelsky přístupné do takové míry, že k jejich nastavení či spuštění není třeba žádný odborník. HR tímto dostává nástroj, který má značný potenciál pro práci s lidmi. Personalisté svou práci mohou dělat lépe, výkonněji, a dokonce zábavnější formou než dosud (Benáková, 2017).

3.3 Hodnocení adaptačního procesu

Aby organizace věděla, jak úspěšný, či neúspěšný byl pro konkrétního zaměstnance adaptační proces, musí dojít k jeho správnému vyhodnocení.

Podle Bedrnové (2007, s. 526) „hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, pracovního jednání, chování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu“.

To, jak bude adaptační proces účinný, je podmíněno prováděním pravidelných kontrol zadaných úkolů a kvalitou závěrečného hodnocení (Stachová, 1997).

Dvořáková a kol. (2012) upozorňuje, že obsahem adaptačního programu musí být systém kontrol průběhu a výsledků adaptace. Pracovník personálního oddělení se prostřednictvím plánovaných schůzek dostává do osobního kontaktu s novým pracovníkem či distribuuje formuláře, aby dostal co nejvíce informací o tom, s čím mají nováčci potíže. Mezi nejvíce efektivní zpětnou vazbu o adaptaci patří rozhovor přímého vedoucího s pracovníkem, jelikož přímý nadřízený má možnosti řešit pracovní a sociální záležitosti či problémy zaměstnanců. Podle Kocianové (2010) v závěrečném hodnotícím rozhovoru nesmí chybět zhodnocení celkového působení zaměstnance v průběhu adaptace.

3.3.1 Typy hodnocení

Existuje několik typů hodnocení zaměstnanců. Dle Šikýře (2014) je formální a neformální hodnocení velmi významnou součástí adaptačního procesu. Neformální hodnocení se využívá podle potřeby v průběhu adaptačního programu, kdy vedoucí či personální útvar řídí a vedou přijatého pracovníka k dosažení smluvených pracovních a také rozvojových cílů. Směřuje k brzkému odhalení problémů spojených s pracovním výkonem a stanovení toho, jakým způsobem se daný problém bude řešit.

Formální hodnocení se plní ke konci adaptačního programu, zpravidla u konce zkušební doby. Vedoucí či personální útvar shrnují a diskutují s nováčkem celý

průběh a výsledky adaptačního programu. Dobře zvolenou formou adaptace si organizace zvyšuje šanci na to, že nový zaměstnanec bude dosahovat požadovaného pracovního výkonu a také bude dosahovat strategických cílů organizace efektivněji.

Hodnocení z časového hlediska podle Urbana (2013) představuje *průběžné* a *pravidelné* hodnocení pracovníků v průběhu a těsně před koncem zkušební doby. Průběžné hodnocení slouží k včasnému zachycení a řešení problémů, hlavním cílem tohoto hodnocení je okamžité předání zpětné vazby, která upozorňuje na správný, či nesprávný výkon jejich práce. Průběžné hodnocení se řídí tzv. systémem sledování výkonu, za podmínky, že sledované charakteristiky výkonu mají odpovídat výkonovým cílům a pracovnímu chování organizace. Toto hodnocení se využívá například tehdy, když se pracovníci učí novým pracovním úkolům. Pravidelné hodnocení se využívá ke zhodnocení a dokumentaci výkonů za předešlé období a současně k sestavení výkonových i dalších osobních cílů na období následující. Toto hodnocení bývá formalizované a koná se pololetně, jednou za rok anebo pomocí kontrolních bodů – nastavené termíny ke splnění dohodnutých cílů (Urban, 2013).

Pilařová (2008) uvádí, že při hodnocení adaptačního procesu se hodnotí rozdíl mezi úrovní kompetencí pracovníka a požadovanou úrovní kompetencí na určité pozici a výkony dle nastavených kritérií a také plnění zadaných cílů.

Celkové posouzení adaptovanosti zaměstnance můžeme posoudit skrze kritéria objektivní a kritéria subjektivní. Mezi kritéria objektivní patří: množství a kvalita práce zaměstnance, míra jeho pracovní ochoty či nasazení, samostatnost, pozice zaměstnance v systému sociálních vztahů na pracovišti, autorita vůči kolegům a další.

Mezi kritéria subjektivní patří: vztah zaměstnance ke své profesi a k organizaci, profesní sebedůvěra, snaha a cíle zaměstnance spojené s jeho prací v organizaci, spokojenost s nadřízeným a také ochota spolupracovat s ostatními kolegy a další (Provazník a kol., 2002). Podobně definuje posouzení adaptovanosti i Dvořáková

a kol. (2012, s. 164), podle ní je „výsledkem procesu adaptace je adaptovanost zaměstnance, kterou charakterizují:

- odvedené výsledky práce z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií;
- začlenění do sociálních vztahů, tzn. jak aktivně a často nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy na pracovišti.“

Dle Dvořákové a kol. (2012) adaptovanost nového pracovníka vyhodnocuje jeho přímý nadřízený, nebo také vedoucí organizační jednotky, mentor či spolupracovníci. Jejich informace může být doplněná o prohlášení hodnoceného pracovníka – jak pracovník vidí svůj adaptační proces svýma očima. Koubek (2015) dále k sebehodnocení dodává, že tento typ hodnocení je spatřován jako velmi oblíbený, sebehodnocení se využívá jako podklad, při závěrečném hodnotícím rozhovoru, kde je dál blíže probírán. Pracovníci však musí vědět, že sebehodnocení je využito pro jejich další rozvoj a zlepšení pracovních podmínek v organizaci.

3.3.2 Metody hodnocení zaměstnanců

Dle Bedrnové a Nového (2007) je účinnost a kompletní úroveň hodnocení zaměstnanců podmíněna použitou metodou. K hodnocení můžeme využít tyto metody:

- 1) Pracovní posudek – jedná se o dokument, ve kterém se písemnou formou vyjadřuje kvalitativní hodnocení pracovníka.
- 2) Posuzovací stupnice – zvýrazňuje základní znaky osobnosti zaměstnance, vyjadřuje se pomocí známkování, bodování, souhlasem, nebo nesouhlasem s daným znakem, grafickým vyjádřením znaku atd.
- 3) Hodnocení kritických událostí – posuzovány jsou výrazně špatné, dobré či výrazně dobré výsledky práce v daném období.
- 4) Hodnotící rozhovory – spočívají v průběžném hodnocení pracovníka a seznámením ho s jeho pracovními výsledky.

Rymeš (1985) dodává, že se adaptovanost zaměstnance vyhodnocuje také prostřednictvím tzv. odborných speciálních metod, a to jsou například: postojové škály, sociometrie. A kvantifikovaných vyjádření adaptovanosti zaměstnance, a to je například matematické vyjádření indexu adaptovanosti.

Hodnocení úrovně adaptovanosti souvisí se spokojeností pracovníka s prací, s jeho včleněním do skupiny a systému organizace. Nováček prostřednictvím hodnocení poskytuje organizaci také zpětnou vazbu, která přispěje k vylepšení adaptačního programu organizace (Dvořáková a kol., 2012).

4 HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU V ORGANIZACI XY

Tato část diplomové práce se zabývá výzkumem, který je zaměřen na hodnocení aktuálního stavu adaptačního procesu ve vybrané Organizaci. Je popsána organizace, kde byl výzkum uskutečněn, dále cíl výzkumu, výzkumná otázka, hypotézy, metoda výzkumu, výzkumný vzorek, výsledky výzkumu, etika výzkumu a jeho limity.

4.1 Popis organizace xy

Organizace, kde byl výzkum realizován, je akciová společnost, která se řadí mezi jedny z nejúspěšnějších výrobců nealkoholických nápojů ve střední Evropě. Jako korporát má své pobočky také v Polsku, Slovensku, Slovinsku a Chorvatsku. Organizaci tvoří 11 závodů a pracuje v ní bezmála 2000 zaměstnanců. Organizace dbá na udržitelnost svých produktů a ekologii (Organizace xy, 2019). Název organizace je v práci anonymizován.

Práce s lidmi v organizaci odpovídá přístupům k řízení lidských zdrojů. Organizace vnímá své zaměstnance (lidské zdroje), jako nejcennější zdroj, bez kterých by technologie nefungovaly a receptury se nevyvíjely, stejně tak jako by se samy nevyráběly nebo neprodávaly jejich produkty. Řízení lidských zdrojů v dané Organizaci ovlivňuje mise společnosti, ve které se zrcadlí už zmíněná udržitelnost, která rezonuje v celé Organizaci a má přirozený dopad i na řízení lidských zdrojů. To, jakým tématům se společnost věnuje – láska, lokálnost, respekt k přírodě, vytváří firemní kulturu a hodnoty, které zaměstnanci uznávají a žijí. To vše má vliv na způsob práce s lidmi neboli řízení lidských zdrojů. Dalším výrazným faktorem jsou silné osobnosti v čele společnosti, jako je majitel společnosti, který je velký vizionář.

Samotná adaptace pracovníků je jeden z procesů řízení lidských zdrojů, vše výše popsané má dopad na celou Organizaci včetně řízení lidských zdrojů. Konkrétní příklad, jak se propisuje např. strategie udržitelnosti do adaptace zaměstnanců

je samostatná část věnující se udržitelnosti v rámci seznamování se zaměstnanců s Organizací v rámci Nástupního dne, kterého se účastní všichni nově přijatí zaměstnanci (Organizace xy, 2019).

Nastavení adaptačního procesu v Organizaci xy

V organizaci xy se adaptační procesy liší zvláště od konkrétní pozice THP pracovníků a dělnických pozic. V této práci se, ale zaměřuji pouze na hodnocení adaptačního procesu dělnických pozic, který je identický a ucelený pro všechny dělnické pozice napříč všemi výrobními závody v České republice i na Slovensku.

Adaptační proces pracovníků v dělnických pozicích začíná prvním dnem nástupu do zaměstnání tzv. Nástupním dnem (Organizace xy, 2015). V rámci Nástupního dne, který je datován na každé první pondělí v měsíci se setkají všichni nově nastupující, kteří spolu společně prochází připraveným programem. Program začíná focením zaměstnanců na jejich osobní karty. Následně se podepisuje pracovněprávní dokumentace a pracovník personálního úvaru současně zaměstnanci předá Příručku pro zaměstnance (Organizace xy, 2010) a jeho Adaptační program viz příloha č. 2. Program pokračuje školením bezpečnosti práce a požární ochrany a dále dalšími speciálními školeními dle dané pozice. Např. školení řidičů vysokozdvížných vozíků a podobně. Další bod programu Nástupního dne je exkurze do výroby, kde zaměstnanci mohou vidět celý proces výroby nealkoholických nápojů od začátku až do konce. V rámci prvního dne by také zaměstnanci měli dostat všechny pracovní pomůcky, které budou k výkonu práce potřebovat. Konečným bodem programu je prezentace společnosti, kde se zaměstnanci dozvědí všechny důležité informace o Organizaci xy.

Druhý den je zaměstnanec uveden na jeho pracoviště, kde je seznámen se svým vedoucím. Nový zaměstnanec předává svůj Adaptační program svému vedoucímu, který pak plní s nováčkem jednotlivé body programu. Pracovní adaptační proces u dělnických pracovních pozic trvá v rámci zkušební doby, to znamená 3 měsíce. Adaptační proces dělnických pozic je převážně zaměřen na pracovní adaptaci.

Cílem adaptačního procesu je to, aby se nový zaměstnanec, co nejlépe adaptoval v organizaci, aby získal potřebné znalosti a dovednosti pro výkon práce a seznámil se s pracovním prostředím a kolektivem.

4.2 Výzkumná otázka a hypotézy

Empirická část diplomové práce se zaměřuje na hodnocení adaptačního procesu pracovníky v Organizaci xy. Prostřednictvím dotazníkového šetření se zjišťovalo, jak zaměstnanci v dělnických pozicích hodnotí adaptační proces. Jedná se o první výzkum na toto téma v dané organizaci, ze kterého mohou vyjít zjištění, která mohou být pro organizaci přínosná. Na základě zjištění jsou v závěru práce navrženy kroky k optimalizaci adaptačního procesu v dané organizaci.

Výzkumná otázka zní následovně – Jak zaměstnanci v dělnických pozicích po absolvování adaptačního procesu v intervalu 3-12 měsíců hodnotí adaptační proces?

