

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

Adaptační proces z pohledu technicko-hospodářských pracovníků výrobních  
automobilových organizací

Onboarding process from point of view of technical and economic workers of  
car manufacturing companies

Kateřina Banýrová

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: Andragogika a management vzdělávání

Odevzdáním diplomové práce na téma Adaptační proces z pohledu technicko-hospodářských pracovníků výrobních automobilových organizací potvrzují, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzují, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 11.7.2021

Ráda bych poděkovala doc. PhDr. Janě Marii Šafránkové, CSc. za cenné rady a vstřícnost při vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti Autodíly za umožnění realizace dotazníkového šetření.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá problematikou adaptace v organizacích. Cílem práce je analýza pohledu technicko-hospodářských pracovníků výrobních automobilových organizací na adaptační proces. Dílčím cílem práce je poskytnout doporučení pro nastavení procesu adaptace pracovníků ve zkoumané organizaci na základě identifikovaných názorů a preferencí dotázaných zaměstnanců. První část práce shrnuje teoretická východiska a vymezuje adaptaci nejprve obecně v širších souvislostech. Následně se věnuje již adaptaci v podnikovém prostředí. Popisuje význam adaptace v kontextu situace na trhu práce a dále se zaměřuje na fáze, subjekty, nástroje a znaky efektivní řízené adaptace v podnicích. K dosažení cíle bylo využito kvantitativního dotazníkového šetření ve vybrané výrobní automobilové společnosti. Výsledky šetření ukázaly, že respondenti přikládají úspěšné adaptaci vysoký význam a neúspěšná adaptace je pro ně důvod ukončit spolupráci. Změna zaměstnání či pozice je respondenty vnímána jako náročná životní událost, proto by organizace měla nováčkům věnovat speciální pozornost, přičemž nováčkem je v očích dotázaných pracovníků vždy zaměstnanec přicházející z externího prostředí, občasně i zaměstnanec měnící pobočku či pozici v rámci stávající organizace. Adaptační aktivity by měly být dle většiny respondentů zahájeny nejdříve po přijetí pracovní nabídky, ovšem nejpozději v den nástupu do zaměstnání a měly by trvat tři měsíce až jeden rok v závislosti na konkrétní pozici. Odpovědnost za proces adaptace kladou respondenti převážně na přímého nadřízeného. Organizované adaptační aktivity oceňují dotázaní pracovníci ve všech třech oblastech adaptace, tedy na úrovni sociální, pracovní i organizační. Pohled zaměstnanců na adaptační proces konkrétní zkoumané výrobní automobilové společnosti byl v rámci výzkumného souboru nesourodý a hodnocení jednotlivých respondentů velmi rozdílné.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

adaptace, adaptační proces, automobilový průmysl, technicko-hospodářský pracovník

## **ABSTRACT**

The diploma thesis is concerned with the topic of adaptation in organizations. The aim of the thesis is to analyse the view of technical and economic workers in automotive manufacturing organizations on the onboarding process. A partial aim of the thesis is to provide recommendations for the setting up of the process of adaptation of workers in the studied organization based on the identified views and preferences of the interviewed employees. The first part of the thesis initially summarizes theoretical foundations and defines adaptation in a general, broader context. Subsequently, it focuses on adaptation in corporate environment. It describes the importance of adaptation in the context of the labour market and further focuses on the phases, subjects, tools, and features of efficient, controlled adaptation in companies. To achieve the aim, a quantitative questionnaire survey was used in a selected manufacturing automotive organization. The results of the survey showed that the respondents attach high importance to successful adaptation and consider unsuccessful adaptation a reason for terminating their cooperation. A change of employment or position is viewed as a challenging life event by the respondents, therefore the organization should pay special attention to newcomers, which in the view of the respondents always means an employee coming from external environment, occasionally even an employee changing position or branch within the organization. According to the majority of employees, onboarding activities should commence after the acceptance of the job offer at the earliest and on the day of employment at the latest and should continue for a period of three months to one year, depending on the character of the position. The responsibility for the onboarding process is placed on the direct supervisor by the majority of respondents. Organised onboarding activities are appreciated by the interviewed workers in all three areas of adaptation, that is social, work and organizational. The view of the employees onboarding experience in the particular automotive manufacturing company under study was heterogeneous across the research sample and the assessment of the individual respondents varied widely.

## **KEYWORDS**

Adaptation, onboarding process, automotive industry, technical and economic worker

## Obsah

Úvod.....	7
1    Adaptace .....	9
1.1    Adaptace z perspektivy sociálních věd.....	9
1.2    Vymezení adaptace ve firemním prostředí .....	13
1.3    Význam adaptace v organizaci .....	15
1.4    Typy a dílčí cíle adaptace v organizaci .....	17
1.5    Význam adaptace v kontextu situace na trhu práce v České republice .....	20
2    Adaptační proces pracovníků v organizaci .....	23
2.1    Fáze procesu řízené adaptace.....	23
2.2    Znaky efektivního řízeného adaptačního procesu .....	28
2.3    Subjekty řízeného adaptačního procesu.....	31
2.4    Nástroje adaptace v organizaci – adaptační aktivity.....	33
3    Adaptační proces z pohledu technicko-hospodářských pracovníků (THP) vybrané výrobní automobilové společnosti.....	37
3.1    Adaptační proces THP ve společnosti Autodíly.....	37
3.2    Cíl empirického šetření.....	39
3.3    Metodika empirického šetření .....	39
3.4    Charakteristika výzkumného souboru .....	40
3.5    Interpretace výsledků empirického šetření .....	43
3.5.1    Výzkumná otázka č. 1 - Jaký význam přisuzují zaměstnanci řízenému adaptačnímu procesu a dílčím složkám adaptace?.....	43
3.5.2    Výzkumná otázka č. 2 - Kdy by podle zaměstnanců měl být realizován řízený adaptační proces a jak dlouho by měl trvat? .....	47
3.5.3    Výzkumná otázka č. 3 - Co by mělo být dle zaměstnanců cílem řízené adaptace?.....	50

3.5.4	Výzkumná otázka č. 4 - Jakou roli přisuzují zaměstnanci jednotlivým do procesu adaptace zapojeným subjektům? .....	53
3.5.5	Výzkumná otázka č. 5 - Které adaptační aktivity považují zaměstnanci za užitečné pro úspěšnou adaptaci?.....	57
3.5.6	Výzkumná otázka č. 6 - Jak hodnotí zaměstnanci přínos organizace pro jejich úspěšnou adaptaci v rámci stávajícího zaměstnání? .....	61
3.6	Diskuze .....	65
	Závěr .....	70
	Seznam použitých informačních zdrojů .....	73
	Seznam příloh .....	80
	Seznam tabulek .....	80
	Seznam grafů .....	80
	Příloha 1: Dotazník.....	82

## Úvod

Automobilový průmysl se dlouhodobě řadí mezi odvětví potýkající se s vysokou mírou fluktuace. V kombinaci s všeobecným tlakem na rychlost a kvalitu lze tak efektivní zapojení nově nastupujících pracovníků považovat za jednu z klíčových oblastí pro zajištění vyšší stability personálu a jeho výkonnosti. Adaptace ve firemním prostředí je tak často jedním z řízených organizačních procesů, jehož podoba i úroveň se ovšem v jednotlivých podnicích může výrazně lišit. Cílem diplomové práce je na základě teoretických východisek a vlastního empirického šetření identifikovat názory a preference technicko-hospodářských pracovníků vybrané výrobní automobilové společnosti v oblasti podnikové adaptace a získat tak poznatky přispívající k nastavení adaptačního procesu reflektujícího očekávání adaptovaných pracovníků za účelem zvýšení jeho efektivity. Konkrétně se práce zaměřuje na zodpovězení šesti výzkumných otázek:

1. Jaký význam přisuzují zaměstnanci řízenému adaptačnímu procesu a dílčím složkám adaptace?
2. Kdy by podle zaměstnanců měl být realizován řízený adaptační proces a jak dlouho by měl trvat?
3. Co by mělo být dle zaměstnanců cílem řízené adaptace?
4. Jakou roli přisuzují zaměstnanci jednotlivým do procesu adaptace zapojeným subjektům?
5. Které adaptační aktivity považují zaměstnanci za užitečné pro úspěšnou adaptaci?
6. Jak hodnotí zaměstnanci přínos organizace pro jejich úspěšnou adaptaci v rámci stávajícího zaměstnání?

Teoretická východiska zahrnují českou i zahraniční odbornou literaturu. Ze zásadních citovaných autorů z českého prostředí zabývajících se problematikou lidských zdrojů, teorií a praxí řízení či organizací obecně lze jmenovat například Josefa Koubka, Milana Rymeše, Evu Bedrnovou či Martina Sigmunda, Janu Kvintovou a Michala Šafáře. Klíčovými zahraničními zdroji byly pro účely práce publikace a odborné články autorů Christian Harpelund, Højberg Morten, Kasper Ulf Nielsen, Norma Davila, Wanda Pina-Ramirez či Howard Klein, Beth Polin a Kyra Sutton. Čerpáno bylo taktéž z dat či příspěvků zástupců společností Aberdeen, BambooHR, Digitate či Randstad a PwC.



Diplomová práce je členěna do třech kapitol. První z nich se zabývá vymezením pojmu adaptace. Nejprve je na tento komplexní přirozeně probíhající jev přizpůsobování se nahlíženo v obecné rovině z perspektivy dílčích sociálních věd. Následně je pozornost věnována specificky adaptaci ve firemním prostředí, konkrétně potom různým pojetím, významu, členění a cílům adaptace v organizaci. V poslední části první kapitoly je problematika s ohledem na téma práce zasazena do kontextu současné a předpokládané situace na pracovním trhu.

Druhá kapitola se věnuje adaptačnímu procesu již jakožto řízené organizační aktivitě. Představovány jsou jednotlivé fáze a znaky efektivního procesu adaptace, dále je pozornost věnována subjektům a nástrojům řízené adaptace ve smyslu adaptačních aktivit ze strany organizací.

Poslední kapitola zasazuje problematiku do prostředí konkrétní výrobní automobilové společnosti Autodíly a představuje realizované empirické dotazníkové šetření mezi technicko-hospodářskými pracovníky, jehož cílem je zodpovězení šesti stanovených výzkumných otázek týkajících se významu, načasování, doby, rolí a subjektů adaptačního procesu, užitečnosti adaptačních aktivit a zkušeností zaměstnanců s onboardingem ve společnosti Autodíly. Prezentovány jsou cíle a metodika šetření, charakteristika výzkumného vzorku a výsledky šetření v návaznosti na výše jmenované výzkumné otázky.

# 1 Adaptace

## 1.1 Adaptace z perspektivy sociálních věd

V současnosti žijeme ve světě neustálých změn. Vše se vyvíjí a zrychlující pokrok nás postupně nutí těchto změn zažívat čím dál více. Abychom byli schopni existovat jakožto jedinci i jako společnost, musíme se neustále přizpůsobovat měnícím se podmínkám, k čemuž nám slouží právě schopnost či proces adaptace.

Sociologická encyklopedie vymezuje adaptaci jako „*proces a výsledek procesu změn v chování, ve struktuře společenské skupiny, v sociální organizaci nebo v kultuře, přispívající k přežití, fungování nebo udržování rovnováhy se sociálním a přírodním prostředím*“ (Petrusek, 2018, online).

Obdobně lze definici aplikovat i na jednotlivce a chápat ji jako proces přizpůsobení se člověka měnícím se podmínkám za účelem zachování vnitřní rovnováhy (Paulík, 2010, s.12). Charvát navíc zdůrazňuje obousměrnost procesu, tedy ovlivňování jedince prostředím, ale i prostředí jedincem (Charvát, 1973, s. 58). Z hlediska aktivity se tak může jednat o pasivní proces přizpůsobení se prostředí nazývaný akomodace, či aktivní proces ovlivňování okolního prostředí, tedy asimilace (Piaget, 1970, s. 13). Adaptace představuje nejen fyziologický, ale i psychický proces aktivace, který má svou kognitivní, afektivní i konativní složku, přičemž samotná schopnost adaptace je potom nazývána adaptabilitou (Paulík, 2010, s. 13).

