



UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ

ANTROPOLOGIE

OBOR KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

**ADAPTAČNÍ PROCES Z POHLEDU
ZAMĚSTNANCŮ KONKRÉTNÍ FIRMY**

MAGISTERSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vypracovala: **Bc. Magdaléna Fojtíková**

Vedoucí práce: **prof. PhDr. Dušan Šimek**

Olomouc 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, pod vedením prof. PhDr. Dušana Šimka a použila jsem pouze zdroje uvedené v závěru práce.

V Olomouci dne

Podpis

Poděkování:

Touto cestou bych chtěla poděkovat všem respondentům, za jejich ochotu a spolupráci na kvalitativním výzkumu. Dále bych chtěla poděkovat HR manažerce společnosti M.L.S. Holice a jednatelem společnosti OLC Systems za umožnění realizovat výzkum v uvedených společnostech, za jejich čas, který mi věnovali a za informace a interní materiály, které mi poskytli. Děkuji také prof. Phdr. Dušanovi Šimkovi za cenné rady a vedení celé diplomové práce.

Anotace

Magisterská diplomová práce se zabývá adaptačním procesem zaměstnanců v konkrétní organizaci s personálním oddělením a v konkrétní organizaci bez personálního oddělení.

Práce obsahuje teoretickou a praktickou část, ve kterých je věnována pozornost problematice procesu začleňování a zapracování nových zaměstnanců. Dále je zkoumána adaptace pracovní, sociální i adaptace na firemní kulturu.

Na základě výpovědí zaměstnanců vybraných organizací a analýzy systémů adaptace byla provedena komparace adaptačních systémů v těchto organizacích a navržena případná optimalizace.

Klíčová slova

Adaptace, adaptabilita, proces zapracování, nový pracovník, personalistika, komparace, lidské zdroje, firemní kultura, orientace, integrace.

Annotation

The master diploma thesis is focused on the adaptation system of employees in two particular companies – the first one with human resources department, the second one without human resources department.

In the theoretical and also in the practical part the attention is paid to the problems of process of integration and processing of new employees. Working adaptation, social adaptation and company culture adaptation are also explored. Moreover, the psychological aspects of adaptation are focused.

The comparison of these companies is based on the testimony of employees and the analysis of systems of adaptation. The result of the comparison is suggestion of optimization of these adaptation systems.

Key words: Adaptation, adaptability, processing of new employees, new employees, human resources, comparison, human resources, company culture, orientation, integration.

Obsah

Úvod.....	10
Teoretická část.....	12
1 Personální práce v organizaci	12
1.1 Personální práce, personalistika, personální řízení a řízení lidských zdrojů.....	12
1.2 Podstata a význam personální práce.....	13
1.3 Personální činnosti.....	16
1.4 Role personalistů	17
1.5 Personální práce v malé firmě	19
2 Adaptace	21
2.1 Definice pojmu adaptace.....	21
2.2 Adaptace z pohledu sociologického.....	22
2.3 Adaptace z pohledu psychologického.....	24
3 Adaptace v organizaci.....	26
3.1 Aktéři adaptace	26
3.2 Cíle adaptace	27
3.3 Doba trvání adaptace	28
3.4 Fáze adaptace.....	28
3.4.1 Období před nástupem do organizace.....	30
3.4.2 Období po nástupu do organizace	30
3.4.3 Období integrace	30
3.4.3.1 Adaptace na kulturu organizace	31
3.4.3.2 Adaptace pracovní	33
3.4.3.3 Adaptace sociální	33
3.5 Faktory ovlivňující adaptační proces	34
4 Nástroje adaptačního procesu.....	36
4.1 Adaptační plán.....	36
4.1.1 Předání nejdůležitějších informací o společnosti.....	37
4.1.2 Brožurka pro nové zaměstnance	38

4.1.3	Předání informací souvisejícími s výkonem práce	39
4.2	<i>Adaptační rozhovory</i>	39
4.3	<i>Vyhodnocování adaptačního procesu</i>	40
	Praktická část	41
5	 profily organizací	42
5.1	<i>OLC Systems s.r.o.</i>	42
5.1.1	Vize společnosti	43
5.1.2	Hodnoty společnosti	43
5.1.3	Cíle společnosti	43
5.1.4	Personalistika	44
5.1.5	Organizační struktura.....	44
5.1.6	Řízení procesu adaptace	45
5.1.7	Dokumenty k adaptačnímu procesu	46
5.1.7.1	Informace pro nové zaměstnance	46
5.2	<i>M.L.S. Holice, spol. s r.o.</i>	47
5.2.1	Vize společnosti	47
5.2.2	Hodnoty společnosti	47
5.2.3	Cíle společnosti	48
5.2.4	Personalistika	48
5.2.5	Organizační struktura.....	49
5.2.6	Řízení procesu adaptace	51
5.2.7	Dokumenty k adaptačnímu procesu	52
5.2.7.1	Příručka pro nové zaměstnance	52
5.2.7.2	Adaptační a zaškolovací plán	52
5.2.7.3	Přijetí a přeřazení na pracoviště	54
5.2.7.4	Popis pracovního místa	55
6	 Cíle výzkumu	57
6.1.1	Hlavní cíl výzkumu.....	57
6.2	<i>Dílčí cíle výzkumu</i>	57
7	 Výzkumné šetření	58
7.1	<i>Metodologie výzkumu</i>	58
7.2	<i>Výběr respondentů</i>	59

7.3	<i>Etické aspekty sběru dat a možná zkreslení</i>	60
7.4	<i>Analýza dat.....</i>	60
7.4.1	<i>Otevřené kódování</i>	61
8	Interpretace dat	62
8.1	<i>Období před nástupem do organizace.....</i>	62
8.1.1	<i>Motivace pro nástup do organizace</i>	62
8.1.2	<i>Informovanost o organizaci před nástupem</i>	64
8.1.3	<i>Okolnosti přijetí do organizace</i>	66
8.1.4	<i>Informovanost o pracovním místě a úkolech na této pozici.....</i>	69
8.1.5	<i>Prožívání přednástupní fáze adaptace.....</i>	71
8.1.6	<i>Hodnocení přednástupní fáze adaptace</i>	72
8.2	<i>Období po nástupu do organizace.....</i>	74
8.2.1	<i>Zhodnocení prvního pracovního dne</i>	74
8.2.2	<i>Informovanost během období po nástupu do organizace.....</i>	76
8.2.3	<i>Neočekávané okolnosti během období adaptace.....</i>	79
8.2.4	<i>Postoj spolupracovníků v období po nástupu do organizace</i>	81
8.2.5	<i>Prožívání a zhodnocení období po nástupu do organizace.....</i>	82
8.3	<i>Období integrace</i>	86
8.3.1	<i>Pracovní adaptace.....</i>	86
8.3.1.1	<i>Informovanost o provozu v organizaci, pracovním prostředí a pracovních úkolech..</i>	86
8.3.1.2	<i>Stanovení cílů s nadřízeným pracovníkem</i>	91
8.3.1.3	<i>Zhodnocení prvních pracovních úkolů.....</i>	93
8.3.1.4	<i>Osamostatnění v pracovních činnostech.....</i>	94
8.3.1.5	<i>Pracovní spolupráce s kolegy.....</i>	96
8.3.1.6	<i>Zpětná vazba pracovní adaptace s nadřízeným pracovníkem</i>	97
8.3.1.7	<i>Hodnocení pracovní adaptace</i>	100
8.3.2	<i>Sociální adaptace</i>	103
8.3.2.1	<i>Přijetí do organizace</i>	103
8.3.2.2	<i>Vztahy a atmosféra na pracovišti</i>	106
8.3.2.3	<i>Sociální aktivity během i mimo pracovní dobu.....</i>	108
8.3.3	<i>Adaptace na organizační kulturu</i>	113
9	Rozbor adaptačních procesů ve společnostech OLC Systems a M.L.S. Holice	119
9.1	<i>Zhodnocení adaptačního procesu ve společnosti OLC Systems</i>	119
9.1.1	<i>Návrhy na zlepšení adaptačního procesu ve společnosti OLC Systems</i>	119
9.2	<i>Zhodnocení adaptačního procesu ve společnosti M.L.S. Holice.....</i>	123

9.2.1	Návrhy na zlepšení adaptačního procesu ve společnosti M.L.S. Holice.....	123
Závěr.....	125
Seznam použitých zdrojů	127

Úvod

Nástup do nového zaměstnání je významnou a zároveň velmi stresující a náročnou událostí v životě člověka. Nový pracovník přichází do cizího prostředí, kde si musí osvojit nové pracovní činnosti či neznámé pracovní postupy, seznámit se a následně začlenit do kolektivu cizích lidí. V této situaci je pro jedince vše nové. Je od něj vyžadováno, aby se co nejrychleji adaptoval a navyкнуl si na nové prostředí, k čemuž ale potřebuje, aby mu ze strany zaměstnavatele byla věnována dostatečná pozornost.

Proces adaptace nových zaměstnanců je klíčovým procesem v rámci řízení lidských zdrojů. Úspěšná adaptace vede ke spokojenosti zaměstnavatele i zaměstnanců. Obě strany ví, co od sebe mohou očekávat, a v nejlepším případě mají stejné hodnoty a cíle. Důležitým přínosem je také to, že u adaptovaného pracovníka se zvyšuje pravděpodobnost jeho setrvání v novém zaměstnání, což zabrání vzniku možných komplikací, spojených s jeho odchodem ve zkušební době. Myslím si, že právě proces adaptace zásadně ovlivňuje veškeré působení pracovníka ve společnosti, a z tohoto důvodu jsem se rozhodla vést o této problematice rozhovory přímo se zaměstnanci vybraných společností, přičemž mým cílem je zjistit, jakým způsobem vnímají vlastní proces adaptace.

V dnešní době již není pochyb o tom, že jsou to právě zaměstnanci, kdo rozhoduje o budoucnosti každé organizace. Jejich vedení a řízení má vliv na to, jak bude daný podnik v současném, rychle se rozvíjejícím světě úspěšný, a zda v něm vůbec přežije. To je jeden z hlavních důvodů, proč je v každé organizaci důležité efektivně pracovat s lidskými zdroji a věnovat jim dostatečnou pozornost. Právě různé situace a náležitosti, se kterými se zaměstnanec potýká v období zapracování, mohou být ze strany organizace a především personálního oddělení usnadněny.

Protože existuje spousta pohledů na to, jakou roli hraje personální oddělení ve společnosti, rozhodla jsem se v rámci této diplomové práce realizovat výzkum ve společnosti s personálním oddělením a ve společnosti bez personálního oddělení. Každá společnost má svůj vlastní specifický způsob řízení adaptačního procesu, jinak

bude tento proces probíhat v malé a jinak ve velké firmě, ale ať už má společnost personální oddělení či ne, je důležité, aby tento proces probíhal tak, aby dosáhl žádoucích cílů na straně nového zaměstnance i zaměstnavatele. Pokud na základě výpovědí zaměstnanců ve zvolených společnostech shledám, že by bylo přínosné tyto procesy optimalizovat, pak navrhnou možná doporučení.

Hlavním cílem magisterské diplomové práce je tedy srovnat vnímání vlastní adaptace zaměstnanců z organizace s personálním oddělením s vnímáním vlastní adaptace zaměstnanců z organizace bez personálního oddělení. Na základě výpovědí zaměstnanců následně navrhnou případnou optimalizaci adaptačních procesů v těchto organizacích.

1 Personální práce v organizaci

Zaměstnanci jsou bezpochyby hnací silou každé společnosti. Jak již bylo uvedeno v úvodu, jen na nich a jejich pracovním výkonu závisí chod a budoucnost celých organizací. V dnešní době plné pracovních příležitostí, možností rozvoje a nejrůznějších výhod a zaměstnaneckých benefitů, může být pro společnosti nesnadným úkolem udržet si klíčové a kvalifikované pracovníky. Zaměstnavatelé by si proto měli uvědomit, že právě lidské zdroje jsou vedle zdrojů materiálních, finančních a informačních ty klíčové.

Personální práce a řízení lidských zdrojů by mělo být v současné době důležitým aspektem každé organizace, protože v zájmu každé společnosti je mít spokojené, motivované a loajální zaměstnance, kteří budou podávat vynikající pracovní výkon.

Jakmile jsou zaměstnanci ve svém zaměstnání nespokojení, demotivovaní, či ji dobrovolně opouštějí, dochází v organizaci ke krizi, kterou je nutné řešit. Pokud společnost chce dosahovat svých stanovených cílů a výkonů, být konkurenceschopným podnikem na trhu, navyšovat svůj zisk, mít dobrou pověst a mít spokojené a loajální zaměstnance, musí o své pracovníky pečovat.

1.1 Personální práce, personalistika, personální řízení a řízení lidských zdrojů

V odborné literatuře i v praxi, se můžeme setkat s pojmy jako personální práce, personalistika, personální řízení, či řízení lidských zdrojů. Koubek zdůrazňuje, že z praktického hlediska jsou tyto termíny vzájemně zastupitelné, kdežto z hlediska teoretického tomu tak není. „*Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální*

administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů se používá spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce.“¹

Řízení lidských zdrojů se stále častěji dostává do středu pozornosti manažerů českých podniků. Pravděpodobně je to z toho důvodu, že naše ekonomika nepřekypuje přírodními a finančními zdroji, ani rozsáhlým vnitřním trhem, ale v první řadě závisí na kvalitě lidského potenciálu. Proto by hospodaření s lidskými zdroji mělo být vždy účelné, efektivní a hlavní snahou by mělo být využívat a rozvíjet lidský potenciál a výkon ve vzájemné harmonii.²

Řízení lidských zdrojů je nejmodernějším pojetím personální práce. Je charakteristické tím, že klade důraz na strategickou stránku personální práce, což znamená, že se zaměřuje na formulaci a dosažení jejích dlouhodobých cílů, které jsou provázány s ostatními cíli společnosti. Mezi další znaky řízení lidských zdrojů patří delegování personální práce na vedoucí pracovníky, kdy se personalistika stává součástí jejich každodenní práce. Velký důraz je kladen na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, protože se jedná o nejefektivnější nástroj flexibility a konkurenceschopnosti společnosti. Podniky se dále orientují na kvalitu pracovního života, rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem a především na spokojenost svých zaměstnanců.³

1.2 Podstata a význam personální práce

Důvodů, proč má personální práce důležité postavení v každé rozvíjející se organizaci je mnoho. Personální práce se ve své podstatě zaměřuje na otázky, které přímo souvisejí s člověkem, jakožto se stávající nebo potenciální pracovní silou. Pozornost je věnována především výběru správných zaměstnanců a jejich následnému zapojování do práce s důrazem na efektivní využívání jejich schopností, znalostí, dovedností a kvalifikací. Personální práce se také zaměřuje na vztahy, do

¹KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. Str. 14.

²PETŘÍKOVÁ, R. *Lidé v procesech řízení: (multikulturní dimenze podnikání)*. Praha: Professional Publishing, 2007. Str. 20.

³KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. Str. 14.

nichž pracovník ve společnosti vstupuje, a angažuje se i v otázkách uspokojování sociálních potřeb.

Důležitou součástí personální práce je bezpochyby sledování a následné hodnocení pracovního výkonu a výsledků práce zaměstnanců. Na základě vyhodnocení podávaného výkonu je pak rozvíjena motivace pracovníků v podobě materiálního i nemateriálního odměňování. V neposlední řadě jsou sledovány otázky související s osobním a profesním rozvojem zaměstnance a případné potřeby v této oblasti jsou identifikovány a následně uspokojovány.

V personálním řízení a personální práci je vedle důrazu na efektivitu a výsledky práce důležitá také zaměstnancova identifikace s podnikem, kdy dochází ke spojení osobních cílů zaměstnance s cíli organizace a naopak. Významná je v této oblasti je také vysoká motivace, kdy má být práce pracovníky vnímána jako výzva a příležitost k uplatnění svého potenciálu. Personální práce se svými prostředky a možnostmi přizpůsobuje skutečnosti, že nekompromisně roste význam kvalifikace – znalostí, dovedností a praktické způsobilosti, která přináší společnosti trvale udržitelnou konkurenční výhodu.⁴

Krátce bych shrnula, že personální práce se zkrátka zabývá vším, co se týká člověka a jeho působení v organizaci, včetně toho, co v životě člověka může jeho práci ovlivňovat - například jeho životní podmínky, zdravotní stav, profesní zkušenosti či osobnostní vlastnosti apod.

Tomšík doporučuje personálnímu útvaru vykonávat následující:

- **redukovat výdaje za přesčasovou práci** pomocí zvyšování produktivity práce v průběhu běžné pracovní doby;
- **minimalizovat nebo nejlépe odstranit neproduktivitu a ztrátu času** u zaměstnanců pomocí adekvátního popisu práce nebo pracovního postupu;

⁴ STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. Str. 59.

- **minimalizovat fluktuaci zaměstnanců** společnosti a nákladů s tím souvisejících;
- **přispívat k motivování zaměstnanců**, které výrazně napomáhá dosahovat vytyčených podnikových cílů;
- vyhledávat a **zavádět efektivní programy ochrany zdraví a bezpečnosti při práci**, které povedou ke zvýšení bezpečnosti a snížení počtu úrazů;
- **zabezpečovat oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**, což může vést ke zvýšení hodnoty zaměstnanců pro podnik, ke zlepšení jejich pracovního výkonu, ke zvýšení kvality výrobků či služeb a dalšímu zefektivnění;
- **odstraňovat nepřiměřené pracovní podmínky**, které snižují produktivitu práce a mohou ohrožovat zdraví zaměstnanců;
- **uzavírat pracovní poměr jen s nejlepšími a nejvhodnějšími uchazeči**, kteří mají požadované vlastnosti a schopnosti a mají chuť se dále rozvíjet;
- **uplatňovat soutěživý a stimulující, ale zároveň spravedlivý systém odměňování** a poskytování zaměstnaneckých výhod;
- **podněcovat zaměstnance k předkládání svých tvůrčích nápadů a návrhů**, které by mohly pozitivně ovlivnit produktivitu práce či náklady společnosti.⁵

Dle Koubka patří mezi úkoly a cíle personální práce následující:

- hledat nejvhodnější **splynutí zaměstnance s jeho pracovními úkoly**;
- usilovat o **optimální využívání všech pracovníků**;
- **formovat pracovní týmy** a usilovat o efektivní vedení lidí a zdravé pracovní mezilidské vztahy;
- **péče o personální a sociální rozvoj zaměstnanců**;

⁵ TOMŠÍK, P. *Personalistika*. Brno: Mendelova univerzita, 2013. Str. 9-10.

- dohlížet na to, aby se **dodržovaly všechny pravidla a zákony v oblasti zaměstnávání lidí a v oblasti lidských práv.**⁶

Stýblo souhlasí s oběma výše zmíněnými autory a k podstatě významu personální práce dodává, že „*posláním současného personálního řízení ve firmě je: humanizace podnikových procesů + profesionalizace + vysoká efektivita (zhodnocování lidského kapitálu).*“⁷

1.3 Personální činnosti

Každá společnost má stanovené nějaké cíle či konkrétní podnikatelské záměry. Aby mohla těchto cílů a záměrů dosáhnout, musí disponovat nejen finančními a materiálními zdroji, ale zejména zdroji lidskými. Právě personální plánování se pak zabývá otázkami, kolik a jaké pracovníky bude společnost k dosažení svých cílů potřebovat, a kde a jakými způsoby může tyto pracovníky získat.

Jednotlivé personální činnosti jsou vykonávány v souladu s cíli a záměry konkrétní společnosti. Aby bylo úkolů personální práce dosaženo, měly by být realizovány následující personální činnosti:

- **vytváření a analýza pracovních míst** a s tím spojené definování pracovních úkolů, činností, práv a odpovědností;
- **personální plánování**, tedy posuzování, odhadování a plánování potřeby pracovních sil;
- **výběr a nábor zaměstnanců**, tedy obsazování volných pracovních míst vhodnými uchazeči;
- **hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců**, kdy dochází ke sledování a vyhodnocování pracovního výkonu konkrétního pracovníka, se kterým jsou

⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. Str. 17.

⁷ STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. Str. 59.

následně zjištěné údaje projednány a případně jsou navržena potřebná opatření, vyplývající z hodnocení;

- **zařazování zaměstnanců** – nejčastěji se jedná o povyšování, převádění na jinou práci, či přeřazování na nižší funkci;
- **ukončování pracovních poměrů** - odchody do penze, výpovědi a dohody o ukončení pracovních poměrů;
- **odměňování zaměstnanců**, kdy dochází k využívání jak hmotných (peníze, firemní vybavení,...), tak nehmotných (pochvala, uznání,...) prostředků k motivování zaměstnanců;
- **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání a vyhodnocování vzdělávacích akcí s ohledem na jejich vliv na pracovní výkon;
- **organizace jednání mezi vedením společnosti a představiteli zaměstnanců** – (odbory), řešení konfliktů, zlepšování vztahů mezi společností a zaměstnanci;
- **péče o zaměstnance** – zaměření na zajištění optimálního pracovního prostředí, na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, na otázky pracovní doby, pracovního režimu a sociálních potřeb pracovníků;
- **personální administrativa** – zjišťování, uchovávání, zpracování a správa informací, týkajících se zaměstnanců, pracovních míst a mezd.⁸

1.4 Role personalistů

„Personální útvar musí zajistit roli vzdělavatele, poradce, usměrňovatele a předávat znalosti a dovednosti v oblasti personální práce všem vedoucím zaměstnancům organizace.“⁹

⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. Str. 18.

⁹ TOMŠÍK, P. *Personalistika*. Brno: Mendelova univerzita, 2013. Str. 8.

Personalistou je nejen odborník v oblasti lidských zdrojů, ale svým způsobem každý vedoucí pracovník. Protože pracuje s lidmi, tak potřebuje při plnění své pracovní funkce ovládat praktickou personální práci, která podporuje plánování, organizování, vedení lidí, kontrolu a rozhodování. Jak je uvedeno v citaci výše, znalosti a dovednosti v oblasti personalistiky by měly být vedoucím zaměstnancům předávány úsekem personalistiky, a případně poskytovány v rámci kurzů a školení o problematice pracovněprávní legislativy a personálních činností.

Němec a kol. poukazují na skutečnost, že v mnoha společnostech je role personalistů a vůbec celé personální práce nahlížena jakožto administrativní a podpůrná práce, a to v takovém smyslu, že pokud se nějakou konkrétní otázkou nemá kdo zabývat nebo nechce zabývat, předá se celá záležitost úseku personalistiky. Opakem této situace je nový pohled na roli personalisty a personalistiky vůbec. Jedná se o koncepci *HR jako bussines partner*, se kterou jako první přišel Dave Ulrich.¹⁰

Dle tohoto pojetí je HR profesionál v ideálním případě strategickým parterem ostatních manažerů a celého vedení dané společnosti. Aby byl ve společnosti respektován a jeho práce byla nahlížena jako podstatná, měl by dle této koncepce zastávat pět hlavních rolí – být strategickým partnerem, manažerem kvality procesů, psychologem, interním poradcem a liniovým manažerem. Němec k tomuto však dodává, že v realitě dnešního světa a především pak v České republice je výše uvedený koncept spíše ideálem a velkou touhou většiny personalistů.¹¹

Ze stejné koncepce vychází Tomšík, který se věnuje náplni a vlastnostem, které tyto konkrétní role obnášejí. Jako první zmiňuje roli **strategického partnera**, při jejímž zastání musí mít personalista takové schopnosti a vlastnosti, aby dokázal převést teoretické modely a projekty do praktické podoby v podniku. Jako člen vedení dané společnosti se personalista podílí na stanovování strategických cílů, vizí, hodnot a principů a podporuje jejich následné dosažení. Tato role vyžaduje

¹⁰NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Str. 17.

¹¹*Tamtéž*. Str. 17.

strategické a analytické myšlení, ale také vyjednávací schopnosti, umění naslouchat, zaujmout a přesvědčit. Role **manažera kvality procesů** vyžaduje znalost interních procesů, kreativitu, ale také trpělivost a systematičnost. Personalista sleduje nejnovější trendy a postupy v oblasti řízení lidských zdrojů a zároveň zajišťuje kvalitu a efektivitu daných postupů ve společnosti. Velice důležitou rolí je role **psychologa**, kdy se pro adekvátní zastání této role jistě hodí základní znalosti v oblasti psychologie, nicméně postačí dobře vyvinutá schopnost empatie a emoční inteligence, umění naslouchat a schopnost řešit i nestandardní situace, jako mohou být například konflikty na pracovišti. Další rolí je **interní poradce**, přičemž v případě této role je nutné znát pracovněprávní legislativu a dokázat ji aplikovat do praxe. Role **liniového manažera** obnáší řízení podřízených pracovníků a zároveň zkušenosti a znalosti v oblasti personalistiky na odborné úrovni.¹²

1.5 Personální práce v malé firmě

Na význam personálních činností v malé firmě existují různé názory. Často panuje domněnka, že kvůli nízkému počtu zaměstnanců nejsou některé personální činnosti potřeba a nemají v malém podniku uplatnění. Dalšími často kladenými otázkami je, co by tyto činnosti firmě přinesly a zda by jejich vykonávání nebylo jen ztrátou času a peněz. Na druhé straně se objevují názory, že se mnohé personální činnosti uplatní i ve společnostech s malým počtem zaměstnanců, dokonce i ve společnostech jen se dvěma společníky.

Koubek se přiklání k druhému, výše zmíněnému pohledu, a domnívá se, že: *„personální práci v plném slova smyslu je třeba věnovat patřičnou pozornost už v okamžiku, kdy se majitel malé firmy rozhodne najmout svého prvního zaměstnance. Také platí, že všechny personální činnosti je třeba provádět ve všech firmách bez ohledu na jejich velikost.“*¹³ Upozorňuje však na odlišnosti v rozsahu vykonávání těchto činností a v jejich periodicitě. Některé mohou být prováděny jen

¹² TOMŠÍK, P. *Personalistika*. Brno: Mendelova univerzita, 2013. Str. 18-19.

¹³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. Str. 19.

příležitostně, některé však mohou probíhat pravidelně. Soustavná pozornost by měla být věnována například hodnocení, odměňování nebo péči o zaměstnance.¹⁴

Majitelé a vedoucí pracovníci malých společností by si měli uvědomit, že právě nedostatečná personální práce ohrožuje existenci jejich podniků. Personální činnosti mohou mít vliv na efektivnější využívání lidských zdrojů, zefektivnění jejich pracovního výkonu, větší spokojenost a loajalitu zaměstnanců, a tím i na míru dobrovolné fluktuace.

S dynamickým rozvojem společnosti a s tím souvisejícím nárůstem počtu zaměstnanců vzniká dříve či později potřeba zřídit pracovní funkci odborníka na poli personalistiky. V některých případech stačí využívat znalosti a dovednosti tohoto specialisty na částečný úvazek či občasnou výpomoc. Dokonce je možné využít potenciálu některých stávajících zaměstnanců a pověřit některého zajištěním základních personálních činností.¹⁵

Častým názorem, nejen odborníků, je, že firma s třiceti až čtyřiceti pracovníky by již měla mít specialistu v oblasti personalistiky. Jedním z hlavních argumentů je, že právě zaměstnanci jsou nejcennějším zdrojem v každé společnosti, a proto by jejich řízení měla být věnována odborná pozornost. Ačkoli se může zdát, že personální práce v malých a středních firmách bude jednoduchou záležitostí, často bývá opak pravdou. Personální práce v malé firmě může být do jisté míry nekomplikovaná a snadná, ale jen z hlediska organizační stránky věci. Jak upozorňuje Koubek - *„na druhé straně je nezbytné věnovat o to větší pozornost kvalitě personální práce, formování dokonale sebraného firemního týmu, složeného z pečlivě vybraných, schopných a motivovaných lidí, protože na tom v mnohem větší míře, než je tomu u velkých podniků, závisí přežití, prosperita a perspektivní rozvoj firmy.“*¹⁶

¹⁴KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. Str.19.

¹⁵Tamtéž. Str. 36.

¹⁶Tamtéž. Str. 29.

2 Adaptace

Překvapivá pružnost a přizpůsobivost živého organismu na jeho prostředí a na podmínky jeho existence láká a přitahuje pozornost vědců z nejrůznějších vědních oborů. Od původního jednoduchého pozorování chování živočichů v měnících se podmínkách životního prostředí se pozornost přesunula k porozumění a podstatě přizpůsobování se svému prostředí. Do popředí se tak dostává systematická analýza adaptace, s cílem stanovit podmínky, které tento proces jakýmkoliv způsobem ovlivňují.¹⁷

2.1 Definice pojmu adaptace

Adaptaci lze definovat jako proces, při kterém se člověk aktivně přizpůsobuje svým životním podmínkám. Důležité přitom je, že se nejen aktivně adaptuje na konkrétní prostředí, ale současně se jej snaží přizpůsobit svým potřebám, hodnotám a zájmům. Adaptace je tedy procesem jak aktivních, tak pasivních opatření člověka vůči podmínkám a prostředí, ve kterém se nachází.¹⁸

Schopnost přizpůsobit se svému prostředí se označuje pojmem *adaptabilita*. Každý člověk má tuto schopnost vyvinutou jinak, což lze například znázornit na tom, jak lidé odlišným způsobem zvládají změny. Adaptabilita je úzce propojena s osobnostními vlastnostmi a předpoklady každého člověka a je též formována podmínkami sociálními.¹⁹

Rymeš uvádí, že „*termín adaptace je syntetická kategorie; zahrnuje předpoklady člověka zvládnout změny vnějšího prostředí (adaptabilita, přizpůsobivost), proces zvládání změn postihující interakci člověka s prostředím (adaptování, přizpůsobování) a jeho výsledný stav (adaptovanost, přizpůsobenost)*.“²⁰

¹⁷ RYMEŠ, M. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda, 1985. Str. 7.

¹⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. Str. 519.

¹⁹ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. Str. 130.

²⁰ RYMEŠ, M. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda, 1985. Str. 29.

2.2 *Adaptace z pohledu sociologického*

Sociologický přístup nahlíží adaptaci jako soubor procesů, které jsou spojeny se začleňováním člověka do sociálního prostředí. Začleňování se do sociálního prostředí neboli socializaci definuje Nakonečný jako „*velmi komplexní téma procesu změn, které začínají osvojováním základních kulturních návyků, později mluvené řeči a dalšími změnami až po vpravování se do role pohlaví, orientace ve světě hodnot a jejich přejímání, resp. zvnitřňování.*“²¹

Maříková, Petrušek a kol. definují ve *Velkém sociologickém slovníku* adaptaci jako neustálý proces a současně jako výsledek procesu, během něhož došlo ke změně v chování jedince. Právě díky této změně je pak jedinec schopen přežít a fungovat ve svém sociálním prostředí.²²

Americký sociolog a představitel sociologického funkcionalismu Robert King Merton představil ve své knize *Social Theory and Social Structure (1949)* typologii individuálního přizpůsobení se. Jedná se o formy adaptace na sociální podmínky, které mohou být preferovány jednotlivci i skupinami.