Ve výzkumu byly formulovány tyto hypotézy:

H₁: Adaptace pracovníků přispěla k dalšímu setrvání pracovníka v konkrétním závodě organizace xy.

H nula: Neexistuje statisticky významný vztah mezi přispěním adaptace k rozhodnutí pracovníka dál pracovat v závodě a konkrétním závodem.

H alternativní: Existuje statisticky významný vztah mezi přispěním adaptace a rozhodnutí pracovníka dál pracovat v závodě a konkrétním závodem.

H₂: Míra poskytnuté pomoci novému pracovníkovi při absolvování Adaptačního programu závisí na pozici osoby, která poskytuje pomoc v adaptačním procesu.

H nula: Neexistuje statisticky významný vztah mezi mírou pomoci novému pracovníkovi při absolvování Adaptačního programu a postavení osoby, která poskytuje pomoc v adaptačním procesu.

H alternativní: Existuje statisticky významný vztah mezi mírou pomoci novému pracovníkovi při absolvování Adaptačního programu a postavení osoby, která poskytuje pomoc v adaptačním procesu.

4.3 Metoda výzkumu

Výzkum se realizoval pomocí dotazníkového šetření, které obsahovalo celkem 21 otázek s 29 položkami (viz příloha č. 1). Na základě požadavku Organizace, o co nejmenšího zásahu a narušení pracovního výkonu zaměstnanců, byla většina otázek položena prostřednictvím 4stupňové škály (a. Ano, b. Spíše ano, c. Spíše ne, d. Ne), kde respondenti označovali pouze jednu odpověď. V některých případech byli respondenti vyzváni ke zdůvodnění své volby na volný řádek pod danou otázkou. Dále se v dotazníku objevilo i několik otevřených otázek. Při designu výzkumného nástroje jsem vycházela z knihy – *Úvod do pedagogického výzkumu* (Gavora, 2010).

Většina formulací otázek vycházela ze stávajícího Adaptačního programu, který je identický pro všechny dělnické pozice v Organizaci. Otázky jsou orientované na oblasti, u kterých se zjišťovalo:

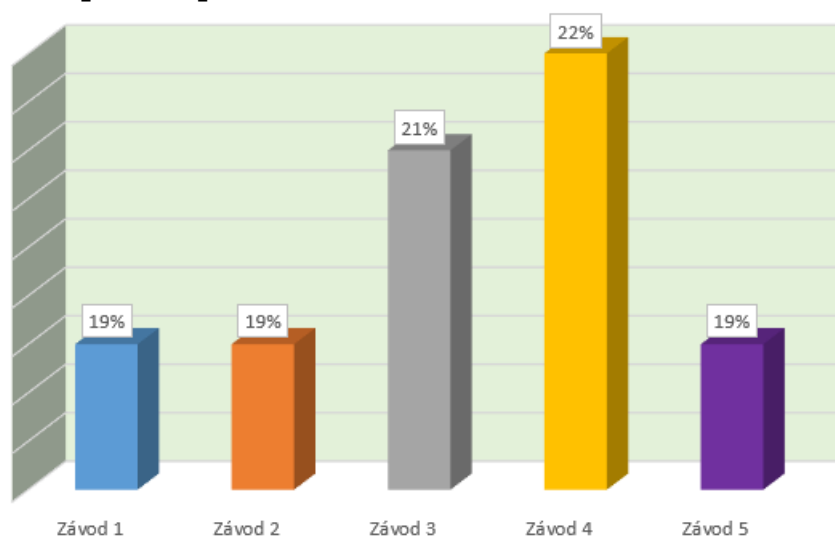
- to, jak byli zaměstnanci informovaní (to sledovaly otázky č. 3, 4, 5, 8, 11 a 16);
- na srozumitelnost práce (to sledovaly otázky č. 8, 9, 17);
- na zpětnou vazbu (to sledovaly otázky č. 14, 15, 18, 20, a 21);
- objevily se i otázky ohledně sociální adaptace (to sledovaly otázky č. 6, 7, 12, 13 a 19) viz příloha č. 1.

Otázky v dotazníku byly konzultované s pracovníkem personálního útvaru a vedoucím pracovníkem. Před samotnou distribucí dotazníku mezi respondenty proběhla pilotáž výzkumného nástroje na třech zaměstnancích Organizace, kteří přispěli k úpravám či přeformulování otázek do jazyka organizace pro lepší porozumění otázkám. Sběr dat probíhal od prosince 2021 do ledna 2022.

Dotazníky byly distribuovány prostřednictvím personalistek v jednotlivých závodech, které vybraným zaměstnancům dotazníky předaly k vyplnění. Pro anonymní sběr vyplněných dotazníků byly připraveny boxy, kde zaměstnanci vyplněné dotazníky vhazovali.

4.4 Výzkumný vzorek a jeho charakteristika

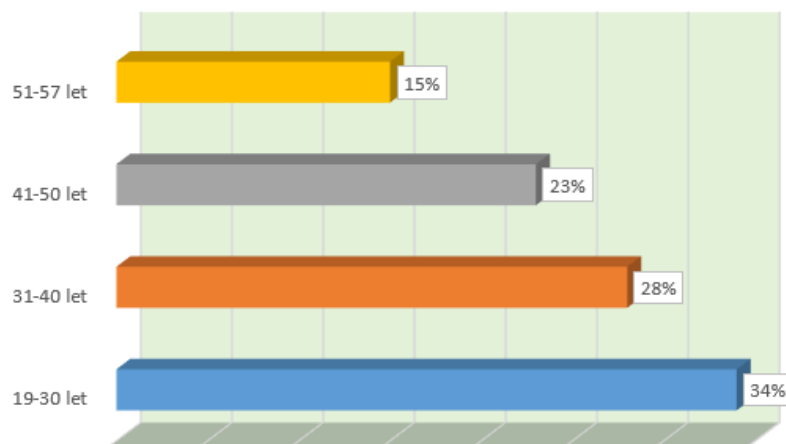
Graf č. 1: Zastoupení respondentů dle závodů



Zdroj: Tabulka č. 3

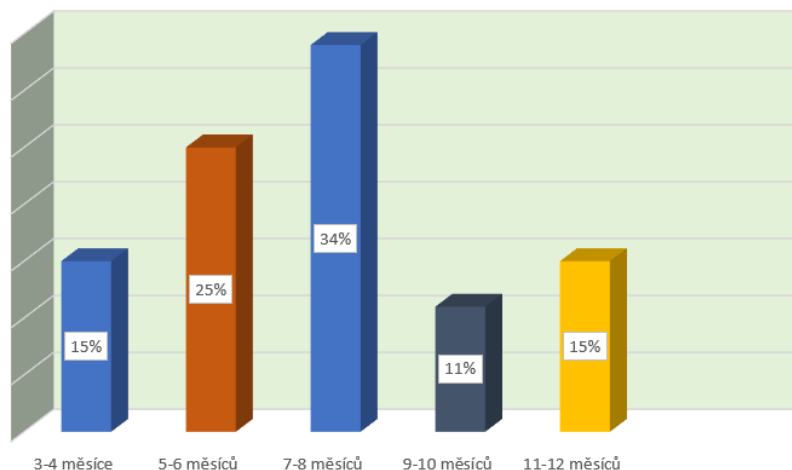
Základní soubor tvořilo celkem 80 respondentů. Všechny 80 respondentů bylo do dotazníkového šetření zařazeno, tudíž se uvedený základní soubor rovná souboru výběrovému. A jedná se tedy o vyčerpávající šetření. Vysbíralo se celkem 53 dotazníků ze všech závodů. Návratnost dotazníku tedy činí 66%.

Respondenti byli do výzkumu zařazeni na základě dvou kritérií. První kritérium – výzkumu se účastnili pouze jedinci, jejichž pracovní poměr v Organizaci trval od tří měsíců – tedy po absolvování celé délky adaptačního procesu až do dvanácti měsíců, kdy mají ještě adaptaci čerstvě v paměti. Druhé kritérium – bylo zaměřeno na jejich pracovní zařazení, výzkumu se účastnili pouze jedinci v dělnických pozicích, jelikož v Organizaci tvoří nejpočetnější skupinu se shodným adaptačním programem.

Graf č. 2: Zastoupení respondentu dle věku

Zdroj: Tabulka č. 4

Průměrný věk zaměstnance ve vybraném vzorku je 36 let. Nejpočetněji zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci ve věkové kategorii 19-30 let, v této skupině je 18 zaměstnanců. Na druhém místě je věková kategorie 31-40 let, kterou tvoří 15 zaměstnanců. Nejméně zastoupenou věkovou kategorií je 51-57 let. Dle grafického znázornění jasně vyplývá, že v tomto vzorku převládá skupina plně dospělosti do 30 let.

Graf č. 3 - Zastoupení respondentů dle délky pracovního poměru

Zdroj: Tabulka č. 5

Graf č. 3 zobrazuje délku pracovního poměru zkoumané skupiny zaměstnanců. Nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci, kteří v Organizaci xy pracují 7-8 měsíců, celkem je to 18 zaměstnanců.

4.5 Výsledky výzkumu

Kvantitativní zpracování výsledků:

Do statistické analýzy byly zařazeny všechny dotazníky (53). K vyhodnocení výsledků byl použit program MS Excel a jeho doplněk Real Statistics. V prvním kroku byly vyplněné dotazníky přepsány do MS Excelu a současně byly odpovědi převedeny na čísla. Byla provedena logická kontrola všech odpovědí. Otevřené odpovědi byly kategorizovány a následně zpracovány v absolutních četnostech do pořadí dle počtu výskytu.

Třídění dat prvního stupně bylo provedeno za pomoci deskriptivní statistiky, byly vypočteny – absolutní a relativní četnosti, průměry, mediány, modusy.

U třídění dat druhého stupně se zkoumala statistická významnost mezi dvěma proměnnými, za pomoci testování hypotéz. Byl využit Pearsonuv test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku. Více o tomto testu v kapitole 4.5.2. Zpracování dat druhého stupně.

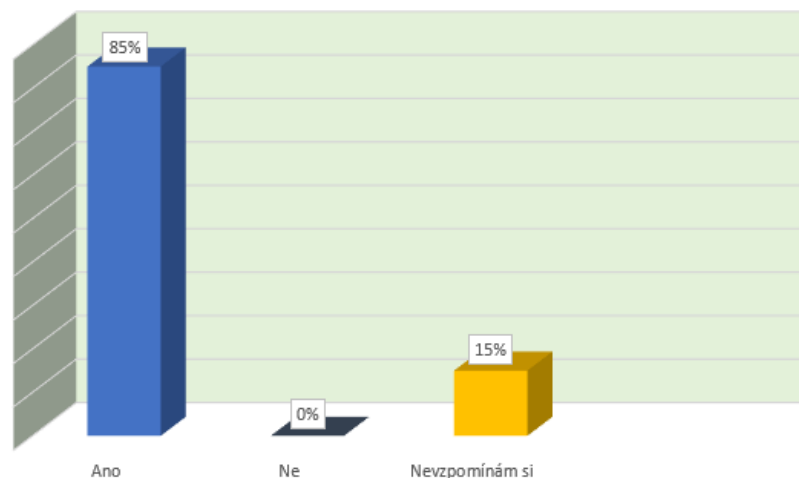
Kvantitativní výsledky byly převedeny do grafické podoby a také do tabulek, v nichž byly odpovědi seřazeny podle absolutních četností.

4.5.1 Analýza dat prvního stupně

Baterie otázek:

- a) **Informační** = informační sada otázek zjišťuje, jestli byli zaměstnanci v adaptačním procesu dostatečně informováni.