Rymeš pojednává adaptaci obdobně, a to jako syntetickou kategorii tří aspektů – adaptability, adaptování a adaptovanosti:

*„1. Předpoklady člověka zvládnout změny vnějšího i vnitřního prostředí (adaptabilitu). Jedná se o soubor schopností, dovedností a zkušeností, jež vytvářejí vhodnou kapacitu pro uplatnění variability v jednotlivých situacích.*

*2. Proces zvládání změn postihující vzájemné působení jedince s prostředím (adaptování). Tento proces má charakter individuálně vnímané a prožívané zátěže.*

*3. Průběžné vyrovnávání se s novým systémem života nebo výsledný stav (adaptovanost) (Rymeš, 2003, s. 89).“*

Ze sociologického pohledu „*efektivnost adaptace v sociálním prostředí závisí na řadě faktorů, zejména ovšem na sociálním učení*“ (Petrušek, 2018, online), přičemž sociální učení lze definovat jako nikdy nekončící „*proces osvojování si sociálních norem příslušné společnosti, osvojování si sociálních dovedností a návyků, postojů a dispozic k sociálním rolím i dotváření osobnostních rysů*“ (Palán, online). Sousloví sociální učení je často využíváno jako synonymum socializace. Lze ho ovšem také chápat jako její nástroj či mechanismus záměrného a nezáměrného osvojování hodnot, norem postojů a vzorců chování v rámci neustálé adaptace na okolní svět.

Adaptace je ze své podstaty úzce spojena s tématem stresu a vyrovnáváním se zátěžovými situacemi. Samotné slovo je „*latinského původu a obvykle se odvozuje od složeného tvaru „ad-aptare“; kde „aptare“ znamená připravit se na přicházející těžkou životní zkoušku, vyzbrojit se k boji, být dobře připraven k tomu, co mě čeká*“ (Sigmund, Kvintová, Šafář, 2014, online). Členění zátěžových situací lze v odborné literatuře nalézt několik. Základně lze zátěžové situace rozdělit na „*problémy, frustrace, deprivace, konflikty, nemoc, bolest, utrpení a krize*“ (např. Paulík, 2010, s. 50). Hošek uvádí kromě již zmíněného navíc tzv. nepřiměřené úkoly (Hošek, 2001, s. 25). Bernstein nabízí alternativní dělení a zátěžové situace, v jeho pojetí stresory, klasifikuje na katastrofické životní události, chronické stresory dlouhodobého charakteru, běžné každodenní starosti a životní změny a napětí (In: Sigmund, Kvintová, Šafář, 2014, online). Další autoři nahlíží na zátěžové situace z pohledu dílčích stresových charakteristik. Tuto cestu využila například Atkinsonová, která píše, že stresovou situaci vytváří její nepředvídatelnost, neovlivnitelnost, náročnost nad naše možnosti či vnitřní konflikt (Atkinsonová, 2003, s. 489-492).

Velmi prakticky a konkrétně problematiku pojali Holmes a Rahe, kteří zpracovali tzv. škálu životních událostí, které pro jedince představují zátěž. V rámci studia souvislosti mezi stresem a nemocností sestavili na základě svého výzkumného šetření žebříček 43 situací seřazených hierarchicky od situací s nejvyšší mírou zažívaného stresu až po nejméně stresující situace. Autoři pracovali s předpokladem, že jednou z hlavních příčin stresu je změna (Holmes a Rahe, 1967, s. 213).

Zátěžové události referující k oblasti zaměstnání jsou v žebříčku na třech pozicích. Konkrétně se jedná o změnu zodpovědnosti v zaměstnání, změnu pracovního zaměření

a celkovou změnu zaměstnání. Z hlediska výše zmíněných klasifikací lze potom změnu zaměstnání dále vidět jako problémovou situaci, v některých případech nepřiměřený úkol a bezpochyby jako životní změnu, která s sebou přináší velké množství nových podnětů, na které je třeba se adaptovat.

Jak bylo zmíněno výše, „*adaptací se rozumí vyrovnávání se se zátěží, která je v relativně normálních mezích a v obvyklé, pro jedince poměrně dobře zvládnutelné toleranci*“ (Sigmund, Kvintová, Šafář, 2014, online). Pokud se jedná o nadlimitní a těžko zvládnutelnou zátěžovou situaci, hovoří odborná literatura již nikoliv o adaptaci, ale o copingu, který Křivohlavý označuje za tzv. vyšší stupeň adaptace (In: Sigmund, Kvintová, Šafář, 2014, online).

Obecně lidé při adaptaci na zátěžové situace využívají dvě odlišné strategie související s postoji jedince k vlastnímu životu a dějícím se událostem. „*Jednou z koncepcí, která se k tomuto tématu vyjadřuje, je Rotterovo LOC – teorie vnitřního a vnějšího místa kontroly (internal, external locus of control)*“ (In: Sigmund, Kvintová, Šafář, 2014, online). Jedinci s vnějším místem kontroly nevěří ve spojitost mezi svou vlastní činností a jejím důsledkem. Události vnímají jako jimi neovládané, zapříčiněné vnějšími silami či jinými lidmi a okolnostmi. Lidé s vnitřním místem kontroly naopak chápou sebe jako tvůrce svého života a řešení zátěžových situací vidí jako svůj cíl, jehož dosažení závisí na jejich schopnostech, dovednostech, motivaci a vlastnostech (tamtéž). Hošek potom dělí strategie na aktivní a pasivní a rozpracovává tyto kategorie do dílčích taktik. Mezi aktivní způsoby řešení zátěžových situací řadí diagnózu situace, mobilizaci rezerv, plánování boje, realizaci obranných akcí a persistenci. Za pasivní postupy považuje vyčkávání, lhostejnost, rezignaci a odepsanost (Hošek, 1999, s. 57).

V jednom případě je tak jedinec aktivním činitelem procesu adaptace, v druhém případě zaujímá postavení oběti a přesouvá odpovědnost na okolní subjekty. Při aplikaci na firemní prostředí tak lze z tohoto pohledu chápat adaptaci dvojím způsobem buď jako úkol jedince, nebo úkol organizace.

Andragogický slovník využívá velmi podobného vymezení pojmu adaptace jako sociologická a psychologická literatura. Adaptaci definuje jako „*Prizpůsobení se prostředí. Proces interakce jedince s prostředím, ve kterém se jedinec vyrovnává se změnami okolí*

*(sociálního prostředí) a přizpůsobuje se mu – včleňuje se do něho. Rozlišuje se na adaptaci pasivní – akomodaci, kdy se člověk přizpůsobuje vnějšímu prostředí a adaptaci aktivní, kterou rozumíme aktivní přizpůsobování, tedy snahu osobnosti o změnu prostředí do souladu s jejími potřebami.“ (Palán, online).*

Z andragogického pohledu je adaptace nejčastěji diskutovaná v souvislosti se vzděláváním a učením, jakožto nástrojem přizpůsobení se za účelem žití plnohodnotného a občansky aktivního života, nástrojem pro získávání klíčových kompetencí pro život v 21. století, pro udržení funkční gramotnosti a pro podporu zaměstnatelnosti v neustále se měnícím světě. Celoživotní učení a vzdělávání, tedy nikdy nekončící adaptace, je chápáno nejen jako vznešený filozofický konstrukt, ale jako předpoklad pro plnohodnotné lidské fungování v neustále se měnících podmínkách nejen pro jedince, ale i pro celou společnost.

Již v roce 2007 bylo zdůrazňováno ve Strategii celoživotního učení ČR, že schopnost obyvatel přizpůsobit se rychle se měnícímu globalizovanému trhu je podmínkou úspěchu České republiky v dynamicky se rozvíjícím ekonomickém prostředí (MŠMT, 2007, s. 4). Všepřítomné změny a nezbytnost reakce vzdělávacího systému na ně zmiňuje i současná Strategie 2030+, která si klade za cíl, že její implementace „povede k vytvoření a rozvoji otevřeného vzdělávacího systému, který reaguje na měnící se vnější prostředí a poskytuje relevantní obsah vzdělávání v celoživotní perspektivě“ (MŠMT, 2020, s. 5). Záměrem pro nadcházející roky je tak vybudovat takové prostředí, kde je podporováno celoživotní učení se a vzdělávání tak, aby jedinec byl vybaven pro život potřebnými základními kompetencemi, aby byl schopen maximálně využít svůj potenciál v dynamicky se měnícím prostředí za účelem vlastní prosperity, a v důsledku i prosperity a rozvoje celé společnosti (MŠMT, 2020, s. 5).

Za zásadní andragogické téma v kontextu adaptace je tedy možné považovat podporu učení se a vzdělávání, obecně pak získávání kompetencí pro úspěšný aktivní, občanský, osobní a v neposlední řadě profesní život a pro celoživotní uplatnitelnost na měnícím se pracovním trhu. Pěkně formuluje jednu z funkcí vzdělávání Jarvis, který v kontextu adaptace vidí vzdělávání jako cestu pomáhání lidem rozumět procesům, které se v neustále proměňující společnosti vyskytují, adaptovat se na ně a zaujmout v ní své místo (Jarvis, 1983, s. 9).

Adaptaci dále rozpracovávají taktéž sociologické obory zabývající se tématy řízení, práce či organizace. Zde je adaptace chápána opět velmi podobně jako v předchozích případech. Jedním z užívaných vymezení je například definice Bedrnové, Nového a Jarošové, kteří píší, že *„adaptace je obecně chápána jako proces přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám“* (Bedrnová, Nový a Jarošová, 2012, s. 162-163). Dále uvádějí, že *„představuje jednotu aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím“* (Bedrnová, Nový a Jarošová, 2012, s. 163). V kontextu adaptace v podnicích potom hovoří o dvou úrovních přizpůsobení se, a to v oblasti sociální a v oblasti pracovní (tamtéž). Vzhledem k dopadům úspěšnosti adaptace zaměstnanců na fungování organizací (výkonnost, stabilita, spokojenost a angažovanost pracovníků) se v podnikové praxi čím dál častěji objevují snahy tento přirozeně probíhající proces aktivně řídit a zefektivňovat.

## **1.2 Vymezení adaptace ve firemním prostředí**

V české odborné literatuře je adaptace ve smyslu začleňování pracovníků nazývána různě. V publikacích českých autorů se lze setkat s pojmem orientace, uvádění, případně začleňování či zařazování pracovníků do organizace. Jsou ovšem vymežovány velmi podobně a v kontextu organizačního prostředí využívány často jako synonymní výrazy.

Z mnoha lze uvést například definici Koubka: *„Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém prostředí“* (Koubek, 2015, s. 192).

Ve starší, ale nadčasové publikaci Rymeš navíc zohledňuje i předpoklady a charakteristiky jedince a uvádí, že proces adaptace spočívá pro organizaci ve sladění dispozic pracovníka (jako jsou zkušenosti, dovednosti, očekávání apod.) s podmínkami práce, organizačními a technickými parametry a s mezilidskými vztahy v pracovních kolektivech. Samotný

proces vymezuje jako „*osvojování potřebných dovedností, získávání zkušeností, orientace na pracovišti a vpravení se do společenských vztahů*“ (Ryměš, 1985, s. 33).

V soudobé zahraniční literatuře lze nalézt dva hlavní přístupy k adaptaci jakožto řízenému organizačnímu procesu. Prvním z nich je orientace pracovníků. V tomto případě se jedná o časově ohraničenou událost či sérii událostí zaměřených převážně na předávání informací. Obvykle se jedná o činnosti, které mohou společně absolvovat pracovníci neohledě na jejich role, profesní zaměření či funkce. Zahrnovat může aktivity jako splnění formálních náležitostí z HR oblasti, stručné představení organizace, její vize, hodnot, produktů atd., seznámení s pracovním řádem, absolvování zákonem uložených školení, prohlídku areálu apod. Pojem orientace je tedy v zahraničním prostředí chápán spíše pragmaticky a věcně, zaměřen převážně na záležitosti informativního a organizačního charakteru. Orientace je standardně podmnožinou onboardingu (Davila a Pina-Ramirez, 2018, s. 15).