<i>Způsob přizpůsobení</i>	<i>Kulturní cíle</i>	<i>Institucionální prostředky k jejich dosažení</i>
Konformita	+	+
Inovace	+	-
Ritualismus	-	+
Retrietismus	-	-
Rebelie	+/-	+/-

+ přijetí platných cílů/prostředků

- odmítnutí platných cílů/prostředků

+/- odmítnutí platných cílů/prostředků při současném přijetí nových cílů a prostředků

²¹ NAKONEČNÝ, M., *Sociální psychologie*. Praha: Academia 2009. Str. 101.

²² MAŘÍKOVÁ, H., PETRUSEK, M., a kol. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. Str. 40.

Konformita – jedinec či skupina lidí se chová v souladu s obecně uznávanými cíli ve společnosti a stejně tak v souladu s uznávanými prostředky k jejich dosažení. Jedná se tedy o přizpůsobení se převažujícím názorům a normám v konkrétní skupině či ve společnosti.

Inovace – jedinec či skupina lidí se soustředí na dosažení cílů, avšak odmítají předepsané prostředky k jejich dosažení a preferují prostředky vlastní (př. podvodník při zkoušce).

Ritualismus – jedinec či skupina lidí udržují přehnanou konformitu ohledně institucionálních prostředků k dosažení cíle, často na úkor kulturních cílů, ke kterým by tyto prostředky měly vést (př. byrokrat).

Retreatismus – jedinec či skupina lidí ignorují cíle společnosti a rezignují na prostředky k jejich dosažení (př. drogově závislý).

Rebelie – jedinec či skupina lidí nepociťují již žádnou zodpovědnost vůči systému, který je postavil mimo zákon, a hledají způsob pro stanovení nových cílů a prostředků k jejich dosažení ve společnosti (př. revolucionář).²³

Merton byl přesvědčen, že není možné, aby zájmy společnosti byly vždy ve shodě se zájmy všech jednotlivců. Příčinu tohoto stavu viděl ve společenské struktuře, která neumožňuje všem jednotlivcům, aby dosahovali společensky stanovených cílů. Ve společnosti, kde platí všeobecný vzorec úspěchu, se může nacházet mnoho jednotlivců, kteří jsou hodnotami společnosti povzbuzováni k tomu, aby jich dosahovali, nicméně jim mohou být sociálně přijatelné způsoby jejich dosažení odepřeny. Na druhou stranu hodnotový rámec společnosti nikterak neomezuje aspirace členů společnosti, což může vést k nekonformnímu, tedy deviantnímu chování při dosahování společensky předepsaných cílů.²⁴

Tato koncepce by se dala jednoduše aplikovat na adaptaci nového pracovníka v organizaci. Na konci adaptačního procesu dochází k identifikaci nového zaměstnance s danou společností – dá se tedy hovořit o **konformním jednání**

²³ MERTON, Robert King. *Studie ze sociologické teorie*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 2000. Str. 146.

²⁴ KUBÁTOVÁ, H. *Sociologie*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009. Str. 135

tohoto pracovníka. Uvedený případ však není v praxi pravidlem. Najdou se tací, kteří budou s hodnotami a cíli společnosti v souladu, nicméně nemusí souhlasit s postupy, jak k těmto cílům dojít – tito jedinci, budou prosazovat vlastní postupy a řešení, tedy **inovaci**. V jiném případě se může nově příchozí snažit co nejrychleji osvojit pracovní postupy na své pracovní pozici nebo postupovat tak, jak byl navyklý z předchozího zaměstnání, aniž by mu záleželo na cílech nové společnosti – pak by se jednalo o **ritualismus**. **Retreatismus** bych přirovnala k pracovníkovi, kterého nutí nějaké osobní či jiné okolnosti k tomu, aby se nechal zaměstnat, ale který již v rámci svého zapracování nemá potřebu zajímat se o cíle společnosti, ani nemá zájem jich dosáhnout. K **rebelii** bych přirovnala silně angažované nově příchozí pracovníky, kteří se již v rámci své adaptace snaží prosadit vlastní cíle a postupy, na úkor postupů a cílů nastavených ve společnosti.

2.3 Adaptace z pohledu psychologického

Adaptace člověka je z psychologického hlediska nazývána jako „*specifický proces, v jehož průběhu se člověk aktivně vyrovnává se změnami životního prostředí.*“²⁵ Psychologie si klade za cíl tento proces popsat, pochopit stálost reakcí člověka na konkrétní změny a zároveň neopomenout význam strukturálních faktorů osobnosti a faktorů sociálních, které jsou v rámci procesu adaptace synergické.²⁶

V psychologickém pojetí adaptace je obzvláště velká pozornost věnována problémům, které jsou spojené s psychickou zátěží člověka a se sociálními determinanty, které se promítají v jednání člověka. Každý člověk se v průběhu svého života ocitá v situacích, kdy u něj dochází ke změnám fyzických nebo sociálních podmínek. V souvislosti s těmito situacemi jedinec musí řešit různé problémy a překonávat překážky, které se mu postaví do cesty. Tyto situace jsou spojeny s vnitřním napětím člověka, což vyvolává silné emocionální prožitky. Příkladem

²⁵RYMEŠ, M. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*, Praha: Svoboda, 1985. Str. 19.

²⁶Tamtéž. Str. 19.

takovéto situace může být jakákoli náročná situace, neobvyklá situace, nadměrná zátěž a stres. Nástup do nového zaměstnání může zahrnovat všechny tyto situace.²⁷

Psychická zátěž člověka může mít jak negativní, tak pozitivní důsledky. Jedná-li se o psychickou zátěž extrémního rázu, která je navíc ještě dlouhodobého charakteru, ústí to vždy do negativních důsledků. Organismus jedince je přetížený, dochází až k psychickému selhání, či k patologickým změnám v jednání a ve zdravotním stavu člověka. Psychická zátěž, která nemá extrémní hodnotu, hraje často naopak pozitivní roli. Dochází k rozvoji psychiky člověka a k osvojování si nových způsobů interakce s jeho prostředím.²⁸

Velká pozornost je v psychologii v souvislosti s adaptací věnována emocím. Emocionální prožívání je studováno v souvislosti se změnami vnějšího prostředí člověka. Nejsledovanější je emoce strachu, úzkosti a vzteku. Vedle emocí hraje v průběhu adaptačního procesu důležitou roli také motivace člověka. *„Motivované jednání na rozdíl od jednání vyvolaným frustrací je více variabilní, umožňuje výraznější diferenciaci a výběr, je konstruktivní a vede k adaptaci. Jednání člověka vyvolané frustrací je spíše stereotypní, strnulé, je minimální volba, vede k emocionální dezorganizovanosti a k neadaptivní aktivitě, popřípadě k rezignaci.“*²⁹

²⁷RYMEŠ, M. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda, 1985. Str. 20.

²⁸Tamtéž. Str. 22.

²⁹Tamtéž. Str. 24.

3 Adaptace v organizaci

Adaptace nových pracovníků patří v mnoha společnostech často k podceňovaným oblastem. V této a následující kapitole se budu zabývat tím, proč jsou její průběh a výsledky v každé společnosti důležité.

3.1 Aktéři adaptace

Hlavními aktéry celého procesu adaptace je v první řadě nově příchozí pracovník, vedoucí pracovník, kolegové a personalista. Pokud konkrétní organizace nedisponuje personálním oddělením, pak roli personalisty zastává právě vedoucí pracovník, případně jednatel dané společnosti.

Hlavní úlohou vedoucího pracovníka je metodické vedení celého adaptačního procesu tak, aby výsledkem byla úspěšná adaptace nového pracovníka. Dále spolu s novým pracovníkem formuluje cíle, rozebírá pracovníkova očekávání a hodnotí průběh a výsledky celé adaptace.

Stýblo poukazuje na to, že *„úloha spolupracovníků je v řadě případů nedoceňována, i když právě oni se mohou na úspěchu zapracování a sžití se nového zaměstnance výrazně podepsat. Jsou s ním v přímém kontaktu, a mívají na něho určující vliv. Proto se doporučuje, aby zkušené a autority požívající spoluzaměstnanci s jistým pedagogickým taktem plnili role koučů a poradců nových kolegů.“*³⁰

Jak vyplývá z citace výše, někdy bývá novému pracovníkovi z řad kolegů přidělen garant, patron, nebo mentor, který ho doprovází celým obdobím adaptace. Zpravidla se jedná o zkušené zaměstnance, kteří novému pracovníkovi radí, pomáhají a snaží se o to, aby se co nejrychleji osamostatnil.

Od personalistů se očekává podpora a poradenství v celém průběhu adaptace. Personální oddělení by mělo být pro nového zaměstnance místem, kde najde odpovědi na otázky spojené s pracovními podmínkami, na otázky ohledně jeho rozvoje a vůbec na otázky související s každodenním životem ve společnosti.

³⁰ STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. Str. 80.

Pokud mu otázky zodpovězeny nebudou, personalisté jej přinejmenším nasměrují na odpovědné osoby, které mu otázky zodpoví.

Nejdůležitějším aktérem celé adaptace je sám nový pracovník. Aby adaptace mohla být úspěšná a probíhala hladce, měl by naslouchat a vstřebávat informace okolo sebe a všímat si nejrůznějších procesů v rámci každodenního pobytu ve společnosti. Stejně tak by měl projevovat zájem a snahu, stát se v co nejkratší době plnohodnotným členem společnosti a svého pracovního týmu.³¹

Důležité je zmínit, že adaptačním procesem neprochází pouze nově příchozí pracovník. Aktérem adaptace může být také pracovník, který se po delší časové době vrací na své pracovní místo (př. ženy po mateřské dovolené nebo zaměstnanci vracející se po dlouhodobé nemoci), či pracovníci, kteří byli přeřazeni na novou pracovní pozici v rámci organizace.

3.2 Cíle adaptace

Hlavním cílem a posláním adaptačního procesu je co nejrychleji a bez stresů zařadit nové pracovníky do pracovního kolektivu a do celé společnosti. Zajistit co nejrychleji jejich plnou pracovní výkonnost, osvojení si specifických znalostí a dovedností potřebných v této konkrétní společnosti, ztotožnit se s cíli společnosti a zabránit případné nespokojenosti. K nejčastějším příčinám nespokojenosti nových pracovníků totiž patří právě nedostatek informací, nedostatečné zvládnutí pracovních činností a úkolů či odlišné pracovní očekávání.³²

Dalším cílem adaptačního procesu je *„ověřit, zda a do jaké míry jsou způsobilosti nového zaměstnance odpovídající nárokům pracovního místa, zajistit aby jeho výkonnost, jednání a chování byly v co nejkratší době na úrovni standardních požadavků, a v neposlední řadě vytvořit prostředí a prostor pro jeho seberealizaci a rozvoj.“*³³

Cílem adaptačního procesu je nejen zmírnění stresu na straně nového pracovníka, ale zároveň minimalizování zátěže na straně spolupracovníků, která

³¹ STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. Str. 80.

³² URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Str. 31.

³³ STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. Str. 79.

může vzniknout v důsledku přítomnosti nového kolegy.³⁴ Dalo by se krátce shrnout, že cíle adaptačního procesu mají přínos jak pro celou společnost, tak pro nového zaměstnance, ale i pro jeho nové spolupracovníky.

3.3 Doba trvání adaptace

Doba trvání adaptačního procesu se napříč různými společnostmi liší. Stejně tak se může lišit v rámci jedné společnosti doba trvání adaptace na různých pracovních pozicích. V některých organizacích trvá tento proces po dobu zkušební doby. Na konci zkušební doby se pak rozhodne, zda zaměstnanec jakožto plně adaptovaný pracovník ve společnosti zůstane, nebo ji opustí. Koubek doporučuje pro trvání adaptačního procesu minimálně šest měsíců. Dle jeho názoru by měl být pracovník po půl roce od svého nadřízeného informován o tom, jak je hodnocen jeho dosavadní pracovní výkon a případně by mu měly být navrženy možnosti jeho dalšího rozvoje.³⁵

Co se týče doby trvání adaptačního procesu, existují na to různé názory a pohledy. Názory autorů zabývajících se touto problematikou se však shodují v tom, že by měl tento proces končit až ve chvíli, kdy dojde k naplnění všech cílů, které byly v rámci adaptačního plánu vytyčeny.

3.4 Fáze adaptace

Proces adaptace probíhá v několika fázích. Zde se názory jednotlivých autorů a odborníků mohou více méně lišit, nicméně pro potřeby mého výzkumu vycházím z rozdělení Kociánové, která fáze adaptace rozlišuje následovně:

1. Přednástupní fáze, nebo též anticipační socializace

Do této fáze patří veškeré zkušenosti a informace získané před samotným nástupem do společnosti. Tyto zkušenosti, vytvořené v procesu socializace v rámci

³⁴ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 131.

³⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. Str. 200.

rodiny, ve škole, prostřednictvím médií, v kruhu přátel, ale také socializací pracovní, ovlivňují hodnoty a postoje každého jedince.

2. Nástupní fáze

Jedná se o fázi, kdy se z člověka stává zaměstnanec dané společnosti, tedy kdy nastupuje na nové pracovní místo. V této fázi dochází ke konfrontaci očekávání společnosti a pracovníka. Tato část adaptace bývá též označována jako počátek orientačního období.

3. Integrační fáze

Do fáze integrační spadá adaptace pracovní, sociální a adaptace na organizační kulturu. Nově příchozí se adaptuje na konkrétní pracovní místo, začleňuje se do pracovního kolektivu a adaptuje se také na firemní kulturu dané organizace.³⁶

Pro účely mého výzkumu, jsem si vymezila následující sledovaná období:

1) Období před nástupem do organizace

2) Období po nástupu do organizace

3) Období integrace

- a. Pracovní adaptace
- b. Sociální adaptace
- c. Adaptace na organizační kulturu

Adaptační proces u nového pracovníka probíhá současně na dvou liniích – formální a neformální. Formální adaptace je oficiální proces, který je řízený vedoucím pracovníkem a personálním oddělením, zatímco neformální adaptace probíhá každodenní interakcí mezi spolupracovníky. Neformální podoba adaptace je důležitá především pro sociální adaptaci nového pracovníka, kdežto formální adaptace přímo ovlivňuje adaptaci na pracovní místo. Důležité jsou však obě linie, protože každá jedinečným způsobem ovlivňuje celý proces adaptace.³⁷

³⁶ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 131.

³⁷ *Tamtéž*. Str. 131.

3.4.1 Období před nástupem do organizace

Ačkoli proces adaptace začíná až nástupním dnem nového zaměstnance, důležité je i období těsně před nástupem do společnosti. Zpravidla to bývá období od prvotního kontaktu se společností (např. telefonické pozvání na pohovor) až po nástupní den. Už při prvním kontaktu se společností si nový potenciální pracovník utváří představy a názory na konkrétní společnost a rozvíjí se jeho motivace být její součástí. Už to, že danou společnost zvolil a projevil svůj zájem o budoucí spolupráci, o něčem vypovídá. Mezi prvky, které mohou potenciální uchazeče zaujmout, patří veškeré informace o společnosti, které jsou prezentovány veřejně. Patří sem pověst společnosti, tradice společnosti, či její image. Tyto informace pak hrají důležitou roli při rozhodování člověka, zda danou společnost osloví s nabídkou spolupráce, nebo ne.³⁸

3.4.2 Období po nástupu do organizace

Nástupní den je pro nového zaměstnance klíčovým. S danou společností se seznamuje a na základě prvního dojmu si utváří na celou společnost názor. Právě nástupem nového pracovníka začíná adaptační proces.

V období po nástupu do nového zaměstnání je pro pracovníka důležité, aby se v novém prostředí podniku dokázal co nejdříve orientovat, seznámil se s činnostmi důležitých oddělení, zjistil, kde tyto oddělení v organizaci najde a jak jsou mezi sebou jednotlivá oddělení pracovníčně provázána.³⁹

3.4.3 Období integrace

Integrační období je etapou adaptačního procesu, ve které se nový zaměstnanec postupně identifikuje jak s organizační kulturou, tak s pracovním místem a s novým kolektivem.

³⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení*. Praha: Prospektrum, 1994. Str. 102.

³⁹ *Tamtéž*. Str. 102.

3.4.3.1 Adaptace na kulturu organizace

Když hovořím o kultuře organizace, vycházím z objektivistického pojetí kultury. Objektivistický, respektive funkcionalistický přístup vychází z pozitivismu, kdy je kultura v rámci organizace nahlížena jako její součást, kterou lze jak utvářet, tak obměňovat.⁴⁰

Každá organizace má svou vlastní a jedinečnou kulturu. Firemní kultura v malé společnosti bude odlišná od firemní kultury ve velké společnosti. Odlišnou kulturu najdeme ve výrobní společnosti oproti společnosti obchodní, či společnosti, která poskytuje služby. Každá organizační kultura vymezuje žádoucí chování, které je uvnitř organizace očekávané, a současně nežádoucí chování, které je v dané společnosti nahlíženo jako nevhodné.⁴¹

Lukášová a Nový definují organizační kulturu jako „*soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a projevují se v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy*“.⁴²

Petříková dodává, že podnikovou kulturu lze označit jako „*soustavu sdílených názorů, postojů, představ, zájmů a očekávání, jež probíhají v oblasti formálních i neformálních vztahů*.“⁴³ Kultura organizace ovlivňuje jak chování uvnitř společnosti, tak chování členů společnosti navenek – vůči klientům, dodavatelům, konkurenci a dalším. Do organizační kultury patří také soubor symbolů, jako jsou organizační řeč, dress code či firemní logo.

⁴⁰ SMIRCICH, L., Concepts of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly, 1983. Str. 339-353. Dostupné z [http < www.iuc-edu.eu >](http://www.iuc-edu.eu) [cit. 2015-11-26].

⁴¹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. Str. 77.

⁴² LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. Str. 22.

⁴³ PETŘÍKOVÁ, R., *Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání)*. Praha: Professional Publishing, 2007. Str. 29.



Kulturní ledovec (Zdroj: Lukášová, 2010, s. 31)

Lukášová prostřednictvím obrázku ukazuje, jaké prvky organizační kultury jsou viditelné na první pohled a jaké lze poznat až samotnou účastí na kultuře organizace. Artefakty jsou viditelné na první pohled – mohou mít materiální či nemateriální podobu. Mezi materiální artefakty patří například vybavení kanceláří či pracoviště, styl oblékání, symboly společnosti – loga, firemní maskot. Mezi nemateriální artefakty patří rituály, mýty, historky a jazyk specifický pro danou organizaci. Mezi prvky organizační kultury, které nejsou viditelné na první pohled, náleží postoje specifické pro členy dané společnosti, hodnoty a normy chování.

Cílem adaptace na kulturu organizace je, aby se nově příchozí pracovník postupně adaptoval a v nejlepším případě identifikoval s firemní kulturou. Důležitou roli zde sehrává spontánní každodenní interakce nového pracovníka se zaměstnanci celé společnosti. Nově příchozí se učí novým pravidlům a normám, které jsou ve společnosti dodržovány. Pozoruje, jaké chování je žádoucí a jaké je naopak nemyslitelné. V této rovině adaptace jsou mu velmi nápomocní jeho spolupracovníci, se kterými si vytváří nejen pracovní, ale také osobní, přátelský vztah. Stejně tak je důležitá role personalisty, který nového zaměstnance seznámí se směrnicemi, pracovním řádem a případně kolektivní smlouvou dané společnosti.

Nový zaměstnanec se buďto ztotožní s cíli a hodnotami společnosti, nebo se ztotožní alespoň s některými z nich a zbytek respektuje. Samozřejmě může dojít i k situaci, že se zaměstnanec s kulturou organizace neztotožní vůbec, a pokud ji nebude do jisté míry respektovat, brzy dochází k jeho odchodu ze společnosti.

3.4.3.2 Adaptace pracovní

Nový a Surynek definují pracovní adaptaci jako „proces vyrovnání se jedince se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Účelem adaptace člověka v jeho pracovním procesu je vytvoření souladu mezi jeho dosavadními odbornými znalostmi, praktickými pracovními a sociálními zkušenostmi na jedné straně a specifickými pracovními podmínkami daného pracoviště na straně druhé.“⁴⁴

Nový pracovník se seznamuje a osvojuje si nové specifické činnosti, související s daným pracovním místem. Na kvalitě této adaptace závisí budoucí plnění pracovních povinností a podávaný výkon nového pracovníka. To, jakým způsobem nový pracovník zvládá tuto rovinu adaptace, se odvíjí od jeho zkušeností, kvalifikací a samozřejmě od jeho motivace. Štikar zde hovoří o průběžné konfrontaci mezi souborem specifických požadavků vyplývajících z konkrétního pracovního místa a souborem existujících předpokladů zaměstnance.⁴⁵ Důležitá je zde role vedoucího pracovníka a spolupracovníků, která spočívá v jejich trpělivosti, ochotě a v kvalitě předávání či zaučování pracovních činností.

3.4.3.3 Adaptace sociální

Sociální adaptace je proces, v rámci kterého se člověk integruje do hierarchie sociální vztahů, v rámci sociální skupiny i v širším sociálním prostředí. K sociální adaptaci dochází, když člověk mění svou pracovní pozici ve smyslu změny náplně práce a pracovních úkolů, ale i ve smyslu změny pozice člověka v pracovní skupině.⁴⁶ Sociální adaptace probíhá spontánně, v každodenní interakci se spolupracovníky a zaměstnanci celé společnosti. Nový zaměstnanec se seznamuje a navazuje jak pracovní, tak osobní vztahy.

⁴⁴ NOVÝ, I., SURYNEK, A.: Sociologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada publishing, a.s., 2002. Str. 148.

⁴⁵ ŠTIKAR, J., a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Univerzita Karlova. 2003. Str. 90.

⁴⁶ NOVÝ, I., SURYNEK, A.: Sociologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada publishing, a.s., 2002. Str. 149.

3.5 Faktory ovlivňující adaptační proces

Schopnost přizpůsobit se svému prostředí, jinými slovy adaptabilita, je vlastnost člověka, která závisí jednak na osobnostních předpokladech (charakter, vlastnosti, atd.) každého jedince a jednak je determinována podmínkami sociálními (pocit bezpečí, pocit sounáležitosti a pocit pracovního uspokojení). Každý člověk má rozdílné předpoklady ke zvládnání nastalých změn.⁴⁷

Adaptace člověka na nové pracovní místo, tedy vyrovnaní se jedince s novou pracovní činností a novým pracovním prostředím, závisí kromě osobnosti člověka a jeho sociálních podmínkách také na jeho profesní stránce a pracovních zkušenostech. Adaptace nového pracovníka je velkou měrou ovlivněna také podmínkami pro adaptaci ze strany organizace. Nastavení procesu adaptace ve společnosti významně ovlivňuje úspěšnost samotného adaptování. Během celého nástupního období je klíčové vyvolat u nového pracovníka pocit, že je ve společnosti vítán, jeho příchodu si všichni váží, a jsou připraveni pomoci mu s jeho novými úkoly a se začleněním do neznámého kolektivu.

Překážky a úskalí, která mohou ovlivnit průběh celého adaptačního procesu, mohou být jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele, nebo může dojít k překážce, která má dokonce oboustranný charakter. Na straně zaměstnance mají na průběh adaptace vliv především minulé pracovní zkušenosti, motivace, ale i osobnostní rysy daného jedince. Na straně zaměstnavatele může docházet především k podceňování celého procesu, anebo ke špatnému řízení adaptace, například nevhodným výběrem nástrojů adaptace.

Jednou z častých překážek adaptace je špatná až nedostatečná spolupráce mezi novým pracovníkem a ostatními zainteresovanými stranami - vedoucími pracovníky, personalisty a spolupracovníky.

Dalším problémem může být podceňování procesu adaptace ze strany společnosti, a s tím spojená nepřipravenost a neřízenost tohoto procesu. Adaptaci není věnován dostatek pozornosti a často se tento proces zkracuje na co nejkratší

⁴⁷ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 130.

dobu. Takovýto přístup způsobuje pomalejší zapracování člověka na nové pracovní místo a především vede k jeho neuspokojení v oblasti jeho očekávání. Ze strany společnosti může v tomto důsledku dojít k nedostatečné identifikaci a odhalení silných a slabých stránek nového pracovníka, což může mít v další spolupráci neblahé následky.⁴⁸

Právě špatně nebo nedostatečně provedený adaptační proces může vést k odchodu nového zaměstnance a zvýšit tak míru dobrovolné fluktuace ve společnosti. V opačném případě, kdy byla adaptačnímu procesu věnována dostatečná pozornost a byl provedený důkladně, dochází mezi novým pracovníkem a zaměstnavatelem k posílení tzv. psychologické smlouvy.

Armstrong psychologickou smlouvu definuje jako jakési pouto mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, které je založeno na bázi oboustranné důvěry. Na základě této imaginární dohody zaměstnanec od zaměstnavatele očekává slušné a především spravedlivé zacházení, příležitosti k rozvoji a k uplatnění svých schopností a dovedností a také to, že zaměstnavatel dodrží své závazky. Zaměstnavatel od zaměstnance očekává plnění svých povinností, ochotu a loajalitu.⁴⁹ Právě v průběhu úspěšné adaptace dochází ke správnému nastavení vzájemných očekávání, což vede ke zdravému pracovnímu vztahu.⁵⁰

Psychologická smlouva je propojená s firemní kulturou dané společnosti. Pokud dojde k jejímu porušení, značí to, že zaměstnanec a zaměstnavatel nesdílejí stejné hodnoty a cíle a dochází k narušení jejich pracovního vztahu.

⁴⁸ STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. Str. 80.

⁴⁹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. Str. 289–290.

⁵⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Str. 201–203.

4 Nástroje adaptačního procesu

Řízení procesu adaptace označuje Koubek pojmem orientace, kterou definuje jako „*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 nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) 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.*“⁵¹

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, orientace pracovníka probíhá souběžně po linii formální a neformální. Linie formální, též oficiální, je zajišťována personálním oddělením a nadřízeným pracovníkem. Neformální způsob adaptace je proces spontánní, vyvolaný pobytem mezi spolupracovníky, mnohdy významnější a efektivnější, než je adaptace řízená formálně.

Kociánová v souvislosti s orientací zaměstnanců hovoří o vzdělávacím aspektu. V procesu adaptace dochází k formování pracovních schopností nového pracovníka tak, aby zvládal požadavky daného pracovního místa. Získává mnohdy nové odborné informace, učí se novým pracovním postupům a poznává nové technologie a technologické postupy. Z tohoto důvodu bývá proces orientace zařazován do systému vzdělávání zaměstnanců.⁵²

4.1 Adaptační plán

Jedním ze stěžejních nástrojů při adaptaci je individuální adaptační plán, který nový pracovník obdrží v písemné podobě. Obsah, délka a podrobnost tohoto plánu se odvíjí od pracovního místa, na které pracovník nastupuje.⁵³

⁵¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. Str. 192.

⁵² KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 133.

⁵³ URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Str. 31.

Adaptační plán zpravidla obsahuje časový harmonogram, který se skládá se shrnutí informací a dokumentů, se kterými by měl být zaměstnanec seznámen. Dále je zde uveden výčet školení, které musí nový pracovník během adaptačního období absolvovat a pracovišť, se kterými by měl být seznámen. Časový harmonogram by měl být rozložen tak, aby nedošlo u zaměstnance k zahlcení informacemi. Pro větší efektivitu je důležité, aby byl nově příchozí pracovník informován a proškolen postupně. Na konci adaptačního období by měl být adaptační plán v rámci zpětnovazebního rozhovoru spolu s nadřízeným pracovníkem vyhodnocen.

Právě adaptační plán je jedním z důležitých mechanismů organizace, prostřednictvím kterého je novým zaměstnancům zprostředkovávána firemní kultura. V rámci zapracování je nově příchozí pracovník seznamován s interními směrnici a pravidly, které jsou v souladu s firemní kulturou. Stejně tak navazuje vztahy se svými kolegy a pozoruje vztahy a způsoby komunikace v rámci jeho pracoviště, ale i napříč celou společností.

4.1.1 Předání nejdůležitějších informací o společnosti

Začátek procesu adaptace je zpravidla věnován předávání stěžejních informací o dané společnosti nově příchozímu. K tomu může docházet za použití různých video prezentací o společnosti či předáním firemních brožurek, ale především se jedná o prezentaci ústní, většinou v podání personalisty, případně vedoucího pracovníka, při které se může nový pracovník kdykoli na cokoli doptat. Nově příchozí by se díky tomu měl dovědět o historii společnosti, jejich výrobcích či službách, strategii, hodnotách, vizích, také o personální politice, základních pravidlech či směrnících.⁵⁴

Jak již bylo zmíněno výše, v adaptačním období by se měl nový pracovník dovědět o poslání firmy, její vizi, cílech, pravidlech a dalších náležitostech. Pravdou je, že by neměla být opomenuta firemní kultura, například jaké postoje, zvyky, či dokonce rituály je třeba brát v úvahu a uznávat, jaký je dominantní styl řízení, jak

⁵⁴ URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Str. 32.

probíhá komunikace na různých úrovních společnosti a stejně tak, jakým způsobem probíhá spolupráce mezi jednotlivými pracovníky a úseky.⁵⁵

Vedle základních charakteristik společnosti by měl být nový pracovník taktéž seznámen s provozními a pracovními podmínkami společnosti, se systémem odměňování, s případnými možnostmi vzdělávání a rozvoje, s ochranou zdraví a bezpečností při práci, a například i se stravovacími možnostmi a dalšími náležitostmi.

Některé společnosti preferují tyto informace předat prostřednictvím různých brožurek či letáčků, jiné preferují pouze ústní předání. Dle mého názoru je nejvíce optimální tyto formy předávání informací kombinovat. Pracovník se může v průběhu prezentace na cokoli zeptat a zároveň si sebou odnese i písemnou podobu toho, co mu bylo prezentováno pro případnou budoucí potřebu.

4.1.2 Brožurka pro nové zaměstnance

Při nástupu do nové společnosti je nový zaměstnanec zahlcen obrovským množstvím informací, obklopen novými lidmi a ještě k tomu se musí zvládat orientovat v nových prostorech. Aby byla počáteční orientace co nejvíce usnadněna a zjednodušena, doporučuje Armstrong vytvořit zaměstnavatelem příručku, která bude přímo určena pro nově příchozí pracovníky. Tato příručka nebo brožurka by měla obsahovat všechny informace, které by měl pracovník vědět. Aby byly informace co nejlépe pochopitelné a zapamatovatelné, doporučuje se, aby tato příručka byla stručná, výstižná, napsána zábavnou a poutavou formou a především by měla obsahovat jen informace, které jsou relevantní pro nového zaměstnance.⁵⁶

Koubek dodává, že největší výhodou tištěné příručky je to, že si ji zaměstnanec odnese domů, kde si ji může v klidu nastudovat, a v případě potřeby kdykoli otevřít a připomenout si jakékoli informace.⁵⁷ Během nástupního dne si nově příchozí zaměstnanec nemusí stihnout všechny důležité informace zapsat

⁵⁵ STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. Str. 80.