Graf č. 4 – Poskytnutí potřebných informací v souladu s Adaptačním programem

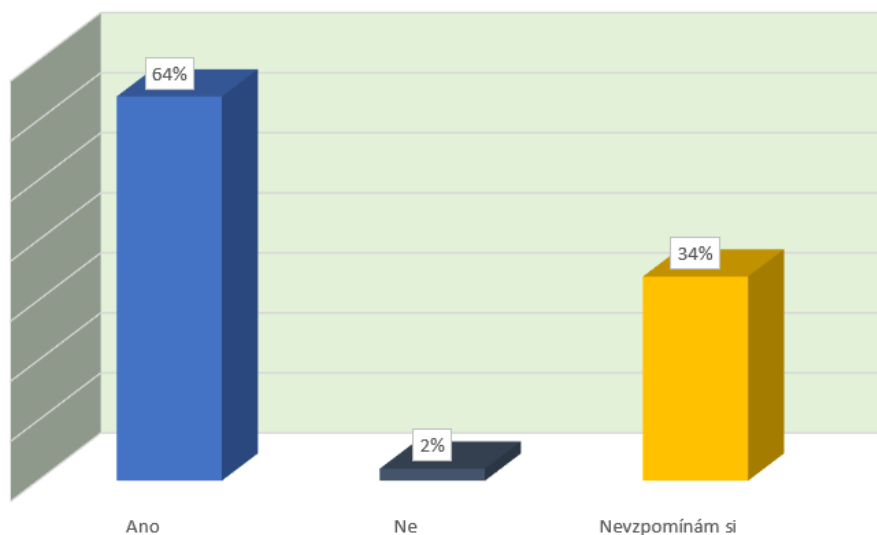


Zdroj: Tabulka č. 6

Na otázku č. 3 - *Dostal/a jste v prvním týdnu potřebné informace v souladu s Adaptačním programem?*

Více než čtyři pětiny respondentů (45; 85 %) uvedlo, že dostali potřebné informace, možnost „Ne“ neoznačil nikdo z respondentů. Pouze 8 respondentů uvedlo, že si nevzpomíná, zda dostali v prvním týdnu potřebné informace. Dle výsledků vyplývá, že respondenti byli o Adaptačním programu dostatečně informováni.

Graf č. 5 – Předání Příručky pro zaměstnance



Zdroj: Tabulka č. 7

Na otázku č. 4. - *Byla Vám při podpisu smlouvy předána Příručka pro zaměstnance?*

Na tuto filtrační otázku odpovědělo možnost „Ano“ 34 respondentů. Těchto 34 respondentů následovně odpovídalo na otázku číslo 5. *Pokud Vám byla předána Příručka pro zaměstnance, dověděl/a jste se všechny pro Vás důležité informace? (jestliže Vám předána nebyla, neodpovídejte)*

Z 34 tázaných respondentů odpovědělo možnost „Ano“ 29, „Ne“ 0, „Nevzpomínám si“ 5.

Tabulka č. 8: Den obdržení pracovních pomůcek

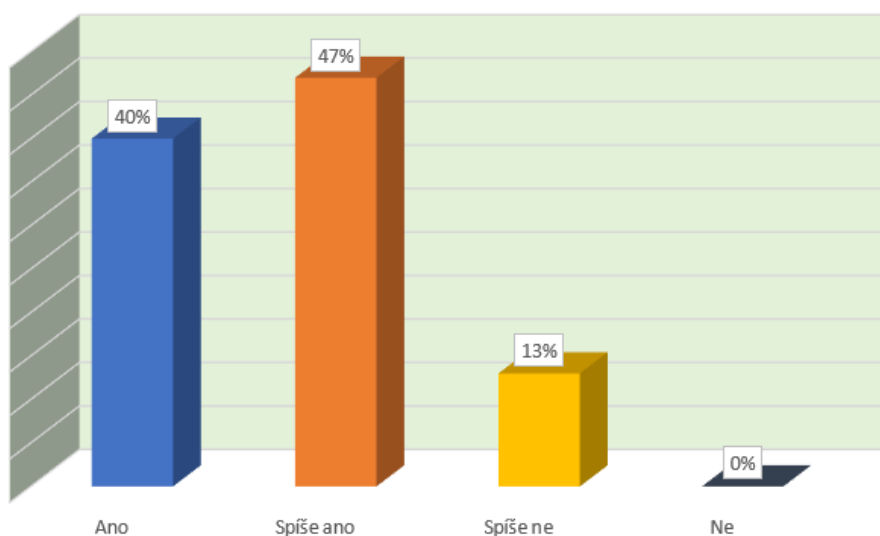
Otevřená odpověď	Četnost
„1.“	50
„2.“	1
„5.“	1
„10.“	1

Zdroj: Vlastní výzkum

Na otázku s otevřenou odpovědí číslo 8. *Který den jste dostal/a pracovní pomůcky? (uved'te číslovkou).* Otevřené odpovědi jsou znázorněny v tabulce č. 8 výše.

Dle Adaptačního programu mají noví zaměstnanci obdržet pracovní pomůcky v rámci Nástupního dne, což je pro nováčky první den. V tabulce č. 8 můžeme vidět, že kromě odpovědí tří respondentů všichni zbývající dostali pracovní pomůcky jejich první den.

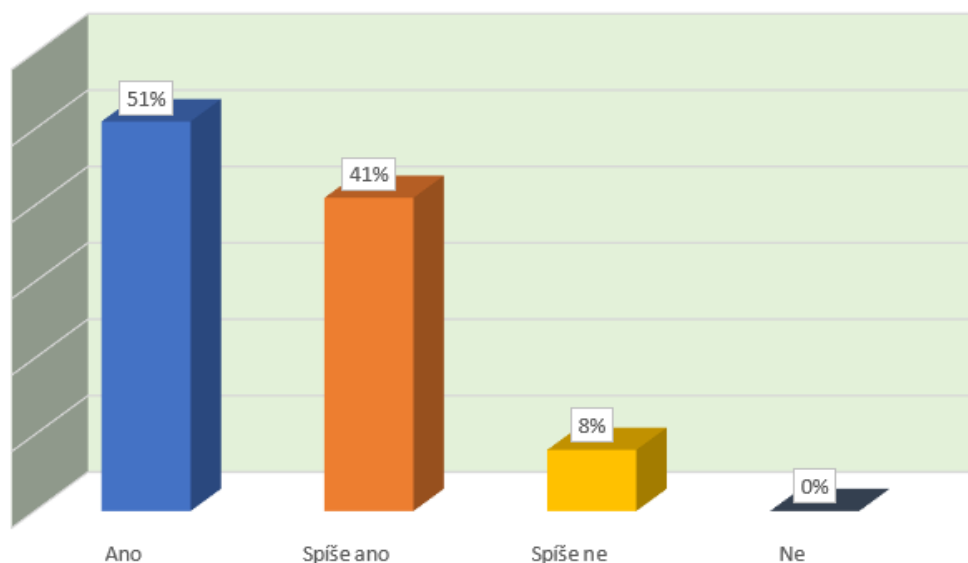
Graf č. 6 – Seznámení se všemi středisky závodu



Zdroj: Tabulka č. 9

Na otázku číslo 11. *Byl/a jste seznámen/a se všemi středisky závodu, které máte uvedeny v Adaptačním programu?* Respondenti odpovídali následovně – Možnost „Ano“ označilo 21 respondentů, možnost „Spíše ano“ označilo 25 respondentů, možnost „Spíše ne“ 7 respondentů, možnost „Ne“ neoznačil nikdo z dotazovaných. V rámci Adaptačního programu se mají zaměstnanci seznámit celkem s 11 středisky.

Graf č. 7 – Seznámení s výrobní dokumentací



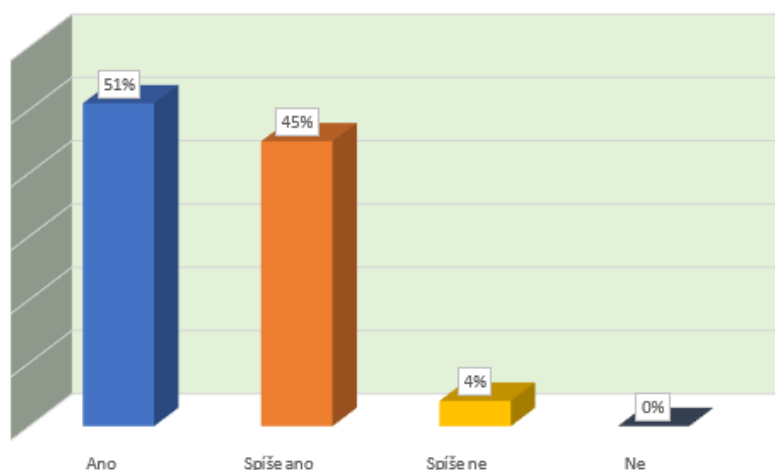
Zdroj: Tabulka č. 10

Na otázku číslo 16. *Byl/a jste seznámen/a s výrobní dokumentací, která se vztahuje k Vašemu pracovnímu zařazení?* Respondenti odpovídali následovně – Možnost „Ano“ označilo 27 respondentů, možnost „Spíše ano“ označilo 22 respondentů, možnost „Spíše ne“ označili 4 respondenti, možnost „Ne“ neoznačil nikdo z dotazovaných. Dle výsledků vyplývá, že 92% respondentů se s výrobní dokumentací seznámilo.

Hodnocení informační oblasti očima zaměstnanců Organizace xy dopadlo velice pozitivně, všechny vyhodnocené odpovědi zastávají pozitivní trend odpovědí, téměř bez negativně označených odpovědí.

- b) **Srozumitelnost práce** = sada otázek na srozumitelnost práce zjišťuje, jestli zaměstnanci porozuměli informacím ohledně pracovní činnosti.

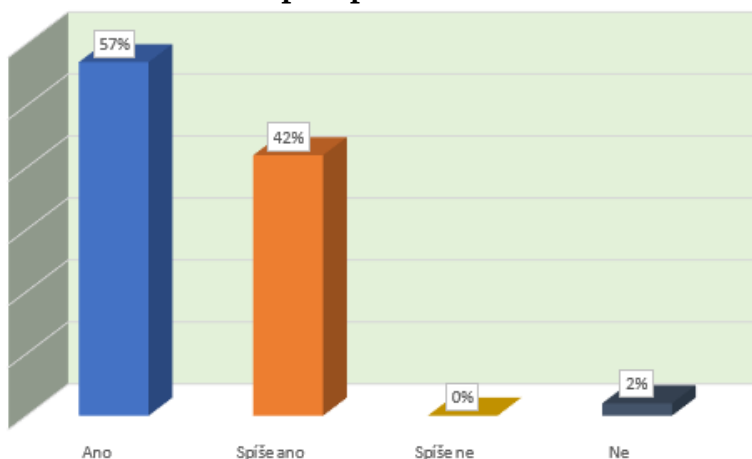
Graf č. 8 – Porozumění pracovním úkolům



Zdroj: Tabulka č. 11

Na otázku číslo 9. *Byly Vám pracovní úkoly vysvětleny tak, že jste jim porozuměl?* Respondenti odpovídali následovně – Možnost „Ano“ označilo 27 respondentů, možnost „Spíše ano“ označilo 24 respondentů, možnost „Spíše ne“ označili 2 respondenti, možnost „Ne“ neoznačil nikdo z dotazovaných. Z výsledku můžeme usoudit, že pracovní úkoly jsou nováčkům vysvětleny adekvátním způsobem.

Graf č. 9 – Splnění očekávání o náplni práce



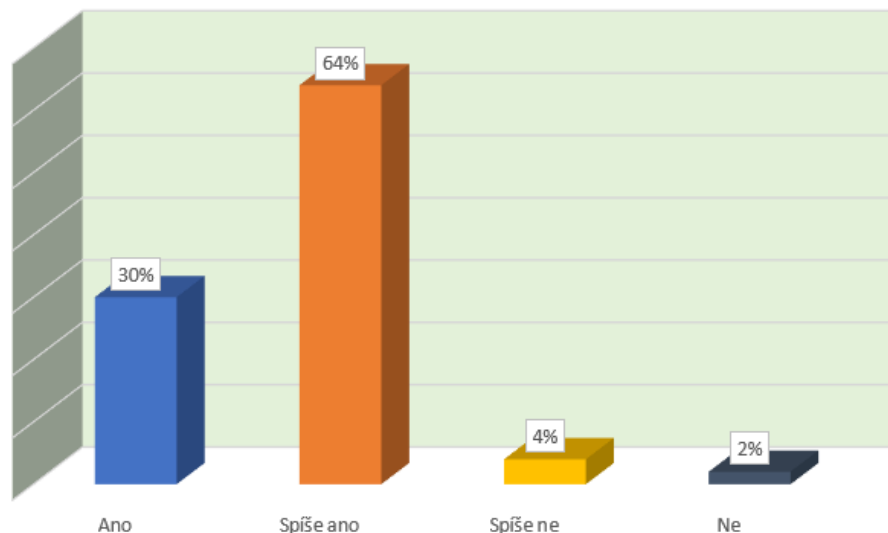
Zdroj: Tabulka č. 12

Na otázku číslo 10. *Odpovídá Vaše náplň práce tomu, co Vám bylo sděleno o náplni práce před nástupem do zaměstnání?*

Respondenti odpovídali následovně – Možnost „Ano“ označilo 30 respondentů, možnost „Spíše ano“ označilo 22 respondentů, možnost „Spíše ne“ neoznačil žádný

respondent, možnost „Ne“ označil pouze 1 respondent. Dle vyhodnocení výsledků této otázky můžeme usoudit, že nedošlo k porušení Psychologické smlouvy ze strany organizace.