Onboarding je potom výše zmíněným druhým přístupem. Vymezován je jako proces, skrze který organizace angažují nového pracovníka (případně pracovníka, který mění roli či pracoviště). Nejedná se pouze o jeho pasivní informování a celkovou orientaci, ale v nadstavbě o jeho zapojení do týmu a organizace. Onboarding je proces, který zahrnuje sociální učení ve smyslu poznávání hodnot a žádoucích vzorců chování, získávání nových vědomostí a dovedností za účelem aktivního a plnohodnotného fungování adaptovaného jedince. Jedná se o propojení vizí a cílů organizace a zaměstnance (Davila a Pina-Ramirez, 2018, s. 15-17). Harpelund, Højberg a Nielsen staví své pojetí v nejširším rámci na premise, že onboarding je záležitostí emocí (Harpelund, Højberg a Nielsen, 2019, s. 18).

V literatuře i praxi lze samozřejmě nalézt i další názvosloví. Významem ovšem převážně kopírují výše popsané koncepty orientace a onboardingu. Příkladem může být společnost Aberdeen, která rozlišuje taktický a strategický onboarding, přičemž taktická úroveň odpovídá orientaci pracovníků a strategická úroveň je v souladu s vymezením onboardingu jako takového (například Lahey, 2016, s. 1).

V nadcházejícím textu bude adaptace chápána v širším pojetí, pro které je v zahraniční literatuře užíván pojem onboarding. Tento přístup zahrnuje jak pragmatickou a informativní složku orientace pracovníka, tak problematiku angažovanosti a vyšší úroveň integrace

pracovníka do organizace na několika úrovních, což je v souladu se zaměřením diplomové práce a poskytuje dostatečně širokou teoretickou základnu pro výzkumné šetření.

Lze si povšimnout, že výše zmíněná vymezení zohledňují nejen pracovníky vstupující do organizace z externího prostředí. Obecně se totiž adaptace v organizaci v souvislosti s jedincem, při záměrném vynechání adaptace skupin, jakožto velmi specifického a samostatného tématu, týká v nejširším pojetí pracovníků přicházejících po odborné přípravě bez předchozí pracovní zkušenosti, pracovníků přicházejících z jiných organizací a obecně z externího prostředí, pracovníků při návratu po dlouhodobé nepřítomnosti, pracovníků, kteří mění pracovní pozici či pracovní zařazení a pracovníků, kterých se dotýkají inovace v rámci jejich pracoviště či pracovní činnosti (Rymeš, 1985, s. 37).

### **1.3 Význam adaptace v organizaci**

V případě diskuzí o onboardingu je logickou a často pokládanou otázkou význam tohoto procesu pro organizace. Jelikož se jedná v podstatě o formu investice, je zájem o porozumění smyslu adaptačních aktivit ze strany organizací pochopitelný a žádoucí.

Z mnoha empirických šetření, které se touto problematikou zabývají lze jmenovat například výzkum americké společnosti BambooHR. Ten na vzorku 1005 respondentů ve věku nad 24 let ukázal, že 31 % dotázaných alespoň jednou v životě opustilo své pracovní místo během prvních šesti měsíců, přičemž mezi často uváděnými důvody odchodu se objevovala témata jako přehlcení, pocit nedostatečné kvalifikace, neshody s nadřízeným, odlišná očekávání či nedostatečné zaškolení (Fica, 2018, online), tedy faktory, které lze do velké míry správně nastaveným a realizovaným onboardingem pozitivně ovlivnit a v důsledku tak snížit nežádoucí fluktuaci během prvního roku. Význam řízené adaptace v oblasti retence potvrzují i data společnosti Digitate, kdy šetření mezi 1500 respondenty napříč sektory a obory v USA našlo souvislost mezi obecně špatnou onboardingovou zkušeností respondentů a následným odchodem, případně intenzivním zvažováním odchodu (What the CIO..., 2018, s. 2). Je zřejmé, že vzhledem k lokalitě průzkumů nelze výše zmíněné závěry nekriticky aplikovat na české prostředí. Lze je ovšem chápat jako výchozí podklad pro další zkoumání.



V kontextu odchodovosti během prvních měsíců je dále opakovaně se objevujícím motivem nenaplnění očekávání nových pracovníků. Zde je potřeba zdůraznit adaptaci v kontextu dalších personálních procesů, převážně potom náboru zaměstnanců. Klíčové je v tomto případě vytvořit uchazeči co nejrealističtější obraz o pracovní pozici, charakteru práce, potřebné kvalifikaci, firemní kultuře, hodnotách a o dalších aspektech za účelem vzbuzení očekávání shodujících se v co největší míře s realitou v organizaci (například Rymeš, 1985, s. 33 a 64, Bedrnová, Nový a Jarošová, 2012, s. 167, Fica, 2018, online aj.).

*„Z hlediska výkonnosti umožňuje účinná adaptace dosahování výkonu odpovídajícího předpokladům“* (Paulík, 2010, s.13) a to dle dalších autorů v co nejkratším čase (například Koubek, 2015, s. 192). Úspěšný onboarding urychluje produktivitu nově nastoupených pracovníků a zkracuje dobu, po kterou pracovník nepřináší organizaci požadovanou přidanou hodnotu. V neširším pojetí spočívá význam adaptace v angažování pracovníků, tedy ve zvnitřnění firemních hodnot a vize organizace, vzbuzení pocitu sounáležitosti a ve vyvolání potřeby přispívat k dosažení společných cílů (Harpelund, Højberg a Nielsen, 2019, s. 9).

Celkově lze tedy říci, že význam onboardingu pro organizace spočívá ve zvyšování retence či snižování fluktuace, urychlení dosažení požadované úrovně výkonu nováčků a zvýšení celkové angažovanosti zaměstnanců, což ústí v žádoucí úsporu nákladů, stabilizaci personálu a všeobecné zvýšení výkonnosti.

Při aplikaci zmíněných ukazatelů v prostředí automobilového průmyslu je tak význam onboardingu zcela zřejmý. Automotive je dlouhodobě odvětví se stabilně vysokou fluktuací. V šetření společnosti PwC přesahovala v roce 2006 fluktuace v tomto sektoru, i vlivem započítání manuálních pracovníků, 34 % (PwC: Fluktuace pracovníků je..., 2006, online). Obdobné tendence naznačuje i novější průzkum Workmonitor společnosti Randstad, který uvádí, že z jedinců, kteří v době šetření silně zvažovali změnu zaměstnavatele, působilo 37 % těchto respondentů v automobilovém průmyslu (Randstad, 2018, online). Míra odchodovosti v kombinaci s vysokým výrobním a procesním tempem tak činí rychlé, ale efektivní zapojení jedince klíčovým faktorem pro fungování automobilových výrobních organizací.

Problematiku významu onboardingu lze pojmut i z další perspektivy, tedy z perspektivy adaptovaného jedince. I zde lze nalézt smysl adaptačních aktivit organizace. Jak bylo popsáno výše, změna pozice či zaměstnání je považována za zátěžovou situaci. Činnosti ze strany organizace, které tuto tranzici usnadní, jsou ze stran nově nastupujících pracovníků vnímány velmi pozitivně. Rymeš píše, že proces adaptace a „*jeho cílevědomé řízení přináší efekt jak organizaci (ovlivňuje výkonnost a produktivitu práce, stabilizuje pracovníky, projevuje se v iniciativě lidí), tak pracovníkovi (ovlivňuje uspokojení z práce, utváří osobní perspektivy v podniku, podporuje rozvoj osobnosti)*“ (Rymeš, 1985, s. 33).

Někteří autoři zdůrazňují s ohledem na benefity onboardingu pro jedince také nutnost aktivity jedince. Například du Toit sestavil seznam 21 úkolů nového pracovníka, mezi které řadí například projevení snahy spřátelit se, trávení času s kolegy a nevyhýbání se společenským aktivitám, dále úkoly jako soustředění se, poslouchání, pozorování, kladení otázek či obecně projevení zájmu (du Toit, 2019, s. 59). Formulováním těchto doporučení tak upozornil na spoluodpovědnost jedince na úspěšnosti či neúspěšnosti adaptace.

Harpelund, Højberg a Nielsen přínos pro organizace a pro jedince propojují a na základě teorie Daniela H. Pinka a uvádějí, že úspěšný onboarding jedincům umožňuje naplnění třech zásadních potřeb – přispívat světu, ve kterém žijeme, zvládat řídit náš vlastní život a neustále se učit a zlepšovat se (Harpelund, Højberg a Nielsen, 2019, s. 51). V aplikaci na firemní prostředí tedy uspokojení potřeby přispívat k fungování a růstu organizace, potřeby autonomie či odpovědnosti a potřeby rozvoje. Výsledným a pro obě strany pozitivním efektem kvalitního onboardingu je tak v ideálním případě spokojený, angažovaný a vysoce výkonný pracovník.

#### **1.4 Typy a dílčí cíle adaptace v organizaci**

Z významu a výše uvedeného vymezení onboardingu vyplývají pro organizace dílčí adaptační cíle, a to vždy s ohledem na oblast, do které je jedinec včleňován. V literatuře je možné setkat se s několika typy dělení. Nejzákladnějším z nich je v organizačním prostředí členění na adaptaci formální a neformální. „*V prvním případě jde o plánovitý proces zabezpečovaný personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným, ve druhém případě je to víceméně spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky či interakcemi nového pracovníka se spolupracovníky*“ (Koubek, 2015, s. 192).

Dalšími užívanými kategoriemi je v organizačním kontextu adaptace pracovní a adaptace sociální. „*Pracovní adaptace je procesem, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Sociální adaptace je proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané organizace*“ (Bedrnová, Nový a Jarošová, 2012, s. 162-163).

Nejčlenitější, ovšem stále přehledné a komplexní dělení nabízí Bauer, která hovoří o onboardingu na čtyřech úrovních tzv. čtyř C:

- (Compliance) Shoda je nejnižší úrovní onboardingu a zahrnuje učení zaměstnanců základním pravidlům a regulacím firemních politik a předpisů.
- (Clarification) Objasnění se vztahuje k zabezpečení toho, aby zaměstnanec rozuměl jeho práci a souvisejícím požadavkům a očekáváním.
- (Culture) Kultura, neboli předávání představy o základních formálních i neformálních organizačních normách.
- (Connection) Spojení, jakožto soubor základních interpersonálních vztahů a informační síť, kterou musí zaměstnanec navázat (Bauer, 2017, s.2).

Poslední obvykle rozpracovávanou typologií je potom trojí dělení, které obsahem zohledňuje předešlé typy, ovšem formuluje své závěry do třech celků a dělí adaptaci na celopodnikovou, útvarovou a na adaptaci na konkrétní pracovní místo (Koubek, 2015, 193-194). Přesto, že se názvosloví či pojmenování výše zmíněných třech druhů adaptace u různých autorů liší, zůstávají v tomto pojetí typy adaptace velmi obsahově podobné a v literatuře hojně využívané. Nadcházející text se tak bude držet právě tohoto trojího členění.

Prvním typem je tzv. celopodniková, organizační či kulturní adaptace někdy nazývána fází formování, jejíž podstatou je seznámení zaměstnance s organizační kulturou a základními formálními i neformálními pravidly a nástroji (Harpelund, Højberg a Nielsen, 2019, s. 82). Z charakteristiky vyplývá, že dílčím cílem v této oblasti je představení hodnot, norem a psaných i nepsaných pravidel. Vyšším účelem je pak vzbuzení pocitu, že zaměstnanec je součástí většího celku či komunity, a že do tohoto organizačního světa zapadá (tamtéž s. 70). Co se týká organizovaných adaptačních aktivit v této oblasti, z výzkumu, který probíhal

každoročně v letech 2011-2013 na Slovensku napříč odvětvími se vzorkem v průměru 331 organizací vyplývá, že kulturní adaptaci je věnována zvyšující se pozornost, ovšem počet firem, které se jí řízeně věnují nepřesahuje 34 % (Stacho, Stachová, Hudáková a Stasiak-Betlejewska, 2017, s. 305-306).