⁵⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Str. 397.

⁵⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. Str. 182.

nebo zapamatovat, příručka tak slouží jako pojistka, že má zaměstnanec k potřebným informacím přístup.

4.1.3 Předání informací souvisejícími s výkonem práce

Předání informací, které souvisí s pracovním výkonem, je částí adaptace, která by měla být zajištěna vedoucím pracovníkem příslušného oddělení a přímým nadřízeným pracovníkem. Součástí tohoto předávání informací by mělo být bližší vysvětlení konkrétních pracovních činností, povinností a odpovědností, vyplývajících z daného pracovního místa. Dále by měl být nový pracovník seznámen s jeho pravomocemi, výkonovým očekáváním, bezpečnostními pravidly při práci a s jeho pracovním prostředím. V neposlední řadě by měl být pracovník seznámen s ostatními spolupracovníky na svém úseku.⁵⁸

Druh a množství informací, které jsou nově příchozímu pracovníkovi v průběhu jeho adaptace předávány, se odvíjí od druhu vykonávané práce a dle postavení daného pracovního místa v organizační struktuře společnosti. Zásadou je, aby byly pracovníkovi poskytnuty veškeré informace, které se týkají jeho nového pracovního místa.⁵⁹

4.2 Adaptační rozhovory

Jedním z nejdůležitějších a nejpřínosnějších nástrojů adaptace je zpětnovazební adaptační rozhovor, který je veden nadřízeným pracovníkem. Cílem tohoto rozhovoru je zhodnotit proces zapracování ze strany nového zaměstnance i ze strany společnosti. Rozhovor se zaměřuje na pracovní výkon nového pracovníka, na jeho zvládnutí nových pracovních činností, na jeho spokojenost ve společnosti a případné připomínky a návrhy na zlepšení.

Urban také upozorňuje na to, že *„zvláštní pozornost by tyto rozhovory měly věnovat tomu, aby na straně nového zaměstnance neexistovaly nezodpovězené otázky, nejasnosti nebo nedorozumění týkající se výkonu jeho pozice nebo dalších*

⁵⁸ URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Str. 32.

⁵⁹ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 132.

*očekávání ze strany organizace.*⁶⁰ Právě tento rozhovor by měl případné nejasnosti odhalit a vést k jejich objasnění.

Závěrečný zpětnovazební rozhovor by měl být veden na konci adaptačního procesu. Tento rozhovor by měl vést ke zhodnocení výsledků celého adaptačního období a zpravidla se v rámci této zpětné vazby stanovují cíle a úkoly na delší časové budoucí období.

4.3 Vyhodnocování adaptačního procesu

Vyhodnocování adaptačního procesu by mělo probíhat nejlépe průběžně. Na konci adaptačního období by pak mělo proběhnout hodnocení celého tohoto období. Koubek hovoří o „*soustavném hodnocení pracovníka, hodnocení toho, jak se vyrovnává s jednotlivými problémy orientace i narůstajícími pracovními úkoly svého pracovního místa, hodnocení jeho přístupu k práci i jeho příspěvku k vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti.*“⁶¹

Celkové zhodnocení je závěrečnou a tedy poslední částí adaptačního procesu. Většinou probíhá za spoluúčasti nového pracovníka a přímého nadřízeného. Po tomto vyhodnocení by z nového pracovníka měl být plnohodnotný zaměstnanec, který bude podávat plný pracovní výkon a bude zvládat dobře plnit své pracovní povinnosti. Jednoduše se dá říci, že ze zhodnocení adaptačního procesu by mělo vyplynout, zda je pracovník vhodný pro dané pracovní místo a zda se úspěšně adaptoval na všechny úrovně společnosti.

⁶⁰ URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Str. 32.

⁶¹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. Str. 200.

Praktická část

V praktické části se budu nejprve věnovat společnostem, ve kterých byl v rámci diplomové práce realizován kvalitativní výzkum. Stručně tyto společnosti představím a seznámím čtenáře s jejich způsobem řízení adaptačního procesu.

Upřesním, na základě jakých kritérií byli vybráni respondenti, kteří byli zařazeni do výzkumu, a neopomenu ani etické aspekty, se kterými je třeba se vypořádat při vedení polostrukturovaných rozhovorů a v kvalitativním výzkumu vůbec.

Samostatná kapitola bude věnována analýze získaných dat a analytickým metodám, které byly v rámci této analýzy využity. Stěžejní bude kapitola věnovaná interpretaci dat, ve které seznámím čtenáře s výpověďmi účastníků výzkumu.

V poslední pasáži praktické části budou zhodnoceny adaptační procesy v obou společnostech a budou navržena případná doporučení a opatření, která by mohla vést k optimalizaci daných procesů.

5 profily organizací

V této kapitole jsou představeny dvě společnosti, ve kterých byl realizován výzkum adaptace nových pracovníků. Rozhovory byly vedeny s pracovníky, kteří ve společnostech pracují nejméně šest měsíců a nejdéle dva roky. Dané rozmezí jsem zvolila z toho důvodu, aby se jednalo o zaměstnance, kteří již mají adaptační proces zcela za sebou, a zároveň tomu není tak dávno, kdy si tímto obdobím procházeli. Výzkum byl zaměřen na jejich hodnocení a prožívání celého adaptačního procesu.

Obsah této kapitoly vychází z internetových stránek OLC Systems⁶², z internetových stránek společnosti Emerson⁶³, z interních dokumentů obou společností a ze spolupráce s jednatelem společnosti OLC Systems a HR manažerkou společnosti M.L.S. Holic.

5.1 OLC Systems s.r.o.

Společnost OLC Systems s.r.o. je ryze českou společností, která se od roku 2000 zabývá vývojem softwaru a informačních systémů. V portfoliu této společnosti najdeme výrobní a evidenční informační systémy pro internet a desktopové a mobilní aplikace. Společnost má okolo třiceti zaměstnanců a hlavní sídlo má v Olomouci v Holic.⁶⁴

Mezi významné klienty patří například Univerzita Palackého v Olomouci, či Česká florbalová unie. Z výrobních společností bych zmínila jednu z největších nadnárodních korporací v gumárenském průmyslu - společnost Hexpol. OLC Systems se společně se svými partnery podílí taktéž na vývoji softwaru pro O2 Czech Republic, T-Mobile, Vodafone či Českou pojišťovnu.⁶⁵

⁶² olc.cz [online]. [cit. 2015-10-12]. Dostupné z: <<https://www.olc.cz/>>

⁶³ emersonindustrial.com [online]. [cit. 2015-10-12]. Dostupné z: <<http://www.emersonindustrial.com/>>

⁶⁴ olc.cz [online]. [cit. 2015-10-12]. Dostupné z: <<https://www.olc.cz/o-nas/>>

⁶⁵ *Tamtéž*, [cit. 2015-10-12].

V roce 2004 došlo k akvizici dvou samostatných společností - IZON s.r.o. a NET UNIVERSITY s.r.o. První ze zmíněných společností se primárně věnuje tvorbě profesionálních webových prezentací a online marketingu. Z názvu druhé společnosti vyplývá její spolupráce s univerzitami. Společnost NET UNIVERZITY podporuje management škol a především spravuje e-learningové kurzy, čímž povzbuzuje a podporuje online vzdělávání.⁶⁶

5.1.1 Vize společnosti

Vizí této společnosti je budovat kvalitní a robustní softwarová řešení a díky nim být pro své zákazníky dlouhodobým respektovaným partnerem, nikoli pouze dodavatelem.⁶⁷

5.1.2 Hodnoty společnosti

Mezi hodnoty společnosti patří především inovace a adaptace produktů společnosti na nejnovější technologie a trendy. Další hodnotou je podnikání s hodnotami, přičemž zde je pro společnost důležitý férový a partnerský přístup ke svým zákazníkům. Neméně důležitou hodnotou je pro společnost udržitelný rozvoj a také aby společnost disponovala spokojenými a zároveň zastupitelnými zaměstnanci.⁶⁸

5.1.3 Cíle společnosti

Hlavním cílem této společnosti je umožnit a usnadnit klientům orientaci v IT oblasti, umožnit přehlednou práci s velkým množstvím dat a podpořit tím průběh a efektivitu jejich pracovních činností.⁶⁹

Jedním z dalších cílů je trvale vylepšovat vlastní procesy ve vývoji softwaru a vyjít tak zákazníkům co nejvíce vstříc ve spravování jejich byznys procesů a v ušetření nákladů.⁷⁰

⁶⁶ olc.cz [online]. [cit. 2015-10-12]. Dostupné z: <<https://www.olc.cz/o-nas/>>

⁶⁷ Na základě emailu od jednatele společnosti O.L.C. Systems [2015-01-29].

⁶⁸ *Tamtéž*, [2015-10-20].

⁶⁹ olc.cz [online]. [cit. 2015-10-12]. Dostupné z: <<https://www.olc.cz/o-nas/>>

⁷⁰ Na základě emailu od jednatele společnosti O.L.C. Systems [2015-10-20].

Tato česká společnost by se ráda v budoucnu prosadila nejen v České republice, ale také v zahraničí. Dalším záměrem této společnosti je rozšířit stávající týmy softwarových vývojářů přibližně na padesát kvalitních a spokojených zaměstnanců a to výhledově do roku 2017.⁷¹

5.1.4 Personalistika

Personální činnosti ve společnosti OLC Systems jsou doposud zastávány jednatelem této společnosti. Jako důvod uvádí jednatel společnosti malý počet zaměstnanců, kdy se nevyplatí udržovat personální oddělení.

V rámci výběru zaměstnanců je pověřeným pracovníkem vedoucí oddělení PHP systémů, který zajišťuje komunikaci s uchazeči. Po úspěšném projití testem je zaměstnanec pozván na pracovní pohovor.⁷²

5.1.5 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti OLC Systems se skládá z vedení společnosti, z oddělení PHP systémů a z oddělení T2G.

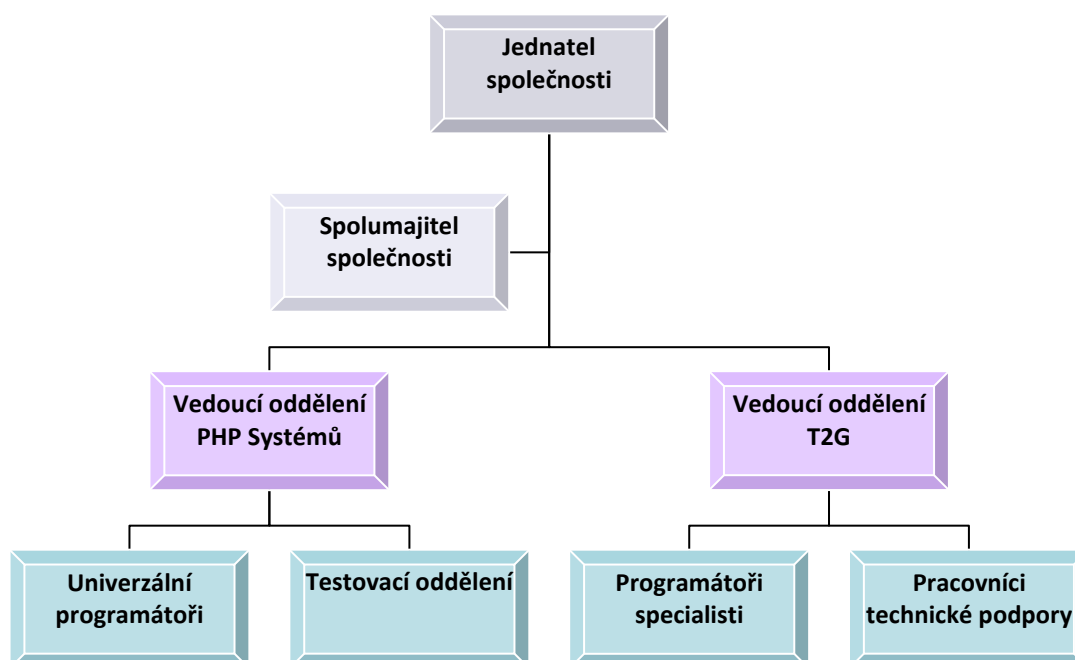
Vedení společnosti zahrnuje řízení společnosti a administrativu, příjem nových zakázek, zahajování projektů a zavádění inovací. Oddělení PHP systémů zahrnuje vedoucího oddělení, dále univerzální programátory a nově budované testovací oddělení, které má celofiremní působnost. Oddělení T2G zahrnuje vedoucího oddělení, dále programátory specialisty a pracovníky technické podpory.⁷³

⁷¹ Na základě emailu od jednatele společnosti O.L.C. Systems [2015-10-20].

⁷² Na základě rozhovoru s jednatelem společnosti O.L.C. Systems [2015-01-31].

⁷³ Na základě emailu od jednatele společnosti O.L.C. Systems [2015-10-20].

Organizační struktura O.L.C. Systems, s.r.o.



5.1.6 Řízení procesu adaptace

Při začleňování nového zaměstnance do týmu prochází nováček přes jednatele společnosti, který jej seznámí s:

- pracovní smlouvou a mzdovým listem
- dokumentem pro nové zaměstnance „*Informace pro nové zaměstnance*“, který zahrnuje obecné informace o práci s interními informačními systémy, jakým je OIS (interní informační systém) a Redmine, systém pro řízení projektů, a práva a povinnosti
- směrnicí pro nepeněžní benefity (systém caterie)
- práci s docházkovým čipem, který je napojen na OIS
- pravidly BOZP

Dále je zaměstnanec usazen na své pracoviště, kde si nastaví své pracovní prostředí a je „předán“ vedoucímu jeho oddělení. V případě dotazů se tedy obrací na vedoucího pracovníka, případně na své kolegy.⁷⁴

5.1.7 Dokumenty k adaptačnímu procesu

5.1.7.1 Informace pro nové zaměstnance

Jak již bylo popsáno výše, tento dokument seznámí nové zaměstnance s interními systémy a s účely, kterým slouží. Nově příchozí se dozví, jakým způsobem funguje docházkový systém a na co je třeba dát si pozor.

V dokumentu jsou též popsány nároky, ale i povinnosti, které zaměstnanci mají vůči elektronickým zařízením, které při práci běžně využívají. Dále se dozví, kdy a jakým způsobem mohou využívat kuchyňku či společné elektronické vybavení a jsou seznámeni s dalšími pravidly, která jsou ve společnosti nastavená. Mimo jiné je v dokumentu přesně uvedeno, jaké konkrétní směrnice je třeba si nastudovat.⁷⁵

⁷⁴ Na základě emailu od jednatele společnosti O.L.C. Systems [2015-10-20].

⁷⁵ Na základě interního dokumentu společnosti O.L.C. Systems „*Informace pro nové zaměstnance*“

5.2 M.L.S. Holice, spol. s r.o.

Historie vzniku tohoto podniku spadá již do 30. let 20. století, kdy byl po dlouhou dobu součástí národního podniku MEZ Olomouc a následně MEZ Mohelnice. V roce 1994 byla ukončena privatizace podniku a vzniká firma M.L.S. Holice, spol. s r.o. se stoprocentní účastí zahraničního kapitálu francouzské firmy Moteurs Leroy Somer s hlavním sídlem v Angouleme, která je součástí nadnárodní společnosti Emerson Electric. Společnost Emerson je americká, diverzifikovaná výrobní společnost. Je tvořena několika divizemi. Jedná se o nadnárodní korporaci s aktivitami ve více zemích, působící zejména na strojírenském a elektrotechnickém trhu s hlavním sídlem v St. Louis v Missouri.⁷⁶

M.L.S. Holice, spol. s r.o. je velkým podnikem s více než šesti sty zaměstnanci, který se zabývá výrobou alternátorů. Tato společnost má v Olomouci dva závody, které se nachází přibližně pět kilometrů od sebe. Hlavní sídlo má v Olomouci Holici na ulici Sladkovského. Druhý závod se nachází na ulici Průmyslová, jehož výstavba probíhala v lednu roku 2001, přičemž výroba byla zahájena ještě téhož roku v srpnu.⁷⁷

Výrobky této společnosti jsou dodávány do celého světa a užívány například větrnými elektrárnami, elektrocentrálami, v lodním průmyslu a zkrátka všude, kde je potřebný záložní zdroj energie.

5.2.1 Vize společnosti

Vizí této společnosti je být stále jedničkou na světovém trhu ve výrobě alternátorů.⁷⁸

5.2.2 Hodnoty společnosti

Mezi základní hodnoty této společnosti patří inovace, a to ve všech oborech této společnosti. Inovace je podporována také tím, že M.L.S. Holice disponuje

⁷⁶ emersonindustrial.com [online]. [cit. 2015-11-12]. Dostupné

z: <<http://www.emersonindustrial.com/en-EN/Leroy-Somer-Group/Pages/home.aspx>>

⁷⁷ Na základě interního dokumentu společnosti M.L.S. Holice, spol.s r.o. „M.L.S. Holice, spol. s r.o.“

⁷⁸ Na základě interního dokumentu společnosti M.L.S. Holice, spol.s r.o. „Příručka pro nové zaměstnance.“ str. 10.

vlastním oddělením konstrukce s devíti konstruktéry, kde se konstruktéři snaží maximálně přizpůsobit výrobky přáním zákazníků. Vedle inovace je kladem důraz také na etiku a etické jednání, politiku kvality a politiku životního prostředí.⁷⁹

5.2.3 Cíle společnosti

Mezi hlavní cíle společnosti patří hledat nové příležitosti, nová řešení a nové hodnoty, které jsou jednak přínosem pro tuto společnost a jednak pozitivně ovlivňují materiálové náklady, zvýšení kvality výrobků, zvýšení bezpečnosti práce, zlepšení pracovních podmínek a pracovního prostředí, a vedou tak k celkové spokojenosti nejen zákazníků, ale také zaměstnanců této společnosti.⁸⁰

5.2.4 Personalistika

M.L.S. Holice disponuje úsekem personalistiky, který se pod vedením HR manažerky skládá ze dvou mzdových účetních, dvou personalistů – HR generalist a jednoho personalisty orientovaného na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

Činnosti personálního oddělení vymezuje interní směrnice „*Řízení základních personálních činností ve společnosti M.L.S. Holice, spol. s r.o.*“. Dokument stanovuje odpovědnosti a procesy v oblasti náboru, vzniku pracovního poměru, adaptace a zaškolování, změn pracovního poměru a skončení pracovního poměru.

Specifikace personálních činností a záležitostí jsou taktéž součástí „*Pracovního řádu*“ této společnosti a „*Kolektivní smlouvy*“. V pracovním řádu najdeme všeobecné informace o vzniku, změnách a skončení pracovního poměru, které jsou v souladu se zákoníkem práce, taktéž povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance, informace o pracovní době, o práci přesčas, o dovolené, dále také podmínky odměňování zaměstnanců a mimo jiné jsou zde informace o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a o etickém kodexu společnosti.

Kolektivní smlouva obsahuje personální záležitosti i sociální oblast, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, mzdovou oblast a další ujednání, mezi společnostmi a odborovou organizací.

⁷⁹ Na základě interního dokumentu společnosti M.L.S. Holice, spol. s r.o. „*Příručka pro nové zaměstnance*“ str. 10.

⁸⁰ Na základě interního dokumentu společnosti M.L.S. Holice, spol. s .o. „*M.L.S. Holice, spol. s r.o.*“

Mezi činnosti personálního oddělení patří tvorba a správa personálních dokumentů, personální administrativa, koordinace a řízení zaměstnaneckých výhod a benefitů, zajišťování pracovně-lékařských prohlídek, tvorba a realizace plánu vzdělávání a rozvoje, zajišťování a organizace profesního a zákonného školení, náborů, spolupráce s personálními agenturami, spolupráce se školami, spolupráce se mzdovým oddělením, spolupráce s oddělením BOZP a ekologie, spolupráce na interním časopise ROTOR, kde jsou vydávány články o firemních akcích, o účasti na pracovních veletrzích, o organizačních změnách a dalších oblastech týkajících se personálních záležitostí zaměstnanců.

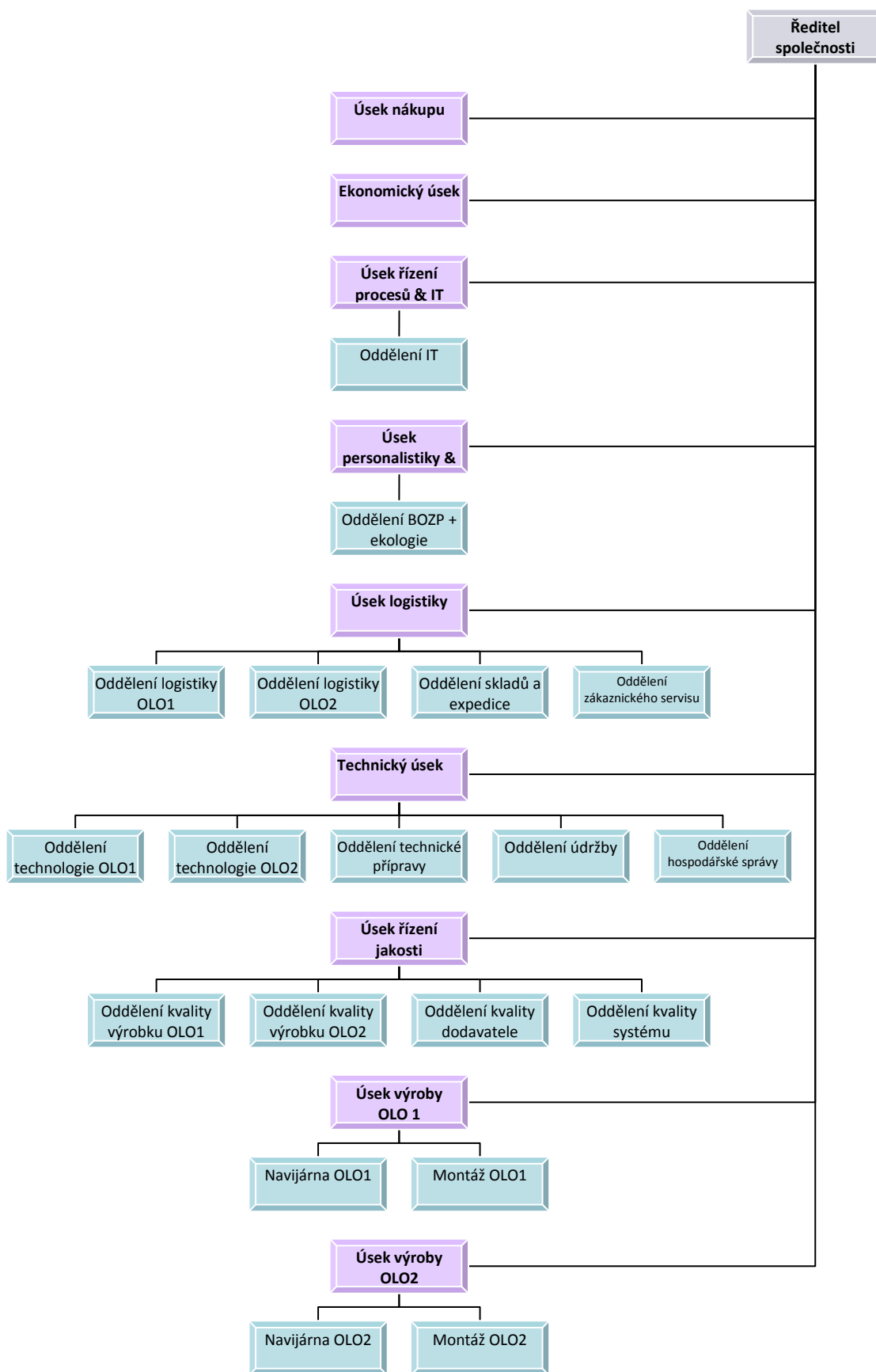
Ve čtvrtletníku ROTOR se mimo jiné pravidelně objevuje rubrika, zabývající se otázkami adaptace nových zaměstnanců, nazývá se „*M.L.S. Holice očima nových zaměstnanců*“. Noví zaměstnanci mají možnost porovnat nové zaměstnání se zaměstnáním předchozím, vyjádřit se k prvnímu dni ve společnosti, k novým kolegům, zda je ve společnosti něco nepříjemně zaskočilo, překvapilo či zda by něco změnili, až po skutečnost, jak jim chutná v místní kantýně.

5.2.5 Organizační struktura

Ve společnosti M.L.S. Holice jsou tři kategorie pracovníků – technicko-hospodářští pracovníci (THP), režijní dělníci (RD) a výrobní dělníci (VD).

Vedení společnosti se skládá z ředitele společnosti, vyššího managementu, středního managementu a liniového managementu. Mezi TH pracovníky patří pracovníci administrativy, IT oddělení, oddělení kvality, logistiky, obchodu, nákupu, financí, personalistiky, zákaznického servisu a dalších úseků. Mezi RD kategorií spadají pracovníci skladů. Největší počet je VD pracovníků, kdy se jedná o pracovníky, kteří se přímo podílí na výrobě alternátorů a jejich komponentů.

Organizační struktura M.L.S. Holice, spol. s.r.o.



5.2.6 Řízení procesu adaptace

Proces adaptace ve společnosti M.L.S. Holice se řídí směrnicí „*Adaptace a zaškolování nových zaměstnanců*“. Směrnice definuje, co znamená zaškolení nových zaměstnanců, definuje, kdo je to školitel, jaké má vůči zaškolovanému pracovníkovi povinnosti, dále přesně vymezuje způsob a postup zaškolování nového zaměstnance a veškeré dokumenty, které jsou v tomto procesu potřeba. Věnuje se také způsobu hodnocení zaškolování nových zaměstnanců a v případě zaškolování výrobních a režijních pracovníků i odměnám, které náleží školitelům.

Při nástupu do společnosti M. L. S. Holice spol. s.r.o. je zaměstnanec seznámen s následujícími dokumenty:

- pracovní smlouva
- mzdový výměr (či dohoda o mzdě)
- dohoda o převzetí čipové karty
- pracovní řád
- kolektivní smlouva
- popis pracovního místa
- adaptační a zaškolovací plán

První den absolvuje nový zaměstnanec ve spolupráci s personalistou a HSE manažerem následující školení:

- bezpečnost práce a požární ochrana
- základní informace o společnosti a etice společnosti – prostřednictvím dvou prezentací – jedna je pro VD a RD pracovníky a druhá pro TH pracovníky
- ISO normy
- vstupní školení – kvalita⁸¹

⁸¹Na základě směrnice společnosti M.L.S. Holice „*Adaptace a zaškolování nových zaměstnanců*“

5.2.7 Dokumenty k adaptačnímu procesu

Po vstupním školení je zaměstnanec „předán“ vedoucímu pracovníkovi, který od personálního oddělení obdrží následující dokumenty: „*přijetí a přeřazení na pracoviště*“, „*zápisník BOZP*“ a „*adaptační a zaškolovací plán*“. Právě obsah adaptačního a zaškolovacího plánu je spolu s novým pracovníkem naplňován a po zkušební době je celý proces adaptace vyhodnocen. U TH pracovníků připravuje vedoucí pracovník dokument „*zaškolovací plán TH*“. Tento dokument pak obsahuje jednotlivé činnosti, které je třeba novému pracovníkovi předat.⁸²

5.2.7.1 Příručka pro nové zaměstnance

Při nástupu do společnosti obdrží každý zaměstnanec příručku pro nové zaměstnance. Příručka, na jejíž inovaci jsem měla možnost se během své praxe vykonávané v této společnosti podílet, obsahuje nejdůležitější informace o společnosti. V současné době ještě není dokončena, nicméně po jejím dokončení nahradí starou příručku, která se používala v minulosti.

Najdeme v ní historii, současnost, vize a hodnoty této společnosti, přehled výrobků, představení jednotlivých pracovišť, organizační strukturu a pracovní a provozní podmínky. Pozornost je zde věnována také systému odměňování a zaměstnaneckým výhodám a benefitům. Velice zajímavou a nápomocnou je kapitola, která je věnována terminologii v M.L.S. Tato část poskytuje stručný výklad zkratk a odborných označení, které se ve společnosti nejčastěji používají.⁸³

5.2.7.2 Adaptační a zaškolovací plán

Adaptační a zaškolovací plán má jinou podobu pro VD pracovníky a jinou pro TH pracovníky. V obou případech je rozdělen na dvě části. První část obsahuje harmonogram školení, seznámení s pracovištěm a seznámení s předanými dokumenty. Druhá část se týká vyhodnocení adaptačního a zaškolovacího plánu před koncem zkušebního období.⁸⁴

⁸² Na základě směrnice společnosti M.L.S. Holice „*Adaptace a zaškolování nových zaměstnanců*“.

⁸³ Na základě interního dokumentu společnosti M.L.S. Holice, spol. s r.o. „*Příručka pro nové zaměstnance*“.

⁸⁴ Na základě interního dokumentu společnosti M.L.S. Holice, spol. s r.o. „*Adaptační a zaškolovací plán*“.

Vzhledem k tomu, že se můj výzkum zabývá TH pracovníky, zaměřím se blíže na verzi pro tuto kategorii pracovníků. V první části tohoto dokumentu je rozplánované vstupní školení, školení BOZP a PO a školení kvality. Na splnění této části spolupracuje nový pracovník s úsekem personalistiky, s HSE manažerem a školitelem kvality.

Část druhá je hodnocení zaměstnance na konci zaškolovacího období, které provádí spolu s novým pracovníkem vedoucí pracovník. Jsou zde hodnoceny následující okruhy:

- plnění pracovních úkolů
- kvalita práce
- odpovědnost
- samostatnost
- iniciativa
- organizace vlastní práce (pokud lze hodnotit)
- schopnost vést kolektiv (pokud lze hodnotit)
- práce v týmu
- schopnost tvůrčí práce (pokud lze hodnotit)
- komunikativnost
- vztahy ke spoluzaměstnancům

Každý výše zmíněný ukazatel bude vedoucím pracovníkem oznámkován a následně je vypočítána celková průměrná známka, dle které se na základě tabulky níže určuje, do jaké míry je nový pracovník zaškolen.⁸⁵

1-1,9	Plně zaškolen
2-2,9	Spíše zaškolen
3-3,9	Spíše nezaškolen
4	Nezaškolen

⁸⁵ Na základě interního dokumentu společnosti M.L.S. Holice, spol. s r.o. „Adaptační a zaškolovací plán“.

V případě, že výsledná známka je tři a více, navrhuje personální oddělení nápravná opatření, která se do dokumentu uvedou a jejich akceptace se ztvrdí zaměstnancovým podpisem.

K adaptačnímu plánu bývá u TH pracovníků zpravidla přikládán zaškolovací plán. Jedná se o dokument, ve kterém jsou přesně vymezeny činnosti, se kterými je třeba nového pracovníka detailně seznámit. Každá činnost, či oblast činností jsou naplánované na určité časové období a u každé je určeno, kdo bude nového pracovníka zaškolovat.⁸⁶

5.2.7.3 Přijetí a přeřazení na pracoviště

Dokument „*Přijetí a přeřazení na pracoviště*“ dostává do rukou přímý nadřízený pracovník nového zaměstnance, který zodpovídá za zajištění všech bodů v tomto dokumentu a za jeho následné vyplnění. Současně je v dokumentu uveden školitel, případně školitelé, kteří se podílejí na zaučování nového pracovníka a spolu s nadřízeným pracovníkem zodpovídají za vyplnění tohoto dokumentu.