Graf č. 10 – Srozumitelnost informací v Adaptačním programu



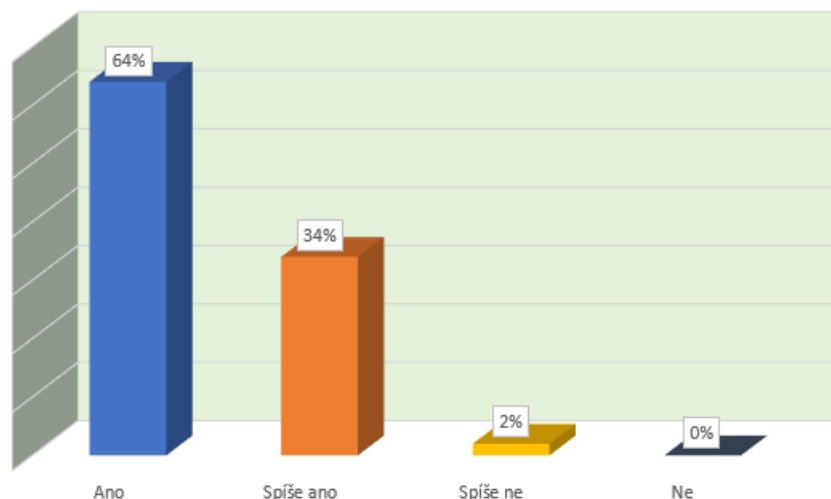
Zdroj: Tabulka č. 13

Na otázku číslo 17. *Byly pro Vás všechny informace uvedené v Adaptačním programu srozumitelné?* Respondenti odpovídali následovně – Možnost „Ano“ označilo 16 respondentů, možnost „Spíše ano“ označilo 34 respondentů, možnost „Spíše ne“ označili 2 respondenti, možnost „Ne“ označil pouze 1 respondent. Tyto výsledky svědčí o tom, že Adaptační program je pro zaměstnance srozumitelně postaven a zaměstnanci porozuměli všem informacím v něm uvedeném.

Celkové vyhodnocení sady otázek na srozumitelnost práce dopadlo také v pozitivním duchu odpovědí.

- c) **Sociální adaptace** = sada otázek na sociální adaptaci zjišťovala, kdo a v jaké míře byl v adaptačním procesu novým zaměstnancům nápomocen a jak se zaměstnanci na pracovišti cítili.

Graf č. 11 – Podpora spolupracovníku při začlenění

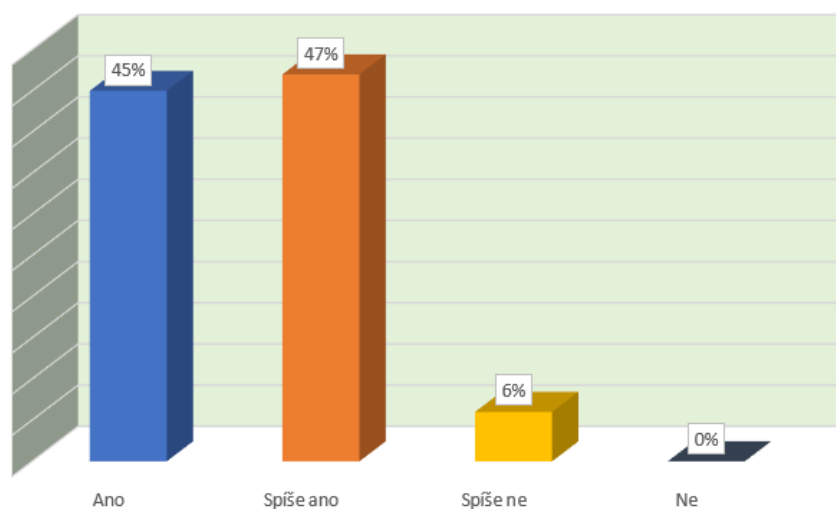


Zdroj: Tabulka č. 14

Na otázku číslo 6. *Byli Vám Vaši spolupracovníci na začátku Vašeho působení v závodu podporou pro začlenění do pracovního procesu?*

Respondenti odpovídali následovně – Možnost „Ano“ označilo 34 respondentů, možnost „Spíše ano“ označilo 18 respondentů, možnost „Spíše ne“ označil pouze 1 respondent, možnost „Ne“ neoznačil nikdo z dotazovaných.

Graf č. 12 – Podpora nadřízeného při začlenění

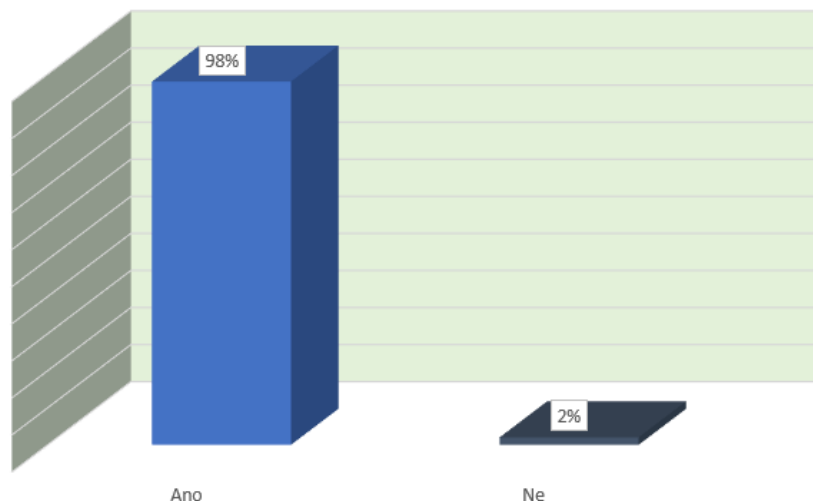


Zdroj: Tabulka č. 15

Na otázku číslo 7. *Byl Vám Váš nadřízený na začátku Vašeho působení v závodu podporou pro začlenění se do pracovního procesu?*

Respondenti odpovídali následovně – Možnost „Ano“ označilo 24 respondentů, možnost „Spíše ano“ označilo 25 respondentů, možnost „Spíše ne“ označili 4 respondenti, možnost „Ne“ neoznačil nikdo z dotazovaných.

Graf č. 13 – Představení členů pracovní skupiny

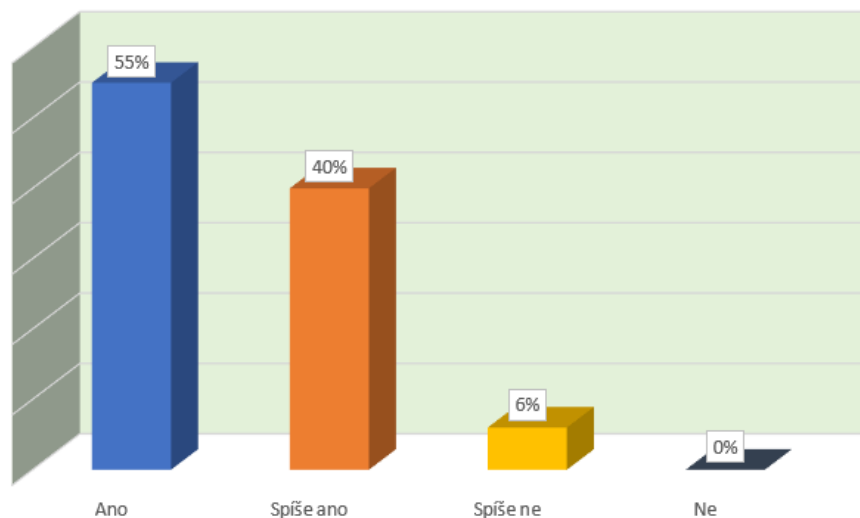


Zdroj: Tabulka č. 16

Na otázku číslo 12. *Byl/a jste představen/a členům Vaší pracovní skupiny?*

Respondenti odpovídali následovně – Možnost „Ano“ označilo 52 respondentů, možnost „Ne“ označil pouze 1 respondent. V této otázce téměř všichni dotazovaní byli seznámeni s jejich členy pracovní skupiny, což může mít pozitivní vliv na sociální adaptaci zaměstnanců v Organizaci xy.

Graf č. 14 - Pocit vítanosti na pracovišti

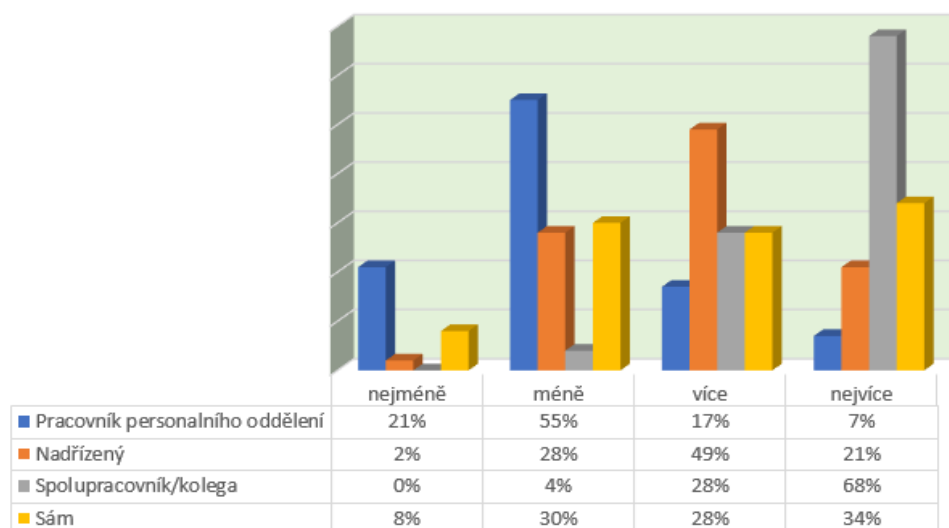


Zdroj: Tabulka č. 17

Na otázku 13. *Cítí/a jste se na svém pracovišti vítaný/á?*

Respondenti odpovídali následovně – Možnost „Ano“ označilo 29 respondentů, možnost „Spíše ano“ označilo 21 respondentů, možnost „Spíše ne“ označili 3 respondenti, možnost „Ne“ neoznačil nikdo z dotazovaných. Z výsledků můžeme usoudit, že se většina zaměstnanců cítila na pracovišti vítaně, což může také pozitivně působit na sociální adaptaci zaměstnanců.

Graf č. 15 – Míra pomoci v Adaptačním programu



Zdroj: Tabulka č. 18

Na otázku číslo 19. *Kdo Vám nejvíce pomohl při absolvování adaptačního programu?*

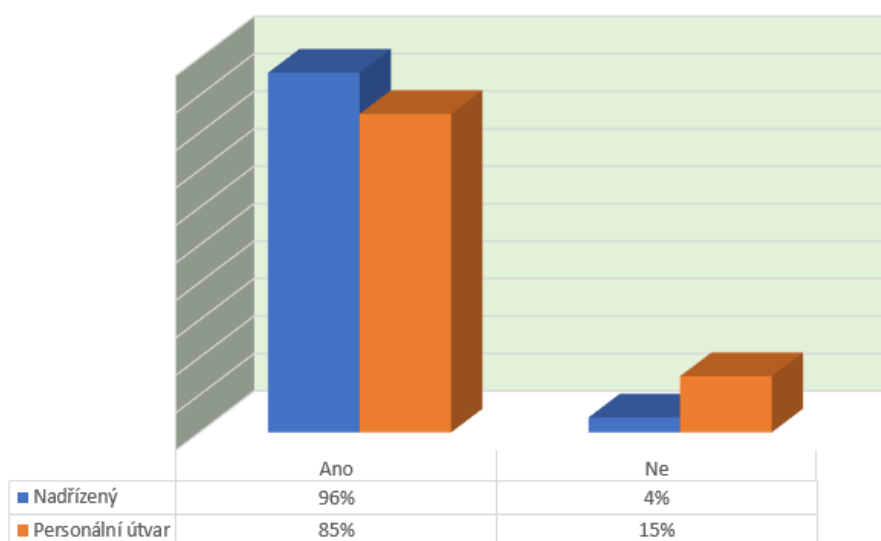
V každém řádku a), b), c), d) označte jedno z políček znakem X, jak Vám byl kdo nápomocen.