Obdobně nízké procento (dokonce ještě nižší nedosahující úrovně 30 %) je sledované i u druhého typu adaptace, a to adaptace sociální jinak nazývané adaptací útvarovou, adaptací na pracovní tým či fází propojování (Stacho, Stachová, Hudáková a Stasiak-Betlejewska, 2017, s. 305-306). Ta se zaměřuje na zapojení jedince do sítě vztahů a informací a vyústí ve stav spolupráce. Úkolem organizace je v tomto případě podporovat nového pracovníka při tvorbě nových sociálních vazeb a usnadnit mu vstup do sítě formálních vztahů (organizační struktura), vědomostní sítě (odpovědnosti a kompetence kolegů) a do sítě osobních a neformálních vztahů (Harpelund, Højberg a Nielsen 2019, s. 89-127).

Třetím, posledním a dle již zmiňovaného výzkumu nejrozšířenějším typem adaptace je adaptace na práci, pracovní místo, pracovní činnost či tzv. fáze rozvinutí se, které věnuje pozornost všech 100 % tázaných organizací (Stacho, Stachová, Hudáková a Stasiak-Betlejewska, 2017, s. 305-306). Ta cílí na oblast výkonu jedince a rozvoje kompetencí potřebných pro danou pracovní pozici. Úkolem organizace je poskytnout pracovníkovi dostatečné množství zdrojů informací či zprostředkovaných informací ohledně trhu, produktů či služeb, procesů, cílů a rolí za účelem získání schopností pro samostatné a efektivní fungování. Klíčové je stanovení jasných očekávání, výkonových cílů, průběžné hodnocení a oceňování úspěchu. Tato fáze je také významně spojována s osobním rozvojem, jelikož právě skrze učení a vzdělávání je průběžně dosahováno souladu kompetencí pracovníka s potřebami organizace (Harpelund, Højberg a Nielsen, 2019, s. 136-171).

Harpelund, Højberg a Nielsen nabízejí ve své publikaci i souhrnný přehled fází adaptace: „*Já začínám → Já zapadám → Já někoho znám → Já zvládám dělat svou práci → Já spolupracuji → Já se rozvíjím → Já přispívám → Já jsem součástí*“ (Harpelund, Højberg a Nielsen, 2019, s. 50), čímž na osmi milnících demonstrují dílčí cíle, jejichž dosažením organizace přispívá k naplnění výše popsaného významu řízených adaptačních aktivit.

## 1.5 Význam adaptace v kontextu situace na trhu práce v České republice

V České republice, jakožto průmyslově orientované zemi, je v souvislosti s aktuální situací na pracovním trhu a v souvislosti s prognózami vývoje trhu práce významně diskutovaným tématem dopad nástupu Průmyslu 4.0. Tento pojem představuje ve výše zmíněném kontextu převážně proměnu struktury pracovních míst důsledkem automatizace, digitalizace a robotizace (Červený, 2016, online). Dle tiskové zprávy společnosti Profesia se předpokládá, že tato tzv. technologická revoluce zasáhne až 45 % převážně rutinních a nekvalifikovaných profesí, ale i povahu práce administrativních pracovníků a pracovníků ve službách (Které profese se..., 2020, online).

Některé scénáře hovoří o skokovém dramatickém úbytku pracovních míst a nahrazení lidí výrobní technikou. Velmi podrobně se touto problematikou zabýval Chmelař, Volčík, Nechuta a Holub, kteří zpracovali souhrnnou zprávu o dopadech digitalizace na český a evropský trh práce. Celkově situace dle autorů vyústí v zánik jedné třetiny míst a ve vznik jedné osminy míst nových. Dále autoři představují podrobný žebříček profesí dle tzv. indexu ohrožení digitalizací, přičemž mezi nejohroženější povolání řadí např. úředníky, řidiče, administrativní pracovníky či montážní dělníky. Oproti tomu nejmenší index rizika vykazují profese lékařů, řídicích pracovníků či vzdělavatelů (Chmelař, Volčík, Nechuta a Holub, 2015, s. 1-18). Množství odborníků jako na příklad Czesaná, Víšek a Palíšková hovoří spíše než o razantním zániku o proměně charakteru pracovních pozic, vzniku nových profesí např. v oblasti IT, údržby strojů či zelené ekonomiky a o již probíhající a postupné transformaci stylu práce (In: Purkertová, 2019, s. 53-54). Je tedy zřejmé, že ať už se bude jednat o více či méně razantní vývoj, očekávat můžeme jak vznik nových profesí, tak i zánik stávajících pracovních pozic či jejich proměnu.

Vzhledem k závěrům výše tak lze konstatovat, že jak jedinci, tak organizace by měli být připraveni na situaci, kdy člověk bude nucen v průběhu života měnit několikrát nejen pracovní pozice v rámci svého oboru, ale s velkou pravděpodobností i svou profesi. Tuto tezi podporují i data Ministerstva práce a sociálních věcí. Dle Analýzy vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti na příklad v roce 2019 prošlo rekvalifikačním procesem 9561 jedinců, přičemž obdobná čísla můžeme sledovat i v předchozích letech (MPSV, 2020, s. 45).

Kromě změn zaměstnání reagujících na výše zmíněnou transformaci je třeba také zmínit dobrovolné přesuny mezi zaměstnavateli. V současné době člověk změní práci a zaměstnavatele i několikrát za život. Dle výzkumného šetření společnosti Paylab.com (v České republice zastoupenou platformou platy.cz), které probíhalo v roce 2018 ve 12 evropských zemích, považuje největší podíl dotázaných za ideální dobu strávenou u jednoho zaměstnavatele 5 let (Beránková, 2018, online). V České republice je dle zmíněného průzkumu po delší dobu než 5 let u jednoho zaměstnavatele zaměstnáno pouze 26 % respondentů. Naopak nejkratší sledovanou dobu, tedy méně než 1 a 1-2 roky, bylo v České republice zaměstnáno u stávajícího zaměstnavatele většinou 52 % dotázaných. Z šetření také vyplývá budoucí trend snižování loajality a zvyšování preferovaného počtu zaměstnavatelů, tedy snižování doby strávené u jednoho zaměstnavatele u současných mladých generací tzv. mileniálů a generace Z (Beránková, 2018, online).

V kontextu proměn trhu práce v souvislosti s významem tématu adaptace je vhodné zmínit i další aspekty, ať už se jedná o změnu stylu práce či demografický vývoj věkové struktury obyvatelstva. V diskuzích o proměně stylu práce lze sledovat tři zásadní linie, za které je považován nárůst flexibilních pracovních úvazků ve sledovaném období mezi lety 2008 a 2019 (Eurostat, 2020, online), globalizaci trhu práce a s tím související vznik multikulturních týmů zaměstnanců z různých poboček, měst či zemí a homeoffice, tedy nárůst práce občasně vykonávané z domova nebo na dálku, kde dle dat Eurostatu došlo v České republice v roce 2019 k nárůstu o 85 000 pracovníků na výslednou hodnotu přibližně 250 000 pracovníků, kteří mají možnost tzv. homeoffice využít (Evropa v datech, 2019, online). Druhým zmíněným faktorem je tzv. populační stárnutí, kdy v nadcházejících desetiletích dojde ke snížení podílu ekonomicky aktivních obyvatel vůči skupině osob mladších 15 let a starších 65 let (ČSÚ, 2018, online). Je tak možné predikovat ať už oficiální či neoficiální navýšení horní hranice ekonomické aktivity a s tím související zvýšení věkové struktury pracovníků.

S ohledem na výše uvedené tak z pohledu organizací bude potřeba proces adaptace přizpůsobovat i podmínkám jako je fyzická přítomnost či nepřítomnost pracovníků, multikulturní diverzita, pracovnímu rozvrhu u flexibilních úvazků nebo specifickým potřebám starších kolegů.

Celkově lze tedy říci, že vzhledem k probíhajícím či nadcházejícím změnám jako je vývoj struktury pracovního trhu, snižující se doba strávená u jednoho zaměstnavatele, obecná proměna stylu práce a zvýšení věkové diverzity pracovníků, je adaptace, ať už ji pojmem jako přirozený psychosociální proces či jako řízenou firemní aktivitu, zásadním prvkem v rámci organizačního života a v rámci manažerské a personální práce.

## **2 Adaptační proces pracovníků v organizaci**

### **2.1 Fáze procesu řízené adaptace**

Jak bylo popsáno výše, adaptaci pracovníků lze chápat dvojím způsobem. Z širšího pohledu jako komplexní přirozeně probíhající psychosociální proces přizpůsobení se změně, z užšího pohledu potom jako organizační proces. Nadcházející text se bude věnovat převážně již zúžené problematice, a to konkrétně adaptaci pracovníků v organizačním prostředí, jakožto řízené organizační aktivitě.

V předešlé podkapitole byly naznačeny fáze adaptace s ohledem na status zapojení včleňovaného jedince do dílčích oblastí života v organizaci. Následující podkapitola se věnuje taktéž jednotlivým fázím ovšem již z procesního hlediska za využití klasického členění procesu na fázi plánování, realizace a vyhodnocení řízené adaptace v širokém pojetí – onboardingu.

V případě, že organizace nastavuje či reviduje onboardingový proces, prvotním krokem je analýza současné situace. S pochopením aktuálního stavu si potom organizace pokládá obecné otázky týkající se významu onboardingu, jeho cílů a provázanosti těchto cílů s vizí a strategií organizace. Získává tak přehled o výchozím a cílovém bodu. Posléze se organizace již zaměřuje na konkrétní cesty, jak tohoto kýženého stavu dosáhnout. Přichází tak na řadu další hledání odpovědí na otázky řešící vlastníka procesu, roli dalších subjektů, časový harmonogram, zahájení a zakončení procesu adaptace, konkrétní adaptační aktivity, tvorbu individuálních či generalizovaných plánů, hodnocení apod. Výsledkem plánování je tak nastavený organizační proces onboardingu a v některých případech i méně či více konkrétní adaptační programy či plány modifikované pro určité pozice či oddělení (Davila a Pina-Ramirez, 2018, s. 40-51).

Problematika obecnosti a oproti tomu individuality v kontextu nastavování procesu je velmi často řešeným tématem sledovaným na dvou úrovních. První úroveň je již zmíněná oficiální předem plánovaná specifická adaptace procesu v závislosti na pracovním zařazení, roli apod. Druhou úrovní je potom personalizace neboli přizpůsobení onboardingu konkrétnímu jedinci s ohledem na jeho osobnost, předchozí zkušenosti, kompetence apod. Přestože je vždy klíčové vycházet z konkrétních potřeb a podmínek organizace, tedy je obtížné nabízet



univerzální doporučení, obecně se autoři často shodují, že v přiměřené míře je diferenciací efektivní a žádoucí v obou výše popsaných smyslech (například Koubek, 2015, s. 199-200, Bedrnová, Nový a Jarošová, 2012, s. 166, Harpelund, Højberg a Nielsen, 2019, s. 203 aj.).

Po fázi plánování následuje fáze realizace, která spočívá v konkrétní adaptaci jedince obvykle dle předem sestaveného a případně dle konkrétních dispozic jedince upraveného harmonogramu. Velmi obecně lze proces realizace shrnout do několika kroků. Například Koubek uvádí následující posloupnost:

1. předání písemných materiálů před nástupem do zaměstnání při přijetí pracovní nabídky (v jiných zdrojích tzv. preboarding),
2. podpis smlouvy a základní informace o dalším průběhu adaptace,
3. průběžný kontakt a podpora ze strany organizace v mezidobí mezi podpisem pracovní smlouvy a nástupem do zaměstnání,
4. základní orientace v den nástupu (seznámení s organizací, kolegy, prvními pracovními úkoly aj.),
5. začleňování do sítě formálních i neformálních vztahů a pracovního procesu během prvního týdne,
6. po dvou týdnech již dochází k plnění přidělených úkolů a následuje absolvování rozhovorů s nadřízeným i personálním oddělením s důrazem na případné problémy adaptace,
7. ukládání dalších pracovních úkolů a absolvování školení zvyšující orientaci v prostředí a samostatnost fungování jedince,
8. průběžné rozhovory s nadřízeným a HR,
9. uzavření a zhodnocení úspěšnosti adaptace a zpracování plánu dalšího rozvoje (Koubek, 2015, s. 199-200).