Dokument je rozdělen do několika bloků, přičemž každý blok je věnován konkrétním činnostem. Protože má tento dokument jednotnou podobu pro všechny kategorie pracovníků, nadřízený pracovník vybírá pouze takové informace a činnosti, které jsou pro nově příchozího relevantní.

První část zahrnuje základní informace o podniku a celkovou prezentaci podniku – spadá sem prohlídka závodu a výrobní haly, doporučení ohledně pohybu na komunikacích, umístění nouzových východů a shromaždiště a seznámení se s evakuačním plánem. Dále je nový pracovník seznámen s umístěním sociálního zařízení, parkoviště, jídelny, a bezpečnostních prostředků.⁸⁷

Další blok je věnován základním informacím, jako je rozvržení bezpečnostních přestávek a rozvržení pracovní doby, přestávek na jídlo a oddech. Nechybí zde ani část, která se věnuje seznámení s pracovním týmem. Patří sem

⁸⁶ Na základě interního dokumentu společnosti M.L.S. Holice „*Zaškolovací plán TH*“.

⁸⁷ Na základě interního dokumentu společnosti M.L.S. Holice „*Přijetí nebo přeřazení na pracoviště*“.

seznámení s kolegy a školiteli, představení zaměstnanců úseku kvality a členů BOZP a PO, představení hlídek první pomoci na pracovišti a požárních hlídek.⁸⁸

Následující blok je věnován předání osobních ochranných pomůcek, jejichž nošení je povinné, a seznámení s dokumentací na pracovišti či s technologickými postupy. Nový pracovník je taktéž seznámen s riziky bezpečnosti na pracovišti a s ochranou životního prostředí. Spadá sem i seznámení s riziky kvality na pracovišti a seznámení s pravidly interního systému TOP 5, který má za cíl předcházet úrazům na pracovišti a neshodám se zákazníky. Poslední blok je věnován popisu specifických činností na pracovišti, k čemuž slouží popis pracovního místa.⁸⁹

Jak již bylo zmíněno výše, tento dokument má pouze jednu podobu – používá se tedy jak pro TH zaměstnance, tak pro VD a RD pracovníky. Vedoucí pracovník a školitel se věnují pouze těm okruhům, které jsou pro dané pracovní místo nezbytné. Jak nový pracovník, tak školitel a vedoucí pracovník stvrzují dodržení tohoto dokumentu svým podpisem.

5.2.7.4 Popis pracovního místa

„*Popis pracovního místa*“ je dokument specifický pro každou pracovní pozici ve společnosti. Dozvíme se z něj přesný název pozice, úsek, do kterého tato pozice spadá a především pracovní náplň. Daná pracovní pozice je v tomto dokumentu znázorněna v organizačním schématu, ze kterého lze vyčíst návaznost a vztahy s okolím.

V popisu pracovního místa jsou konkrétně vymezeny činnosti spojené s pracovním místem a současně schopnosti, které jsou u výkonu konkrétních činností potřebné. V kolonce základní znalosti je specifikované minimální požadované vzdělání a jazykové dovednosti. Dále jsou zde uvedeny případné další znalosti a schopnosti, požadované na pracovní místo, ke kterým je možné do poznámky uvést bližší specifikaci.⁹⁰

⁸⁸ Na základě interního dokumentu společnosti M.L.S. Holice „*Přijetí nebo přeřazení na pracoviště*“.

⁸⁹ *Tamtéž*.

⁹⁰ Na základě interního dokumentu společnosti M.L.S. Holice „*Popis pracovního místa*“.

Popis pracovního místa je podepsán novým pracovníkem, čímž zaměstnanec stvrzuje, že dokument převzal, všemu porozuměl a byly mu zodpovězeny všechny případné dotazy. Popisy pracovních míst jsou ve společnosti M.L.S., Holice vypracovány dopředu, ale vedoucí pracovník je v případě změn může dle potřeby upravovat a měnit.

6 Cíle výzkumu

6.1.1 Hlavní cíl výzkumu

Hlavním cílem magisterské diplomové práce je srovnat vnímání vlastní adaptace zaměstnanců z organizace s personálním oddělením s vnímáním vlastní adaptace zaměstnanců z organizace bez personálního oddělení.

Komparaci volím z toho důvodu, že mne zajímá, zda se budou výpovědi zaměstnanců těchto společností výrazně lišit, protože řízení procesů ve velké společnosti se může značně odlišovat od řízení procesů v malé společnosti. Personální oddělení může poskytovat profesionální formální zastřešení firemních procesů, oproti tomu mohou být tyto procesy v malé společnosti přirozenější a na méně formální úrovni.

6.2 Dílčí cíle výzkumu

- Zjistit, jakým způsobem vnímají vlastní adaptaci vybraní zaměstnanci společnosti O.L.C. Systems, spol. s.r.o.
- Navrhnout případnou optimalizaci procesu adaptace nových zaměstnanců ve společnosti O.L.C. Systems, spol. s.r.o.
- Zjistit, jakým způsobem vnímají vlastní adaptaci vybraní zaměstnanci společnosti M.L.S. Holice, spol. s.r.o.
- Navrhnout případnou optimalizaci procesu adaptace nových zaměstnanců ve společnosti M.L.S. Holice, spol. s.r.o.

7 Výzkumné šetření

7.1 Metodologie výzkumu

Diplomová práce se zabývá adaptací nových zaměstnanců ve dvou různých společnostech. Zabývám se adaptačními procesy, které jsou ve společnostech nastaveny, a zejména se zaměřuji na vnímání tohoto procesu z pohledu nových zaměstnanců. Vnímání samotných zaměstnanců považuji za důležitou zpětnou vazbu pro konkrétní společnost, protože si myslím, že dobří zaměstnavatelé by nikdy neměli přestat naslouchat svým zaměstnancům a měli by se snažit některé záležitosti pochopit z jejich úhlu pohledu. Také si myslím, že názory a zkušenosti zaměstnanců se stávajícími procesy ve společnosti mohou být pro danou společnost přínosné. Společnost na základě perspektivy zaměstnanců zjistí, jak jsou s nastavenými procesy spokojeni, jak je hodnotí a zda mají nějaké připomínky či návrhy na zefektivnění. Tyto poznatky pak mohou být přínosné především v oblasti rozvoje společnosti a ve zlepšení kvality stávajících procesů.

Z toho důvodu, že se ve svém výzkumu snažím porozumět zaměstnancům a jejich vlastnímu vnímání procesu adaptace, volím kvalitativní výzkum. Disman definuje kvalitativní výzkum jako „*nenumerické šetření a interpretaci sociální reality. Cílem tu je odkrýt význam přiřkládaný sdělovaným informacím.*“⁹¹ V kvalitativním výzkumu jsou data redukována již samotnými respondenty, ti se totiž rozhodují, co výzkumníkovi sdělí a co už ne. Sdělí mu zpravidla to, co sami považují za přínosné a relevantní a je pak na výzkumníkovi, aby v tom, co se dozví, hledal struktury a spojitosti.⁹²

Švaříček s Šedřovou hovoří o hloubkovém rozhovoru, jehož cílem je získat vylíčení žitého světa respondentů, přičemž právě interpretace popsanych jevů musí být nahlížena s respektem. Hloubkový rozhovor se dělí na dva hlavní typy – polostrukturovaný a nestrukturovaný. Pro účely mé diplomové práce jsem zvolila variantu první – polostrukturovaný rozhovor, jenž vychází z předem připraveného

⁹¹ DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 2000. Str. 285.

⁹² *Tamtéž*. Str. 289.

seznamu otázek či témat, ale zůstává zde prostor i pro otevřené otázky, které mohou na straně badatele při výzkumu nastat.⁹³

7.2 Výběr respondentů

V souladu s cíli diplomové práce jsem zvolila dvě kritéria, která museli potenciální respondenti splňovat. Prvním kritériem je práce na hlavní pracovní poměr v jedné ze zkoumaných společností – O.L.C. systems, spol. s.r.o. a M.L.S. Holice, spol. s.r.o. Druhým kritériem je trvání pracovního poměru v jedné z těchto společností minimálně šest měsíců a nejdéle dva roky.

V obou společnostech byli identifikováni respondenti, kteří splňovali kritérium ohledně trvání jejich pracovního poměru ve společnosti. Ve společnosti O.L.S. Systems mi tyto zaměstnance pomohl identifikovat jednatel společnosti. Všechny tyto zaměstnance mi následně zavolal do zasedací místnosti, kde jsem je seznámila s účelem a cíli mého výzkumu a požádala je o jejich spolupráci – protože jich bylo celkem osm a všichni souhlasili s participací na výzkumu, rozhovory byly vedeny se všemi. Všichni dotazovaní souhlasili s nahráváním našeho rozhovoru a neměli žádný problém s použitím jejich výpovědí pro účely mého výzkumu.

Ve společnosti M.L.S. Holice, jsem potenciální respondenty identifikovala za pomoci personálního softwaru. Pro realizaci svého výzkumu v této společnosti jsem preferovala pracovníky z TH kategorie, a to z toho důvodu, že se svými pracovními činnostmi více přibližují zaměstnancům ze společnosti O.L.C. Systems, než zaměstnanci podílející se na přímé výrobě alternátorů. Rozhovory absolvovali všichni TH pracovníci, kteří splňovali kritéria výběru respondentů, celkem se jednalo o sedm osob. Všichni souhlasili s nahráváním našeho rozhovoru a neměli žádný problém s použitím jejich výpovědí pro účely mého výzkumu.

Rozhovory v obou společnostech byly vedeny v místě výkonu práce respondentů. Aby rozhovory probíhaly nerušeně, v soukromí a za účasti vždy pouze jednoho respondenta a mne, využívala jsem v obou společnostech prostorů zasedacích místností.

⁹³ ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĎOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. Str. 160.

7.3 Etické aspekty sběru dat a možná zkreslení

Ačkoli se dle mého názoru nejedná o ožehavé či citlivé téma, rozhodla jsem se u všech zúčastněných respondentů zachovat anonymitu.

Jako možné ovlivnění podoby rozhovorů vidím použití diktafonu. Použití záznamového přístroje může vést k nervozitě badatele či k větší dramatizaci výpovědí. Někdy nastávají situace, kdy respondent řekne, že se k něčemu vyjádří, až se ten přístroj vypne. Badatel musí počítat s tímto možným zkreslením a vnímat rozdíly v chování respondenta po vypnutí diktafonu.⁹⁴

Ve výzkumu ve společnosti M.L.S. Holice, vnímám možnost zkreslení výzkumu, a to jak na straně dotazovaných, tak na straně mé, a to z toho důvodu, že jsem v této společnosti v průběhu sběru dat pracovala. Z tohoto důvodu jsem během rozhovorů několikrát připomínala anonymní charakter výzkumu, a také způsob zpracování a použití získaných dat. Protože jak uvádí Švaříček a Šedřová: „badatel by měl ubezpečit všechny účastníky zkoumání o zachování důvěrnosti a měl by to důsledně dodržovat. Výzkumník by v žádném případě neměl sdělovat účastníkům nebo i svým kolegům informace od jiného účastníka výzkumu.“⁹⁵

7.4 Analýza dat

Před samotnou analýzou dat získaných prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů jsem všech patnáct rozhovorů doslovně přepsala, protože konečnými zdroji dat pro analýzu a interpretaci jsou právě doslovné přepisy rozhovorů.

Při samotné analýze dat je důležité se k získaným údajům opětovně vracet a znovu si je procházet a kódovat je. Pro tyto účely je jednodušší pročítat si přepsané rozhovory, než je poslouchat v audio podobě. Také takto dochází k vizualizaci dat a je možné do přepisů psát poznámky, zvýrazňovat si vybraná slova, kódovat a různě tyto přepisy komentovat a porovnávat.⁹⁶

⁹⁴ ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĎOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha:Portál, 2007. Str. 180.

⁹⁵ *Tamtéž*. Str. 45.

⁹⁶ *Tamtéž*. Str. 181.

7.4.1 Otevřené kódování

„Otevřené kódování je část analýzy, která se zabývá označováním a kategorizací pojmů pomocí pečlivého studia údajů. (...) Během otevřeného kódování jsou údaje rozebrány na samostatné části a pečlivě prostudovány, porovnáním jsou zjištěny podobnosti a rozdíly, a také jsou kladeny otázky o jevech údají reprezentovaných. Během tohoto procesu jsou zvažovány a zkoumány naše vlastní i cizí domněnky o jevu, což vede k novým objevům.“⁹⁷

V rámci otevřeného kódování jsem si vymezila zkoumané oblasti (období před nástupem do organizace, období po nástupu do organizace a období integrace), ve kterých jsem přesně vymezila zkoumané kategorie (př. motivace pro nástup do organizace, prožívání období po nástupu do organizace, postoj k organizační kultuře atd.), které byly během analýzy každého rozhovoru detailně sledovány.

Na základě zvolených kategorií byly komparovány výpovědi zaměstnanců společnosti O.L.C. Systems s výpověďmi zaměstnanců ze společnosti M.L.S. Holice. V interpretaci dat uvádím vybrané citace respondentů, a to doslovně i s případnými gramatickými chybami.

⁹⁷ STRAUSS, A., CORBIN, J. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert, 1999. Str. 43.

8 Interpretace dat

V této kapitole předkládám interpretaci výpovědí zúčastněných respondentů. Mým cílem je zde zachytit perspektivu zkoumaných jedinců s ohledem na zkoumanou problematiku. Snažím se odkrýt jejich vnímání vlastního procesu adaptace, a proto se zaměřuji především na jejich prožitky, zkušenosti, pohledy a také názory na celé období jejich zapracování ve společnosti, ve které jsou v současné době zaměstnáni.

Abych mohla pro účely komparace lépe odlišit respondenty z jednotlivých společností, označuji respondenty z OLC Systems písmenem „O“. Respondenty ze společnosti M.L.S. Holice označuji písmenem „M“. Písmenem „T“ označuji tazatele – tedy samu sebe.

Ve společnosti OLC Systems podstoupila rozhovor pouze jedna žena, abych zachovala její anonymitu, cituji její výpovědi v mužském rodě.

8.1 Období před nástupem do organizace

8.1.1 Motivace pro nástup do organizace

Jako první byla všem respondentům položena otázka, proč si vlastně zvolili danou organizaci - co je k tomu motivovalo.

O₁: „Mně programování vždycky bavilo, jelikož to ale vystudovaný nemám, tak jsem předtím dělal spoustu jiných prací a bavil jsem se tím jako doma...jako programováním. Tak jsem kontaktoval známého, co tady pracoval, jestli někoho nenabírají a tím jsem se právě dostal na pohovor.“

Někteří respondenti si konkrétní společnost vyhledali sami, jiní byli osloveni přímo společností a dostali nabídku ke spolupráci.

O₂: „Protože jsem dostal nabídku, bylo to při studiu, bylo to v mém oboru, tak jsem si říkal proč to nezkusit, aspoň získám nějakou praxi, a nějak to vyšlo.“

M₁: „Protože to byla zajímavá nabídka a byl jsem ve fázi, kdy už jsem uvažoval o změně zaměstnání.“

M₂: „Hledal jsem práci, dostal jsem dvě nabídky a tahle se mi zdála lepší, tak jsem si vybral.“

U některých respondentů je možné sledovat, že motivace pro nástup do společnosti byla ovlivněna veřejnou prezentací dané organizace či směrem, kterým se společnost profiluje.

O₃: „Mně zaujaly ty projekty, co oni dělají, já jsem teda nevěděl úplně podrobně, ale spíš tady ten směr, obor. Já sem se do toho vlastně pustil a potom jsem napsal tady na firmu.“

M₃: „Proč? Ono je to docela jednoduché, tady v Olomouci není tolik možností. Najít práci, která by mi seděla, byl problém. Pro mě byly prioritou jazyky a právě proto jsem tady.“

M₄: „Hledala jsem práci mimo původní zaměření, s uplatněním francouzštiny, což tady bylo. V Olomouci. A nějak aspoň průměrně zhodnocenou. Takže, to se splnilo všechno.“

Jeden z respondentů uvedl jako hlavní motivaci pro nástup do společnosti potřebu změny a zároveň firemní atmosféru, která na něj již na pohovoru působila.

M₅: „Motivovala mě změna zaměstnání po dvanácti letech, což je strašně dlouhá doba. Aby byl člověk použitelný na trhu, tak jsem tu změnu provedl. Jednak na mě dejchala dobrá atmosféra tady toho kolektivu, kterou jsem na poprvé cítil, už jak jsme se bavili na pohovoru s XY, tak mi byla příjemná.“

Jak je vidět z ukázky výše, odpovědi na danou otázku a vůbec motivace pro nástup do obou organizací jsou individuální, nicméně většina respondentů byla oslovena zajímavou nabídkou zaměstnání. Respondenti z OLC uváděli jako další nejčastější důvod doporučení této společnosti od známého člověka. Respondenti z M.L.S. neuvodli, že by měli společnost doporučenou od známých, ale jako druhý nejčastější důvod uváděli příležitost užívat ve společnosti cizí jazyk – francouzský i anglický. Jako motivace byla dále uváděna lokalita společnosti, potřeba změny a nabídka konkrétní pracovní pozice.

8.1.2 Informovanost o organizaci před nástupem

V rámci této kategorie byly pokládány otázky, které zjišťovaly, zda měli respondenti dostatek informací o společnosti před samotným nástupem, a kde je případně zjišťovali.

Respondenti z OLC většinou uváděli, že mnoho informací o společnosti před nástupem neměli. Většinou je čerpali z internetových stránek.

O₁: „V podstatě jenom na web jsem se koukal jakoby, tak sem projel, co vlastně dělali a v podstatě nějak víc jsem o té firmě nevěděl.“

O₂: „Zas tolik jsem toho nevěděl. Věděl jsem, že tady dělají něco s florbalem, ale třeba nějaký ty další projekty, na kterých jsem vlastně potom skončil já, to jsem jako vůbec netušil takhle.“

O₃: „Já jsem to spíš zjišťoval postupně. Prolítal jsem si jejich stránky, než jsem nastoupil, tak tam jsem informace sháněl. Ale je fakt, že mi ty aplikace moc neříkaly. Takže o tym sem moc nevěděl, no. Jsem sem šel spíš s tím, že něco budu dělat, ale vůbec nevím co.“

O₄: „Tak věděl jsem...no když na to přijde, tak jsem toho ani vlastně moc nevěděl, (smích) ono toho na starým webu moc nebylo, teď je teda nový web, ale nevím jestli je to lepší. Ale jako z toho se moc nedozvíš. Nebo na tom webu zas až tak moc informací nebylo. Něco málo jsem se dozvěděl spíš až potom tady.“

Jeden z respondentů získal informace od kamaráda, který ve společnosti pracoval, ale sám si nic nevyhledával.

T₅: „A něco konkrétního, čím se třeba firma zabývá, jsi nezjišťoval?“

O₅: „Ne. To mně bylo celkem jedno.“

T₅: „Ani na webovky ses nedíval?“

O₅: „Nedíval, protože většinu jsem toho věděl od kamaráda, co tady dělal. Jak tady probíhá práce a tak.“

Respondenti z M.L.S. se snažili zjistit informace o společnosti na internetu, nicméně všichni se shodli na tom, že z toho důvodu, že společnost nemá webové stránky v českém jazyce, se o ní dohledávají informace stěží.

M₁: „Popravdě, věděl jsem, že existuje "MEZ", nevěděl jsem, čím přesně se zabýváme. A tím, že vyrábíme hlavně pro Francii a nemáme webové stránky s prezentací, tak i když jsem se snažil získat informace, tak to bylo složité.“

M₂: „No v podstatě nic. Protože nemají internetové stránky, takže vůbec nic.“

M₃: „Nic. Než jsem šla na pohovor, tak jsem si samozřejmě zjistila aspoň něco, ale předtím, než to vypsalí, tak jsem to nikdy neslyšela.“

M₄: „No-o, snažila jsem se dohledat nějaké webové stránky té společnosti, ale zjistila jsem, že žádné moc nejsou. Nebo jsem spíš našla jen v angličtině.“

M₅: „Tak nemáme webové stránky, takže nic moc. Byla jsem hodně překvapená, že nemáme webovky a že se nic moc nedozvím. Až jsem si říkala, jestli vůbec existuje ta firma, co to bude za firmu, jako nejsou to nějakí překupníci bílého masa (smích)?“

Jeden z respondentů znal společnost už před svým nástupem do ní, konkrétnější informace si před pohovorem zjistil.

M₄: „Jo. Tak jako povšechny informace, co vyrábí, kde leží, to jsem si ještě dojistil, ale už jsem tu společnost znal.“

Další respondenti z M.L.S. uváděli, že o společnosti mnoho nevěděli, ale před pohovorem se snažili informace získat. Většina respondentů z obou společností využila pro základní orientaci internetové stránky. Někteří byli s dostupnými informacemi spokojeni, někteří méně. Především respondenti z M.L.S. poukazovali na neexistenci internetových stránek v českém jazyce. Několik respondentů z OLC získalo informace od známých, kteří v dané společnosti pracovali.

8.1.3 Okolnosti přijetí do organizace

V rámci této kategorie bylo sledováno oznámení o přijetí do organizace a udržování kontaktu před samotným nástupem mezi organizací a respondentem. Respondenti odpovídali na otázku, jakým způsobem se dověděli, že jsou do společnosti přijati:

O₁: „*Tak s XY jsme se už po pohovoru domluvili. A pak jsem nastupoval dost rychle – v celku to spěchalo.*“

T₁: „*A kontaktoval vás někdo ještě před nástupem?*“

O₁: „*My jsme se domluvili v podstatě už na tom pohovoru.*“

T₂: „*A jak pak probíhal ten pohovor?*“

O₂: „*Jo, to bylo v pohodě, já sem se vlastně potkal s XY na půl hodinky, popovídali jsme si o tom, co bych čekal já a co by čekal on od té spolupráce, a pak jsme se rovnou dohodli.*“

T₂: „*On ti rovnou řekl, že tě přijímá?*“

O₂: „*Ano, rovnou.*“

U jednoho z respondentů z OLC nedošlo ze strany organizace ke kontaktování po pohovoru a k informování o výsledku tohoto pohovoru.

T₃: „*A jak skončil pohovor, tak jsi se dověděl hned, že jsi přijat, nebo později?*“

O₃: „*Já jsem se nedozvěděl nic, respektive já jsem dostal úkol na doma vlastně – programovací. Tam jsem úplně nepochopil zadání, tak jsem psal XY, ten mi odepsal v podstatě to, co už bylo v tom zadání.*“

T₃: „*Takže to byl první takový problém, jak proběhla ta komunikace, že jsi nedostal vysvětlení, jak jsi chtěl?*“

O₃: „*Lehce no. Z toho pohovoru jsem byl takový jako vyděšený, protože to byl můj první pohovor celkově. No a byl jsem takový rozpačitý z toho, že jsem to pokazil. Hlavně jsem psal ještě test tady, ktere jsem úplně pokazil, protože jsem navíc ještě nevěděl, že budu psát takovej test, což jako možná jsem mohl očekávat, nevím.*“

Takže jako nic jsem se nedověděl, měl jsem jen pár dní na to, abych to poslal. A jako nic, že. Potom jsem měl asi za měsíc schůzku kvůli bakalářce a tam byl vlastně XY a ten mi říkal, že to se mnou teda zkusijou. Řekli mi, že ten test, co jsem dělal tady, že to bylo jako nic moc, ale to co jsem dělal doma, že to bylo jako dobrý, ale že budu dělat úkoly se šéfem, že mi všechno vysvětlí a bude nade mnou stát, takže nic nebudu dělat vyloženě sám.“

T₃: „Takže to chápu správně, že jak jsi měl ten pohovor a nevěděl jsi, jak to tedy je, tak se ti nikdo neozval? Ty jsi sem šel kvůli té bakalářce až sám po nějaké době?“

O₃: „No, nikdo se mi neozval (smích), tak já sem nevěděl jako co...“

T₃: „To asi nebylo moc příjemný, co?“

O₃: „No, to ne-e (smích), to jsem nevěděl, která bije. Ne, já potom jak jsem to pokazil, tak jsem si říkal, ty jo, ani náhodou (smích), ti mě nevezmou.“

Jeden z respondentů z M.L.S. se o přijetí dověděl přes personální agenturu, s tím, že na odpověď docela dlouho čekal.

M₁: „Tak v podstatě, tím že to bylo přes personální agenturu, tak já jsem absolvoval myslím dvě nebo tři kola pohovoru, potom se docela dlouho čekalo, myslím, že to byl měsíc nebo dva, na nějaký vyjádření a nakonec teda přišla ta nabídka. Informovala mě o tom ta personální agentura.“

Jiní respondenti uvedli, že kontaktování bylo až po delší době, ale problém s tím nikdo neměl. Naopak někteří byli s udržováním kontaktu ze strany společnosti spokojeni.

M₂: „Personalistka mi to volala na mobil. Ale až po delší době. Od posledního pohovoru to bylo poměrně dlouho. Asi čtrnáct dní nebo tři týdny.“

M₃: „Tam to byla delší doba, ale to se dá chápat. Ale zase v té druhé firmě, kde jsem byl na pohovoru, když to porovnáám, tak se mi neozvali celou dobu. Kdežto tady se mnou personální oddělení pracovalo celou dobu, takže jsem měl pořád zpětný vazby a takhle, jo. Protože ten systém toho výběrového řízení tady trval měsíc, ale neměl jsem pocit, že se mi nevěnují, cejtíl jsem tu podporu. Řekl bych, že

semnou pracovali úplně ukázkově. Ujistili mě, že výběr ještě neskončil, jako v jiné firmě jsem to nezažil. To bylo fakt promakaný.“

M₄: „Určitě, ten kontakt byl nějakým způsobem udržovaný – jednak v tom, jestli ta nabídka trvá, protože probíhalo výběrové řízení a protože v podstatě jsme už obě strany věděly, že s tím souhlasíme. Pak už přišly i nějaké konkrétní dotazy.“

M₅: „Ten okamžik si přesně pamatuju, volala mi HR manažerka. Ona mi volala dvakrát. Poprvé se mě ptala jak a co, jestli pro mě nebude problém dojíždění. Tak vím, že jsem se vychválila asi až do nebe (smích), protože jsem strašně stála o tu práci. No a potom mi volala za pár dnů znova a řekla mi, že teda jo, tak jsem měla strašnou radost.“

Jedna z respondentů z M.L.S. uvedla, že kontaktování i nástup do společnosti probíhal rychle.

M₆: „Kontaktovala mě paní personalistka tehdy. To bylo hrozně rychlé. Říkala mi, že se do týdne ozvou, ozvali se hned a pak bylo druhé kolo a zase to bylo rychlé. Nějak do týdne. Já jsem nastupovala někdy na začátku března, ale kdy ten pohovor přesně byl, to přesně nevím, ale kontaktovali mě. Ano. Protože jsem musela přijít ještě, co se týče té kartičky, vyřízení, potom doktorky, ale mám za to, že mě řekli, třeba ve čtvrtek, že v pondělí nastupuju. Takže to bylo fakt rychlé.“

Z uvedených ukázek je vidět, že zkušenosti respondentů se liší. V OLC se většina dotazovaných dověděla již na pohovoru, že jsou přijati. Naprostým protikladem byla výpověď respondenta, který ze strany společnosti nebyl po pohovoru kontaktován vůbec. Ještě před pohovorem se ve společnosti domluvil na spolupráci na jeho bakalářské práci, což vedlo k tomu, že po delší době po pohovoru společnost sám navštívil a až tehdy se dověděl, že ho společnost přijme. Respondenti z M.L.S. byli všichni kontaktováni až po pohovoru. Jeden z respondentů byl kontaktován personální agenturou, zbytek interní personalistkou. Většina se shodla, že dostali vyjádření až po delší době, pouze jedna respondentka uvedla, že kontaktování ze strany společnosti proběhlo rychle.

8.1.4 Informovanost o pracovním místě a úkolech na této pozici

Otázky spadající do této kategorie zjišťovaly, zda měli respondenti před jejich nástupem do společnosti dostatek informací o jimi obsazovaném pracovním místě a přílehlých pracovních úkolech, ale i o samotné společnosti. Několik respondentů bylo s informovaností spokojeno.

O₁: „Jo. Tak vzhledem k tomu, že už nějakou dobu programuju, tak ono se to jako až tak úplně neliší. To je otázka nějakých spíš interních věcí. Tak něco mi bylo řečeno, ale to nebylo zas tak důležitý. Ono je potřeba si na ten systém zvyknout.“

O₂: „To už jsem všechno věděl. Něco jsem věděl už od kamaráda. Taky jsem věděl, na jakém projektu asi budu pracovat, protože kvůli tomu mě právě oslovil kamarád, jestli bych na tom nechtěl dělat, protože on na tom projektu pracoval, takže jsem věděl, že to bude tady ten systém.“

Jiní respondenti, a troufám si říci, že většina dotazovaných z OLC, získali více informací až první nástupní den.

O₃: „Ne, to všechno jsme probrali tady, jak jsem přišel, všechno mi bylo řečený až tady při nástupu.“

T₄: „A jinak stou tvou náplní, to jsi věděl, co tě čeká za náplň práce? Co přesně budeš dělat, v jakém rozsahu, a takhle?“

O₄: „Tak úplně přesně bych řekl, že asi ne. To spíš tak jako postupně no.“

O₅: „Dostal jsem...no-o...vlastně ani ne, až ten první den.“

O₆: „No zas tolik ne, ale dověděl jsem se, že tady bude prostě borec XX, kterej si mě vezme na starost. Ono po telefonu se to ani moc vyřešit nedá.“

T₇: „A než jsi sem nastoupil, tak věděl jsi už nějaké informace, jak to tady chodí?“

O₇: „To jo, ale my jsme s kamarádem měli vlastní zasedačku, takže jsme byli úplně odříznutí od zbytku firmy. Takže neznali jsme ani tady ty lidi vůbec.“

T₇: „Takže jsi nevěděl moc věcí dopředu?“

O₇: „No jako já ne.“

Někteří respondenti z M.L.S. uvedli, že moc informací dopředu neměli a více se dověděli až v nástupní den. Na otázku, zda měli dostatek informací o jejich pracovním místě a o společnosti, odpovídali následovně:

M₁: „Tak to ne. Měl jsem obecné informace, nebo zhruba jsem tušil. Když se hlásíte na nějakou pozici, tak zhruba víte, co ta pozice obnáší, zvlášť když v tom děláte. Ale konkrétní náplň práce jsem nevěděl, ale to jsem se dozvěděl ten první den na základě toho zaškolovacího plánu.“

M₂: „Ani ne, ani moc ne. Si myslím, že by klidně mohlo být víc informací. Hlavně ty internetové stránky si myslím, že jsou problém.“

M₃: „Nějakou představu jsem samozřejmě měla. Ale co teď ta pozice obnáší, tak částečně se shoduje a částečně se neshoduje s tím, co mi bylo prezentováno.“

M₄: „No tak, všechny ty pracovní činnosti, tak to bylo shrnuto v tom adaptačním plánu. Takže ze začátku jsem měla představu jen nějak zhruba. Postupně jsem byla zapracována do těch úkolů. Potom mi teda byl dán ten adaptační plán, kde jsem zjistila, na co budu ještě zapracována. Některé věci jsem zjistila, až to bylo aktuální.“

T₄: „A myslíš si, že je to třeba lepší, že se to dozvíš až těsně předtím?“

M₄: „Těžko říct no. Kdybych to věděla dopředu, tak by to bylo fajn, ale ne že by mi to vadilo nějak, že jsem se to dozvěděla až později, to ne.“

M₅: „Tak samozřejmě, že ne. Jako byly tam věci, které jsem od té pozice čekal, některý věci jsem ne úplně čekal, ale ne že bych byl překvapený.“

Jak je vidět výše, respondenti často uváděli, že konkrétní informace o jejich pracovní náplni neměli. Někteří z nich uvedli, že se více informací dověděli první pracovní den. Několik respondentů z M.L.S. uvedlo, že se konkrétnější informace dověděli na základě adaptačního plánu. Několik respondentů bylo s informovaností spokojeno, jiní by upřednostnili více informací dopředu.