Dle odpovědí respondentů největší pomoc v absolvování Adaptačního programu vidí svého spolupracovníka či kolegu (96%). Jako nejméně nápomocného spatřují pracovníka personální oddělení (24%).

Vyhodnocení sady otázek na sociální adaptaci ukázalo, že jako nejvíce nápomocná osoba při absolvování Adaptačního programu zaměstnancům byl jejich nadřízený a spolupracovník/kolega. Nováčci se při jejich uvedení na pracoviště cítili vítaně a byli představení jejich pracovní skupině.

- d. Zpětná vazba** = sada otázek na zpětnou vazbu zjišťovala, zda byla zaměstnancům poskytnuta zpětná vazba během i po adaptačním procesu.

Graf č. 16 – Účast na adaptačních rozhovorech s nadřízeným a personálním útvarem



Zdroj: Tabulka č. 19

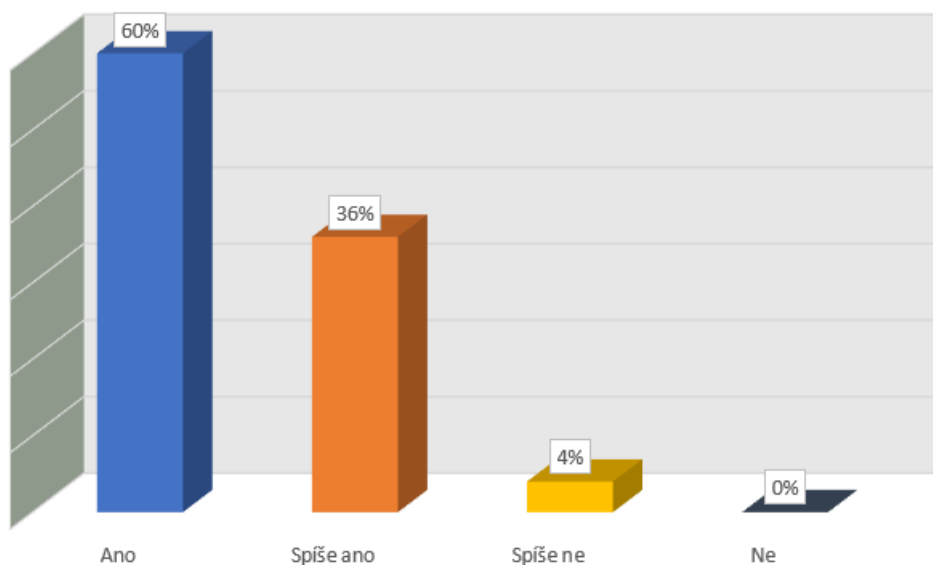
Na otázku číslo 14. *Zúčastnil/a jste se během adaptačního procesu rozhovoru s Vaším nadřízeným (leaderem)?* a 15. *Zúčastnil/a jste se během adaptačního procesu rozhovoru s pracovníkem personálního oddělení?*

51 respondentů uvedlo, že se během adaptačního procesu zúčastnilo rozhovoru s nadřízeným, pouze 2 respondenti uvedli, že se rozhovoru nezúčastnili.

U rozhovorů s pracovníkem personálního útvaru uvedlo 45 respondentů, že se rozhovorů účastnilo a 8 respondentů uvedlo, že se rozhovorů nezúčastnilo.

Dle Adaptačního programu by se měli noví zaměstnanci účastnit minimálně dvou rozhovorů s jejich nadřízeným během adaptačního období a okolo 5.-6. týdne by se měl uskutečnit rozhovor s pracovníkem personálního oddělení.

Graf č. 17 – Dostatečná délka adaptačního procesu

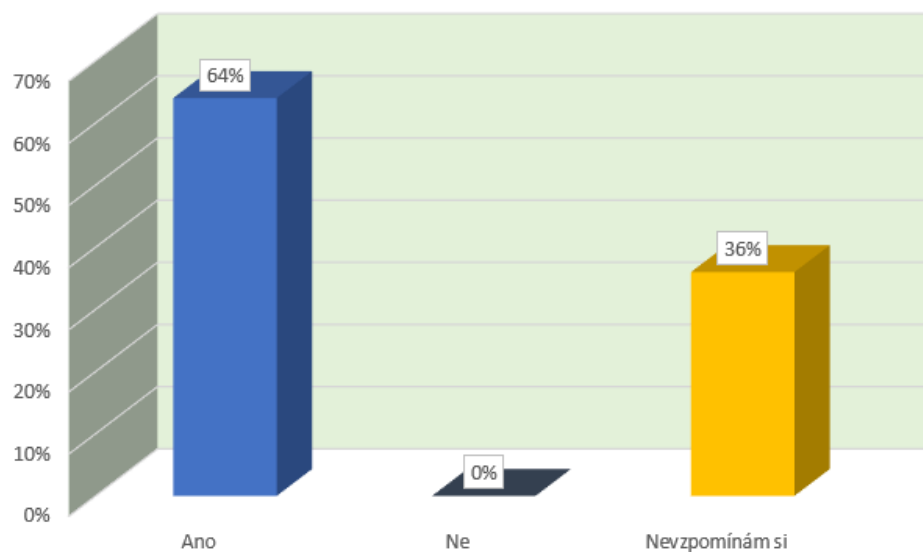


Zdroj: Tabulka č. 20

Na otázku číslo 18. *Pomohl/a Vám tříměsíční délka adaptačního procesu k zapracování?*

Respondenti odpovídali následovně – Možnost „Ano“ označilo 32 respondentů, možnost „Spíše ano“ označilo 19 respondentů, možnost „Spíše ne“ označili 2 respondenti, možnost „Ne“ neoznačil nikdo z dotazovaných. Délka adaptačního procesu dělnických pozicí je tři měsíce. Z grafu č. 17 můžeme vyčíst, že 96% respondentům 3-měsíční délka adaptačního procesu stačila k zapracování.

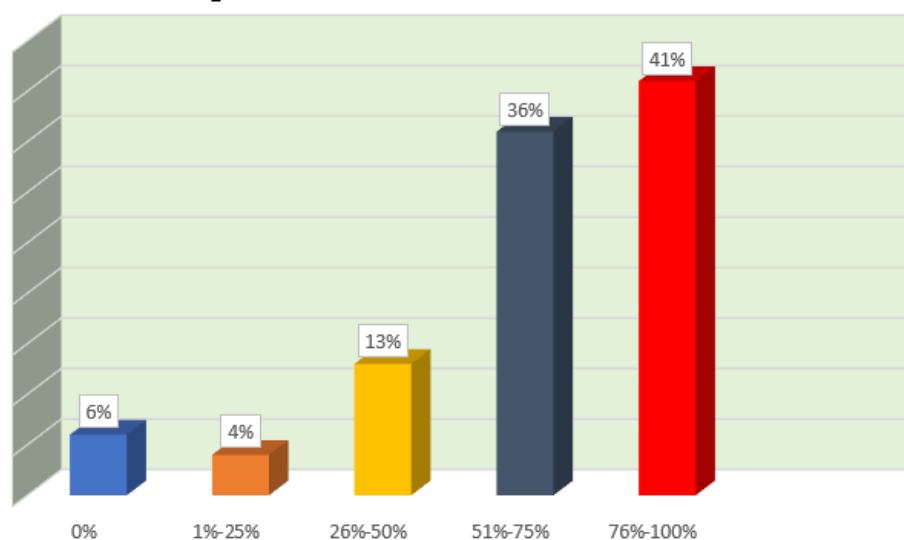
Graf č. 18 – Poskytnutí zpětné vazby po ukončení adaptačního procesu



Zdroj: Tabulka č. 21

Na otázku číslo 20. *Byla Vám poskytnuta zpětná vazba po ukončení adaptačního procesu?* Respondenti odpovídali následovně – Možnost „Ano“ označilo 34 respondentů, možnost „Ne“ neoznačil nikdo z dotazovaných, možnost „Nevzpomínám si“ označilo 19 respondentů.

Graf č. 19 – Vliv adaptace na setrvání v závodu



Zdroj: Tabulka č. 22

Na otázku číslo 21. *Na kolik procent přispěla adaptace k Vašemu rozhodnutí dál pracovat v závodu? Vaši odpověď zdůvodněte.*

Nejvíce respondentů (22) označilo, že adaptace přispěla k jejich rozhodnutí dál pracovat v závodu na 76 až 100 procent. Další nejvíce zastoupenou odpovědí (19) byla odpověď 51 až 75 procent. Dále odpověď 26 až 50 procent označilo

7 respondentů. Odpověď 1 až 25 procent 2 respondenti. A odpověď 0 procent označili 3 respondenti. U otázky č. 21 měli respondenti zdůvodnit svou volbu označené odpovědi, otevřené otázky jsou zobrazeny v tabulce č. 23 níže.

Tabulka č. 23: Vyhodnocení otevřených odpovědí k otázce 21.

Otevřená odpověď	Četnost
Kolektiv (sociální adaptace)	10
Náplň práce	6
Adaptace nebyla až tak důležitá	5
Adaptace je důležitá pro práci	4
Správné zaučení pro výkon práce	2
Srozumitelné úkoly	1
Náplň práce se lišila od očekávání	1
Celkem	30

Zdroj: Vlastní výzkum

Jako nejčastěji zmíněná otevřená odpověď respondentů byla „Kolektiv“, který se řadí pod sociální adaptaci. Což potvrzuje, že mezi zaměstnanci panují dobré vztahy na pracovišti, které mají také vliv na sociální adaptaci zaměstnanců. Sada otázek na zpětnou vazbu byla respondenty hodnocena také v pozitivním duchu. Většina respondentů se účastnila rozhovoru v adaptačním procesu, jak s nadřízeným, tak s pracovníkem personálního útvaru, také dostala zpětnou vazbu, 3měsíční délku adaptačního procesu hodnotí jako dostačující a současně dle vyhodnocení vyplývá, že jejich adaptace měla vliv na další setrvání v závodu. Všechny hodnocené oblasti dotazníku hodnotí respondenti pozitivně. Jen v málo případech došlo k označení odpovědí „Spíše ne“ a „Ne“. Z tohoto můžeme usoudit, že v Organizaci xy je dobře nastavená adaptace dělnických pozic a zaměstnanci ji hodnotí celkově pozitivně.

4.5.2 Analýza dat druhého stupně

U třídění dat druhého stupně jsem využila Pearsonova chí-kvadrát testu nezávislosti pro kontingenční tabulku. Podle Chrásky (2016, s. 69) „Tento test významnosti je možné použít například v situacích, kdy se rozhodujeme, zda existuje souvislost (závislost) mezi dvěma pedagogickými jevy (proměnnými), které byly zachyceny pomocí nominálního (popřípadě ordinálního) měření. Tato situace je častá například, při zpracovávání výsledků dotazníkového šetření.“

U Pearsonova chí-kvadrát testu nezávislosti se formulují tzv. nulová hypotéza (H_0 : mezi výsledky dvou otázek z dotazníku neexistuje prokazatelná závislost) a alternativní hypotéza (H_1 : mezi výsledky dvou otázek z dotazníku existuje prokazatelná závislost).

Tento test nezávislosti jsem využila konkrétně na těchto položkách dotazníku:

A) Lokalita závodu X Ot. 21. Na kolik procent přispěla adaptace k Vašemu rozhodnutí dále pracovat v závodu?

H_0 : Neexistuje statisticky významný vztah mezi přispěním adaptace k rozhodnutí pracovníka dál pracovat v závodě a konkrétním závodem.

H_1 : Existuje statistický významný vztah mezi přispěním adaptace k rozhodnutí pracovníka dál pracovat v závodě a konkrétním závodem.

B) Ot. 19. Kdo Vám nejvíce pomohl při absolvování adaptačního programu?