U některých autorů je možné realizaci procesu adaptace popsat na základě sestavených tzv. checklistů. Jeden z mnoha nabízí například Davila a Pina-Ramirez, které proces dělí do sedmi sekcí, přičemž každý blok sestává z několika kontrolních bodů klíčových pro každou z fází:

1. Před nástupem zaměstnance – připravit uvítací balíček, připravit pracovní místo, zajistit přístupy a potřebné technické vybavení, připravit adaptační plán, vybrat mentora atd.,
2. den před nástupem zaměstnance – telefonát novému zaměstnanci s potřebnými informacemi pro nástupní den, připravit oddělení na příchod nového kolegy,
3. první pracovní den – základní orientace, představení kolegům, představení cílů organizace a týmu, nasdílení plánu a harmonogram aktivit na první týden, společný oběd, seznámení s pracovním místem a zprovoznění potřebných přístupů, technických náležitostí atd.,
4. první týden – přidělení kolegy za účelem stínování, zaškolení a vytvoření plánu zaškolení, nastavení proces hodnocení, výměna zpětné vazby, diskuze s kolegy za účelem získání zpětné vazby třetí strany atd.,
5. první měsíc – hodnocení pracovního výkonu, revize krátkodobých i dlouhodobých cílů, rozhovor s mentorem, oběd s nadřízeným, představování dalším klíčovým lidem, revize účasti na tréninzích aj.,
6. následujících 60 dní – kopírující předchozí fázi s rozšířením o požádání o zpětnou vazbu ohledně procesu adaptace a o vytváření příležitostí pro zapojení nováčka do aktivit mimo jeho oddělení,
7. zhodnocení po jednom roce – hodnocení pracovního výkonu, identifikace problémů a obav, zodpovězení otázek, vyžádání zpětné vazby ohledně role, oddělení, celé organizace a nastavení cílů na následující období (Davila a Pina-Ramirez, 2018, s. 82-83).

Přestože se přehledy mohou zdát hodně pragmaticky zaměřené spíše ve smyslu faktické orientace a mohou působit jako striktní odosobněné seznamy povinností, v těchto krocích lze při správně a lidsky poskytnuté podpoře zúčastněných vysledovat základní předpoklady pro onboarding ve smyslu zaangažování pracovníka a budování pozitivní psychosociální vazby k organizaci.

Nejen v rámci zmíněných checklistů a dalších adaptačních plánů, ale například i v rámci výzkumných šetření si je možné všimnout určitých opakujících se časových úseků, v literatuře se objevujících jako tzv. kritické body adaptačního procesu, kdy je potřeba

nováčkovi věnovat speciální pozornost pro vybudování pevného základu pro další včleňování. Za ty bývá považován tzv. preboarding (tedy fáze od přijetí pracovní nabídky či podpisu pracovní smlouvy po první pracovní den), první pracovní den, prvních 30 dní a první 3 měsíce (Harpelund, Højberg a Nielsen, 2019, s. 189), v některých případech je výčet rozšířen o milníky 6 měsíců a jednoho roku (například Zaguri, online, Dewar, 2021, online či Lahey, 2016, s. 5).

V kontextu realizace a správného načasování je dalším zmiňovaným tématem tzv. time to perform tedy čas, kdy je od zaměstnance požadován plnohodnotný výkon. Příliš dlouhá doba, kdy zaměstnanec nemá žádný cíl a nezažívá úspěch, může působit demotivačně a dojmem, že zaměstnanec organizaci nijak nepřispívá, není její součástí a není pro organizaci důležitý (Harpelund, Højberg a Nielsen, 2019, s. 168-169). Stejně tak ovšem přehnaný tlak na samostatnou a plnohodnotnou výkonnost může působit negativně a v kombinaci s nedostatečným zaučením či nedostatečnou podporou kolegů či nadřízeného vyústit v pocity frustrace či bezmoci a případně i v následný odchod nového pracovníka. Zásadní je tak nastavit reálné cíle a zároveň průběžně vyhodnocovat jejich dosažení, což umožní organizaci revidovat výkonnost a zároveň zaměstnanci zažívat žádoucí pocit úspěchu, zapojení a užitečnosti.

Poslední fází procesu řízené adaptace je hodnocení, které lze chápat opět ve dvou liniích. Jako hodnocení jednoho konkrétního procesu onboardingu v případě jednotlivce a jako hodnocení procesu obecně ve smyslu efektivity a dosažení tzv. procesních KPI (key performance indicators).

V prvním případě je obvyklým nástrojem hodnotící pohovor, kdy je předávána obousměrná zpětná vazba ohledně průběhu, problémů a úspěšnosti adaptace. Rozhovory mohou mít jak formální, tak neformální charakter. Evaluace osobní zkušenosti s onboardingem je obzvláště ve větších organizacích taktéž často formulovaná do „nováčkovských průzkumů“. Těmi se ve svém článku zabývají podrobněji Saltzman, Brooks a Hendrickson, kteří uvádějí, že jejich účelem je zjistit, do jaké míry je jedinec adaptován, zda byly naplněny cíle a očekávání onboardingu a na základě získaných informací vyhodnocovat úspěšnost adaptace a predikovat případné budoucí hrozby (Saltzman, Brooks a Hendrickson, 2020, s. 76). Dále autoři zdůrazňují potřebu revidovat onboarding ve všech jeho dimenzích, tedy adaptaci

v oblasti firemní kultury, hodnot a pravidel, v oblasti leadershipu, vztahů s nadřízeným i s kolegy a v neposlední řadě adaptaci na pracovní pozici a očekávaný způsob hodnocení (tamtéž).

Již konkrétní příklad takového průzkumu nabízí mimo řadu dalších autorů Gupta, Bhattacharya, Sheorey a Coelho, kteří jako součást šetření hledajícího souvislosti mezi onboardingem a fluktuací vytvořili dvaceti položkový dotazník pro celkové zhodnocení řízené adaptace adaptovaným jedincem členěný do čtyř oblastí (socializace, leadership, orientace a pracovní pozice) (Bhattacharya, Sheorey a Coelho, 2017, s.10).

**Tabulka 1: Komponenty vnímání onboardingu**

Oblast	Komponenty
Socializace	Byl/a jsem spokojen/a s podporou a informacemi, které jsem obdržel/a před nástupním dnem.
	Informace zaslané před nástupním dnem mi pomohly zjistit, co očekávat, kam jít a další klíčové náležitosti potřebné během dne nástupu do zaměstnání.
	Osoba z mého týmu mě kontaktovala před nástupním dnem, aby mě uvítala do týmu.
	Měl/a jsem k dispozici nápomocnou a kompetentní kontaktní osobu pro zodpovězení mých otázek před nástupem do práce.
Leadership	Byl/a jsem uvítán/a mentorem.
	První den v práci bylo moje pracoviště připraveno a zahrnovalo vše, co k výkonu práce potřebuji (nebo jsem věděl/a, kde je možné toto vybavení sehnat).
	Můj nadřízený mě rychle integroval do týmu.
	Byl mi jasně vysvětlen systém hodnocení pracovního výkonu.
Orientace	Během orientačního setkání mi bylo vše jasně vysvětleno.
	Obdržené informace ohledně benefitů a politik byly kompletní a užitečné.
	Obdržené informace ohledně etických zásad a klíčových personálních pravidel (rovné příležitosti, sexuální obtěžování atd.) byly jasné a užitečné.
	Věděl/a jsem na koho se obrátit pro další asistenci v personálních záležitostech, v oblasti benefitů a administrativních náležitostech navazujících na první pracovní den.
	Ostraha byla informována o mém příjezdu a obdržel/a jsem dostatečné informace pro umožnění přístupu do budovy.

Pracovní pozice	Absolvoval/a jsem úvodní trénink, který mi pomohl porozumět interním systémům, obecné provozní praxi a další informace potřebné k výkonu mé práce.
	Nadřízený mi poskytoval průběžnou zpětnou vazbu ohledně mého výkonu.
	Nadřízený mi poskytl dostatek prostoru pro položení případných otázek.
	Moje očekávání a popis pracovního místa představený během pracovního pohovoru odpovídá tomu, co skutečně vykonávám.
	Jsem zodpovědný/á za svůj výkon.
	Byla mi představena mise organizace a moje role při dosahování organizační mise.
	Jsem spokojen/a s celkovou orientací, která mi byla poskytnuta.

Zdroj: vlastní překlad z Gupta, Bhattacharya, Sheorey a Coelho, 2017, s. 10

Druhým možným způsobem, jak hodnocení onboardingu uchopit, je, jak bylo zmíněno výše, hodnocení efektivity procesu v obecnější rovině, jehož základem je vyhodnocování měřitelných ukazatelů. Existují různé názory na měřitelnost efektivity onboardingu, přičemž některé z nich poukazují na obtížnost kvantifikace ukazatelů úspěšné adaptace. V praxi ovšem bezpochyby lze nalézt indikátory, které přinejmenším poukazují na správnost či nesprávnost buď nastavení procesu případně správnost či nesprávnost realizace řízených adaptačních aktivit. Mezi běžně užívané řadí literatura ukazatele jako je míra fluktuace, odchodovost, náklady na nábor, tzv. *time to productivity*, tedy čas potřebný k plnohodnotné výkonnosti adaptovaného jedince nebo průzkum spokojenosti zaměstnanců (Davila a Pina-Ramirez, 2018, s. 99-101).

## 2.2 Znaky efektivního řízeného adaptačního procesu

V návaznosti na hodnocení je nyní možné zaměřit se na předpoklady kladně vnímaného a úspěšného adaptačního procesu. Přestože je každá organizace unikátní a při nastavování procesů je vždy třeba vycházet z konkrétních potřeb, firemních strategií a politik, existuje jakýsi obecně přijímaný obraz „správně“ řízeného adaptačního procesu. Autoři tyto znaky efektivního onboardingu shrnují do řady univerzálních doporučení.

Jedním z příkladů mohou být závěry šetření společnosti BambooHR, jehož výsledky prezentuje ve svém článku Fica. V sekci „*Co zaměstnanci opravdu chtějí*“ autorka představuje na základě preferencí 1005 respondentů některé z předpokladů úspěšného

onboardingu, mezi které řadí například nastavení reálných očekávání již během náboru, prodloužení onboardingu na dobu delší než jeden týden, trénink na pracovišti tedy v rámci pracovního procesu, přidělení mentora, jasné informace ohledně pravidel a politik organizace a zapojení přímého nadřízeného do adaptačního procesu (Fica, 2018, online).

Na obecnější úrovni zpracovává znaky efektivního onboardingu Zaguri, který uvádí, že zásadní je formalizovaný proces a strategický přístup, stanovení měřitelných cílů, započítí adaptačního procesu ještě před nástupním dnem, vybudování kultury, která podporuje učení a vzájemnou podporu, využití technologie k usnadnění adaptace, jasná komunikace a stanovení odpovědností všech zúčastněných stran (Zaguri, online).

Obdobné znaky tzv. úspěšné praxe shrnuje na základě literatury a svých vlastních profesních zkušeností i Bauer, která za klíčové považuje přípravu na adaptaci ještě před nástupem nováčka, výjimečný první den, využívání formálních adaptačních programů, písemné rozpracování plánu onboardingu, kontrolu jeho plnění, interaktivitu, využívání technologií, monitoring v rámci kritických milníků (30, 60, 90, 120 dní – 1 rok), zapojení všech zúčastněných stran, rozhovory s klíčovými subjekty procesu a jasnost komunikace v oblasti cílů, časového harmonogramu, rolí a odpovědností (Bauer, 2017, s. 16).

Laurano se pod záštitou společnosti Aberdeen taktéž věnuje problematice efektivity onboardingu a na základě konzultantské praxe a několika výzkumných šetření prezentuje v souhrnné zprávě tři stádia vývoje – zaostalý, průměrný a prvotřídní onboarding, přičemž stanovuje i kroky, které společnost dovedou k nejvyšší zmíněné úrovni. Mezi ně řadí ve vzestupném sledu: stanovení vlastníka, zviditelnění procesu mezi zúčastněnými stranami, prodloužení adaptační fáze, provázání onboardingu se vzdělávacími iniciativami, investice do technologií, gamifikaci, interní přesuny, balanc mezi taktickou a strategickou složkou (Laurano, 2013, s. 2-25), tedy mezi formálními náležitostmi orientačního charakteru a vyšší úrovni budování profesního i psychosociálního pouta.