8.1.5 Prožívání přednástupní fáze adaptace

Zde jsem se zaměřila na to, jak se respondenti cítili a čím si procházeli před samotným nástupem do organizace.

O₁: „*Tak byl jsem nervózní. Nevěděl jsem, jestli to umím úplně, co bylo potřeba. Tak jak do školy na nějakou zkoušku, prostě klasika.*“

O₂: „*Tak trochu nadšenej, trochu nervózní. Od každého něco.*“

O₃: „*Byl jsem hodně nervózní, protože to vlastně byl první pohovor, na který jsem šel, ale pak to nějak během toho pohovoru, nějak spadlo.*“

T₃: „*A poprvé, jak už jsi sem šel pracovat, tak už to bylo lepší?*“

O₃: „*To jsem byl taky nervózní, protože jsem vlastně nevěděl, co od toho můžu čekat, jak kdyby. Co vlastně budu dělat, protože jsem si uvědomil, že na ničem tak velkým jsem nikdy nedělal.*“

M₁: „*Tak já myslím, že tady nemá cenu zastírat. Samozřejmě byla tak nějaká nervozita, jako když člověk jde do neznámého prostředí.*“

M₂: „*No bylo to zvláštní. Já už jsem ani nedoufala, že někam půjdu.*“

M₃: „*Těšila jsem se. Nervózní jsem ani nebyla. Těšila jsem se na nové lidi aji na tu práci jsem se těšila.*“

M₄: „*Cítil jsem se výborně, protože jsem se těšil na tu práci ve srovnání s prací, kterou jsem dělal. Měl sem samozřejmě trochu strach jít do nového a takhle, a abych všechno uměl a zvládl, ale jinak jo, pohoda.*“

M₅: „*Byla jsem samozřejmě hrozně nervózní, protože jsem pořádně nevěděla, do čeho jdu.*“

M₆: „*Tak byla to velká změna, měl jsem strach, měl jsem pochybnosti, jestli všechno zvládnou.*“

M₇: „*Tak byla jsem plná nadšení, elánu a bála jsem se, ať nezaspím a ať hlavně dojedu v pořádku, takže úplně nadšená a spokojená, vysmátá a plná síly (smích).*“

Před nástupem do společnosti prožívali téměř všichni respondenti nervozitu či měli trochu strach. Někteří byli nervózní, ale zároveň se těšili na novou práci a nové prostředí. Několik respondentů uvedlo, že tuto fázi prožívalo bez problémů.

8.1.6 Hodnocení přednástupní fáze adaptace

Respondenti byli dotazováni, zda by něco změnili na období před samotným nástupem do organizace a jak celé dané období hodnotí.

O₁: „Věděl jsem, že se klíčové informace dozvím na místě, takže nějak jsem to jako neřešil.“

O₂: „Bylo to v pohodě. Co jsem potřeboval, jsem se dověděl. On už člověk, podle mě, když takhle povolání mění, tak už v podstatě ví, na co se ptát, nebo co by vás mělo zajímat. Každá firma to má nějak nastavený. Vy se musíte přizpůsobit firmě, ne firma vám.“

O₃: „Tak myslím, že jsem věděl všechno. Měl jsem teda ještě to štěstí, že jsem nemusel podstoupit žádný testy, ty se zavedly potom. Ale to si myslím, že bych stejně prošel. A nějak náročný mi to nepřišlo.“

Většina dotazovaných z OLC byla s přednástupní fází spokojena. Někteří předpokládali, že pokud se ještě něco důležitého nedověděli, dozví se to při nástupu do společnosti. Jak již bylo uvedeno výše, jeden z respondentů nedostal po pohovoru zpětnou vazbu, což je také to, co by na přednástupní fázi změnil. Nicméně respondent tuto skutečnost již bere s humorem, ale v té době to pro něj příjemné nebylo.

O₄: „Změnil bych určitě to, aby se mi ozvali (smích).“

Jeden respondent z M.L.S. by změnil dobu trvání výběrového řízení a neinformovanost v jeho průběhu. Uvedl, že byl kontaktován další personální agenturou, ačkoli již pohovor absolvoval, což u něj vedlo ke značné nejistotě.

M₁: „Tam v podstatě po celou dobu toho výběrového procesu jsem nevěděl, jak si stojím. Jako já jsem si stanovil nějaký podmínky a potom jsem nevěděl, jestli ta společnost na to kývne nebo nekývne. Neměl jsem zpětnou vazbu a potom tam byla právě ta prodleva, kdy mě kontaktovala ještě druhá personální agentura, a zjistil jsem, že se společnost snaží ještě přes tu druhou personální agenturu hledat. Takže jsem si právě myslel, že se asi nedomluvíme. No a tak jsem čekal, čekal, čekal. To čekání bylo poměrně dlouhý a teprve pak jsem se dověděl, že jsem byl přijatej. Ale

jako pokud bych mohl něco změnit, tak aby to netrvalo tak dlouho, abych v průběhu toho měl nějaké informace, jak si stojím a v případě, že jsem pro tu společnost neadekvátní tak aby tam byl prostor to nějak řešit.“

Jedna respondentka z M.L.S. nebyla spokojena s dlouhotrvajícím a příliš důkladným výběrovým řízením na její pozici a také s tím, že se jí po pohovoru nikdo dlouho neozval, ačkoli jí to bylo slíbeno. Samotný nástup do společnosti pak dle respondentky proběhl od oznámení o přijetí brzo.

M₂: „Tak přijímací řízení bylo podle mě na tu pozici úplně nesmyslně dlouhý a důkladný, vůbec nevím proč. No, prostě se mi to zdálo zbytečný. Co se mně nelíbilo, tak bylo, že to trvalo strašně dlouho, přestože mi slíbili, že mi dají vědět do nějaké doby, tak to vlastně pak porušili nebo nesplnili. To mě docela štvalo, protože tam byla strašně velká prodleva a pak vlastně ten termín toho nástupu byl dost jakoby brzo po tom oznámení. Víceméně dny jsem na to měla.“

Dva respondenti z M.L.S. se shodli na tom, že by na přednástupní fázi neměnili nic.

M₄: „Ne, určitě bych nic neměnil.“

M₅: „Absolutně vůbec nic.“

Většina respondentů z OLC neměla k přednástupní fázi žádné výhrady, kromě jednoho respondenta, který nebyl spokojen s tím, že nebyl po pohovoru ze strany společnosti kontaktován. Někteří respondenti z M.L.S. měli připomínky k výběrovému procesu – dle jejich názoru trvalo dlouho, než dostali od společnosti zpětnou vazbu, ačkoli to některým z nich bylo přislíbeno. Jeden respondent z M.L.S. zažíval nejistotu, protože jej po pohovoru kontaktovala jiná personální agentura s nabídkou pohovoru v této společnosti, předpokládal tedy, že u pohovoru úspěšný nebyl, když společnost přes jinou personální agenturu stále hledala kandidáty. Naopak dva respondenti s M.L.S. neměli vůbec žádné připomínky a na přednástupní fázi by neměnili nic.

8.2 Období po nástupu do organizace

8.2.1 Zhodnocení prvního pracovního dne

Zde jsem zjišťovala, co dotazovaní očekávali od prvního pracovního dne a jak tento den opravdu probíhal.

T₁: „Když si vzpomeneš na svůj první den, bylo to takový, jak jsi očekával?“

O₁: „A tak jo, XY to tady se mnou prošel, ukázal mi, kde je kuchyňka, pak kanceláře, představil mě se všema kolegama, protože nás tady tolik zase není.“

O₂: „Tak nějak, že nám dají čas, abychom se rozkoukali, což se tak nějak splnilo.“

O₃: „Bylo to zhruba tak, jak jsem si to představoval. Sedl jsem si na to a pozvolna jsem se do toho začal dostávat nějakým způsobem.“

Jeden z respondentů uvedl, že byl představen pouze týmu, ve kterém pracoval, nikoli ostatním kolegům.

O₂: „Vlastně XY mě seznámil s XX a se XZ, kterej mě řídil. Dostal jsem směrnice, počítač. První den jsem si pročítal věci o firmě a o projektech, co tady dělají. XY mě nepředstavil nikomu jinému, tady z té firmy. Vyložene jen týmu. Pak se mi věnoval ten XX, ten mě zaučoval a říkal mi, co a jak bude a tak.“

Další respondent z OLC srovnával první den v této společnosti s prvním dnem ve větší společnosti, kde působí personalista.

O₃: „Tak čekal jsem, že se něco dozvím, bez toho to nejde. Většinou jste někomu představen, záleží, jak je ta firma členěná. Tady se znají všichni všichni, že ta firma je malá. I když už taky není nejmenší. Samozřejmě je rozdíl, když nastoupíte do firmy, která je velká a kde máte personalistu, která už tam má všechno v „jednom baráku“, tak samozřejmě to je zase o něčem jiném. tady zas to není potřeba, protože více méně tady všechny ty záležitosti XY oběhá sám.“

Respondenti z M.L.S. uváděli, že byl první den značně organizovaný.

M₁: „Čekal jsem nějaké seznámení... Tak jako více méně jsem neočekával nic, naopak mě překvapilo, že ten první den byl poměrně oraganizovanej, že jsem dostal

ten plán zaškolení, kterej byl poměrně podrobněj. Takže to určitě předčilo moje očekávání.“

M₂: „Tak čekal jsem, že se se mnou pobaví ohledně toho, co se bude dít. Jako to, co se dělo, jsem nečekal, že mě provedou po obou závodech a představí mě všem lidem, jsem nečekal. A nástupní školení, který hodnotím jako opravdu zdařilý, protože jsem se dozvěděl během hodiny úplně všechno. Jo, to se mně líbí a v porovnání s jinými firmami, to je fakt jako jinde. Takže to předčilo moje očekávání. Jako ten první den jsem dostal servis jako hrom.“

M₃: „Tak první den určitě jsem čekal, že bude vstupní školení. Vůbec školení o firmě, školení BOZP, procházka závodu, představování na jednotlivých odděleních, obhlídnutí svého pracoviště. Což byla vlastně obdoba toho, co bylo v každé výrobní společnosti, kde jsem byl. Splnilo to očekávání. Ten vstupní den nového zaměstnance určitě proběhl dobře. Tam to splnilo očekávání.“

Dvě respondentky z M.L.S. uvedly, že vstupní školení absolvovaly společně s brigádníky do výroby.

M₅: „Bylo školení bezpečnostní, prohlídka výroby. A ještě nastupovali brigádníci, protože to byl červen, takže já jsem tam byla asi s dvaceti klukama, kteří nastupovali jako brigádníci. Takže to školení bylo dělaný pro ně a mě se to úplně netýkalo.“

T₄: „Takže nebyla věnována pozornost čistě tobě?“

M₅: „Vůbec ne. Ani to pro mě nemělo více méně žádný význam, protože tam byly výrobní věci, který prostě nebyly určený jako pro „THčko“, pro mě.“

M₆: „Tak, ještě s jedním brigádníkem jsme absolvovali školení na BOZP, potom vstupní školení, kde mi byly předány informace o firmě. Jak to tady funguje.“

Respondenti z OLC uváděli, že první den proběhl tak, jak očekávali. Jeden srovnával průběh prvního dne v této společnosti se společností větší, kde první den organizuje personalista. Shrnul to tak, že společnost OLC je menší a takové postupy, jaké jsou obvyklé ve větších firmách, zde nejsou potřeba. Respondenti z M.L.S. často uváděli, že byl první den ve společnosti značně organizovaný, někteří uvedli, že to takto očekávali, u jiných to očekávání předčilo. Dvě respondentky z M.L.S. absolvovali vstupní školení společně s brigádníky, kteří měli nastoupit do výroby.

Jedna z nich s touto skutečností nebyla spokojená, protože měla pocit, že se jí školení netýkalo, a bylo více orientováno na výrobu.

8.2.2 Informovanost během období po nástupu do organizace

Respondenti byli dotazováni, zda byli seznámeni s plánem svého zapracování, zda je někdo seznámil s organizační strukturou, a jak hodnotí informovanost během období po jejich nástupu do organizace.

Co se týče plánu adaptace, tak jeden z respondentů uvedl, že s ním byl seznámen již před samotným nástupem. Po pracovní stránce mu byl přidělen kolega, který se mu věnoval.

T₁: „Seznámil vás nadřízený s nějakým plánem, co vás čeká?“

O₁: „Jo. Tak to jsme se domlouvali v podstatě už před tím nástupem. Ukázal mi ten systém, ve kterém se dělá, ukázal mi, co a jak, jo.“

T₁: „A co se týče pracovních věcí?“

O₁: „Tady musíte mít při ruce programátora, co už to dělá, protože se do toho potřebujete dostat, když jdete do hotového systému, tak musíte mít chvíli někoho, kdo vás vede.“

T₂: „Řekli ti ten první den, co tě čeká v příštích dnech? Někjaký plán zapracování?“

O₂: „Tak ze začátku jsem měl za úkol akorát ten jeden úkol a to bylo všechno.“

O₃: „O něčem takovém jsme se bavili, ale spíš to bylo to pracovní, že teď rozjedeme projekt. Nebylo to, že bych měl napsaný na papíře, že třeba v pondělí – seznámení s kolegy, úterý – to ne, to šlo tak nějak jak to vyšlo prostě.“

S organizační strukturou nebyl dle výpovědí respondentů z OLC seznámen dopředu téměř nikdo, ale většina se shoduje na tom, že se tyto informace probírají na firemních poradách, které se konají několikrát do roka.

T₄: „A co se týče organizační struktury, tak jsi věděl, jak to tady funguje?“

O₄: „No, ne úplně hned, ale myslím, že tak během měsíce, co jsem nastoupil, byla nějaká velká porada firemní, tak tam jako se to všechno shrnulo a nějak nebyl důvod mi to říkat předtím.“

O₅: „Ne, do toho člověk ani moc neviděl, to rozdělení do projektů a na oddělení, protože dělal svoje věci a do toho moc neviděl. Nebyl čas a bylo mi aji blbý potulovat se tady po firmě a ptát se těch lidí, kdo jsou.“

O₆: „No já jsem si nevšiml, že by tu byla nějaká hierarchie. Je jeden šéf...já jsem ani vlastně nevěděl, jak to tu je s tou strukturou.“

Pouze jeden respondent uvedl, že byl s organizační strukturou seznámen již první pracovní den.

O₇: „To byl už ten první den vlastně. Tak tady je ta struktura poměrně jednoduchá.“

Respondenti z M.L.S byli s plánem jejich adaptace postupně seznámeni všichni.

M₁: „Ano, seznámil mě nadřízený.“

M₂: „Jo jo, řešili jsme, ten plán se potom tak nějak řešil za pochodu. Jako plán jsem samozřejmě dostal, který se kontroloval při prvním sezení s nadřízeným. A myslím, že jsme to nějak plnili.“

M₃: „Ano, potom, až po nějaké kratší době, nevím, po čtrnácti dnech nebo tak nějak, jsem dostala do rukou adaptační plán, kde bylo všechno docela podrobně, což mě docela překvapilo. Bylo tam, jaká bude náplň mé práce, jaké vlastnosti bych měla mít a vlastně nadřízená to se mnou probrala, podepsaly jsme to.“

M₄: „Určitě. Nadřízený mě seznámil. Prošli jsme to bod po bodu, v tomto to bylo naprosto v pořádku.“

S organizační strukturou byli seznámeni všichni respondenti z M.L.S. Někteří uváděli, že jim byla prezentována již první den v rámci vstupního školení.

M₅: „Ano ano, to bylo součástí vstupní prezentace.“

M₆: „Jo, to jsem se seznámil.“

M₇: „Myslím si, že jo, ale těch informací bylo tolik, že jsem to určitě nevstřebala všechno. Dlouho mi trvalo, než jsem zjistila, kdo kam patří, a co kdo vede. Ale myslím si, že asi jo.“

M₈: „Postupem času ano.“

T₈: „Takže nebylo to hned v nástupní den?“

M₈: „Nebylo to určitě první den nebo druhý den. Bylo to později. Až jsem to v podstatě potřeboval.“

Jeden z respondentů z M.L.S. uvedl, že získávání informací pro jeho pracovní činnosti bylo složitější.

T₉: „A co se týče informací? Měl jste vždycky dostatek, nebo kde čerpat, koho se zeptat?“

M₉: „Tak samozřejmě bylo to trochu složitější, protože spousta věcí byla nezdokumentovaných. Takže jsem ty informace musel získávat tak, že jsem se s kolegama bavil a snažil jsem se z nich ty informace dostat. Oni jak většinu těch věcí řeší už rutinně, tak jim ani nepřijde, že by to někdo třeba ani nemusel znát. O to to bylo třeba náročnější, že jsem se musel vyptávat důkladněji. A některý věci, třeba v té infrastruktuře, se třeba nedělaly ideálně. Tak mě překvapilo, že spousta věcí řeší externí firmy a že potom ten kolega neměl vlastně ani přehled, jak ty věci fungují. Takže to bylo takový zvláštní.“

Dva respondenti z OLC uvedli, že byli seznámeni s plánem jejich zapracování. Jeden z nich byl s plánem seznámen již před nástupem do společnosti. Zbytek respondentů s žádným plánem seznámen nebyl. Oproti tomu byli respondenti z M.L.S. s plánem zapracování seznámeni všichni. Stejně tak byli všichni v krátké době po jejich nástupu seznámeni s organizační strukturou společnosti. Z OLC byl s organizační strukturou před nástupem seznámen pouze jeden respondent. Zbytek respondentů uvedlo, že ze začátku nebyli s organizační strukturou seznámeni vůbec, ale většina se shodovala na tom, že jim byla organizační struktura prezentována po nějaké době v rámci velké firemní porady.

8.2.3 Neočekávané okolnosti během období adaptace

Pod tuto kategorii spadají otázky, které se zabývaly tím, zda dotazovaní v průběhu adaptace zažili nějaké neočekávané okolnosti, či situace, ať už negativního, tak pozitivního rázu.

O1: „Každý den to byla náročná situace. Tak pro mě bylo stresující bavit se se zákazníky v cizím jazyce. To já nerad (smích).“

O2: „No asi nějaký věci ohledně toho testování. Bylo to rozsáhlý. Než jsem se v tom zorientoval, tak to trvalo docela dlouho.“

O3: „Tak třeba nějak jsem nebyl připravený na to telefonovat s klienty, takže takhle, ale jinak jako v pohodě.“

T3: „Jako nevěděl jsi dopředu, že to budeš dělat?“

O3: „No, tak mě to ani nenapadlo nějak a překvapilo, ale za nějakou dobu už v pohodě.“

T3: „A vadilo ti, že jsi to nevěděl dopředu? Ať se připravíš na to, že budeš muset víc komunikovat?“

O3: „Jako nevím, možná kdybych to věděl, asi by se nic nezměnilo. Kde bych to natrénoval, to nevím (smích).“

M1: „Ne, to ne. Jako jediný, co je jiný, je to, že každá ta firma má jinou firemní kulturu, nebo ta struktura zaměstnanců je jiná, já jsem předtím pracoval ve společnosti, kde byl ten věkový průměr nižší, takže jakoby byla to změna a já jsem se s tou změnou musel naučit žít. Takže když jsou ti kolegové třeba starší, mají víc než padesát let, tak musíte zvolit jiný způsob komunikace než s těmi mladšími, ale neřekl bych, že by to byl nějaký zásadní problém, naopak jakoby kolegové byly určitě ochotní mi pomoci.“

M2: „Vlastně mě šokovalo, že jsem zjistila, že byl strašně velký počet uchazečů o to místo a že se někteří divili, že vzali mě bez zkušeností v administrativní oblasti. A že si hodně lidí myslelo, že je to protekce. Že jsem prostě nějaká známá

nebo tak. Řekla mi to ta moje kolegyně, že si to myslí. Ta se mě normálně zeptala, jako jestli nejsem příbuzná nadřízeného.“

T₂: „A jak si zvládala takové situace?“

M₂: „Tak já jsem se tomu zasmála tehdy. Jako mně to svým způsobem lichotilo, že vybrali zrovna mě samozřejmě, a věděla jsem, že nadřízeného jsem viděla po třetí v životě, takže jako tam žádná protekce nebyla.“

M₃: „Tak jedna věc při tom začátku byla určitě pozitivní, a to v podstatě pro mě na mé pozici byl celkem dobře zpracovanej systém, takže po pracovní stránce jsem byl spokojenej. Ale měl jsem tady trošičku problém se získáváním informací, když sem si o ně řekl, tak jsem se je nikdy nedozvěděl a to bylo špatně, a když jsem si o ně neřekl, tak to bylo taky špatně. To mně tam vadilo.“

M₄: „Hned z kraje jsem měla telekonferenci, to jsem z toho byla úplně nemocná, že musím někde v angličtině něco říct, i když mi bylo řečeno, že o pracovních věcech mluvit nebudu, takže já jsem tam měla v podstatě jenom sedět a poslouchat, ale bylo to stresové určitě.“

Zde je vidět, že se respondenti s neočekávanými okolnostmi v období jejich zapracování potýkali. Respondenti z OLC mluvili především o neočekávaných okolnostech v oblasti pracovních činností. Až při výkonu práce zjistili, jaké konkrétní činnosti musí vykonávat, což některé překvapilo. Respondenti z M.L.S. měli v této oblasti různé zkušenosti. Jeden zmínil, že jej překvapila firemní kultura a věková struktura zaměstnanců. Předtím byl zvyklý pracovat v mladším kolektivu, což vedlo k tomu, že musel hledat jiný způsob komunikace s novými kolegy. Další respondentka byla šokována, když zjistila, že se na danou pozici hlásil velký počet uchazečů a především ji překvapilo, že si někteří kolegové mysleli, že byla na danou pozici přijata protekčně. Těmto okolnostem čelila s úsměvem a naopak jí lichotilo, že i bez zkušeností v administrativě byla na danou pozici přijata. Další respondent pozitivně hodnotil dobrý systém pro vykonávání jeho pracovních činností, na druhou stranu nebyl spokojen se získáváním informací, potřebných k výkonu jeho práce. Ostatní respondenti neuvědli, že by čelili nějaké neočekávané či náročné situaci.

8.2.4 Postoj spolupracovníků v období po nástupu do organizace

V této části rozhovoru jsem se respondentů ptala, jak se k nim v období zapracování chovali jejich spolupracovníci.

O₁: „*Já myslím, že oni se chovali úplně stejně, jako kdybych tam nebyl, akorát prostě...*“

T₁: „*Jako myslíš to tak, že jsi zapadnul hned?*“

O₁: „*Já si troufám říct, že jo. Jako všeci byli ochotní, když jsem potřeboval poradit, nebo takhle...*“

O₂: „*Mně se spolupracovalo dobře. Nevím, jak se spolupracovalo jim. Tak já doufám, že s nikým tady na nože nejsem, takže snad dobrý.*“

Jeden z respondentů uvedl, že se s kolegy moc nepotkával, a to z toho důvodu, že seděl s kamarádem, který nastoupil ve stejnou dobu jako on, v zasedací místnosti, čímž byli od ostatních kolegů odtrženi.

O₃: „*Tady jsou všichni v pohodě, ale jak jsem říkal, my jsme tam byly celej den zavření sami v zasedačce. Takže jsem se s něma moc nepotkával.*“

M₁: „*Jako nenarazil jsem na to, že by někdo mi nechtěl předat informace nebo že by se k tomu stavěli negativně. Prostě všichni spolupracovali. Jenom jakoby, asi víte, že lidi tady ve společnosti si hodně stěžujou na společnost, to mě jakoby trošku zaskočilo. Takový ty stížnosti a komentování třeba rozhodnutí managementu, tak mě překvapilo, že se řeší tady v kanceláři. Jako vůči mé osobě jsem nezaznamenal žádnou neochotu nebo něco takového.*“

M₂: „*Velmi dobře. Já jsem neměla vůbec žádný problém. Jako byli nápomocní, to bylo potřeba opravdu, a milí.*“

M₃: „*Tak já jsem byla nejvíc v kontaktu s tou paní, co odcházela z toho místa. Tak po nějakém tom oťukávání jsem se, neříkám, spřátelily, ale prostě komunikovaly jsme, normálně jsme si tykaly. No a ostatní mě chodili okukovat.*“

M₄: „*Já myslím, že úplně v pohodě, bohužel někteří na mě neměli víc času, což je škoda, že jsme mohli některý ty věci víc probrat. Kdyby bylo víc času na*

začátku, tak třeba bych se vyvaroval některým chybám. Anebo některým zbytečným dotazům.“

M₅: „Se všemi jsem od začátku vycházela úplně perfektně. Všichni na mě byli hodní, milí, jakýkoliv dotaz i stupidní mi vždycky zodpověděli (smích). Byli fakt ochotní a jsou pořád.“

M₆: „Tam nezbývá než pochválit, tam byla vždycky iniciativa ze strany kolegů a dobrý kolegiální přístup, takže tam opravdu podpora byla.“

Co se týče postojů kolegů, hovořili respondenti z OLC o ochotě, podpoře, dobré spolupráci a pohodě. Jeden zmínil, že s kolegy moc v kontaktu nebyl, protože seděl s ještě jedním novým kolegou v zasedací místnosti, kde byli od ostatních kolegů separováni. Respondenti z M.L.S. hodnotili postoje kolegů také kladně. Jeden z nich zmínil, že jej překvapilo, že si kolegové stěžují na vedení společnosti. Ostatní respondenti kolegy chválili a s jejich přístupem byli spokojeni. Další respondent zmínil, že je škoda, že na něj někteří kolegové neměli více času a nemohli se mu dostatečně věnovat. Jedna respondentka měla pocit, že byla spolupracovnice „okukována“.

8.2.5 Prožívání a zhodnocení období po nástupu do organizace

Zde bylo mým cílem zjistit, čím si respondenti procházeli a co prožívali po svém nástupu do dané společnosti. Jak celé období po nástupu do společnosti hodnotí a jestli by na něm něco změnili.

O₁: „Já myslím, že jsem to prožíval dobře. Dobrý kolektiv, mně se tady líbí, dobrý šéf, dobrý majitel, vím, že to někam směřuje ta firma, tak se dobře pracuje. A když dělám něco, co mě baví, a vidím, že dělám něco, co funguje.“

T₂: „A nebylo to pro tebe ze začátku stresující?“

O₂: „Jo, ale tak já zase nejsem až takovej stresař. Já to nějak prožívám jako v sobě, ale že bych nějak jako stresoval navenek, to ne.“

Jeden z respondentů mluvil o tom, že je vidět, že společnosti chybí personalista.

O₃: „No-o, co bych měnil? No ono je to takový hektický celý, tak možná je na tom vidět, že chybí nějaký to personální oddělení, kde by byl vyloženě člověk na to, že by školil ty ostatní, protože v podstatě není, kdo by školil, protože i já jsem už měl možnost někoho školit a vím, že je to hrozně náročný. I jako pro mě osobně jakoby toho učitele nebo školitele. A když mám dělat svoji práci nebo novou práci, tak jsem měl ještě zároveň učit toho člověka, co má dělat, to bylo náročný tohleto. Že toho bylo mnohem víc, na mě, v té době. Takže tady možná chybí nějaký to, to personální oddělení, kde by byl vyloženě člověk na to, že přijde někdo nový a on se mu vlastně věnuje na celej úvazek.“

T₃: „Myslíš si, že by se to tady uplatnilo?“

O₃: „Já myslím, že už jo.“

T₃: „Bereš to ze zkušenosti, když jsi dělal jinde a setkal se s personalistou?“

O₃: „Jo, já myslím, že tady by se to hodilo. Asi by se neztratil ten člověk, kterej by mohl školit vyloženě, ať už nový anebo možná už i starý v podstatě. Něco umí už dopředu i v těch nástrojích, ve kterých pracujeme.“

T₃: „Takže by to musel být člověk z oboru?“

O₃: „Jo, někdo z oboru, ale kdo by vyloženě věnoval jenom tomu, že by školil.“

Další respondent se u zhodnocení období adaptace vrátil opět k tomu, že nebyl spokojen s tím, kde měli s nově příchozím kolegou pracoviště.

O₄: „Tak mám jednu negativní věc, že jsme vlastně s ZX seděli v zasedačce, protože nebylo volné místo v kanclech nikde. Ale to myslím se už teďka nestává. Pak jsem pochopil, že to byl vlastně takovej boom, že nabírali hodně lidí, takže jsem nebyl jedinej, ale bylo nás víc. To jediný bych asi měnil. Jako kdyby to člověk uměl, tak není problém, ale jelikož jsme byli tam, kde jsme byli, tak to nebylo až tak ideální. Kdybychom měli koho, tak bysme se zeptali. Kdybychom byli ještě s někým v tom kanclu, tak by to bylo v tymhlejtým jiný, pro nás lepší.“

O₅: „Je to takový...chybí trochu informace, to je pravda. V podstatě jsem neměl informace, já jsem nastupoval v podstatě mezi cizí lidi, já jsem tady neměl

žádného známého. Jako spoustu věcí se dozvídám tak jako postupně. Tak možná bych změnil to, aby informace byly ucelenější už na začátku.“

M₁: „Já myslím, že to probíhalo taky relativně dobře. V podstatě jsem se snažil držet toho zaškolovacího plánu, sám jsem se snažil kontaktovat s těma kolegama a ty jednotlivý body si rozkrývat, ono to bylo jako hodně obecný, ale tak snažil jsem se toho držet, protože mi přišlo, že je to navržený rozumně. Takže tak.“

M₂: „Já jsem měla výhodu, že ta kolegyně přede mnou mi ukázala něco, a až jsem to zvládla, tak teprve potom mi začaly přibývat věci, který teďkom dělám. Takže to nebylo najednou.“

M₃: „Bylo hodně práce a málo času na předání některých činností a bylo to takový divoký. Nebyla to chyba člověka, ale toho období, že jsem nastupoval ve špatné době. Ale i tak si myslím, že všichni dělali maximum pro to, abych se zaučil.“

Jedna z respondentek M.L.S. by doporučila vydávat novým zaměstnancům brožurku se základními informacemi a zřídit webové stránky.