V každém řádku a), b), c), d) označte jedno z políček znakem X, jak Vám byl kdo nápomocen. (Míra pomoci X pozice osoby v adaptačním procesu)

H_0 : Neexistuje statisticky významný vztah mezi mírou pomoci novému pracovníkovi při absolvování Adaptačního programu a postavení osoby, která poskytuje pomoc v adaptačním procesu.

H₁: Existuje statisticky významný vztah mezi mírou pomoci novému pracovníkovi při absolvování Adaptačního programu a postavení osoby, která poskytuje pomoc v adaptačním procesu.

Výsledky získané pomocí dotazníku se zapisují do tzv. *kontingenčních tabulek* neboli tabulek se dvěma vstupy.

A) Lokalita závodu X Ot. 21. Na kolik procent přispěla adaptace k Vašemu rozhodnutí dále pracovat v závodu?

Tabulka č. 24

x/y	Závod 1	Závod 2	Závod 3	Závod 4	Závod 5	Celkem
0%	0	0	1	2	0	3
1%-25%	1	0	0	1	0	2
26%-50%	5	1	0	0	1	7
51%-75%	2	2	4	4	7	19
76%-100%	2	7	6	5	2	22
Celkem	10	10	11	12	10	53

Zdroj: Vlastní výzkum

Čísla v této kontingenční tabulce ukazují četnosti zaměstnanců, kteří odpověděli určitým způsobem na první otázku a současně určitým způsobem na druhou otázku. Nicméně z důvodu malé velikosti výběrového souboru a také převládajícího pozitivního trendu odpovědí, nebylo možné naplnit požadavky kladené na velikost očekávaných četností v kontingenční tabulce. Dle Chrásky (2016) je tato situace častá při závěrečných pracích studentů vysokoškolského studia. V těchto případech je možné pro splnění podmínek pro použití chí-kvadrát testu zmenšit počet řádků nebo sloupců v kontingenční tabulce. I přes zmenšení citlivosti testu, a tím zanedbání části informace, jsou data dostatečně kvalitní pro zpracování testu. Byla vytvořena nová tabulka, viz. tabulka č. 25 níže.

Tabulka č. 25

x/y	Závod 1	Závod 2	Závod 3	Závod 4	Závod 5	Celkem
0%-50%	6	1	1	3	1	12
5 %-100%	4	9	10	9	9	41
Celkem	10	10	11	12	10	53

Zdroj: Vlastní výzkum

Pro výpočet Chí-kvadrát testu jsem využila program MS Excel a jeho doplněk Real Statistics → Data Analysis Tools → Miscellaneous Tools → Chi-square Test for Independence

Obrázek č. 1: Výstřížek výpočtu v Excelu

Expected Values (očekávané četnosti)							Chi-Square Test					
x/y	Závod 1	Závod 2	Závod 3	Závod 4	Závod 5	Total	SUMMARY					
0-50%	2,264151	2,264151	2,490566	2,716981	2,264151	12	Count	Rows	Cols	df	Alpha	0,05
51-100%	7,735849	7,735849	8,509434	9,283019	7,735849	41	53	2	5	4		
Total	10	10	11	12	10	53	CHI-SQUARE					
								chi-sq	p-value	x-crit	sig	Cramer V
							Pearson's	10,98438	0,02674	9,487729	yes	0,45525
							Max likeli	10,03868	0,039781	9,487729	yes	0,435212

Zdroj: Vlastní výzkum

Testování významnosti je provedeno na hladině významnosti $\alpha = 5\%$. Pearsonův chí-kvadrát test vyhodnotí výše uvedenou tabulku na obrázku č. 1, kde jsou vypočteny relativní očekávané četnosti („teoretické“ četnosti, které odpovídají platnosti nulové hypotézy). Další důležité hodnoty jsou uvedeny konkrétně v oranžově podbarveném řádku s názvem „Pearson's“ – najdeme zde hodnotu testového kritéria, p-hodnotu i kritickou hodnotu. Tabulka má 2 řádky, 5 sloupců a počet stupňů volnosti (df) je roven 4.

Předpoklady Pearsonova chí-kvadrát testu, které se musí vždy před vyhodnocením testu ověřit, jsou následující.

Test nezávislosti můžeme použít jen v těchto případech:

- všechny očekávané četnosti musí být větší než 1;
- maximálně 20 % očekávaných četností může být menších než 5 (Chráška, 2016).

V případě, že nedochází ke splnění druhého kritéria (maximálně 20 % hodnot v tabulce mohou být než 5). To znamená, že výstup z Chí-kvadrát testu nezávislosti nemůžeme použít. Když nejsou splněny podmínky pro test nezávislosti, používá se tzv. **FISHERŮV EXAKTNÍ TEST**, kterým se přímo vypočte významnost (signifikace) → p-hodnota. Tuto významnost následně srovnáme se zvolenou hladinou významnosti Alpha. Pokud je vypočtena p-hodnota menší, než zvolená hladina významnosti Alpha zamítáme nulovou hypotézu (Chráška, 2016).

Výpočet Fisherova testu → MS excel → označení empirických četností → funkce FISHERTEST

p-hodnota = 0,038675 < α 0,05 → H_0 SE ZAMÍTÁ VE PROSPĚCH H_1 .

H_1 : Lokalita závodu **závisí** na adaptaci a její přispění k dalšímu setrvání v závodu.

B) Ot. 19. Kdo Vám nejvíce pomohl při absolvování adaptačního programu?

V každém řádku a), b), c), d) označte jedno z políček znakem X, jak Vám byl kdo nápomocen. (Míra pomoci x pozice osoby v adaptačním procesu)

Tabulka č. 26

	Pracovník personálního útvaru	Nadřízený	Spolupracovník/kolega	Sám
nejméně	11	1	0	4
Méně	29	15	2	16
Více	9	26	15	15
Nejvíce	4	11	36	18
Celkem	53	53	53	53

Zdroj: Vlastní výzkum

I v tomto případě muselo dojít ke spojení kategorií v kontingenční tabulce, jelikož v opačném případě by nebyly splněny podmínky pro provedení testu

nezávislosti. Byla vytvořena nová tabulka, kde se opět sjednotily čísla řádku, viz níže Tabulka č. 27.

Tabulka č. 27

	Pracovník personálního útvary	Nadřízený	Spolupracovník/kolega	Sám
Málo	40	16	2	20
Moc	13	37	51	33
Celkem	53	53	53	53

Zdroj: Vlastní výzkum

Pro výpočet Chí-kvadrát testu jsem využila program MS Excel a jeho doplněk Real Statistics → Data Analysis Tools → Miscellaneous Tools → Chi-square Test for Independence

Obrázek č. 2: Výstřižek výpočtu v Excelu

Expected Values					
	PU	N	K	S	Total
Málo	19,5	19,5	19,5	19,5	78
Moc	33,5	33,5	33,5	33,5	134
Total	53	53	53	53	212

Chi-Square Test					
SUMMARY		Alpha	0,05		
Count	Rows	Cols	df		
212	2	4	3		
CHI-SQUARE					
	chi-sq	p-value	x-crit	sig	Cramer V
Pearson's	59,9571	6E-13	7,81473	yes	0,53181
Max likeli	67,6686	1,3E-14	7,81473	yes	0,56497

Zdroj: Vlastní výzkum

Pro testování významnosti byla zvolena 5 % hladina významnosti α .

Na obrázku č. 2 jsou vypočteny očekávané četnosti. Další důležité hodnoty jsou opět uvedeny konkrétně v oranžově podbarveném řádku s názvem „Pearson's“ – najdeme zde hodnotu testového kritéria, p-hodnotu i kritickou hodnotu. Tabulka má 2 řádky, 4 sloupce a počet stupňů volnosti (df) je roven 3.

V tomto případě jsou splněna všechna kritéria na použití testu nezávislosti, to znamená všechny očekávané četnosti jsou větší než 1 a současně všechny očekávané četnosti nejsou menší než 5.

Vyhodnocení testu je následující:

Hodnota testového kritéria (59,9571) je větší než kritická hodnota (7,81473) a tedy nulovou hypotézu zamítáme na 5 % hladině významnosti.

Z Pearsonova testu nezávislosti vyplývá, že míra pomoci novému pracovníku, při absolvování Adaptačního programu **závisí** na pozici osoby, která poskytuje pomoc v adaptačním procesu.

Posouzení míry závislosti znaků:

Míru závislosti měříme pouze v případě zamítnutí nulové hypotézy, pokud není závislost prokázána testem, je statisticky nevýznamná. Pro měření síly závislosti je použit tzv. Cohenův koeficient kontingence W , který se vypočte pomocí Cramerova V . Hodnota Cramerova V , je uvedena výše na obrázku č. 2.

Vzorec pro výpočet:

$$W = V \cdot \sqrt{df}$$

$$W = 0,53181 \cdot \sqrt{3}$$

$$W = 0,92$$

Tabulka č. 28 - Posuzovací škála míry závislosti znaků

W = 0,10	Slabá závislost
W = 0,30	Střední závislost
W = 0,50 a více	Velmi silná závislost

Zdroj: (www.spss-tutorials.com, 2022)

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že mezi proměnnými je velmi silná závislost!

4.6 Etika a limity výzkumu

4.6.1 Etické aspekty

Nedílnou součástí této diplomové práce bylo dodržení etických pravidel výzkumu. Respondenti byli seznámeni s cílem výzkumu a jeho průběhem, všichni respondenti se výzkumu účastnili dobrovolně. Organizace xy, kde výzkum probíhal, si přála být anonymizována, tento požadavek byl v celé práci splněn. Sběr dotazníků byl realizován pomocí zapečetěného boxu, čímž byla zajištěna anonymita všech respondentů. Diskrétnost byla požadována také vzhledem k dokumentům, které poskytla Organizace xy pro účely výzkumu, tyto dokumenty tedy nebyly zveřejněny v kompletní originální podobě. Byl splněn také další požadavek Organizace xy, o co nejmenší zásah do pracovní činnosti respondentů, z tohoto důvodu jsem využila dotazníkového šetření, které tvořilo většinou uzavřené otázky.

4.6.2 Limity výzkumu

V první řadě jako limit tohoto výzkumu považuji velikost základního souboru, na který má vliv pandemie Corona viru. Z tohoto důvodu v posledních dvou letech Organizace xy nepřijímala více nových zaměstnanců, jako tomu bylo v předešlých letech, a to z důvodu úpravy výrobního programu. I za předpokladu, že byla všem respondentům zajištěna anonymita, mohlo dojít k tomu, že respondenti záměrně označovali více pozitivní hodnoty oproti skutečnosti. Respondenti se mohli zdržet také svého komentáře či kritičtějšího pohledu na věc, z obavy nalezení spojení s daným dotazníkem a osobou, která ho vyplnila. Dalším limitem může být i skutečnost, že vyplnění dotazníků probíhalo v pracovní době a respondenti se tak nemuseli zcela nad danými otázkami konstruktivně a kriticky zamyslet, jelikož spěchali zpět do pracovního procesu.

DISKUZE

Adaptační proces v Organizaci xy je realizován pomocí Adaptačního programu, který obsahuje harmonogram činností, kterými by měli noví zaměstnanci projít v rámci procesu adaptace. Adaptační program s novým zaměstnancem absolvuje a hodnotí jeho nadřízený (leader).

Výsledky výzkumu ukazují, že zaměstnanci hodnotí adaptační proces v Organizaci xy velice pozitivně, a to ve všech sledovaných oblastech – informovanost, srozumitelnost práce, zpětná vazba a sociální adaptace. Respondenti téměř neoznačovali negativní výčty odpovědí v dotazníku. Dle vyhodnocení dotazníkového šetření lze usoudit následující zjištění.