Obdobnou problematikou se ve svém článku zabývá i Maksymiuk, která na základě analýzy onboardingových programů několika úspěšných amerických společností formuluje taktéž společné charakteristiky fungujících adaptačních programů (Maksymiuk, 2017, s. 127). Obsahově ovšem kopírují výše popsané aspekty, proto není třeba je duplicitně jmenovat.

Zajímavá je taktéž myšlenka, kterou prezentují Harpelund, Højberg a Nielsen. Ti kromě konkrétních pragmaticky orientovaných doporučení upozorňují taktéž na význam „*nastavení mysli organizace*“, kdy tajemství úspěšného onboardingu může spočívat nikoliv v aktivitách, které děláme, ale obecněji ve způsobu, kterým k nově nastupujícím kolegům přistupujeme ve smyslu využívání jejich motivace, respektování jejich potřeb, práce s emocemi atd. (Harpelund, Højberg a Nielsen, 2019, s. 27-43).

Pro účely této práce tak lze formulovat souhrnný výčet znaků efektivního onboardingu vycházející z dostupných a výše zmíněných zdrojů:

- nastavení reálných očekávání již během náboru,
- strategický přístup,
- prodloužení onboardingového procesu na dobu delší než 1 týden s ohledem na kritické milníky (1, 30, 60, 120 dní – 1 rok),
- příprava formalizovaného onboardingového plánu, technických náležitostí a zúčastněných stran na příchod nového kolegy před nástupním dnem,
- předem komunikovaný, organizovaný a příjemný první den nástupu do zaměstnání,
- jasnost komunikace v oblasti harmonogramu, cílů, rolí a odpovědností do onboardingů zapojených jedinců,
- jasnost komunikace při prvotní orientaci (v oblasti politik, hodnot, norem, cílů, odpovědností nově nastupujícího jedince atd.),
- zapojení mentora,
- trénink v rámci pracovního procesu,
- stanovení měřitelných cílů a jejich průběžné vyhodnocování v rámci rozhovorů všech zúčastněných stran,
- firemní kultura, která podporuje učení a vzájemnou podporu,
- investice a využívání technologií,
- interaktivita a gamifikační prvky,
- provázanost onboardingů a vzdělávacích iniciativ.

Ačkoliv v praxi je vždy potřeba kriticky zvažovat tato univerzální doporučení v kontextu konkrétních podmínek a cílů organizace, lze výše zmíněné zásady založené na řadě

výzkumných šetření, anket a praktických zkušeností odborníků bezpochyby využít jako podklad při nastavování či revizi procesu řízené adaptace.

### **2.3 Subjekty řízeného adaptačního procesu**

Jedním z klíčových faktorů ve snaze o fungující a pro všechny strany prospěšný onboarding je definování vlastníka procesu a jasné rozdělení rolí a odpovědností. Do procesu obecně vstupuje několik zúčastněných stran, mezi které za organizaci patří nejčastěji personální oddělení a přímý nadřízený (Bedrnová, Nový a Jarošová, 2012, s. 164).

Koubek píše, že *„bezprostřední nadřízený řídí a kontroluje v první řadě útvárovou orientaci a orientaci na pracovní místo, obohacuje obsah této orientace, pomáhá řešit běžné problémy orientace, vyhodnocuje průběh orientace“*. Oproti tomu *„personální útvar vypracovává koncepci orientace, obsah a časový plán orientace pro jednotlivé kategorie pracovních míst, vytváří soubory písemných materiálů sloužících orientaci, podílí se na počáteční fázi orientace – spíše celoorganizační, koordinuje orientaci a metodicky ji řídí, proškoluje v této souvislosti vedoucí pracovníky všech úrovní“* (Koubek, 2015, s. 200-201).

Personální oddělení tak zastává spíše roli vlastníka organizačního procesu, jeho tvůrce a metodické podpory pro přímé nadřízené. Adaptaci konkrétních pracovníků se věnuje převážně na úrovni celoorganizačních témat. Obvykle taktéž vytváří a spravuje písemné adaptační materiály a případné další informační zdroje či platformy. Oproti tomu přímý nadřízený je vlastníkem konkrétního procesu adaptace nového člena týmu. Zaměřuje se na reálnou integraci pracovníka do organizace a do pracovního kolektivu, jeho zaškolení na pracovní místo, na jeho rozvoj a na poskytování operativní podpory. Toto rozdělení preferují dle výzkumu společnosti BambooHR i dotázaní zaměstnanci, jejichž největší podíl vidí adaptaci jako úkol managementu (Fica, 2018, online). Žádoucí transfer odpovědnosti za proces onboardingu ve smyslu adaptace jedinců z oddělení lidských zdrojů na přímé nadřízené a další subjekty (například kolegy, mentory atd.) potvrzují i data společnosti Aberdeen (Laurano, 2013, s. 12). Ve svých šetřeních dále identifikují diferenciaci odpovědností i v rámci personálního úseku a jejich rozdělení mezi specialisty nábory, rozvoje a vzdělávání či přímo onboarding specialisty (tamtéž).



Konkrétní úkoly vedoucího pracovníka (v Rymešově pojetí patrona, který nemusí být nezbytně přímým nadřízeným) vyjmenovává Rymeš a píše, že cílem odpovědné osoby je:

- „seznámit nováčka s chodem a organizací celého podniku, informovat o režimu práce, o fungování systému sociální péče, zdravotní služby, o možnosti stravování apod.,
- zaučit pracovníka do specifik pracovní činnosti, předvést potřebné operace a poradit mu při vytváření potřebných návyků,
- uvést pracovníka do pracovního kolektivu, usnadnit mu začlenění do mezilidských vztahů upozorněním na zvyklosti a tradice pracovního kolektivu,
- udržovat bezprostřední dialog s pracovníkem, v jehož průběhu reaguje na dotazy, výhrady, koriguje první zkušenosti a dojmy,
- kontrolovat průběh adaptování nového pracovníka“ (Rymeš, 1985, s. 62).

Dalšími již zmíněnými do procesu onboardingu zapojenými subjekty, jejichž role není často tak jasně definována jako u dvou předchozích případů (personálního oddělení a managementu) jsou potom například kolegové z daného úseku či týmu a ostatní klíčové kontaktní osoby. Zde v praxi může docházet k výše naznačenému přenosu části odpovědnosti za dílčí oblasti adaptace, která ovšem nebývá formalizována. Jejich role je tak často neformální, ale neméně významná. Z pohledu organizace mohou kolegové poskytnout nováčkům profesní i sociální oporu, pocit přijetí a další péči (Paulík, 2010, s. 24). Širší populace také do velké míry buduje a předává představu o základních formálních i neformálních přesvědčeních, hodnotách a normách, čímž dochází k žádoucí adaptaci nově nastupujícího jedince na firemní kulturu.

Posledními subjekty, kterým je nejen v literatuře, ale i v praxi věnována velká pozornost jsou mentoři či tzv. buddies („kamarádi“). Podstatou tohoto fenoménu je poskytování dodatečné podpory adaptovanému jedinci. Přestože doplňková pomoc je jednotnou linkou v obou zmíněných případech, jednotlivé role se od sebe mírně liší (du Toit, 2019, s. 29). Zatímco mentor je obvykle zkušený kolega, který se zaměřuje převážně na předávání znalostí a dovedností v pracovní sféře, buddy („kamarád“) je přidělován za účelem vytvoření prvotní pozitivní interpersonální vazby, začlenění do sítě vztahů a poskytování již zmíněné spíše sociální nežli profesní opory (Harpelund, Højberg a Nielsen, 2019, s. 152 a 99). V obou

případech je to ovšem dedikovaný člověk, na kterého se nováček může obrátit s případným dotazem, problémem, potřebou apod. V praxi může samozřejmě dojít ke sloučení obou rolí, kdy mentor zastává i funkci buddyho. Přínosy tohoto typu doplňkové podpory se zabývala například společnost Microsoft, kdy na základě analýzy jejich dat byla po prvním týdnu identifikována zvýšená spokojenost s adaptací u jedinců s přiděleným buddym, přičemž rozdíl ve spokojenosti ještě vzrostl po 90 dnech (Klinghoffer, Young a Haspas, 2019, s. 3).

Z výše popsaného tak lze soudit, že mezi subjekty řízené adaptace za stranu organizace patří pracovníci personálního oddělení (případně dílčí HR specialisté), přímí nadřízení, mentoři, tzv. buddies, ale i kolegové z oddělení, týmů a další kontaktní osoby. Nehledě na konkrétní vykonávanou roli v procesu onboardingu, je zásadní, aby subjekt vnímal jasně svou úlohu a uvědomoval si ve všech souvislostech význam jeho působení pro adaptovaného jedince i pro organizaci. Důležitá je potom jak praktická vědomost, tak osobní a milý přístup. Žádoucí charakteristiky do onboardingu zainteresovaných osob shrnuje Rymeš, který uvádí, že k osobním kvalitám subjektů by mělo patřit: „*profesionální mistrovství, zaujetí prací, schopnost rychle navazovat a udržovat kontakt s lidmi, zájem o práci s lidmi a dostatečná sdílnost (ochota sdělovat zkušenosti)*“ (Rymeš, 1985, s. 62).

## **2.4 Nástroje adaptace v organizaci – adaptační aktivity**

V předchozím textu byl popsán význam řízené adaptace, její typy, složky a s nimi související cíle onboardingu. Stanovených cílů potom organizace dosahují pomocí taktéž již zmíněných subjektů a skrze adaptační aktivity, kterým bude věnována následující podkapitola.

Za účelem zachování systematičnosti bude pro představení dílčích metod využít model IWG, který sestavil Klein a Hauser a následně využili Klein, Polin a Sutton pro své šetření zaměřující se na hodnocení efektivity jednotlivých činností (Klein, Polin a Sutton, 2015, s. 265). IWG rámec dělí adaptační aktivity do třech kategorií. Podstatou první z nich je informování (inform). Cílem do této kategorie zahrnutých aktivit je poskytovat nováčkům informace a materiály usnadňující adaptaci. Autoři tuto sekci dále dělí na 3 podsložky: jednosměrnou i obousměrnou komunikaci, zdroje a trénink. Mezi konkrétní činnosti patří:

- Informování – komunikace
  - sezení typu „otázky a odpovědi“ pro nově nastupující zaměstnance,

- rozhovor s nadřízeným,
- rozhovor se zástupcem personálního oddělení.
- Informování – zdroje
  - představení intranetu a případně dalších interních informačních platforem,
  - přidělení přístupu na tzv. onboarding web neboli online platformu pro nově nastupující kolegy,
  - slovník užívaných pojmů a zkratek,
  - poskytnutí seznamu klíčových kontaktních osob,
  - představení příležitostí pro budoucí rozvoj,
  - poskytnutí technických prostředků a potřebného vybavení.
- Informování – trénink
  - instruktážní video,
  - stínování kolegy,
  - trénink v rámci výkonu práce a zaškolení na pracovní pozici a činnost,
  - provedení areálem,
  - online orientační program,
  - další interní tréninky související se základním přehledem o činnosti organizace či jejích částech,
  - orientační den (Klein, Polin a Sutton, 2015, s. 265).

Druhou kategorií tvoří v modelu IWG aktivity, jejichž účelem je uvítání nového kolegy (welcome). Cílem je zanechat v nováčkovi dojem, že je cennou součástí organizace, vytvářet příležitosti pro setkávání a spolupráci a pomoci mu začlenit se do sociálních vazeb. Autoři opět pracují s výčtem činností, který zahrnuje:

- uvítání manažerem,
- uvítací balíček,
- firemní oděv,
- formální aktivity za účelem seznámení s kolegy,
- neformální aktivity mimo organizaci za účelem seznámení s kolegy,
- společný týmový oběd,

- oznamující uvítací e-mail na stávající zaměstnance (Klein, Polin a Sutton, 2015, s. 265).