M₄: „No bylo to strašně moc informací najednou, tak bych to brala asi nějak víc postupně. Jako to zapracování bylo hodně náročný. A ještě myslím si, že by bylo fajn, kdyby noví zaměstnanci dostali nějakou brožurku, kde jsou všechny ty informace základní. Protože je toho hodně a všechno jsem si nestihla zapsat nebo jsem si myslela, že to není tak důležité a bylo to důležité. A ty webové stránky.“

M₅: „Tak mně vadil ten přísun informací. Nejenom nástupní den, ale i období prvního půl roku, kdy jsem jako každej nověj člověk potřeboval strašně moc informací, k některým jsem se dostával krkolomně, k některým jsem se nedostal vůbec.“

T₅: „Myslíš, že to je způsobené nastaveným adaptačním procesem, nebo konkrétním pracovištěm?“

M₅: „Konkrétním pracovištěm. Tam byl problém, že k těm informacím se těžko dostávalo, a když sem k nim nedošel, tak mi bylo vytknuto, že si je nevemu. A když jsem se nezeptal, tak to bylo špatně, a když sem se zeptal, tak taky. To mně vadilo. Tak co se týče informací, tak ze začátku špatný.“

M₆: „S těmi informacemi to bylo trošku horší, protože můj nadřízený jel asi druhý nebo třetí den po mém nástupu někam na školení, tak se mi těch informací moc nedostávalo. Tak s těmi informacemi to bylo celkově horší.“

Pouze jeden respondent z O.L.C. prožíval období po jeho nástupu do společnosti dobře a byl spokojen. Další respondent se zmínil, že je vidět, že společnosti chybí personalista, a že by jeho přítomnost byla výhodnější jak pro nově příchozího, tak pro člověka, který nového pracovníka dostane na starost a má ho zaučit a zaškolit. Z rozhovoru jsem vyvodila, že tento člověk – personalista, by byl vlastně jakýmsi školitelem, a to jak v případě nově příchozích pracovníků, tak i těch stávajících. Musel by být z oboru a mít široký a kvalifikovaný přehled o všech nástrojích a systémech, ve kterých se ve společnosti pracuje. Další respondent se u zhodnocení období adaptace vrátil opět k tomu, že nebyl spokojen s tím, kde měli s nově příchozím kolegou pracoviště, a to především z toho důvodu, že se v případě potřeby neměli na koho obrátit. Jiný respondent z OLC pak hovořil o tom, že by uvítal již po nástupu do společnosti více ucelené informace o společnosti i jeho pracovních činnostech.

Jeden respondent z M.L.S. uvedl, že se v tomto období držel zaškolovacího plánu, který hodnotil jako dobře navržený. I další respondentka byla se zapracováním spokojená a líbilo se jí, že jí přibývaly pracovní činnosti postupně. Co se týče informací, o těch mluvili v M.L.S. respondenti tři – jedna respondentka zmínila, že bylo informací velké množství a celkově hodnotila dané období jako náročné. Doporučila by vydávat novým zaměstnancům nějakou příručku se základními informacemi o společnosti a zřídit webové stránky v českém jazyce. Další respondent si stěžoval, že se k informacím dostával stěží, ale nepřikládal to nevhodně navrženému systému adaptace, ale problémům v komunikaci na pracovišti. Jiná respondentka se zmínila, že s informacemi to bylo celkově horší.

8.3 Období integrace

Období integrace jsem rozdělila na tři úrovně: na pracovní adaptaci, sociální adaptaci a adaptaci na organizační kulturu.

8.3.1 Pracovní adaptace

V rámci pracovní adaptace byla sledována informovanost o provozu organizace, o konkrétním pracovním místě a přílehlých pracovních činnostech. Zaměřila jsem se na zhodnocení prvních pracovních úkolů a dotazovala jsem se respondentů na osamostatnění při výkonu jejich práce. Dále jsem zjišťovala postoj kolegů k nově přichozím pracovníkům a jejich roli při pracovní adaptaci. Další otázky se zabývaly tím, zda proběhla s nadřízeným pracovníkem zpětná vazba ohledně jejich zapracování a jestli by respondenti na celém období pracovní adaptace něco změnili.

8.3.1.1 Informovanost o provozu v organizaci, pracovním prostředí a pracovních úkolech

Dotazovala jsem se respondentů, zda byli v období jejich zapracování seznámeni s provozem v organizaci.

T₁: „Byl si seznámen s provozem? Jak to tady funguje?“

O₁: „To nám asi přímo nikdo neřikal, něco možná zmínil XY, ale těch projektů, co se tady dělalo, bylo fakt hodně. Co člověk, to jinej projekt pomalu. On to dělá tak, že přivede nového člověka a řekne, to je ten a ten a bude dělat tohle a pak už to nechává na nás, aby my jsme si k tomu člověkovi vytvořili vztah. Což je možná dobře.“

O₂: „Já bych řekl, že ne, já jsem měl teda štěstí, že pár dní, co jsem nastoupil, byla nějaká velká porada, kde se tak jako hodně věcí vysvětlovalo. Porada je jednou za půl roku nebo do roka, já nevím, jak často to dělaj, takže mi to zrovna vyšlo, že jako jsem tam byl. Tam vlastně XY představoval aji projekty, co se tady dělaj a různý informace tady o firmě.“

Někteří respondenti z OLC s provozem organizace seznámeni nebyli anebo se více informací dověděli postupně v rámci pravidelných porad. Jeden z respondentů byl o provozu organizace OLC informován už při nástupu do společnosti.

O₃: „*To jsme v podstatě vyřešili už při tom vstupu, ale v podstatě jak se pak dostanete do toho jednoho týmu, kde děláte, tak je vám v podstatě jedno, co dělají ostatní. Právě proto, že je to tady tak malé, tak to funguje a není to potřeba nijak řešit.*“

Na stejnou otázku odpovídali respondenti z M.L.S. následovně:

M₁: „*Ano byl jsem seznámen a potom mi pan XX zprostředkoval schůzku ještě s jednotlivými top manažery. A tam vlastně když jsem byl u vedoucích výroby, přímo ve výrobě, tak ti mě samozřejmě s tou výrobou seznámili taky.*“

M₂: „*Určitě a potom postupně víc a víc.*“

Dvě respondentky z M.L.S. měly odlišný názor na načasování prohlídky výroby. První z nich by preferovala neabsolvovat prohlídku již první nástupní den, ale posunout ji na později, až by věděla více informací o společnosti.

M₃: „*Byla jsem seznámena už první den. Byla jsem ve výrobě, i ve skladu jsem byla. Jako v té výrobě to probíhalo docela, myslím, že na můj vkus to bylo docela náročné, co se týká těch informací, když člověk neví, do čeho jde. Možná to bylo moc brzo. Možná si myslím, že by to stálo za to, to posunout o nějakou dobu později, až člověk ví co se tady vůbec děje.*“

Druhá respondentka podstoupila prohlídku výroby až po delším časovém období od nástupu, a naopak by preferovala, podstoupit ji už v první den.

M₄: „*No až po delším časovém období, přibližně tak po měsíci, jsem šla do výroby poprvé.*“

T₃: „*A myslíš, že to bylo třeba špatně?*“

M₃: „*No-o, možná by to bylo lepší hned první den. Že bych se do toho jako víc vžila. Že vlastně ze začátku jsem viděla jenom tady ty prostory těch kanceláří a vůbec jsem nevěděla, co se děje tam dál ve výrobě, takže to bylo určitě špatně.*“

Jedna z respondentek z M.L.S. by přivítala nějaké podrobnější školení ohledně provozu ve výrobě a především seznámení s komponenty alternátoru. Uvedla, že její pracovní pozice je s výrobou propojena a právě tyto informace jí chybí.

M₄: „*Tak co se týče toho provozu, tak tam jsem do toho byla vnořena tím vstupním školením, ale tam to bylo takové v rychlosti a napoprvé to prostě nikdy nepochytíš, ještě jako ženská už vůbec ne, technickou věc, složitou. Takže v tom bych hledala nějakou míru zlepšení, že by bylo fajn mít nějakou takovou prezentaci, nejlépe i s nějakým videem nebo fotkami, aby přesně ten člověk, který vstupuje do té výroby, aby prostě věděl, co je budič, co je kotva, co je hřídel a jakoby ty části toho alternátoru, co je štít, co je paket. To je podle mě pro člověka, který je nějak propojen s výrobou velmi důležité. A já se v tom trošičku topím, takže to mi chybí, že tady není nějaké takové školeníčko.*“

Dále jsem zjišťovala, zda měli respondenti dostatek informací o jejich pracovním prostředí a přílehlajících pracovních úkolech.

O₁: „*Ty jo, to nevím, jestli jsem měl dostatečný. Nevím, kdy se ke mně ty informace dostaly, asi takhle nikdo mě neinformoval.*“

T₁: „*A jinak jsi věděl, co přesně budeš dělat, v jakém rozsahu, a takhle?*“

O₁: „*Tak úplně přesně bych řekl, že asi ne. To spíš tak jako postupně no.*“

O₂: „*Třeba co se týče směrnic, tak ony jsou nějak dostupné, ale nevěděl jsem, kde je mám hledat. Ani jsem nevěděl, že existují, to jsem se dověděl až později.*“

Respondenti z M.L.S. odpovídali na obdobné otázky takto:

M₁: „*Tak já jsem přišel do nové kanceláře. Protože zrovna proběhla rekonstrukce v mém úseku. Takže kancelář mě pozitivně překvapila, protože mám kancelář sám pro sebe. A vybavení mě taky překvapilo.*“

Jedna z respondentek z M.L.S. uvedla, že jí pracovní prostředí není příjemné.

M₂: „*To prostředí není moc příjemné. Ale počítač funguje. Ne že by fungoval vždycky, popravdě. Ale jak říkám, spokojená tam nejsem doteďka. To okno mezi kancelářemi mi vadí dost teda. Teď už je to jakoby lepší, dřív jsem tam měla*

kolegyni, na kterou jsem se nechtěla dívat, teď už je to lepší. Ale jinak příslušenství, jako co se týká i těch židlí, těch skříněk, to je jako hrozné si myslím.“

T₂: „A měla jste možnost o tomhle s někým mluvit?“

M₂: „No, ono tak dva měsíce zpátky to padlo, co bychom jako tak chtěli změnit, takže jsme řekli. Tak já jsem říkala, to bude dárek k Vánocům a oni, ne to bude dřív. A doteďka nic.“

Na otázky, které zjišťovaly, zda měli respondenti dostatek informací potřebných pro výkon pracovních činností, odpovídali respondenti z M.L.S. různě. Někteří byli s informovaností spokojeni, jiní méně.

M₃: „Tak ani ne, no. On tam nebyl nikdo, kdo by mě tak nějak dlouze předával. Bohužel.“

M₄: „Tak určitě jsem věděl, co obnáší tady tato pozice. Nijak mě tato pozice nepřekvapila, protože jsou to věci, které se na té pozici normálně běžně dějí. V každé společnosti je to trošičku rozdělené jinak, nicméně náplň je zhruba stejná.“

M₅: „Tak samozřejmě, že ne. Jako byly tam věci, které jsem od té pozice čekal, některý věci jsem ne úplně čekal, ale ne že bych byl překvapenej.“

M₆: „Samozřejmě pro mě to bylo nové seznamování se s interními softwary. Co se týče pracoviště a pracovních podmínek a vůbec toho, co potřebuju k práci, ať se to týká počítače, školení, kolegů a tak dál, tak tam je to v pořádku.“

S jedním respondentem z OLC jsme se bavili o příručce pro nové zaměstnance – žádnou nedostal, a přivítal by ji, ale ve výsledku se vyjádřil, že pokud informace získá od kolegů, je to osobnější způsob.

T₁: „Dostal si nějaké materiály k tomu jak se tady zapracovat?“

O₁: „Ne to jsem nedostal nic.“

T₁: „A přivítal bys nějakou takovou příručku pro nového zaměstnance?“

O₁: „Jojo, tak určitě, jako je to přínosný. Ale zas na druhou stranu, když mi to tady všechno ostatní řeknou, tak je to takový osobnější.“

T₁: „Takže si myslíš, že je lepší se zeptat na to, co potřebuješ, než to mít někde na papíře?“

O₁: „Jo.“

T₁: „Když jste nastupovala, dostala jste nějaké materiály? Nějakou příručku pro nové zaměstnance nebo něco?“

M₁: „Myslím si, že ne. Fakt jenom takové ty grafy toho, kdo co dělá. A jinak co se týče mojí práce, tak jsem všechno měla ve svých poznámkách, a co se týká normálně firmy, tak to byla asi jediné ta prezentace.“

Jedna z respondentek z M.L.S. uvedla, že příručku pro nové zaměstnance obdržela, nicméně se jí zdála být příliš objemná a tak ji nečetla.

M₂: „Příručku jsem určitě dostala, ale musím říct, že jsem ji určitě nečetla.“

T₂: „Takže myslíš, že tento materiál není důležitý?“

M₂: „Byla to taková tlustější, a myslím si, že by stačila nějaká tenčí, kde jsou nějaký základní informace, možná, že to jsem dostala taky, nevím, to už si úplně nepamatuju.“

M₃: „Byla mi ukázána kolektivní smlouva a směrnice, a ukázáno, kde to najdu. Dodneška nemám ve všem jasno, protože když si ten systém neděláš sám, tak se tím musíš proklikat a to ti žádná brožurka nedá.“

Co se týká informovanosti o provozu organizace, o pracovním prostředí a o pracovní náplni, respondenti z obou společností odpovídali velmi rozmanitě. Někteří respondenti z OLC s provozem organizace seznámeni nebyli anebo se více informací dověděli postupně v rámci pravidelných porad. Pouze jeden z respondentů uvedl, že byl o provozu organizace informován už při jeho nástupu. Respondenti z M.L.S. byli s provozem seznámeni všichni, ale ne všichni se shodují na načasování prohlídky závodu. Jedna z respondentek z M.L.S. by přivítala nějaké podrobnější školení o výrobě a především a komponentech alternátoru.

S pracovním prostředím nebyla spokojena jedna respondentka z M.L.S. Není spokojena s vybavením ani s provedením kanceláře. Ostatní byli s pracovištěm

spokojeni, jeden respondent z OLC ještě uvedl, že nevěděl, kde má hledat směrnice, ani že nějaké existují. Co se týče informací o pracovních činnostech, i zde byli mezi respondenty z obou společností rozdíly. Někteří respondenti věděli nebo alespoň tušili, co je čeká, jiní se domnívali, že měli informací málo.

8.3.1.2 Stanovení cílů s nadřízeným pracovníkem

Zde bylo zjišťováno, zda si respondenti se svým nadřízeným stanovili nějaké konkrétní cíle v rámci období zpracování.

O₁: „Ano, dali jsme si nějaký cíle na začátku, on mě říkal, že je potřeba se toho naučit tolik, takový kvantum nějaký, a řekl, že když to budu umět za půl roku, tak budu rád, když to budu umět za dva roky, tak je to dobrý. V podstatě mě připravil na to, že je toho tolik, že ani já za rok nebudu vědět úplně všechno. Průběžně jsem dostával nějaký úkoly a pak toho bylo víc a víc.“

O₂: „Jojo, jakoby s XY, jednou za dva tři tejdny, měsíc. To jsme se vždycky potkali a bavili se o tom, co se udělalo a co se neudělalo. Co mám dělat a takhle.“

T₂: „A přijde ti to přiměřený, ty cíle?“

O₂: „Jo přijde. Vždycky se dá jakoby domluvit. Většinou je to z mojí iniciativy, že napíšu XY, že už jsme se dlouho neviděli, protože vím, že toho má spoustu a nemůže mít v hlavě všechno.“

O₃: „To tady na to máme přímo systém, kde se zadávají ty úkoly, kde vlastně je popsán, co se má udělat a jak se to má udělat. A dává se tam i datum, do kdy se to má udělat, takže to všechno se eviduje tam. To je zavedlej program, kterej tu běží už hodně dlouho. Takže jsem věděl, co mám udělat a co se po mě chce a komu to mám odevzdat, protože tam je vlastně komu to mám i odevzdat ten úkol. Všechny tyhle informace tam byly.“

Někteří respondenti uvedli, že ke stanovení cílů s nadřízeným pracovníkem nedošlo.

T₃: „A stanovili jste si s nadřízeným nějaké konkrétní cíle?“

O₃: „To přesně asi nebylo. Jenom máte dělat tohle prostě.“

O₄: „Já si myslím, že takhle jsme se vůbec nebavili a nic si nestanovili.“

Respondenti z M.L.S. se všichni shodli, že si cíle s nadřízeným pracovníkem stanovili.

M₁: „Jo jo, byly tam na tu zkušební dobu nějaké úkoly, ty jsme pravidelně probírali, v jakém jsou stavu.“

M₂: „Jo, jako to jo, ale můj tehdejší šéf tady tyhle ty věci moc neřešil. Pro něho jakýkoli rozhovor s někým, nebo nějaké evaluace celkově...on vlastně viděl, jestli to funguje nebo nefunguje a pak úplně neřešil do detailu, co z toho plánu jsem fakt splnila. Pak možná po nějaké době, až zpětně se řešilo, že teda jsem všechno splnila. Ale to už bylo jasné potom. Ale ten plán se úplně nedodržel.“

M₃: „Jako nějaký cíle, vím, že na tom formuláři byly, ale už tehdy se mi to zdálo takový jako umělý. Já jsem to myslím dokonce podepisovala až zpětně, že jsem to neměla jakoby předem.“

M₄: „Jo. Cíle tam byly nastaveny vlastně při prvním sezení s nadřízeným, který bylo asi po měsíci nebo dvou. Cíle jsme nastavili a průběžně jsme přidávali nové a nové. Něco se plnilo, něco se plní. Něco se třeba odložilo.“

M₅: „Tak to bylo v rámci toho adaptačního plánu a potom to byly individuální úkoly, které jsme nějakým způsobem zhodnotili, a byly hodnoceny pozitivně.“

M₆: „Ano, ale úplně na začátku ne, to až na to tak dozrál čas.“

Respondenti z OLC se ve svých výpovědích všichni neshodovali. Někteří si cíle s nadřízeným stanovili, jiní ne. Jeden dokonce uvedl, že na to ve společnosti existuje nějaký systém, kam se zadávají konkrétní úkoly, i s termínem, kdy mají být splněny. V M.L.S. byli se všemi respondenty cíle nastaveny. Někteří respondenti uvedli, že tyto cíle byly nastaveny v rámci plánu zapracování. Jedna respondentka uvedla, že její nadřízený nesledoval, zda všechny cíle plnila. Druhá respondentka uvedla, že měla pocit, že je takové stanovení cílů umělé, a že má dokonce pocit, že plán zapracování i dané cíle podepisovala až zpětně.

8.3.1.3 Zhodnocení prvních pracovních úkolů

Respondenti byli dotázáni, jak vnímali první pracovní úkoly a jak obtížné pro ně jednotlivé úkoly byly. Někteří respondenti považovali první úkoly za těžké.

O₁: „No bylo to těžký. Já myslím, že to je asi pro každého. Ale nějak jsem se s tím popral.“

O₂: „No když to bylo těžší, tak jsem se tomu věnoval ještě, když jsem přijel domů, jakože mimo pracovní dobu. Byl jsem takovej zodpovědnější v tom.“

O₃: „No mně přišly těžký a myslel jsem, že to musí být hned hotový a tak, ale ve výsledku to vůbec nespěchalo. Ale to se těm lidem moc neříká, aby se snažili.“

Někteří respondenti považovali pracovní úkoly za přiměřené a ne příliš těžké.

O₄: „Ono to nebylo těžký, tam jde o to, že to bylo na pochopení hodně.“

T₅: „A nebyly ty úkoly zpočátku moc náročné?“

O₅: „Právě že naopak. Ze začátku ty úkoly, jak jsem pak pochopil, se dávají takový, který nespěchají vůbec, aby se do toho ten člověk dostal a nebyl věčně pod tlakem. To jsem pak pochopil zpětně, až přišli nový lidi po mně, který jsem zaučoval já.“

Stejně jako v OLC, i v M.L.S. považovali někteří respondenti první úkoly za náročné a těžké, jiní za přijatelné či bez problému.

M₁: „Nebyly těžké, bez problému.“

M₂: „Přijatelný, rozhodně to nebylo nic, co bych nezvládl nebo co by bylo nad moje síly. Na něco si musel člověk sednout a víc zapřemýšlet, ale já to mám rád.“

M₃: „Určitě jsem nejdřív dělala jen část té práce, ale nevím, jestli to byla úplně řízená věc. Ale jo, možná že jo.“

M₄: „No ze začátku jsem na to koukala, že jsem vůbec nechápala, o co jde. Samozřejmě mi to bylo vysvětlený, ale prostě to vypadalo strašně náročný. Ale potom, jak jsem zjistila, jak na to, tak už to šlo líp. Už jsem se v tom začala

orientovat. Ze začátku to vypadalo hrůzostrašně, ale pak jsem se s tím tak nějak sžila.“

M₅: „Bylo to náročné, ale ten můj šéf dělal ze začátku spoustu věcí za mě.“

T₅: „Takže Vám to předával postupně?“

M₅: „Přesně tak. Ale tím pádem pak neměl úplně tolik času se mi věnovat. To zase bylo jedno s druhým. Ale jo, já si myslím, že mně pomohl dost.“

M₆: „Byla to trošku těžká situace, bylo té práce opravdu hodně, protože jsem nastoupil do období, kdy jsem tady nepotkal bývalý kolegy. Takže jsem si musel všechno ošahat, nastavit, zprocesovat. Opravdu bylo co dělat. To byla celkem těžká práce, ale nějakým způsobem jsme se z toho dostali.“

Respondenti z obou společností vnímali své první pracovní úkoly odlišně. Často padaly slova jako *těžké, náročné, obtížné*, anebo naopak *bezproblémové, v pohodě, přiměřené*.

8.3.1.4 Osamostatnění v pracovních činnostech

Co se týká osamostatnění se v pracovních činnostech, respondenti z OLC často uváděli, že úplná samostatnost u některých projektů ani není možná, a že se mezi kolegy informace sdílí neustále. Na otázku, po jaké době se osamostatnili, odpovídali následovně:

O₁: „Tak možná po třech měsících, ale my tady spolu tak jako komunikujeme pořád. Při té práci každej má ty svoje schopnosti trošku jinde. Když vím, že je někdo v něčem o trošku lepší, tak se ho raději zeptám, než abych se snažil najít to svoje řešení, který by mi zabralo třeba půl dne, to se ho můžu zeptat a mít to za deset minut.“

O₂: „To záleželo na projektu hodně, když to byl rozjetej projekt. Ale tady v té firmě asi nikdo nedělá úplně sám, to se vždycky řeší aspoň s kolegou. Aspoň se poradit, jak by se to mělo dělat.“

Jeden z respondentů z OLC uvedl, že se musel osamostatnit rychle.

O₃: „Já jsem neměl na výběr, když kolega po měsíci odcházel. Já jsem musel asi po tom měsíci se nějak osamostatnit, ale samozřejmě všichni mně pomáhali.“

O₄: „Dejme tomu tři měsíce asi. Tak nějak se to snižovalo, třeba že pět dní v týdnu jsem se ptal, pak třeba už jen jednou za den, pak jednou za týden a takhle. Jako těžko říct, kdy se to zlomilo. Vždycky tam člověka něco překvapí, nebo ne.“

Respondenti z M.L.S. odpovídali na otázku, kdy se osamostatnili, následovně:

M₁: „Já jsem v podstatě fungoval samostatně hned. Já jsem akorát potřeboval nějaký informace k tomu, jak fungují ty interní procesy. Protože v tom předchozím zaměstnání to fungovalo trochu jinak. Jakmile jsem si zmapoval prostředí, získal jsem přístupové hesla, tak jsem byl schopnej fungovat samostatně.“

M₂: „To je otázka, u jaké činnosti. To je strašně těžko říct. Já si to ani neumím představit, jako kdy to bylo. Já jsem se snažila samostatně pracovat od začátku, ale samozřejmě to nebylo úplně ideální. Takže pár měsíců, půl roku? Nevím.“

M₃: „Co se týče takové té běžné administrativy, tak během toho jednoho měsíce si myslím. Co se týče složitějších věcí, to mi trvalo nějakou delší dobu.“

M₄: „Musel jsem od února být osamostatněnej, protože jsem po třech měsících odešel na druhý závod, kde jsem v podstatě úplně sám. A je mi blbý furt volat, takže tam jsem se začal osamostatňovat hodně.“

M₅: „No já si myslím, že teďka už jsem docela samostatná. Což je teda tak po těch šesti měsících. Že už to docela zvládám, ale nechci si moc fandit. Ještě tam jsou nějaké nedostatky, ještě se ptám.“

M₆: „Tak já su člověk, kterej si hodně na takovým tom začátku, kdy ty procesy nemáš nastavený, tak si vytvořím manuály, na základě kterých pracuju, abych se nemusel pořád ptát dokola. A potom si nějakým způsobem dojdu k tomu cíli. A pokud ne, tak mě to štve.“

Ve výpovědích respondentů často se často objevovalo, že se osamostatnili asi po třech měsících, několikrát padlo i období šesti měsíců. V OLC často uváděli, že u některých projektů ani není možné pracovat samostatně. V obou společnostech se našli respondenti, kteří se osamostatnili rychle, ať už kvůli tomu, že odešel kolega,

který je zaučoval, nebo proto, že byl respondent převeden na druhý závod, ale i bez toho, že by je k tomu nutily nějaké okolnosti.

8.3.1.5 Pracovní spolupráce s kolegy

U této kategorie jsem se zaměřila na otázky, zda byli respondenti v pracovních aktivitách podporováni svými kolegy, zda se jim s nimi dobře spolupracovalo či zda jim byl přímo přidělen kolega v roli mentora.

O₁: „*Jo spolupráce dobrý, se všema z firmy se bavíme. Kolegové mi pomáhali se vším. Nenechali mě v tom plavat. Jako samozřejmě mi řekli, že se na něco musím podívat sám, a řekli třeba kde, ale když mohli, tak pomohli vždycky.*“

O₂: „*Hodně vstřícní. Nejenom ten XX právě, ale i ostatní, co k tomu nebyli určení, tak pomáhali. Protože my jsme ty projekty v tom období hodně střídali – takový holky pro všechno jsme byli.*“

O₃: „*Ten první den mě dostal pod svá křídla jeden programátor, kolega starší, kterej mě ukázal, jak to ve firmě chodí. Co všechno si mám nainstalovat a takový ty věci.*“

T₃: „*Takže jsi měl mentora?*“

O₃: „*Dalo by se říci mentoring.*“

O₄: „*Jako já myslím, že pozitivní. Nějaký zádrhel v tom není nebo takhle.*“

I respondenti z M.L.S. byli se spoluprací s kolegy spokojeni.

T₁: „*Měl ses na koho obrátit, když jsi potřeboval poradit?*“

M₁: „*Určitě ano, na kolegy.*“

M₂: „*Všichni mě přijali suprově, je tady mladý kolektiv, což je fajn, takže to je super, protože se s nima rozumím. A s nadřízenou si myslím, že máme taky docela dobrý vztah. Nemám s nikým problém.*“

M₃: „*Určitě jsem se měl na koho obrátit. A myslím si, že to tady od začátku mezi náma fungovalo dobře. Že ta podpora tam byla.*“

Ohledně přijetí a spolupráce s kolegy neměl žádný respondent nějaké výhrady. Většina z nich uvedla, že byli s kolegy spokojeni a cítili v prvních dnech jejich podporu.

8.3.1.6 Zpětná vazba pracovní adaptace s nadřízeným pracovníkem

Respondenti byli dotazováni, zda měli s nadřízeným pracovníkem zpětnovazební rozhovor, na kterém společně zhodnotili jejich pracovní adaptaci.

O₁: *„Já myslím, že ne. Jako o správnosti toho, co člověk udělal to jo, to šlo poznat. Ale ve smyslu co by se dalo zlepšit, aby tady tohle to nebylo, tak to asi ne. A to jak se tady cítíme, to ne. On je XY takovej otevřenej a jelikož to má nabitý tak, jak to má, tak tady prostě prosviští a člověk musí jít vyloženě za ním a říkat, že tohle to by chtěl a tak. Možná je docela škoda, že toho má tolik na sobě, tak to pak všechno nestíhá. Takže na tohle to téma jsme se s ním nebavili. Ale jinak byly určitý porady, loni to bylo myslím dvakrát, kde se bavilo, jako co by se dalo změnit, a to jako bylo dobrý, ale stejně se to nějak nestihlo časem.“*

O₂: *„Asi ne. Já přemýšlím, jestli se mě někdo ptal na něco takovýho.“*

T₂: *„A takhle, že byste si sami dva sedli a ty jsi mu řekl třeba svoje připomínky?“*

O₂: *„Ne, to ne.“*

T₂: *„A nechybí ti k tomu ten prostor? Že by sis s ním sedl?“*

O₂: *„Asi ne. Nenapadá mě nic, s čím bych potřeboval tak jako vyloženě, tak nějak probrat. A on aji na začátku říkal, že když mi bude něco vadit, já nevím, bordel v kuchyňce nebo cokoliv, že se mám hnedka ozvat.“*

Někteří respondenti z OLC naopak uvedli, že zpětnovazební rozhovor podstoupili.