Zaměstnanci dostali potřebné informace o Organizaci xy, Adaptačním programu a průběhu celé adaptace. Při podpisu smlouvy jim byla předána Příručka pro zaměstnance. Příručka pro zaměstnance je informační nástroj, který plní pro nové zaměstnance funkci „opěrná berlička“. Zaměstnanci v ní najdou všechny důležité informace o organizaci, jako jsou organizační struktura, základní organizační normy, informace o odměňování a další (Kocianová, 2010, Koubek, 2015). Pracovní pomůcky jim byly předány v první den, což odpovídá harmonogramu Adaptačního programu. Zaměstnanci se také seznámili se všemi středisky závodu, v rámci Adaptačního programu se mají seznámit celkem s 11 středisky a současně byli seznámeni s výrobní dokumentací, která se vztahuje k jejich pracovnímu zařazení. Pracovní úkoly byly novým zaměstnancům vysvětleny tak, že jim zaměstnanci porozuměli. Stejně tak pro ně všechny uvedené informace v Adaptačním programu byly srozumitelné. Náplň práce odpovídá náplni práce, která byla zaměstnancům sdělena před nástupem do zaměstnání. V tomto případě organizace neporušila psychologickou smlouvu. K porušení psychologické smlouvy nejčastěji dochází při jiné povaze či náplni práce, při rozdílu mezi reálným platem a platem slíbeným, při neodpovídajícím kariérnímu růstu a další (Urban, 2013). Co se týče vyhodnocení sociální adaptace v organizaci, tak zaměstnanci vidí

své spolupracovníky jako velkou podporu při jejich začátcích v začleňování do pracovního procesu. Pro adaptaci zaměstnanců jsou zpravidla nejvíce přínosné informace od spolupracovníků (Kocianová, 2010). Nastupující pracovníci uvedli, že se na svém pracovišti cítili vítání a současně byli představeni členům jejich pracovní skupiny. Jako nejvíce nápomocnou osobu při absolvování Adaptačního programu spatřují svého nadřízeného (leadera), což odpovídá nastavení Adaptačního procesu v dané organizaci, neboť nadřízený s novými zaměstnanci celý Adaptační program absolvuje a tráví s nimi nejvíce času při zapracování. Nadřízený i pracovník personálního útvaru se soustřeďují i na to, jak se nový zaměstnanec adaptuje na prostředí organizace a také, jak se začleňuje do pracovního kolektivu (Kocianová, 2010). Zpětnou vazbu v průběhu adaptačního procesu dostávají noví zaměstnanci podle Adaptačního programu, jak od svého nadřízeného, tak od pracovníka personálního útvaru. Podle vyhodnocení se zaměstnanci během adaptačního procesu zúčastnili rozhovoru s nadřízeným i pracovníkem personálního útvaru. A po ukončení adaptačního procesu dostali zaměstnanci zpětnou vazbu na svoji osobu. Adaptační rozhovory jsou důležitým nástrojem pro zjišťování zpětné vazby. Cílí zejména na to, jak nový pracovník zvládá vykonávanou pracovní činnost a také jak je organizace s jeho výkonem spokojená, případně má organizace poskytovat pomoc k lepšímu zapracování se (Urban, 2013). Podle zaměstnanců je tříměsíční délka adaptačního procesu adekvátní vzhledem k jejich zapracování. Dotazník byl završen otázkou, zda adaptace přispěla k jejich rozhodnutí setrvat dále v závodu, nejvíce zaměstnanců se přiklápělo k odpovědi, že adaptace v Organizaci xy skutečně podpořila jejich rozhodnutí v závodu setrvat. K této otázce byla vytvořena otázka s otevřenou odpovědí, kde respondenti měli zdůvodnit svou volbu. Nejčastěji se vyskytující otevřená odpověď byla „Kolektiv“, který se řadí pod sociální adaptaci. Což potvrzuje, že na pracovišti jsou mezi zaměstnanci dobré vztahy, které pozitivně ovlivňují sociální adaptaci.

Ve výzkumu se také testovaly dvě hypotézy pomocí testu nezávislosti, který ukázal následující zjištění. Existuje statisticky významný vztah mezi mírou pomoci novému pracovníkovi, při absolvování Adaptačního programu a postavení osoby, která poskytuje pomoc v adaptačním programu. Ukázalo se, že také existuje statisticky významný vztah mezi přispěním adaptace k rozhodnutí pracovníka dál pracovat v závodě a konkrétním závodě. Podle tabulky č. 24 je patřičné, že nejvíce (7) zaměstnanců označilo možnost, že adaptace přispěla jejich setrvání na 76%-100% v závodě č. 2. Hypotézy, které byly ve výzkumu formulovány, byly testy potvrzeny.

ZÁVĚR

Předložená diplomová práce se zabývala zaměstnaneckým hodnocením adaptačního procesu nových zaměstnanců v Organizaci xy. Práce byla rozdělena na teoretickou a empirickou část. V teoretické části byla popsána teoretická východiska a základní pojmy v rámci problematiky adaptace zaměstnanců. V empirické části je uvedena výzkumná otázka, hypotézy, metoda výzkumu, výzkumný vzorek, interpretace výsledků, etika a limity výzkumu. Výzkum byl proveden pomocí kvantitativního přístupu.

Cílem této diplomové práce bylo hodnocení adaptačního procesu ve vybrané organizaci xy. Cíl práce byl naplněn pomocí výzkumné otázky, která zní – Jak zaměstnanci v dělnických pozicích po absolvování adaptačního procesu v intervalu 3-12 měsíců hodnotí adaptační proces? Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci hodnotí adaptační proces v Organizaci xy velmi pozitivně. Ve všech sledovaných oblastech – informovanost, srozumitelnost práce, zpětná vazba a sociální adaptace, došlo k velmi pozitivnímu zaměstnaneckému hodnocení, téměř bez označení negativní odpovědi. Stanovené hypotézy byly ve výzkumu potvrzeny.

Co se týče doporučení pro optimalizaci současného adaptačního procesu Organizace xy, tak by bylo vhodné v adaptačním procesu doplnit adaptační nástroje, jako je mentoring či onboardingové aplikace. Využití mentoringu, konkrétně vztahu mentor-mentee neboli také pověření osoby z řad zaměstnanců, která se stará o nové zaměstnance v průběhu jejich adaptačního období, by mohlo časově pomoci jednotlivým nadřízeným, kteří se podílejí na adaptačním procesu nového zaměstnance největší měrou. Dle výsledků dotazníkového šetření zaměstnanci spatřují jako nejvíce nápomocnou osobu při absolvování Adaptačního programu právě své spolupracovníky, což také svědčí o tom, že neformální vztahy jsou daleko silnější, než ty formálně přikázané (Kasper & Mayrhofer, 2005). Onboardingové aplikace zase mohou přinést svěží vítr do

adaptačního procesu a také ho zefektivnit. Tyto aplikace tak značně ulehčí činnosti spojené s administrativou pracovníkům personálního útvaru, kteří se pak mohou soustředit na péči o samotné zaměstnance (Barešová, 2012).

Důležitost správně nastavené adaptace by neměla žádná organizace podceňovat, neboť fungující adaptace snižuje organizaci náklady na fluktuaci, zvyšuje motivaci pracovníků, přispívá k snazší socializaci nového pracovníka do pracovní skupiny, přispívá k rychlejšímu dosahování požadovaných pracovních výkonů a vytváří vztah sounáležitosti pracovníka s organizací (Palíšková, 2021).

Zpracování této diplomové práce mi pomohlo lépe porozumět problematice adaptačního procesu v organizaci, a to, jak konkrétní adaptační proces funguje po praktické stránce. Výsledky výzkumu budou prezentovány vedení společnosti.

SEZNAM LITERATURY

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.

Armstrong, M., & Taylor S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada.

Bauer, T. N. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation. Dostupné z:

<https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/documents/onboarding%20new%20employees.pdf>

Barešová, A. (2012). Role HR systémů v procesu onboardingu. Dostupné z: <http://m.systemonline.cz/hrmpersonalistika/role-hr-systemu-v-procesu-onboardingu.ht>

Bedrnová, E., I. Nový a kol. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Benáková, J. (2017). Digitální HR se stává realitou. Aplikace pomohou s náborem i adaptací zaměstnanců. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/digitalni-hrse-stava-realitou-aplikace-pomohou-s-naborem-i-id-2957847>

Carda, A., & R. Kunstová. (2003). *Workflow: Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Danielová, A. (2016). Přijímání pracovníků. In Trdá, J., A. Danielová, & J. Drozdek. *HR Strípky* (s. 34-39). Ostrava: Erudio Patria s.r.o.

Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: integrace tvrdých a měkkých proků řízení*. Praha: C.H. Beck.

- Dvořáková, Z. a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Gavora, P. (2010). *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido.
- Chráška, M. (2016). *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada.
- Kasper, H., & Mayrhofer W. (2005). *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.
- Nový I., Surynek A., a kol. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- Organizace xy. (2010). *Informace pro zaměstnance*. Ostrava: Organizace xy.
- Organizace xy. (2015). *První den v Organizaci xy*. Ostrava: Organizace xy.
- Organizace xy. (2019). *Vnitropodnikové dokumenty HR Oddělení*. Ostrava: Organizace xy.
- Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia.
- Pališková, M. (2021). *Personální řízení*. Praha: C. H. Beck.
- Poštulka, J. (2016). Adaptační proces. In Trdá, J. & Danielová, A. & Drozdek, J. *HR Střípky* (s. 40-43). Ostrava: Erudio Patria s.r.o.
- Provazník. V., a kol. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- Rymeš, M. (1985). *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda.

Rymeš, M. (2007). Zaměstnanecká adaptace jako proces zvládání pracovních změn. In *Sociální procesy a osobnost 2007: Sborník příspěvků* (s. 348-352). Brno: MSD, spol. s.r.o. Dostupné z: <http://www.spao.eu/files/spo-proceedings07.pdf>

SPSS Tutorials. (2022). *Effect Size – A Quick Guide*. Dostupné z: <https://www.spss-tutorials.com/effect-size/#chi-square-tests>

Stacho, Z., K. Stachová, M. Hudáková, & R. Stasiak-Betlejewska. (2017). Employee adaptation as key activity in human resource management upon implementing and maintaining desired organisational culture. *Serbian Journal of Management*, 12(2), s. 303-313. Dostupné z: <http://scindeks.ceon.rs/Article.aspx?artid=1452-48641702303S>

Stachová, A. (1997). *Personální management*. Karviná: Slezská univerzita.

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

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

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

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

Vajner, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada.

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

SEZNAM SYMBOLŮ A ZKRATEK

aj. a jiné

apod. a podobně

atd. a tak dále

HR human resources

THP technicko-hospodářský pracovník

tzn. to znamená

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Výstřižek výpočtu v Excelu

Obrázek č. 2: Výstřižek výpočtu v Excelu

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Objektivní a subjektivní faktory

Tabulka č. 2: Fáze adaptačního procesu

Tabulka č. 3: Zastoupení respondentů dle závodů

Závod	Počet respondentů
Závod 1	10
Závod 2	10
Závod 3	12
Závod 4	10
Závod 5	11
Celkem	53

Tabulka č. 4: Zastoupení respondentů dle věku

Věk	Počet respondentů
19-30 let	18
31-40 let	15
41-50 let	12
51-57 let	8
Celkem	53

Tabulka č. 5: Zastoupení respondentů dle délky pracovního poměru

Délka pracovního poměru	Počet respondentů
3-4 měsíce	8
5-6 měsíců	13
7-8 měsíců	18
9-10 měsíců	6
11-12 měsíců	8
Celkem	53

Tabulka č. 6: Poskytnutí potřebných informací v souladu s Adaptačním programem

Odpovědi	Počet respondentů
Ano	45
Ne	0
Nevzpomínám si	8
Celkem	53

Tabulka č. 7: Předání Příručky pro zaměstnance

Odpovědi	Počet respondentů
Ano	34
Ne	1
Nevzpomínám si	18
Celkem	53

Tabulka č. 8: Den předání pracovních pomůcek

Otevřená odpověď	Četnost
„1.“	50
„2.“	1
„5.“	1
„10.“	1
Celkem	53

Tabulka č. 9: Seznámení se všemi středisky závodu

Odpovědi	Počet respondentů
Ano	21
Spíše ano	25
Spíše ne	7
Ne	0
Celkem	53

Tabulka č. 10: Seznámení s výrobní dokumentací

Odpovědi	Počet respondentů
Ano	27
Spíše ano	22
Spíše ne	24
Ne	0
Celkem	53

Tabulka č. 11: Porozumění pracovním úkolům

Odpovědi	Počet respondentů
Ano	27
Spíše ano	24
Spíše ne	2
Ne	0
Celkem	53

Tabulka č. 12: Splnění očekávání o náplni práce

Odpovědi	Počet respondentů
Ano	30
Spíše ano	22
Spíše ne	0
Ne	1
Celkem	53

Tabulka č. 13: Srozumitelnost informací v Adaptačním programu

Odpovědi	Počet respondentů
Ano	16
Spíše ano	34
Spíše ne	2
Ne	1
Celkem	53

Tabulka č. 14: Podpora spolupracovníku při začlenění

Odpovědi	Počet respondentů
Ano	34
Spíše ano	18
Spíše ne	1
Ne	0
Celkem	53

Tabulka č. 15: Podpora nadřízeného při začlenění

Odpovědi	Počet respondentů
Ano	24
Spíše ano	25
Spíše ne	4
Ne	0
Celkem	53

Tabulka č. 16: Představení členů pracovní skupiny

Odpovědi	Počet respondentů
Ano	52
Ne	1
Celkem	53

Tabulka č. 17: Pocit vítanosti na pracovišti

Odpovědi	Počet respondentů
Ano	29
Spíše ano	21
Spíše ne	3
Ne	0
Celkem	53

Tabulka č. 18: Míra pomoci v Adaptačním programu

	nejméně	méně	více	nejvíce	Celkem
Pracovník PÚ	11	29	9	4	53
Nadřízený	1	15	26	11	53
Spolupracovník/kolega	0	2	15	16	53
Sám	4	16	15	18	53