Poslední, a tedy třetí kategorií (guide), jsou spíše než aktivity, jedinci, jejichž úkolem je poskytování kontinuální podpory v průběhu celého onboardingového procesu. Zde Klein, Polin a Sutton zmiňují tři subjekty:

- zkušenější kolega – mentor,
- sociální opora – buddy,
- dedikovaná kontaktní osoba – koordinátor adaptace (Klein, Polin a Sutton, 2015, s. 265).

Popsaný model IWG tak nabízí poměrně vyčerpávající přehled základních adaptačních aktivit v systému vycházejícím z jejich cílů. Prostor pro doplnění lze nalézt u bodu zmiňujícího orientační den – aktivitu, kterou v rámci celopodnikové orientace obvykle absolvují společně všichni nově nastupující zaměstnanci neohledně na jejich konkrétní pracovní pozici či zařazení. Orientační den či program se sám o sobě skládá z několika činností, přičemž mimo již zmíněnou prohlídku areálu, sezení ve stylu otázek a odpovědí či interní školení na téma fungování organizace a jejich dílčích celků atd., do něj lze zařadit i další aktivity jako například představení firemní kultury (hodnot, norem, vize atd.) nebo seznámení zaměstnanců s firemními směrnici a politikami (pracovním řádem, etickým kodexem, politikou odměňování, hodnocení, rozvoje, zaměstnaneckých benefitů atd.).

Co se týká výsledků výše zmíněného empirického šetření opírajícího se o model IWG a řešícího percepce užitečnosti jednotlivých aktivit ze strany zaměstnanců, většina činností byla vnímána na pěti stupňové škále jako spíše užitečné (3) až velmi užitečné (4). Jako nejužitečnější hodnotili respondenti kategorii guide, tedy obecně podporu poskytovanou dedikovanými osobami v průběhu celého procesu adaptace. Z jednotlivých aktivit považovali respondenti za nejužitečnější zaškolení na pracovní pozici a pracovní činnost, možnost stínování, přidělení buddyho a možnost nerušeného rozhovoru s nadřízeným (Klein, Polin a Sutton, 2015, s. 272-275).

Další explicitně v modelu nezmíněnou, ale v literatuře i praxi diskutovanou metodou je tzv. pre-boarding neboli zahájení adaptace ještě před nástupem do zaměstnání, v podstatě již od

přijetí pracovní nabídky. Tuto dobu, kdy zaměstnanec prožívá mnoho pocitů od radosti přes očekávání až k obavám či strachu, může organizace využít k předání prvotních orientačních informací, k budování adekvátních očekávání a k započetí vytváření pozitivního vztahu pracovníka k organizaci (Harpelund, Højberg a Nielsen, 2019, s. 189-191).

Mezi konkrétní pre-boardingové aktivity patří například vyžádání zpětné vazby ohledně náborového procesu, telefonát novému zaměstnanci ze strany HR, nadřízeného, případně ze strany jednoho z kolegů či poskytnutí souhrnu potřebných informací pro nástupní den (Greaves, 2019, online). V některých případech může být tato fáze využívána k distribuci písemných materiálů zahrnujících například základní informace o organizaci, její historii, produktech či službách, zákaznících, interních předpisech a politikách, zaměstnaneckých benefitech a informací z řady dalších oblastí (Walter In: Koubek, 2015, s. 194-198). V některých případech jsou veškeré potřebné materiály převáděny do digitální podoby a shromažďovány do tzv. pre-boarding webů či aplikací, kam zaměstnanec dostává po přijetí nabídky přístup.

V době digitalizace a globalizace je tak stejně jako v dalších procesech zdůrazňována potřeba rozvoje online řešení. Klade se důraz na investování do technologií a vytváření webových preboardingových, onboardingových či vzdělávacích platforem či aplikací a dalších metod za účelem zefektivnění a usnadnění adaptace nových pracovníků (Rue, 2020, s. 30). V rámci zvýšení atraktivity a interaktivity se také objevují snahy o zapojení gamifikace (Harpelund, Højberg a Nielsen, 2019, s. 185). Zcela specifickou disciplínou v oblasti digitální adaptace nováčků je potom onboarding v globální a částečně či zcela virtuálních organizaci. Tzv. remote neboli distanční onboarding je ovšem tématem, kterému by mohla být věnována samostatná práce, proto se jím nadcházející empirické šetření nebude podrobněji zabývat.

### **3 Adaptační proces z pohledu technicko-hospodářských pracovníků (THP) vybrané výrobní automobilové společnosti**

#### **3.1 Adaptační proces THP ve společnosti Autodíly**

Následující podkapitola představuje adaptační proces vybrané výrobní automobilové společnosti, ve které bude realizováno empirické šetření. Za účelem anonymizace bude organizaci přidělen zástupný název: Autodíly. Společnost Autodíly je francouzskou organizací se sídly v několika desítkách zemí světa. V České republice působí v pěti lokalitách a je zastoupena osmi výrobními závody. Předmětem její činnosti je produkce komponent v automobilovém průmyslu. V současné době zaměstnává v celkovém měřítku zhruba 123 000 zaměstnanců, v Čechách potom cca 5000 zaměstnanců.

Onboarding je ve společnosti Autodíly považován za jeden z klíčových procesů a je celosvětově regulován interním systémem excelence. Cílem procesu řízené adaptace je dle globální firemní směrnice pomoci zaměstnancům přizpůsobit se rychle a efektivně sociálním a výkonovým aspektům jejich nové pracovní role. Podstatou je potom osvojování postojů, chování, vědomostí a dovedností umožňujících fungující spolupráci. Z hlediska složek adaptace v podnikovém prostředí zmiňuje interní dokumentace tři oblasti, a to adaptaci celoorganizační, závodovou a adaptaci na pracovní pozici. Explicitně nejmenuje adaptaci sociální, ovšem v rámci konkrétních doporučených adaptačních aktivit je taktéž zohledněna. Doba onboardingu je nastavena na 6 měsíců. Vlastníkem procesu je přímý nadřízený, přičemž HR vystupuje jako podpůrná funkce a dohlíží, zda je proces realizován v souladu s pravidly. Dán je taktéž vzor dokumentu pro sestavení a zaznamenání adaptačního plánu nově nastupujícího zaměstnance.

Podoba řízené adaptace v jednotlivých závodech vychází z globálně nastavených pravidel, přičemž na lokální úrovni potom dochází dle firemního celoorganizačního standardu k potřebným modifikacím a individualizaci s ohledem na dispozice konkrétního pracovníka. Celý onboarding je sledován v adaptačním plánu, kde jsou definovány jednotlivé adaptační aktivity, datum zahájení jejich realizace, doba trvání a odpovědná osoba. Obecně je proces onboardingu členěn do pěti bloků: před nástupem pracovníka, nástupní den, první měsíc, do konce šestého měsíce a hodnocení procesu adaptace.

Co se týká konkrétních adaptačních aktivit, přípravy začínají již před nástupním dnem nového zaměstnance. Jedná se o tisk pracovně právní dokumentace, zajištění potřebných přístupů, nachystání pracovního místa a potřebného vybavení a sestavení plánu adaptace. Zaměstnanec také obdrží přihlašovací údaje na pre-boarding web pro nováčky, kde jsou sepsány základní informace o organizaci a o konkrétním závodě, které může v předstihu před prvním pracovním dnem nastudovat. V nástupní den potom nově nastupující zaměstnanec absolvuje prohlídku areálu, podpis dokumentů a obecná vstupní školení zaměřená na interní procesy, databáze, firemní směrnice, produkty a základy z jednotlivých oborů/oddělení. Dochází také k představení oddělení a kolegů z pracovního týmu.

Během prvního měsíce potom zaměstnanec tráví jeden týden praxí ve výrobě, následně je představen na schůzce vedení organizace. Posléze absolvuje další školení, ovšem již online skrze interní e-learningovou platformu. V neposlední řadě jsou během prvního měsíce nastaveny individuální výkonové a rozvojové cíle. V nadcházejících měsících je potom nastaven rozvojový plán a dochází k zaškolování na pracovní pozici. Tato část je vysoce individualizovaná dle oddělení, znalostí, schopností a zkušeností pracovníka. Poslední oblastí adaptace je představení interního systému excelence formou dvoudenního interaktivního mezinárodního školení. Možná je taktéž praxe v některém z dalších závodů. Po šesti měsících přichází fáze hodnocení, které probíhá formálně, ústně a za přítomnosti HR a přímého nadřízeného. Využíváno je také globálně řízené získávání zpětné vazby skrze průběžné zasílání krátkých dotazníků zaměřených jak na prokázání získaných znalostí, tak na spokojenost s průběhem adaptace.

Z v literatuře uváděných znaků efektivního onboardingu je tak v procesu řízené adaptace společnosti Autodíly identifikovatelný strategický přístup, jasně definované cíle procesu, stanovený vlastník procesu, formálně sestavený adaptační plán s konkrétními adaptačními aktivitami a odpovědnými osobami, individualizace, zahájení adaptačních aktivit před nástupním dnem, dostatečná doba pro adaptaci (6 měsíců), nastavení osobních výkonových a rozvojových cílů a v neposlední řadě sestavení tréninkového plánu, tedy žádoucí propojení adaptace se vzdělávacími iniciativami a poskytnutí budoucí perspektivy. Z pohledu teorie je tedy proces nastaven poměrně precizně v rámci všeobecně prezentovaných doporučení odborníků.

### **3.2 Cíl empirického šetření**

Cílem práce je analýza adaptačního procesu z pohledu technicko-hospodářských pracovníků výrobních automobilových organizací. S ohledem na cíl práce bylo realizováno empirické šetření, které si kladlo za cíl identifikovat názory a preference zaměstnanců, působících na technicko-hospodářských pozicích v automobilovém průmyslu, týkající se řízené adaptace v podnicích. Konkrétně je šetření zaměřeno na zodpovězení šesti výzkumných otázek stanovených na základě studia dostupné české i zahraniční literatury.

Výzkumná otázka č. 1

**Jaký význam přisuzují zaměstnanci řízenému adaptačnímu procesu a dílčím složkám adaptace?**

Výzkumná otázka č. 2

**Kdy by podle zaměstnanců měl být realizován řízený adaptační proces a jak dlouho by měl trvat?**

Výzkumná otázka č. 3

**Co by mělo být dle zaměstnanců cílem řízené adaptace?**

Výzkumná otázka č. 4

**Jakou roli přisuzují zaměstnanci jednotlivým do procesu adaptace zapojeným subjektům?**

Výzkumná otázka č. 5

**Které adaptační aktivity považují zaměstnanci za užitečné pro úspěšnou adaptaci?**

Výzkumná otázka č. 6

**Jak hodnotí zaměstnanci přínos organizace pro jejich úspěšnou adaptaci v rámci stávajícího zaměstnání?**

### **3.3 Metodika empirického šetření**

Vzhledem k rozpracovanosti tématu adaptace v podnicích a ověřování již existujících závěrů ve zvoleném prostředí automobilového průmyslu bylo využito kvantitativního přístupu. Zvolena byla metoda online dotazníkového šetření, což umožňuje oslovit větší množství



respondentů najednou a získat tak efektivně velké množství dat v krátkém časovém úseku. Konkrétně bylo využito strukturovaných dotazníků, které Chrátka popisuje jako soustavu „předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně“ (Chrátka, 2016, s. 158).

Dotazník obsahoval celkem 28 položek, přičemž v 6 případech byly zjišťovány identifikační charakteristiky respondentů. Jednalo se o kombinaci otevřených a uzavřených otázek s možností jedné i více voleb. 27 položek bylo povinných, 1 položka byla v rámci zachování plné anonymity nepovinná. V úvodu dotazníku byli respondenti seznámeni se zkoumaným tématem a účelem sběru dat. Dotazníky byly vytvořeny skrze Google Forms a odkaz s žádostí o jejich vyplnění byl jednorázově zaslán elektronicky na zaměstnanecké e-maily. V první fázi bylo rozesláno 5 testovacích dotazníků za účelem ověření funkčnosti platformy a srozumitelnosti otázek. Na základě zpětné vazby došlo k několika úpravám formálního charakteru, ovšem obsahově zůstaly položky zachovány. Následně byl realizován již plošný sběr dat v rozmezí 14 dnů od 3. do 17. května 2021.