O₄: *„Jo, my jsme se bavili tak nějak průběžně, samozřejmě to bylo za dohledu i XY, jak to má vypadat. Pak jsme probrali, jestli to plním, jestli z mého pohledu je to*

to, co jsem očekával. Takže jo, vždycky jsme si sedli a probrali jsme, jestli je to pro obě strany v pořádku.“

O₅: *„Jojo, jakoby s XY, jednou za dva tři tejdny, měsíc. To jsme se vždycky potkali a bavili se o tom. Co se udělalo a co se neudělalo. Co mám dělat a takhle.“*

O₆: *„Jo, tak bylo pár takových krátkých porad.“*

T₆: *„A dali ti prostor říct, jak jsi tady spokojenej, nebo tak?“*

O₆: *„Já myslím, že dali, ale nijak jsem to nevyužil.“*

T₆: *„Jakože jsi neměl potřebu?“*

O₆: *„Jo.“*

O₇: *„Měli jsme s XY potom rozhovor, vlastně ale on si to posbíral od těch kolegů. Asi po půl roce, když nás chtěli přetáhnout na jinej projekt, my jsme předtím moc neprogramovali, ale dělali jsme nějaký úpravy, třeba grafický a takhle. Řekl, že nás chce na programování, že jsme se osvědčili přes ty reference od těch kolegů. Takže tam proběhla taková informační schůzka, by se dalo říct. Nastoupil jsem v dubnu a to bylo asi kolem srpna a září.“*

O₈: *„No, XY tady tyhle ty věci pořád tak nějak udržuje. Sice na to občas nemá čas, ale když je něco potřeba, tak se s ním dá rychle shodnout.“*

Respondenti z M.L.S. odpovídali následovně:

T₁: *„A co se týče těch zpětných vazeb. Zeptal se Vás nadřízený, jak se Vám daří? Jestli jste spokojená?“*

M₁: *„Jo, jo, to on neustále. S tím nebyl vůbec žádný problém. Snažil se mě opravdu pomáhat s tím, že tam opravdu nebyla ta kolegyně, která by mě zaškolila.“*

M₂: *„Jo. Měla jsem myslím po čtrnácti dnech a pak po třech měsících nebo po půl roce, to už přesně nevím. Probíhalo to dobře, ale beru to jako formalitu, zpětně. Tehdy jsem si myslela, že se nadřízený opravdu zajímá o to, co si myslím, ale teď zpětně to vidím, že se na to vždycky každého ptá a vždycky působí, že ho to strašně*

zajímá, ale vzhledem k tomu, že nepřišla žádná změna, tak si myslím, že to je jedním uchem tam a druhým ven.“

M₃: „Sedli jsme si a dělali jsme hodnotící pohovor.“

T₃: „A myslíš si, že je to pro nově příchozího zaměstnance dobré?“

M₃: „Špatný to není, líbí se mi to, ale já mám raději ovšem jednání na rovinu, který je průběžně, než prostě ticho, ticho, a jednou za půl roku dostaneš velkou sadu.“

M₄: „Ano, zpětné vazby jsou docela oblíbené u mého nadřízeného, docela časté, což mě překvapilo. Takže ano, hodně často s ním probírám svou práci, vlastně o všem je informován, pořád mezi sebou nějak komunikujeme.“

M₅: „Určitě, tady toto proběhlo a proběhlo to v celku pozitivně. Tam bych nějaký problém neviděl rozhodně. Zhodnotili jsme úkoly a probraly otázky, na kterých je potřeba dál pracovat.“

T₅: „Měl jsi prostor se vyjádřit?“

M₅: „Určitě. K tomu jsem se i vyjádřil a dá se říci, že jsem si v tom nadělal i určité mantinely. Abychom věděli, jak tu komunikaci vést, jak ji zvládat, jaký tam jsou pravomoce a tak.“

T₅: „Takže myslíš, že je to přínosné?“

M₅: „Pokud je ta zpětná vazba jedna a ne osm, tak je to dobré.“

T₅: „Ty jsi jich měl osm?“

M₅: „No-o, nevím, jestli osm, ale bylo jich hodně, a to už bylo kontraproduktivní. To už člověka spíš obtěžovalo.“

T₅: „Takže to nevnímáš jako efektivní, když jich je více?“

M₅: „Určitě ne, obzvlášť v době, kdy toho opravdu bylo moc. Ten člověk se potřebuje orientovat a nasávat ty informace, a když je tam pořád nějaká ta zpětná vazba po měsíci, po dvou, pořád dokola. Já nevím, já si pamatuju, že minimálně čtyři

nebo pět jich bylo, a to už je moc. Když by byly jedna dvě, tak to беру. Ale jinak toho bylo moc, nelíbilo se mi to a ztrácelo to efektivitu.“

M₆: „No tak to je touto společností velmi silně protkáno, tady tyto „feedbacky“. Určitě jsem měla, ale já jsem jich měla nesčetně, takže už ti nepovím, jaký který konkrétně byl a jaký jsem z něho měla pocit, protože jak říkám, bylo jich hodně. Je to trošičku možná přehnané.“

Někteří respondenti z OLC uváděli, že zpětnovazební rozhovor mezi nimi a jejich přímým nadřízeným neproběhl, ale že věděli o možnosti, že se na něj mohou v případě potřeby kdykoliv obrátit. Co se týče jejich připomínek, ty mohli přednést na poradě, která se koná v pravidelných intervalech. Většina respondentů z OLC uvedla, že takový rozhovor proběhl a byla s jeho výsledky i průběhem spokojena.

Všichni respondenti z M.L.S. uvedli, že zpětnovazební rozhovor absolvovali. Někteří však měli k četnosti nebo průběhu tohoto rozhovoru nějaké připomínky. Jedna respondentka uvedla, že si myslí, že takový rozhovor je pro jejího nadřízeného pouze formalita, a opravdu ho to, na co se ptá, nezajímá. Další respondent uvedl, že se mu takový rozhovor líbí, ale raději se o problémech baví průběžně, a ne jednou za půl roku. Oproti tomu další respondenti uvedli, že jsou tyto rozhovory příliš časté a u nadřízených oblíbené. Jeden z nich hodnotil takovýto pohovor pozitivně, ale pokud je těchto rozhovorů hodně, tak už je to dle jeho výpovědi kontraproduktivní a neefektivní.

8.3.1.7 Hodnocení pracovní adaptace

V této části rozhovoru jsem respondenty požádala o to, aby zhodnotili období vlastní pracovní adaptace a případně navrhli, co by v daném období změnili.

Jeden z respondentů z OLC nebyl příliš spokojený se střídáním projektů, na kterých v období jeho adaptace pracoval.

O₁: „Určitě bych míň střídal ty projekty v mém případě, nevím jak je to u ostatních, ale já jsem za období asi půl roku vystřídal tři nebo čtyři projekty. Bylo to takový hodně zmatený, i když ne zmatený, ale ty projekty byly psaný třeba v jiným jazyku.“

Další respondent neměl dostatek informací a spoustu věcí se dověděl až postupně. Jako změnu navrhnul získání ucelenějších informací už při nástupu do společnosti.

O₂: *„Je to takový...chybí trochu informace, to je pravda. V podstatě jsem neměl informace, já jsem se nastupoval v podstatě mezi cizí lidi, já jsem tady neměl žádného známého, i když vlastně jsou tu asi dva nebo tři mí spolužáci z vysoké. Jako spoustu věcí se dozvídám tak jako postupně. Tak možná bych změnil to, aby informace byly ucelenější už na začátku.“*

Další respondent opět nastínil potřebu personalisty – školitele.

T₃: *„Tak jak bys zhodnotil to období tvého zapracování? Změnil bys třeba něco?“*

O₃: *„A tak já ne, já ze svého pohledu to беру všechno kladně, všechno se povedlo, tak asi není na tom co změnit. Spíš to teď беру z toho pohledu, jako do budoucnosti, protože nás čím dál tím víc přibývá, a já vidím, jak je to hektický prostě, že se furt vyvíjí a že se furt nestíhá. A když přijde někdo novejš, tak vidím, jak na to není prostě čas. Tak z mého pohledu by prostě mohl být člověk, kterej by tohleto školil, přínosem. Ale na tom, jak jsem nastupoval já, tak bych jako nic neměnil.“*

Jiný respondent byl se svým zapracováním spokojený, a naopak hovořil o tom, že v takto malé firmě není v tomto ohledu žádný problém.

O₄: *„Já si myslím, že tady těch lidí není zas tolik, takže je to takový, jako přirozený mi to přijde. Nějaký dlouhý představování nebo takhle, vždycky se s někým někde potkáš, tak já myslím, že to tady jde tak samo, tady v takovém počtu zaměstnanců.“*

Další respondent opět připomenul, že kvůli umístění jeho pracoviště do zasedací místnosti neměl tak snadný přístup ke kolegům a tím pádem k informacím.

O₅: *„Jako kdyby to člověk uměl, tak není problém, ale jelikož jsme byli tam, kde jsme byli, tak to nebylo až tak ideální. Kdybychom měli koho, tak bysme se zeptali. Kdybychom byli ještě s někým v tom kanclu, tak by to bylo v tymhlejtým jiný, pro nás lepší.“*

Jeden z respondentů se zmínil, že informovanost ohledně smlouvy a směrnic byla trochu horší, nicméně za chybu to nepokládá, ale myslí si, že dozvědět se o těchto dokumentech dříve, by bylo lepší.

O₆: „*To bych asi nezměnil, protože jsem se začínal podle mě dobře, rychle a nebyl v tom žádný problém, co se týkalo vlastně pracovních věcí. Co se potom týkalo ohledně smluv a směrnic, to už bylo trošku horší. Protože to nebylo tak důležité, že jo, z naší strany.*“

T₆: „*Ale to je důležité.*“

O₆: „*Když chceš, abych mluvil pravdu teda.*“

T₆: „*Jo-jo. Takže to tě tak nebavilo tyhle formální věci?*“

O₆: „*No, spíš jsme na to Ani s XY nějak neřešili. Že bych si měl nějaký směrnice nastudovat, to prostě, to se nějak přešlo...*“

T₆: „*A to myslíš, že byla chyba?*“

O₆: „*Nemyslím, že to byla chyba, mně to nějak nevadilo, ale když jsem to pak dělal zpětně, tak možná by to bylo lepší...*“

Dva z dotazovaných by na své pracovní adaptaci nezměnili nic.

O₇: „*Já jsem v tomhle neviděl nějaký problém. Nic mi nechybělo.*“

O₈: „*Myslím si, že nic, tady když člověk chce, tak se vždycky domluví, a když má někdo problém si říct, tak je to jeho problém. Já jsem se zatím nesetkal s tím, že by mi někdo nevyšel vstříc.*“

Respondenti z M.L.S. se vyjadřovali takto:

M₁: „*Na to je těžké odpovědět, na tom se podílí spousta faktorů, jako mohlo by být samozřejmě spoustu věcí jinak, mohly by být lepší i vztahy i práce i odměnění. Prostě vždycky může být něco lepšího, ale není to tak, že bych chtěla odejít a že jsem tady nespokojená, tak to není.*“

M₂: „*Nic zásadního. Možná aby měl člověk výčet toho, co ho opravdu čeká...konkrétní činnosti, pracovní. V plánu zapracování to bylo hodně obecně. Ale mít to víc podrobně je ideální svět.*“

M₃: „*To je otázka na zamyšlení. Já myslím, že to celkově bylo docela přiměřené, že to bylo v pořádku, je jasné, že toho je na začátku strašně moc a že to může být stresující, ale tak firma potřebuje toho člověka zapracovat co nejrychleji, aby mohl co nejdříve plnit svoje pracovní úkoly. Nakonec jsem to nějak zvládla, no.*“

Respondenti z OLC měli několik připomínek. Jeden z respondentů uvedl, že by změnil to, že v období jeho zapracování měnil často projekty, na kterých pracoval. Další dva nebyli spokojeni s informovaností - jeden z nich by doporučil společnosti udávat již při nástupu do společnosti ucelenější informace, druhý nebyl seznámen se směrnicemi a neměl dostatek informací ohledně smlouvy. Jiný respondent byl se svým zapracováním spokojen, ale opět zmínil roli člověka – personalisty, který by zaučoval nové zaměstnance. Oproti tomu druhý respondent uvedl, že vše mělo přirozený průběh a že to ani není v takovém malém počtu zaměstnanců problém. Další dva respondenti by na svém zapracování také nic neměnili.

Většina respondentů z M.L.S. byla se svým zapracováním spokojena. Jedna respondentka uvedla, že by mohly být lepší vztahy, práce i odměnění, ale že to na druhou stranu není tak špatné, aby ze společnosti odešla. Jiný respondent by preferoval obdržet přesný výčet pracovních činností, aby přesně věděl, co ho čeká. Další respondentka hodnotí průběh jejího zapracování jako přiměřený.

8.3.2 Sociální adaptace

V rámci sociální adaptace jsem se zaměřila na přivítání a seznámení nově příchozího zaměstnance s kolegy a důležitými osobami ve společnosti. Zabývala jsem se vztahy a celkovou atmosférou na pracovišti. Pozornost jsem věnovala také firemním akcím a sociálním aktivitám, a jejich přínosu pro nové zaměstnance.

8.3.2.1 Přijetí do organizace

Na otázku, zda byli respondenti ve společnosti oficiálně přivítáni, jsem dostávala následující odpovědi:

O₁: „*No myslím si, že ani ne. Už si to moc nepamatuju, ale myslím si, že ne. Že spíš jsem se seznámil s kolegama, co dělali tady v kanceláři, což bylo asi čtyři nebo*

pět lidí. A z těch ostatních kanceláří ani moc ne. Až třeba když přišli ke kopírce, tak jsem se s něma seznámil až během pár měsíců.“

T₁: „A nevádí ti to? Že jsi nebyl představen všem?“

O₁: „No, tak mně to ani moc divný nepřišlo, spíš teďka mi to přijde divný, když tady někoho já jako z pohledu zaměstnance vidím, že přijde novejš, a nevím, kdo to je, jestli tady dělá nebo jestli teprve jde na pohovor nebo jestli je to jen nějaká návštěva. Občas XY to tady s někým obejde, ale není to pravidlem.“

O₂: „No první den úplně ne, ale po nějaké době, byla nějaká ta porada, tak tam představoval nějak víc lidí, takže nováčky.“

T₂: „A nevádílo ti, že jsi předtím nikoho neznal?“

O₂: „Tak jako, oni mě hned začali zdravit. Tak od kolegů pak zjistíš jméno a už se do toho nějak dostáváš.“

O₃: „Jo, XY to se mnou obešel a každého mně představil. Je jasný, že jsem všechny ty jména pobrat nemohl, ale ukázal mi všechny a já sem byl ukázán, asi lépe řečeno.“

O₄: „Ano, XY mě protáhl přes celou firmu. Věřím, že někomu to může vadit – nechat se ukazovat jak cvičená opice. Ale já to beru jako takovou standardní věc, která se asi běžně dělá. I když tady ta firma je malá, tak by lidi měli vědět, kdo jste a co tady děláte.“

T₄: „A jak vás kolegové přivítali mezi sebe?“

O₄: „Tak jsou tací, kterým sednete líp, a jsou tací, kterým sednete hůř, nedej bůh, vůbec.“

I respondentů z M.L.S. jsem se ptala, zda byli ve společnosti nějak oficiálně přivítáni a zda jim byli představeni kolegové a důležité osoby ve společnosti.

M₁: „Tak to jo. Šel nějakěj interní email a to myslím chodí standardně.“

T₁: „A co se týče kolegů a důležitých osob ve společnosti, to jste byl seznámen taky?“

M₁: „Jo-jo, bylo to ještě v té zkušební době. Kolega mi sjednal schůzky s jednotlivými manažery, takže s každým jsem se sešel. Takže tohle proběhlo. A to také hodnotím velmi pozitivně.“

M₂: „Úplně na začátku jsem byla seznámena s panem ředitelem. To jo. A kromě něho, s HR manažerkou samozřejmě a pak už jedině naše oddělení. A určitě byl můj nástup i v Rotoru a šel interní email, ale už si na to úplně nepamatuju.“

M₂: „Jak Vás mezi sebe přivítali kolegové?“

M₂: „No ze začátku trochu rozpačitě, protože samozřejmě jsou věkově trochu jinde. Takže vlastně od nejmladšího jsem vlastně o deset roků třeba, že. Takže asi rozpačitě na začátku. Nevěděli, co mají očekávat. A já si myslím, že teď už je to úplně v pořádku.“

M₃: „Určitě jsem přivítán byl. Visel jsem na nástěnce. V kanclu mě přivítali mile a pak jsem byl proveden po celé firmě, ale to bylo moc zážitků najednou.“

M₄: „Moje kolegyně mě se všemi postupně seznamovala. Takže postupem času jsem se potkala s každým, s kým jsem měla být seznámena. To bylo dobré jako. Po nějaké době byl můj nástup i vyvěšen na nástěnkách.“

M₅: „Určitě jsem byl představen na každém oddělení osobně. A potom i prostřednictvím Rotoru, našeho závodního časopisu. Takže jo, říkám, ty vstupní věci byly naprosto v pořádku. Opravdu ten proces implementace je velmi dobrý, ale chtělo by to míň feedbacků (smích).“

M₆: „Tady je to tak dobře vymyšlené, že jsou lidé informováni prostřednictvím našeho firemního časopisu a potom formou nástěnky a emailu.“

Všichni respondenti z OLC oficiálně představeni a přivítáni nebyli. Jeden respondent uvedl, že byl seznámen jen s kolegy s kanceláře, další byl zaměstnancům představen až po delší době na poradě. Ostatní respondenti obešli s nadřízeným všechny kanceláře a byli představeni. Respondenti z M.L.S. byli všichni oficiálně přivítáni prostřednictvím emailu, nástěnky nebo firemního časopisu. Všichni byli také seznámeni s kolegy i důležitými osobami ve společnosti.

8.3.2.2 Vztahy a atmosféra na pracovišti

Zde jsem se zaměřila na vztahy mezi kolegy a také jsem se snažila zjistit, jak by respondenti popsali atmosféru na jejich pracovišti. Co se týče vztahů s kolegy, tak všichni respondenti z OLC uváděli kladné zkušenosti.

O₁: „Jo, super. Ta naše kancelář, tam je to takový dobrý.“

O₂: „Dobré, my se tak občas škádlíme, ale žádný problém není.“

O₃: „Tak já myslím, že kladnej. Každý si jede to svoje.“

O₄: „Asi velice kladný. Já jsem velice spokojený, aji teďka co jsem chytl kancelář. Tam je super, že mám kolegy, od kterých se i něco naučím, jako je tam taková pohoda a prostě i příjemná atmosféra.“

T₄: „Jak bys popsal atmosféru tady na pracovišti?“

O₄: „Tak hodně zvesela. Je to v klidu no.“

O₅: „Jako zrovna teďka byla sranda docela, takže dobrý.“

O₆: „Tak snažíme se navzájem nevyrušovat při práci, ale jako bavíme se normálně. Našli jsme si nějaký společný záliby třeba. Jako sedli jsme si docela dost myslím.“

O₇: „Tak stres je někdy, ale většinou je to stres, že to máme všichni z toho tady – příklad, nějaký termín se blíží nebo něco takovýho. Ale v týmu, kde dělám, je ta atmosféra dobrá.“

T₈: „Jak se tady cítíš? Dobře? Pokud ano, tak proč?“

O₈: „Mně se líbí, že to není žádná korporace, nějaký unifikovaný. Že by si tu lidi na něco hráli a doufali v nějaký postup. A to že si tykáme – nemusím přemýšlet, jestli jsem pozdravil a jak jsem pozdravil. Tak celkově bych řekl, že tady máme takový kamarádský vztahy. Že to není takový moc oficiální a takový příliš pracovní.“

Respondenti z M.L.S. se také vyjadřovali ke vztahům a atmosféře na pracovišti.

T₁: „Jak byste popsal tu atmosféru potom, co jste nastoupil?“

M₁: „Tak ta byla určitě napjatá.“

T₁: „A teď se to nějak změnilo za ten rok, co jste tady?“

M₁: „Teď bych řekl, že po té vlně propouštění, tak by řekl, že se to změnilo, že to tak jakoby utichlo. Ale předtím ta atmosféra byla poměrně napjatá.“

T₂: „Jaký máte vztah s kolegy?“

M₂: „Já si myslím, že dobrý. Jako vždycky se najde někdo, s kým se člověk nepohodne. Myslím si, že jako tým, jsme jakoby dobrý tým.“

T₂: „A co se týče atmosféry na pracovišti, tak jak ji vnímáte?“

M₂: „Ta atmosféra u nás se úplně netýká mezilidských vztahů u nás na pracovišti. No spíš ty vztahy venkovní. Jako s těma jinýma odděleníma. Tak to není úplně ideální. Jinak u nás, mezi náma, si myslím že...dejme tomu to nějak funguje.“

T₃: „Jak bys zhodnotil vztahy s kolegy?“

M₃: „Až na drobnou výjimku bezva.“

T₃: „A jak by jsi popsal atmosféru na pracovišti?“

M₃: „Já myslím, že atmosféra není špatná, co se týče kolegů, tak si myslím, že si tu atmosféru dokážeme udělat pěknou. A že i z těch horších chviliek se dá vytěžit něco. A co se týče vedení, tak až na jednu výjimku nemám problém. Nemám problém až na výjimky.“

T₄: „Myslíš, že jsi zapadla do kolektivu?“

M₄: „To by se chtělo spíš zeptat jich, ale já z toho mám dobrý pocit, to se mi tady líbí, že je tady atmosféra docela přátelská. Já myslím, že to je fajn. Jako já mám vztahy se všemi dobré. Občas si někdo stěžuje na nějakého šéfa, ale to je tak všude.“

T₅: „Jak tě kolegové přivítali mezi sebe?“

M₅: „Já myslím, že dobře, ale tady na toto je vždycky potřeba víc času. Myslím si, že to bylo velmi příjemný, že jsme tady byli celkem všichni takovej mladej kolektiv, kterej nevyhledával konflikty, normálně komunikoval, byl k sobě příjemnej. Ba naopak mě to příjemně překvapilo, protože jsem přišel ze společnosti, kde si

každý hrál na svém písečku, a tady jsem měl pocit týmových hráčů – na oddělení myslím.“

T₅: „A jaký máš tedy vztah s kolegy?“

M₅: „Myslím si, že na příjemné kamarádké bázi.“

T₅: „Mohl by jsi prosím popsat atmosféru na pracovišti?“

M₅: „Někdy je té práce samozřejmě trošku víc a každý tyto vlivy vnímá trošku jinak. Někdo zvládá stresové situace hůř někdo líp. Ale myslím si, že na oddělení jako takovém je situace dobrá, místy ale přichází od vedení tohoto oddělení vlivy, které nás někdy nepříjemně překvapí. Kulantně řečeno (smích).“

M₆: „Ta atmosféra, to je závisí vždycky na dané situaci, já nevím, třeba valorizace platů, nebo pokles zakázek, že vždycky podle toho je ta spokojenost nebo nespokojenost. Myslím si, že úplně otevřená atmosféra tady není, že by člověk nemusel mít strach něco říct, to si myslím, že tady není.“

Respondenti z OLC uváděli, že mají s kolegy vztah přátelský, kladný, super, bez problémů, a atmosféra na pracovišti je veselá, klidná, pohodová, někdy vlivem pracovních okolností stresová. Respondenti z M.L.S. odpovídali obdobně, až na malé výjimky. Jeden respondent uvedl, že po jeho nástupu byla atmosféra na pracovišti napjatá, nicméně po roce od jeho nástupu se uvolnila. Jiná respondentka uvedla, že ve společnosti není otevřená atmosféra a odvíjí se vždy od situace, ve které se společnost zrovna nachází. Co se týče vztahů s kolegy, jeden z respondentů uvedl, že až na jednu výjimku má vztahy s kolegy dobré, jiná respondentka uvedla, že má jejich oddělení špatné vztahy s jinými odděleními. Ostatní uváděli, že mají vztahy s kolegy na přátelské bázi, dobré či v pohodě.

8.3.2.3 Sociální aktivity během i mimo pracovní dobu

Níže uvádím výpovědi respondentů, které se týkají sociálních aktivit v rámci pracovní doby, ale i mimo pracovní dobu. Ptala jsem se, jak tyto akce hodnotí a zda mají tyto akce nějaký přínos pro nového zaměstnance.

T₁: „Stýkáš se s někým z kolegů i mimo pracoviště?“

O₁: „Určitě, firemní florbal. Pak občas chodíme do hospody nebo tak. A pak jsou firemní akce a takovýhle.“

O₂: „Hodně, možná víc, než je zdrávo (smích). Hodně kolegů vlastně hraje florbal. Šéf mého týmu, ve kterém jsem dělal, je vlastně náš brankář. XX píská naše zápasy, takže to je takový hodně jako z florbalu. S některýma ze školy.“

T₂: „Co se týče firemních akcí? Účastnil ses už nějaké? A jaké to pro tebe bylo?“

O₂: „Ano. Určitě mi to hodně pomohlo. Viděl jsem, kdo tady pracuje a viděl jsem je nejenom v práci. Myslím si, že je to hodně dobrý, že člověk s těma lidma někam jde.“

O₃: „Ano. Já si myslím, že mám určitě lepší vztah s někým, kdo jde s náma na pivo, než s někým s kým se nějak neto...protože to pak nevíš, o čem se máš s nima bavit. S některýma řešíš jenom práci, s těmahle řešíš i jiný věci. Určitě to pomáhá té atmosféře a té práci.“

T₄: „Došlo během období, kdy jsi nastoupil, k nějaké firemní akci?“

O₄: „Bylo jich hodně těch akcí, na té první jsem nebyl.“

T₄: „Proč ne?“

O₄: „Nevěděli jsme nějak s novým kolegou, jestli...no, to bylo hned, jak jsme nastoupili, tak nám to přišlo takový, že to je pro zaměstnance.“

T₄: „Ještě jste se necítili, že patříte mezi ně?“

O₄: „Přesně tak. Bylo to brzo pro nás. Jako XY nás zval samozřejmě, ale nám to přišlo brzo.“

T₄: „A po jaké době by jsi řekl, že je to ideální?“

O₄: „Nevím, já jsem se v tu dobu s těma lidma takhle ještě nebavil a byl hodně problém, že jsme byli v té zasedačce jenom já s tím kolegou. Takže nějaká ta atmosféra, že se baví lidi během práce, tak to tam úplně nebylo. Takže teoreticky,

některý jsem neviděl třeba celý den. Takže to byl taky asi důvod, proč jsme nejeli. Ale pak jsme samozřejmě zjistili, že to byla chyba, ale....“

T₄: „Takže myslíš, že by to bylo lepší, kdybyste jeli?“

O₄: „Jo-jo, já si myslím, že jo.“

T₅: „Zapojujete se do nějakých společných aktivit tady v práci?“

O₅: „Máme tady stolní hokej, máme to povolený, když chodí šéfové na oběd. Kluci co choděj kouřit, tak choděj kouřit spolu. Na kafe chodíme tak nějak po dvojicích, ne že bysme se zvedli celá firma, zas tolik místa v té kuchyňce není. Všechno je to vesměs v rámci kanclu, že to není spojený. Dřív byl fotbálek v neutrální místnosti, tak tam se scházeli víc všichni, ale teďka už není.“

O₆: „No hrajeme stolní hokej, to je záležitost celého kanclu. Jinak dřív tady ve vedlejším kanclu býval fotbal, ten jsme zničili, tím jak jsme na něm hráli – to byla další sociální aktivita (smích). A další pravidelná sociální aktivita je to, že se sbalí XY s XX a ještě tam pár lidí a jdou na oběd. Člověk se může přidat. To je jako jedna možnost. Jako a v zimě se dá dělat hromada akcí – koulovačky a tak.“

Na obdobné otázky byli dotazováni i respondenti z M.L.S.

T₁: „Podnikáte s kolegy nějaké akce mimo pracovní dobu?“

M₁: „Jako co se týče přímo kolegů z oddělení ne, nebo nestýkáme se tak, že by jsme si to sami organizovali, ale už tam byli příležitosti, že jsme se potkali mimo pracovní dobu, ale bylo to třeba, že to bylo organizovaný na úrovni úseku.“

T₁: „Když jste nastoupil, tak jestli byla nějaká firemní akce, a jak to vnímáte? Je to v něčem dobré pro toho nováčka?“

M₁: „Když jsem nastoupil, tak to byla schůze odborů, tak to bylo takový zvláštní. Protože jsem měl možnost se setkat s tím, jak jakoby ti zaměstnanci mají nějaký ty připomínky vůči společnosti. V podstatě tohle asi nebyla úplně ideální příležitost, ta schůze těch odborů, na nějaký takový to první setkání.“

T₁: „A pak byla nějaká jiná akce?“

M₁: „Pak byl vánoční večírek, ale to jsem byl ve Francii. A pak jsme měli jenom nějaký vánoční posezení v rámci úseku. To už nebylo organizováno firmou, firma na to nějak přispívala, ale organizovali jsme si to sami.“

T₁: „A máte tady nějaké společné sociální aktivity, třeba i během pracovní doby?“

M₁: „Jakoby pravidelně ne, občas si po obědě uvaříme kafe, prohodíme pár slov třeba i mimo pracovní, ale vyloženě tady nic extra nemáme“.

T₂: „Stýkáte se s kolegy mimo pracoviště, mimo pracovní dobu?“

M₂: „Jo. Jako není to často ale jo. Několikrát do roka zajdem. Zrovna dneska jdeme.“

T₂: „Máte třeba na pracovišti s kolegy, nějaké sociální aktivity v rámci pracovní doby co tak jako udržujete?“

M₂: „Jako občas chodíme na kafe, ale to je spíš spontánní akce, než že by to bylo něco pravidelného. A jinak v podstatě nic. Ale tak my se navštěvujeme v kancelářích, takže to ani nemusíme na to kafe.“

M₃: „Ano ano, společné obědy. Ten oběd společně je přepulení toho dne, člověk se na to těší, je rád, že vypadne na chvíli z té kanceláře a že se pobaví i o jiných věcech. A to je určitě super, to je fajn.“

T₄: „Podnikáte s kolegy nějaké akce mimo pracovní dobu?“

M₄: „Plánujeme to neustále, ale jsme hodně vytížení. Není to, že bysme nechtěli, ale zatím to moc nevyšlo. Ale myslím si, že to přijde.“

T₄: „Účastnil ses za tu dobu, co tady jsi nějaké firemní akce?“

M₄: „Vánočního večírku. Tyhle akce jsou super. Rád se setkávám s lidma. Večírek byl super. To je bez komentáře. Líbí se mi přístup této firmy k lidem, že to není jen výrobní materiál, ale je tady lidský přístup. A to se mi líbí. A je to přínos pro nováčka, když jsem to viděl, tak jsem věděl, že jsem neudělal chybu, že jsem sem přišel. Je to jedna z nejlepších firem, co jsem potkal.“

T₅: „Podnikáte s kolegy nějaké akce mimo pracovní dobu?“

M₅: „Ano, třeba oslava narozenin. Tak jsem se víc seznámila s kolegy, potykali jsme si se všemi. Tak to mi hodně pomohlo. Teď bude další akce, oficiální, jakože vánoční večírek. Občas si vyjdu na kafe s kolegyní.“

T₅: „A myslíte si, že je to pro váš vztah přínosné?“

M₅: „Jo-jo , já to vnímám určitě pozitivně. V té práci není čas si vykecávat o osobních věcech. Tak na těchto akcích se s tím člověkem víc seznámíš. Je to dobré pro toho nováčka.“

T₅: „A máte na pracovišti s kolegy nějaké společné sociální aktivity?“

M₅: „Tak každodenní dávka hoříčku (smích). Je to takový každodenní rituál. Tak chodíme společně na oběd, tak tam si vždycky pokecáme u oběda o tom co je nového. Prohodíme, jak bylo o víkendu.“

T₆: „Stýkáte se s kolegy třeba i mimo pracovní dobu?“

M₆: „Ano, stýkáme. Je to určitě fajn, je to uvolnění té komunikace, v tom, že si rozumíme i jiným směrem, než je jenom pracovní. Když si jdeme někam sednout, nebo si někam zajdeme, tak zjistíme, že máme někdo třeba i společné zájmy. Když je dobrá komunikace v tom kolektivu, tak je to část úspěchu.“

T₆: „Vzpomeneš si na nějakou první firemní akci?“

M₆: „První byl Plan de progre a potom byl vánoční večírek. V celkem příjemném duchu. Dověděl jsem se spoustu důležitých informací o společnosti a na večírku jsem se seznámil nejen s kolegy, ale i s lidmi z celé fabriky.“

T₆: „A máte s kolegy nějaké společné sociální aktivity v rámci pracovní doby nebo pauzy?“

M₆: „Myslím, že to završím tím, když řeknu, že kolegové jsou pro každou špatnost jako já. Určitě. Chodíme spolu na oběd. Kdo kouří, chodíme kouřit hromadně. Pijeme kávičky (smích). Je to příjemný. Je to zpestření a v podstatě potom je nám v té práci fajn. A možná to i zvyšuje výkon, samotný, protože se člověk uvolní, pracuje se mu líp.“

M₇: „Máme, chodíme společně na obědy, máme i nějaký svůj jazyk, takže sranda je a určitě, když se takhle bavíme, tak nám ne všichni rozumí, což je v podstatě taky dobře (smích).“

Všichni respondenti se shodli na tom, že sociální aktivity na pracovišti i firemní a nefiremní akce jsou přínosné a posilují vztahy mezi spolupracovníky. Pro nové zaměstnance je to skvělá příležitost, jak své kolegy lépe poznat a seznámit se. Respondenti z obou společností se shodovali v tom, že jim tyto akce pomohly, aby lépe poznali své spolupracovníky a navázali s nimi i neformální přátelské vztahy. Ne všechny firemní akce, kterých se respondenti účastnili, byly pro prvotní seznámení ideální – jeden respondent uvedl jako svou první akci schůzi odborů. Naopak vánoční večírky byly hodnoceny velmi kladně. Co se týče sociálních aktivit na pracovišti, respondenti z OLC uváděli hraní stolního hokeje, společné popíjení kávy, společné obědy a další aktivity. Někteří respondenti z M.L.S. uvedli, že žádné takové aktivity na pracovišti nemají, nebo to není nic extra a neděje se to pravidelně. Jiní zmiňovali společné obědy, kouření, popíjení kávy, a dokonce zaznělo i slovo rituál či společný jazyk. Jeden z těchto respondentů to doplnil tím, že tyto akce podporují i pracovní výkon, protože se v takovém prostředí lépe pracuje.