Tabulka č. 19: Účast na adaptačních rozhovorech s nadřízeným a personálním útvarem

	Ano	Ne	Celkem
Nadřízený	51	2	53
Personální útvar	45	8	53

Tabulka č. 20: Dostatečná délka adaptačního procesu

Odpovědi	Počet respondentů
Ano	32
Spíše ano	19
Spíše ne	2
Ne	0
Celkem	53

Tabulka č. 21: Poskytnutí zpětné vazby po ukončení adaptačního procesu

Odpovědi	Počet respondentů
Ano	34
Ne	0
Nevzpomínám si	19
Celkem	53

Tabulka č. 22: Vliv adaptace na setrvání v závodu

Odpovědi	Počet respondentů
0%	3
1%-25%	2
26%-50	7
51%-75%	19
75%-100%	22
Celkem	53

Tabulka č. 23: Vyhodnocení otevřených odpovědí k otázce 21

Otevřená odpověď	Četnost
Kolektiv (sociální adaptace)	10
Náplň práce	6
Adaptace nebyla až tak důležitá	5
Adaptace je důležitá pro práci	4
Správné zaučení pro výkon práce	2
Srozumitelné úkoly	1
Náplň práce se lišila od očekávání	1
Celkem	30

Tabulka č. 24: Kontingenční tabulka

Tabulka č. 25: Kontingenční tabulka

Tabulka č. 26: Kontingenční tabulka

Tabulka č. 27: Kontingenční tabulka

Tabulka č. 28: Posuzovací škála míry závislosti znaků

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1.: Dotazník

Příloha č. 2.: Adaptační program

PŘÍLOHA Č. 1.: DOTAZNÍK

DOTAZNÍK – ZAMĚSTNANECKÉ HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Dotazník, který máte právě před sebou je součástí diplomové práce zaměřené adaptační proces nového zaměstnance v organizaci, ve které pracujete. Dotazník se skládá z otázek, které přispějí ke statistickému vyhodnocení názorů pracovníků vašeho závodu na adaptační program. Vyplněním dotazníku může tak přispět k úpravám adaptačního programu, a také k dokončení mé diplomové práce. Dotazník převážně obsahuje uzavřené otázky, kde zaškrťáváte souhlas nebo nesouhlas s danou odpovědí. Jen několik otázek je koncipováno tak, že nezaškrťáváte odpověď, ale dopíšete vlastní názor. Celý dotazník je anonymní a přínos má odpověď každého z Vás, která přispěje díky statistickým výpočtům k určení většinového názoru na adaptační program. Velmi děkuji za Váš čas, který dotazníku budete věnovat.

- 1. Jaký je Váš věk? (uved'te níže číslovkou)**
- 2. Jak dlouho ve firmě pracujete? (uved'te číslovkou počet měsíců, včetně toho započatého)**
- 3. Dostal/a jste v prvním týdnu potřebné informace v souladu s Adaptačním programem?**
 - a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nevzpomínám si

Pokud jste zaškrtl/a odpověď „Ne“, uveďte prosím, jaké informace Vám chyběly.

- 4. Byla Vám při podpisu smlouvy předána Příručka pro zaměstnance¹?**
 - a) Ano
 - b) Ne, přejděte k otázce číslo 6.
 - c) Nevzpomínám si, přejděte k otázce číslo 6.
- 5. Pokud Vám byla předána Příručka pro zaměstnance, dověděl/a jste se všechny pro Vás důležité informace? (jestliže Vám předána nebyla neodpovídejte)**
 - a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nevzpomínám si

¹ Příručka pro zaměstnance = Obsahuje obecné informace o firmě (představení vedení firmy, pracovní doba, dovolená, práva a povinnosti zaměstnance a další).

6. Byli Vám Vaši spolupracovníci na začátku Vašeho působení v závodu podporou pro začlenění do pracovního procesu?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

7. Byl Vám Váš nadřízený na začátku Vašeho působení v závodu podporou pro začlenění se do pracovního procesu?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

8. Který den jste dostal/dostala pracovní pomůcky? (uveďte číslovkou)

.....

9. Byly Vám pracovní úkoly vysvětleny tak, že jste jim porozuměl/a?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

10. Odpovídá Vaše náplň práce tomu, co Vám bylo sděleno o náplni práce před nástupem do zaměstnání?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Pokud jste zaškrtnl odpověď „Ne“ a „Spíše ne“ uveďte, co se lišilo.

.....

11. Byl/a jste seznámen/a se všemi středisky závodu, které máte uvedeny v Adaptačním programu?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

12. Byl/a jste představen/a členům Vaší pracovní skupiny?

- a) Ano
- b) Ne

13. Cítil/a jste se na svém pracovišti vítaný/á?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

14. Zúčastnil/a jste se během adaptačního procesu rozhovoru s Vaším nadřízeným (leaderem)?

- a) Ano
- b) Ne

15. Zúčastnil/a jste se během adaptačního procesu rozhovoru s pracovníkem personálního oddělení?

- a) Ano
- b) Ne

16. Byl/a jste seznámen/a s výrobní dokumentací, která se vztahuje k Vašemu pracovnímu zařazení?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

17. Byly pro Vás všechny informace uvedené v Adaptačním programu srozumitelné?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Pokud jste zaškrtnl odpověď „Ne“ a „Spíše ne“ uveďte, co pro Vás bylo nesrozumitelné.

.....

18. Pomohl/a Vám tříměsíční délka adaptačního procesu k zapracování?

- a) Ano, byla dostatečná
- b) Spíše ano, ale měla být delší
- c) Spíše ne, byla krátká
- d) Ne, byla krátká

19. Kdo Vám nejvíce pomohl při absolvování adaptačního programu? V každém řádku a), b), c), d) označte jedno z políček znakem X, jak Vám byl kdo nápomocen.

	nejméně	méně	více	Nejvíce
a) Pracovník personálního oddělení				
b) Nadřízený				
c) Spolupracovník/kolega				
d) Sám				

20. Byla Vám poskytnuta zpětná vazba po ukončení adaptačního procesu?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevzpomínám si

21. Na kolik procent přispěla adaptace k Vašemu rozhodnutí dál pracovat v závodu? Vaši odpověď zdůvodněte.

- a) 0%

zdůvodněte Vaši Volbu:

- b) 1%-25%

zdůvodněte Vaši volbu:

- c) 26%-50%

z důvodně Vaši volbu:

- d) 51%-75%

z důvodně Vaši volbu:

- e) 76%-100%

zdůvodněte Vaši Volbu:

V případě, že byste chtěli něco k dotazníku doplnit, prosím využijte následující řádky:

[illegible]

PŘÍLOHA Č. 2.: ADAPTAČNÍ PROGRAM

ADAPTAČNÍ PROGRAM			
Jméno a příjmení:		Podpis pracovníka:	
Pracoviště (oblast):		Spolupráce:	
Pozice:		Instruktor:	
Nástup:		Vedoucí trenér:	

5.1.1. Informační adaptace Personální oddělení		odpovědná osoba	termín	podpis od. osoby	Poznámka
Dokumentace související s nástupem					
Doklady zaměstnance					
Informace o firmě					
Seznámení s:	pracovní smlouva				
	mzdové podmínky				
	odměňování				
	pracovní doba				
	docházkový systém				
	popis pracovní pozice				
	šatny, kužárna				
	organizační struktura				
informační plochy					
školení BOZP, PO					
školení řidičů					
Zaměstnanec obdrží:	pracovní oděvy				
	ochranné pomůcky				
	docházková karta				
5.1.2. Informační adaptace Personální + Výrobní oddělení					
školení Hygienické minimum					
Pohovor:	seznámení s plánem adaptace hodnotícími kritérii	a			stroj nebo činnosti k zaučení....
5.1.3. Informační adaptace Výrobní oddělení					
Seznámení s:	areál závodu	BOZP			
	komunikační cesty				
	únikové východy				
	hasící přístroje				
	hydranty				
	důl.tel.čísla				

		pitný režim				
	docházka	hlášení absence				
		pracovní neschopnost				
	firemní standardy	normy ISO, IFS				
	WCM	5S				
		viz.návody k obsluze				
		generace nápadů				
		řešení problémů				
	firemní dokumentace	cíle jakosti				
		GMP				
		obrana potravin, obrana závodu				
		HACCP				
		sanitační řád				
		politika jakosti				
		cíle jakosti				
		rozpis směn				
		specifikace výrobků				
	odpadové hospodářství					
	5.2. Adaptace na střediscích (1 denní)		odpovědná osoba	termín	podpis od. osoby	Poznámka
	KR / MH / RL	PET01				
PET02						
PET03						
KEG						
SKL						
Sirupárna						
Laboratoř						
Facility						
Maintenance						
SIR01-02, KAN01						
CAN01						
5.3. Adaptace na přiděleném středisku						
Seznámení s:	uvedení na pracoviště					
	předání bezprostřednímu nadřízenému					
	seznámemí s pracovním kolektivem					
	představení pracovního místa					
	předání zařízení potřebné k výkonu práce					
	přidělení úkolů					
	seznámit s výrobní dokumentací					
Pohovory:	v průběhu adaptačního období s nadřízeným (leaderem) (min. 2 x)					

5.4. Hodnocení Adaptačního období			
Hodnocená oblast	hodnotící kritéria	body	hodnocení
Docházka do zaměstnání	0-7,5 h absence	1 bod	
	více než 7,5 h absence	0 bodů	
Dodržování BOZP v praxi KO bod	0-1 porušení BOZP	1 bod	
	2+ porušení BOZP	KO bod	
Dodržování hygienického minima v praxi KO bod	0-1 porušení hygienických předpisů	1 bod	
	2+porušení hygienických předpiusů	KO bod	
Přístup k plnění zadaných úkolů (písemně definovat úkoly)	úkoly plněny	2 body	
	úkoly plněny částečně nebo s připomínkami	1 bod	

	úkoly neplněny	0 bodů	
Přístup k řešení problémů (min. 1 návrh na zlepšení)	úkoly plněny	2 body	
	úkoly plněny částečně nebo s připomínkami	1 bod	
	úkoly neplněny	0 bodů	
Dodržování 5S na pracovišti	0-1 zjištění při auditu	1 bod	
	2+ zjištění při auditu	0 bodů	
Základní znalost ovládání vybraného výrobního zařízení / činnosti (výroba/sirupárna, laboratoř)	0-1 chyba	1 bod	
	2 + chyb	0 bodů	
Test teorie	0-4 chyby	1 bod	
	5 + chyb	0 bodů	

ZHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO OBDOBÍ ZAMĚSTNANCE	body	Celkové hodnocení
Zaměstnanec úspěšně absolvoval adaptační proces	7-10 bodů	0
Zaměstnanec neúspěšně absolvoval adaptační proces	6 - bodů	

Zaměstnanec úspěšně absolvoval adaptační proces : ANO / NE _____

Podpis zkoušejícího: _____

Zkoušený pracovník byl s výsledkem hodnocení seznámen. Po vyplnění celého formuláře jej neprodleně vedoucí pracovník odevzdá na personální oddělení, kde je uložen v osobní složce zaměstnance.

Dne: _____
Podpis zkoušeného: _____