8.3.3 Adaptace na organizační kulturu

Zde bylo mým cílem sledovat, zda respondenti vnímají ve své společnosti nějakou kulturu. Pokud ji byli schopni identifikovat, zjišťovala jsem jejich postoj k této kultuře, a jak ji hodnotí.

T₁: „Dokázal by jsi říct, že je v této firmě nějaká kultura?“

O₁: „Tak zjistil jsem tady, že na hodně firemních akcích jí lidi tataráky, to je taková věc, nevím, jestli se tak sešli, nebo jestli navzájem na sebe tak působili. To je taková jedna věc. Co se týče oblečení třeba, tak každé chodí tak nějak pohodlně, se zákazníkama moc do styku nepřijdeme, takže se oblíkáme tak, ať tady vydržíme prostě. No pak jsou ještě věci sportovní. Třeba akce „do práce na kole“. Toho se každé rok účastní hodně lidí, že se na internetu přihlásíme do takovýho projektu a potom si píšeme kilometry, co jsme najeli za ten rok. Ta práce je taková, a tak se

snažíme udržovat to zdraví. Protože u toho sedavého zaměstnání je to důležitý určitě.“

T₂: „Je tato firma něčím specifická?“ Vnímáš zde nějakou společnou firemní kulturu?

O₂: „Tady zná člověk úplně každého, je to super v tym. Jinak na to bych potřeboval víc času...to je strašně těžká otázka.“

Několik respondentů zmiňovalo jako společný znak firemní kultury tykání mezi všemi zaměstnanci společnosti.

O₃: „Já myslím, že třeba tykání se dá považovat za znak tady toho. Jako jo, ta kultura tady tak nějak funguje. Když přijde někdo nový, tak samozřejmě se s tím musí seznámit, ale tak nějak to tady funguje. Jo, tak my to máme jak rodinnou firmu jako. Já vím, že to zní blbě to tak nazvat, ale já to tak říkám, to prostředí prostě je takový rodinný. Fajn. Jo, že každé s každým si tyká, takový příjemný, asi příjemnější, než v nějaké velké firmě.“

O₄: „Já si myslím, že v rámci týmů bysme něco takového našli. Ale jako že by se o tom vyloženě veřejně vědělo, to asi ne. A jako celek...jediný, co nás spojuje, je ta práce.“

T₄: „A máte v rámci týmu nějaké rituály?“

O₄: „Stolní hokej. Jednoznačně. Jak odbije jedenáctá, tak se jde hrát hokej. Takže tohle to.“

O₅: „Kultura? Mohl bych do kultury zařadit pravidelné objednávky pizzy. I když toho se úplně neúčastním, výjimečně. To je zas záležitost druhého kanclu. To jsem vlastně přišel a všem vrstevníkům jsem tykal, těm starším jsem vykal. Tak potom teda všichni že to, že jim mám tykat.“

O₆: „Tak určitě. Asi ano. Samozřejmě. Ty pravidla jsou nějakým způsobem XY nastavený, víceméně všichni ví, co si můžou dovolit. Jako ty nepsané pravidla tady člověk vytuší. Jsou tady nějaká pravidla, jak to tady funguje a to člověk vytuší a musí se jich držet.“

T₆: „A vy s tím souhlasíte, jak je to tady nastavené? Chcete být toho součástí?“

O₆: „Tak určitě. Zase na druhou stranu, ty pravidla si určuje XY. Je to jeho firma. Někjaký pravidla tady jsou a ty by se měly asi dodržovat.“

T₆: „Takže samovolně tady nevzniká nic?“

O₆: „To ne-e. I když možná u těch starších, já tady zase tak dlouho nejsem, takže ani zase těch společnejch akcí ani nebylo.“

Respondenti z M.L.S. byli taktéž dotazováni, zda ve společnosti vnímají nějakou specifickou firemní kulturu.

T₁: „Myslíte si, že je tato firma něčím specifická?“

M₁: „Tak každá firma, je určitým způsobem specifická. Já nevím jak to teď přesně popsat.“

T₁: „Tak to zkuste popsat, jaká specifika tu vnímáte?“

M₁: „Myslím si, že třeba ti lidi na těch výrobních pozicích by to měli vnímat v širších souvislostech. Že to není jen jako přijdu do práce a mám práci. Jo, že prostě, je tady nějaký obchod, že je tady nějaká globální situace, že je tady nějaká konkurence, že třeba to objednávání materiálu je složitý a že to teda není jen o tom, že přijdu do práce a mám prostě materiál, mám tady stroj a já si tam dělám to svoje a za to prostě dostanu ty nejlepší peníze a budu mít prostě nejvíc dovolený a nejlevnější obědy v kantýně. Tady mi právě přijde, že na té schůzce těch odborů ti lidi viděli jenom sebe. Mít tu nejlepší práci, dostat za ni co nejvíc peněz. Potom se tam hrozně moc řešily obědy, kvalita a cena. Jestli to bude stát tolik nebo tolik, tak to mi přišlo jako, že ti lidi vyžadují jen, aby se o ně někdo staral. Nemůžu je teda jako hodnotit, protože je neznám, nedělám s nima, nejsem vedoucí výroby. Ale připadá mi to, že vyžadují, aby se o ně jenom někdo staral, a že oni v podstatě nemusí dělat skoro nic, jenom si prostě odedřít to svoje, jenom udělat přesně to, co mají v popisu práce. Jakmile je potřeba něco navíc, tak prostě ne. I ti TH pracovníci jsou tady poměrně dlouho. Třeba nedělali nikdy v životě nic jinýho. Jsou to lidi, kteří jsou tady zaměstnaní víc než deset patnáct let. A myslím si, že je tady obecně takový averze

vůči změně. I u těch TH pracovníků, neříkám, že u všech, ale třeba u těch třeba starších mám pocit, že by taky chtěli dělat si jenom to svoje a nic jinýho.“

T₂: „Vnímáte, že tady je nějaká firemní kultura ve společnosti?“

M₂: „No spousta lidí mluví o tom, že to tady bylo úplně jiné, před nevím kolika X lety. To se tady říká pořád dokola. Ale já co jsem tady byla, rok a půl, tak musím říct, že je ta atmosféra jiná i za ten rok. A o hodně horší teda. Je to čím dál tím horší. Ale jestli jako firemní kultura, ono spíš když spolu ti lidi nevychází, tak nemůže být ani žádná kultura.“

T₂: „Takže si myslíte, že tady ani nic takovýho nemůže vzniknout? Jako v pozitivním smyslu?“

M₂: „Jako nejsem si úplně jistá, protože stejně i kdyby bylo čím dál tím víc akcí, aby ti lidi opravdu se scházeli i mimo práci, tak stejně tam nepřijdou, že? Když spolu mají špatné vztahy. Takže nevím. Tohle je hodně demotivující, jak to tady funguje. To co se týká těch mezilidských vztahů.“

T₃: „Myslíš, že je tato firma něčím specifická?“

M₃: „Jistě (smích). Specifická určitě je, když to porovnávám.“

T₃: „Můžeš říci, čím přesně?“

M₃: „Myslím si, že způsob vedení úseků a vůbec vedení celé té firmy, tím že jsme nějaká dceřiná firma, tak je dost nestandardní. Někdy se něco rozhodne, neví se, kdo to rozhodl, neví se, proč se to tak vlastně dělá. Prostě to tak je, tak se to tak dělá. Někdy je těžký to změnit, ale něco se mění samozřejmě.“

T₃: „Vnímáš, že je v této organizaci nějaká firemní kultura?“

M₃: „Myslím si, že jednotná kultura celé firmy není, nebo já ji aspoň nepozoruju. Možná, že existuje kultura po těch jednotlivých úsecích, to spíš, si myslím.“

M₄: „Myslím si, že hodně lidí, co tady pracují dýl, tak říkají, že to tady bývalo lepší, že tady nebyl nikdy takovej nepořádek, jakej je teď. Že i to jednání bylo jinačí.“

To si myslím, že je takový převažující postoj. Jako bylo by fajn, kdyby se ta kultura změnila a posunula se víc k tomu, co se deklaruje, že je – k otevřenosti a ke komunikativnosti. Jako samozřejmě na tom bych se chtěla podílet, toho bych chtěla být součástí. Ale nevidím to teď absolutně reálně.“

M₅: „Já si myslím, že tady něco takového je. Možná, že když je tady někdo už dlouho, tak se mu to nezdá, ale já si nemyslím, že je tady ta kultura nízko. Samozřejmě všechno se dá zlepšovat a podobně, ale lidi se chovají k sobě slušně. Mužský kolektiv přináší někdy tvrdší komunikaci, což mi ale vyhovuje. Nedošel jsem s nikým do vážného konfliktu. Jako myslím, že kultura je tady na úrovni velmi dobré.“

T₅: „A jaký máš postoj k této kultuře?“

M₅: „To je těžká otázka. Myslím si, že jsem se přizpůsobil a nechtěl bych do ní zasahovat a něco měnit, protože člověk je tady krátce a spíš se chce asimilovat než do něčeho moc rýpat. Proč měnit něco, co fakt funguje? A já si myslím, že tady to funguje. Samozřejmě drobný úlety tam jsou, ale není to nic zásadního.“

T₆: „Co je tady pro tu společnost specifické?“

M₆: „Podle mě je tato společnost specifická svými akčními plány a zpětnými vazbami a směrnicemi. Ale směrnice má každá firma, ale já myslím, že jich máme strašně moc. Jinak lidi jsou tady vesměs negativní vůči novým věcem, takže změny se tady vnímají strašně špatně, protože to je firma, která začínala za dob „Franty klacka“ (smích), takže je to opravdu firma, která fungovala už za komunismu, takže tady si myslím, že pořád přetrvávají takové nějaké ty věci, které byly v komunismu normální, tak lidi si myslí, že to bude normální i dneska, ale bohužel, dobře už bylo. Takže to si myslím, že je těžké ty lidi nějakým způsobem přeučit. Každou novou věc vnímají velmi špatně. A takové ty komunikace a nekomunikace, že se lidé dovídají věci úplně poslední. Kolikrát se něco vypustí dřív a jde to tichou poštou a je z toho samozřejmě něco úplně jiného, takže jakoby ta neinformovanost lidí je taky si myslím špatná. Ale ač máme tady takové problémy, tak si myslím, že souzníme a snažíme se vytvořit takovou pozitivnější atmosféru.“

M₇: „Alternátory (smích). Taky dress code – monterky M.L.S. Někdo si tyká, někdo ne. S managementem si vykám. Jako není to tak, že by si každý tykal s každým. Pak třeba vybavení kanceláří – vypadá zhruba všude stejně. Pak třeba firemní logo, které se objevuje všude na všech dokumentech, na všech šanonech...“

T₇: „Identifikuješ se firemní kulturou této společnosti?“

M₇: „Je to hodně těžká otázka, já bych řekla, že asi ano, nejsem nijak vnitřně s ničím v konfliktu, že by mi něco vadilo to jako ne-e.“

Jak je vidět výše, pro některé respondenty byla tato otázka náročná, jiní naopak ihned věděli, jak na ni odpovědět. Respondenti z OLC hovořili ve spojitosti s firemní kulturou o pohodlném stylu oblékání, o společném stolování, o tykání napříč celou společností a sportovních aktivitách udržovaných mimo pracovní dobu. Někteří respondenti jistou kulturu vnímají, ale pouze na úrovni týmů. Jeden z respondentů uvedl, že je patrné, že má firma jakási nepsaná pravidla, jak se chovat, která jsou nastavena vedením společnosti. Pro společnost OLC je dle respondentů specifické, že se v ní všichni mezi sebou znají, vzájemně si tykají a je v ní rodinné prostředí. Nikdo v souvislosti s firemní kulturou neuvedl nic negativního.

Oproti tomu někteří respondenti z M.L.S. negativa uváděli. Jeden respondent vnímá, že lidé z výroby nejsou ochotni pro firmu nic navíc udělat, ale neustále pro sebe chtějí nejlepší možné podmínky. Také uvedl, že je pro společnost specifická averze vůči změně, což tvrdila i další respondentka. Jiná respondentka uvedla, že firemní kultura nemůže existovat někde, kde spolu lidé nevycházejí a mezilidské vztahy jsou na špatné úrovni. Sama za sebe hodnotila, že od jejího nástupu je atmosféra ve společnosti čím dál horší. Další respondentka uvedla, že jednotná kultura ve společnosti neexistuje, možná jen na jednotlivých úsecích. Jedna z respondentek uvedla, že za převažující postoj společnosti vnímá, že lidé, kteří zde pracují déle, tak říkají, že to ve společnosti kdysi bývalo lepší a nikdy v ní nebyl takový nepořádek. Dle jejího názoru by bylo dobré, kdyby se tato kultura změnila, ale v tuto chvíli to nevidí absolutně reálně. Jiná respondentka zmínila, že je pro společnost specifická špatná informovanost svých zaměstnanců. Odlišné názory měli pouze dva respondenti, kteří hovořili o dobré firemní kultuře, se kterou nejsou nijak vnitřně v konfliktu a mají zájem být její součástí.

9 Rozbor adaptačních procesů ve společnostech OLC Systems a M.L.S. Holic

9.1 Zhodnocení adaptačního procesu ve společnosti OLC Systems

Na základě analýzy výpovědí respondentů a na základě analýzy dokumentu „*Informace pro nové zaměstnance*“, který je vydáván nově příchozím zaměstnancům, usuzuji, že adaptační proces v této společnosti má pozvolný průběh, který se neřídí žádnými dokumenty ani přesně stanovenými kroky. Jedná se o malou společnost, a proto si myslím, že by v ní přílišná byrokracie ani nebyla vhodná a efektivní. Nicméně právě z toho důvodu, že nejsou předem stanovené kroky, které by zajistily optimální průběh celé adaptace, může docházet k nejasnostem a k zapomínání na důležité okolnosti, které s nástupem nového pracovníka souvisejí.

9.1.1 Návrhy na zlepšení adaptačního procesu ve společnosti OLC Systems

Někteří respondenti měli v souvislosti se svým zapracováním specifické zkušenosti a připomínky, které mne inspirovaly k následujícím doporučením:

Osoby, které se budou podílet na zapracování nového zaměstnance:

Jednatel společnosti – zajistí předání smluv a dokumentů k přijetí nového zaměstnance, po zkušební době zrealizuje s novým zaměstnancem zpětnovazební rozhovor

Přímý nadřízený pracovník/vedoucí konkrétního projektu – dle uvážení a potřeby realizuje s novým zaměstnancem zpětnovazební rozhovory

Školitel – pověřený pracovník, který zajišťuje vstupní školení o společnosti, vstupní školení BOZP, a naplnění dokumentu „Plán zapracování“

Mentor – přidělený kolega, který zajistí mentoring během zaučování nového zaměstnance na pracovišti/na konkrétním projektu

Období před nástupem do společnosti

V tomto období navrhuji zlepšit informovanost již před samotným pohovorem, během něj i po něm.

- **Před pohovorem** – Zde doporučuji informovat uchazeče dopředu o skutečnosti, že součástí pohovoru bude testování (pokud opravdu bude).
- **V rámci pohovoru** – V rámci pohovoru doporučuji věnovat se konkrétněji dané pracovní pozici a pobavit se o pracovních činnostech s ní souvisejících.
- **Kontaktování po pohovoru** – Po pohovoru doporučuji informovat uchazeče o výsledku pohovoru, tedy o přijetí/nepřijetí v relevantní době od pohovoru. Pokud se vedení společnosti domluví s uchazečem na spolupráci, určitě doporučuji neopomenout nově příchozího informovat o průběhu prvního pracovního dne.

Období nástupu do společnosti

V tomto období podávám návrh harmonogramu prvního pracovního dne nového zaměstnance ve společnosti, doplňuji stávající dokument „Informace pro nové zaměstnance“ a doporučuji vytvořit nový dokument „Plán zapracování“.

- **Organizace nástupního dne** – Co se týče prvního pracovního dne nového zaměstnance, navrhuji následující harmonogram:
 - Seznámení se společností OLC Systems
 - Seznámení nového pracovníka s danou společností proběhne pod vedením školitele/jednatele/nadřízeného pracovníka za pomoci powerpointové prezentace o společnosti, která bude dostupná i na intranetu společnosti, aby se do ní mohl každý zaměstnanec v případě potřeby kdykoliv podívat.
 - Seznámení s konkrétní pracovní pozicí
 - Zde navrhuji, aby jednatel společnosti uzavřel s novým zaměstnancem pracovní smlouvu/dohodu a poskytl mu k vyplnění dokumenty potřebné k nástupu do nového zaměstnání.

- Seznámení s pracovním řádem – Každý zaměstnanec má být seznámen s pracovním řádem společnosti. Tuto aktivitu zajistí školitel.
- Vstupní školení BOZP a PO – Každý zaměstnanec musí být před samotným výkonem práce proškolen v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Dané školení opět zajistí školitel.
- Předání dokumentu „Informace pro nové zaměstnance“ – jedná se o stávající dokument společnosti OLC Systems, který se zpravidla dává novým zaměstnancům.
 - Tento dokument doporučuji doplnit o informaci, kde mohou zaměstnanci najít prezentaci o společnosti, směrnice, základní informace o projektech, na kterých se aktuálně pracuje, a případně jiné důležité dokumenty. V souvislosti s tímto návrhem je třeba zajistit a následně zpřístupnit výše uvedené zdroje pro samostudium.
- Seznámení s dokumentem „Plán zapracování“ – Tento dokument doporučuji vytvořit a využívat v rámci zapracování nového zaměstnance. Jeho hlavním posláním je, aby se do něj vyznačovalo, které kroky v rámci zapracování nový zaměstnanec již podstoupil a které ne. Vznik tohoto dokumentu doporučuji na základě výpovědí respondentů, a to z toho důvodu, aby se během adaptačního období nezapomnělo na žádnou náležitost, související s nástupem nového zaměstnance. Tento dokument bude sloužit jako osnova a zároveň kontrolní list celého procesu zapracování. Nového zaměstnance s ním seznámí školitel/jednatel/nadřízený pracovník.
 - obsahuje informace:
 - kdo je přímým nadřízeným pracovníkem nového zaměstnance
 - kdo je mentorem nového zaměstnance
 - dokumenty, se kterými bude nový pracovník seznámen (informace pro nové zaměstnance, směrnice, popis pracovního místa)

- Popis pracovního místa – Pro upřesnění pracovních činností navrhuji vytvořit stručné popisy pracovních míst ve společnosti. V těchto popisech doporučuji uvést vždy název konkrétní pozice, základní pracovní činnosti, a schopnosti a dovednosti potřebné k výkonu práce na této pozici (programovací jazyky, apod.)
- jsou v něm uvedeny jednotlivé kroky, které má nový zaměstnanec ve spolupráci se školitelem/nadřízeným pracovníkem podstoupit.
 - Seznámení se společností - s vizemi, cíly, hodnotami, organizační strukturou, s projekty a produkty společnosti
 - Seznámení s pracovištěm – převzetí pracoviště a pracovních nástrojů, přidělení mentora. Nového zaměstnance na pracoviště doprovodí školitel nebo nadřízený pracovník
 - Seznámení s kolegy a důležitými osobami ve společnosti – tzv. seznamovací kolečko – zajistí školitel/jednatel/nadřízený pracovník
- Poslední část tohoto dokumentu bych doporučila věnovat zpětnovazebnímu rozhovoru. Již při nástupu nového zaměstnance navrhuji stanovit konkrétní termín tohoto rozhovoru (př. 3 měsíce - po zkušební době). Zpětnovazební rozhovor doporučuji vést s jednatelem společnosti. Na konci dokumentu bych vymezila prostor pro shrnutí zpětné vazby. Zde by byl prostor pro připomínky a návrhy a jejich případné řešení. S přímým nadřízeným zpětnou vazbu doporučuji také, přičemž četnost bych odvodila dle individuální potřeby.

9.2 Zhodnocení adaptačního procesu ve společnosti M.L.S. Holice

Na základě analýzy výpovědí respondentů a na základě analýzy dokumentů „*Adaptace a zaškolování nových zaměstnanců*“, „*Přijetí a přeřazení na pracoviště*“, „*Adaptační a zaškolovací plán*“ a „*Zaškolovací plán TH*“ se domnívám, že adaptační proces v této společnosti má přesně nastavený průběh, který se řídí k tomu určenými dokumenty a přesně stanovenými kroky. Jedná se o velkou společnost, a proto si myslím, že je zde takto zavedený systém nezbytný. Otázkou pak samozřejmě je, jak tento systém funguje ve skutečnosti, což závisí na přístupu personalisty a nadřízeného pracovníka.

9.2.1 Návrhy na zlepšení adaptačního procesu ve společnosti M.L.S. Holice

Někteří respondenti měli v souvislosti se svým zapracováním specifické zkušenosti a připomínky, které mne inspirovaly k následujícím doporučením:

- Doporučuji do budoucna zřídit webové stránky společnosti v českém jazyce, kde budou uvedeny základní informace o společnosti. Společnost může tyto stránky využít i pro inzerci, kde bude uveden profil konkrétní pozice. Díky tomuto profilu se kandidáti seznámí s pracovní náplní a požadovanými kvalifikacemi.
- V případě, že bude výběrové řízení trvat déle než dva týdny, doporučuji personalistům udržovat s kandidáty kontakt i v období po pohovoru, i když ještě nebude znám aktuální výsledek výběrového řízení. Personalisté by měli kandidátům připomenout, že jsou stále zařazeni do výběrového řízení, a že budou o výsledku v každém případě informováni. Z hlediska možného velkého počtu kandidátů a vytíženosti personalistů doporučuji kontaktovat kandidáty nikoli telefonicky, ale emailem.
- Doporučuji brzké dokončení brožurky pro nové zaměstnance. Brožurka by měla být stručná, ale zároveň by měla obsahovat všechny důležité informace, nezbytné pro nové příchozí zaměstnance.
- Dokument „Zaškolovací plán“ doporučuji nadřízeným pracovníkům detailně projít s novým zaměstnancem co nejdříve po jeho nástupu do společnosti,

v rámci tohoto rozhovoru mu vysvětlit případné nejasnosti a zodpovědět možné dotazy.

- Doporučuji zvážit četnost zpětných vazeb nadřízených pracovníků s novými zaměstnanci. Doporučila bych realizovat jednu zpětnou vazbu zhruba po měsíci od nástupu, druhou na konci zkušební doby a další v případě potřeby po půl roce. Dále navrhuji nadřízeným pracovníkům, aby nabídli novým zaměstnancům možnost realizovat zpětnou vazbu po vzájemné dohodě dle individuální potřeby.
- Personalistům bych doporučila alespoň jednou do roka připomenout nadřízeným pracovníkům důležitost dokumentů k zapracování nových zaměstnanců a nezbytnost zpětnovazebního rozhovoru. Personalisté by jim měli připomenout také správný postup při zapracování nového zaměstnance a zároveň je upozornit, aby předcházeli tomu, aby nově příchozí zaměstnanci měli pocit, že jejich zpětná vazba není brána vážně, ale že se jedná pouze o formalitu.

Závěr

Cílem této práce bylo srovnat vnímání vlastní adaptace zaměstnanců z organizace s personálním oddělením s vnímáním vlastní adaptace zaměstnanců z organizace bez personálního oddělení. Dalším cílem bylo v případě potřeby navrhnout optimalizaci těchto systémů zpracování.

Na základě realizovaného výzkumu jsem došla k závěru, že adaptační proces ve společnosti s personálním oddělením má přesně nastavený průběh, který se řídí k tomu určenými dokumenty a přesně stanovenými kroky. Někteří respondenti z této organizace hodnotili nastavení adaptačního procesu velmi kladně, jiní měli podnětné připomínky. Ve výsledku respondenti hodnotili své zpracování jako přiměřené. Jejich výpovědi byly částečně pozitivního a částečně negativního charakteru. Hlavními činiteli celého procesu adaptace jsou v této společnosti přesně nastavený proces adaptace a dokumenty, které tento řízený proces podporují. Proces adaptace je v této společnosti nastaven velmi dobře, nicméně důležitý je také přístup personalistů a nadřízených pracovníků, kteří mají velký podíl na tom, jak tento systém funguje v praxi. Výzkum odhalil jisté nedostatky, které nejsou závažného charakteru, nicméně mohou negativně ovlivňovat proces zpracování nového zaměstnance. Z toho důvodu jsem navrhla konkrétní doporučení, která mohou stávající systém adaptace optimalizovat a zefektivnit.

Dále jsem došla k závěru, že adaptační proces ve společnosti bez personálního oddělení má pozvolný průběh, který se neřídí žádnými dokumenty ani přesně stanovenými kroky. Respondenti z této organizace hodnotili svou adaptaci jako přirozený proces. Jejich výpovědi byly většinou pozitivního charakteru, a i když měli nějaké připomínky, ve výsledku byli se svým zpracováním všichni spokojeni. Důležitými mezníky celého procesu adaptace v této společnosti jsou přátelská firemní kultura a jednatelův otevřený přístup, který zaměstnancům umožňuje cítit se jako rovnocenný člen celé společnosti. Ačkoli je adaptační proces v této společnosti respondenty hodnocen velmi pozitivně, výzkum odhalil určité nedostatky, na kterých je možné zapracovat a zefektivnit tak adaptační proces v této společnosti. Mezi tyto nedostatky patří opomíjení důležitých okolností, které

s nástupem nového zaměstnance souvisejí. Aby k tomuto opomíjení nedocházelo, navrhla jsem opatření, která by tomu předcházela.

Ze srovnání výpovědí respondentů těchto dvou společností vyvozují, že je vždy důležité, jakým způsobem pojme zapracování nového zaměstnance jeho přímý nadřízený, jeho kolegové, ale i on sám. Vždy je důležitá komunikace a ochota věnovat tomuto klíčovému procesu dostatek pozornosti a času. Personální oddělení hraje v zapracování nového zaměstnance jistě významnou roli, nicméně si myslím, že i v malé společnosti, kde se tomuto procesu dostatečně věnuje nadřízený pracovník, či jiný pracovník k tomu určený, může být tento proces efektivní a naplnit žádoucí očekávání jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení*. Praha: Prospektrum, 1994, 413 s. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8. Str. 77.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 2000, 374 s. ISBN 80-246-0139-7.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. (přepracované). Praha: Management Press, s.r.o., 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBÁTOVÁ, H. *Sociologie*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009. 239 s. 1. Vydání. ISBN: 978-80-244-2315-9

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2. Str. 22.

MAŘÍKOVÁ, H., PETRUSEK, M. a kol. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996, 747 s. ISBN 80-7184-164-1.

MERTON, Robert King. *Studie ze sociologické teorie*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 2000, 285 s. Moderní sociologické teorie. ISBN 80-85850-92-3.

NAKONEČNÝ, M., Sociální psychologie. Vyd. 2. Praha: Academia 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.

NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014, 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8. Str 17.

NOVÝ, I., SURYNEK, A.: Sociologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0384-X.

PETŘÍKOVÁ, R. *Lidé v procesech řízení: (multikulturní dimenze podnikání)*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 2007, 216 s. Management (Grada). ISBN 978-80-86946-28-3.

RYMEŠ, M. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1985, 120 s. Racionalizace práce vedoucího.

STRAUSS, A., CORBIN, J. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Vyd. 1. Boskovice: Albert, 1999, 377 s. ISBN 80-858-3460-X.

STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008, 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7.

ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. 2003. Praha: Univerzita Karlova. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.

TOMŠÍK, P. *Personalistika*. Vyd. 1. V Brně: Mendelova univerzita, 2013, 173 s. ISBN 978-80-7375-730-4.

URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, 152 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3. Str. 31.

Internetové zdroje

olc.cz [online]. [cit. 2015-10-12]. Dostupné z: <<https://www.olc.cz/>>

emersonindustrial.com [online]. [cit. 2015-10-12]. Dostupné z: <<http://www.emersonindustrial.com/>>

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly, 1983. Str. 339-353. [online]. [cit. 2015-11-26]. Dostupné z <<https://www.iuc.edu.eu> >

Interní zdroje společnosti OLC Systems

- Dokument „Informace pro nové zaměstnance“
- Email od jednatele společnosti OLC Systems [2015-10-12]
- Rozhovor s jednatelem společnosti OLC Systems [2015-1-31].

Interní zdroje společnosti M.L.S. Holice, spol. s.r.o.

- Dokument „Adaptační a zaškolovací plán“
- Dokument „M.L.S. Holice, spol. s.r.o.“
- Dokument „Popis pracovního místa“
- Dokument „Přijetí a přeřazení na pracoviště“
- Dokument „Zaškolovací plán TH“
- Příručka pro nové zaměstnance – nová, rozpracovaná verze
- ROTOR – Čtvrtletní firemní časopis – rubrika „M.L.S. Holice očima nových zaměstnanců“
- Směrnice „Řízení základních personálních činností“