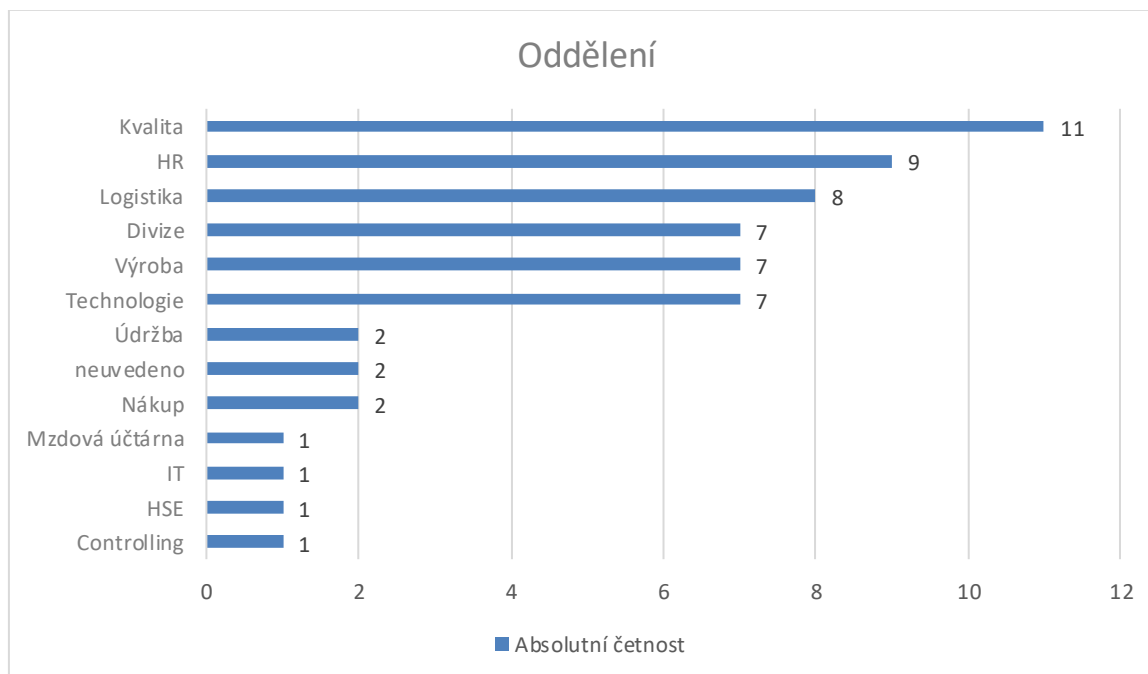
Základní soubor pro účely empirického šetření tvořili technicko-hospodářští pracovníci společnosti Autodíly. V době realizace čítal základní soubor 1563 jedinců. Na základě dostupného výběru byl následně volen výzkumný vzorek, který sestával ze 196 technicko-hospodářských pracovníků jednoho z výrobních závodů společnosti Autodíly. Je třeba podotknout, že vzhledem k typu výběru výzkumného vzorku nebyla zajištěna dostatečná reprezentativnost, a tudíž šetření nemá ambici zobecňovat závěry na celou zkoumanou populaci. Z celkového počtu 196 odeslaných odkazů činila návratnost 59 zodpovězených dotazníků.

### **3.4 Charakteristika výzkumného souboru**

Výzkumného šetření se zúčastnilo v celkovém součtu 59 zaměstnanců. Jednalo se o technicko-hospodářské pracovníky ve smyslu dřívější Vyhlášky č. 146/1989 Sb. Přílohy 2, tedy pracovníky vykonávající samostatně odborné správní, ekonomické, hospodářské či technické funkce. V případě společnosti Autodíly byly respondenty konkrétně pracovníci (resp. zaměstnanci, jelikož se spolupráce ve všech případech zakládala pracovní smlouvou), kteří v interním systému spadají do skupiny tzv. nepřímých výdělečných pracovníků z oddělení technologie, controllingu, HR, HSE, IT, kvality, logistiky, mzdové účtárny,

nákupu, údržby, vedení výroby a divizních odvětví. S ohledem na skutečnost, že některé útvary čítají pouze jednotky zaměstnanců, byla v dotazníku položka týkající se identifikace oddělení z důvodu zachování anonymity nepovinná.

**Graf 1: Respondenti dle oddělení**



Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska pohlaví se do šetření se zapojilo 63 % mužů a 37 % žen. Podílově tak rozložení respondentů do značné míry kopíruje zastoupení obou pohlaví všech technicko-hospodářských pracovníků výrobního závodu společnosti Autodíly.

**Tabulka 2: Respondenti dle pohlaví**

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	37	63 %
Žena	22	37 %
Celkem	59	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Pro určení stáří respondentů bylo využito kategorizace založené na generačních vymezeních. V zastoupení mezi respondenty dominovala tzv. generace Y, tedy jedinci ve věkovém rozmezí 26-40 let. Ostatní skupiny nebyly dostatečně obsaženy a z tohoto důvodu nebude věk zohledňován jakožto třídící charakteristika pro hledání případných generačně daných

závislostí. Úmyslně byla vynechána kategorie mladší než 18 let, jelikož společnost Autodíly v současné době nezaměstnává žádné mladistvé osoby.

**Tabulka 3: Respondenti dle věku**

<b>Věk</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
18-25 let	1	1,7 %
26-40 let	43	72,9 %
41-55 let	14	23,7 %
56 let a více	1	1,7 %
<b>Celkem</b>	<b>59</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z důvodu identifikace zastávaných rolí v procesu adaptace byli pracovníci taktéž dotazováni, zda působí na vedoucí pozici. Ve výsledku se do šetření zapojilo 19 vedoucích pracovníků (32 %), což je podílově zhruba o 5 % více oproti realitě v závodě.

**Tabulka 4: Respondenti dle působení ve vedoucí funkci**

<b>Vedoucí pozice</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Ano	19	32 %
Ne	40	68 %
<b>Celkem</b>	<b>59</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším z používaných identifikačních znaků v kontextu onboardingu je doba působení ve stávající organizaci. Vzhledem k tomu, že společnost Autodíly realizuje adaptační proces i v případě interních přestupů, byli respondenti dotazováni taktéž na dobu působení na současné pozici. Výsledky ukázali, že k internímu transferu došlo ve 23 případech.

**Tabulka 5: Respondenti dle doby působení v organizaci**

<b>Doba působení v organizaci</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
0-3 měsíců	1	1,7 %
4-6 měsíců	1	1,7 %
7 měsíců-1 rok	8	13,6 %
2-3 roky	19	32,2 %
4-5 let	8	13,6 %
6-10 let	14	23,7 %
Více než 10 let	8	13,6 %
<b>Celkem</b>	<b>59</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 6: Respondenti dle doby působení na současné pozici**

<b>Doba působení na současné pozici</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
0-3 měsíců	5	8,5 %
4-6 měsíců	6	10,2 %
7 měsíců-1rok	11	18,6 %
2-3 roky	19	32,2 %
4-5 let	11	18,6 %
6-10 let	5	8,5 %
Více než 10 let	2	3,4 %
<b>Celkem</b>	<b>59</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

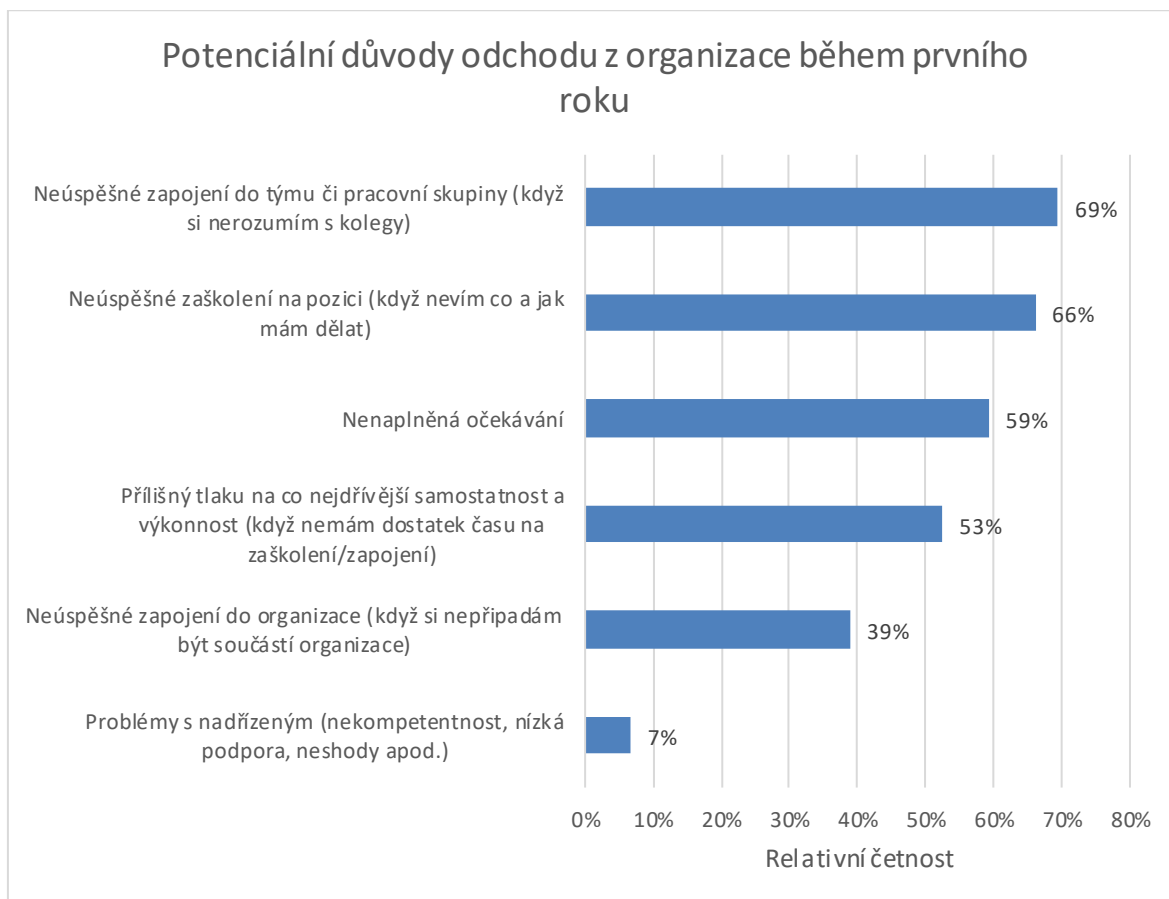
Z důvodu nízkého zastoupení v některých kategoriích bylo pro další analýzu využito sloučení respondentů do třech výsledných skupin, a to 0-1 rok na současné pozici v zastoupení 22 jedinců (37,3 %), 2-3 roky s počtem 19 jedinců (32,3 %) a 4 a více let zastoupenou 18 respondenty (30,5 %).

### **3.5 Interpretace výsledků empirického šetření**

#### **3.5.1 Výzkumná otázka č. 1 - Jaký význam přisuzují zaměstnanci řízenému adaptačnímu procesu a dílčím složkám adaptace?**

Jak naznačují dostupná realizovaná šetření (např. Fica, 2018, online či What the CIO..., 2018, s. 2), neúspěšná adaptace při změně zaměstnání či pracovního místa může vyústit v nežádoucí ukončení spolupráce ze strany zaměstnance. V souladu s těmito tezemi jsou i odpovědi dotázaných zaměstnanců. 100 % respondentů volilo alespoň jeden z nabízených projevů nezvládnuté adaptace jako důvod pro ukončení spolupráce. Poskytnuté možnosti, konkrétně neúspěšné zapojení do týmu či pracovní skupiny, neúspěšné zaškolení na pozici, nenaplněná očekávání, přílišný tlak na samostatnost a výkonnost či neúspěšné zapojení do organizace označilo za potenciální důvod odchodu vždy více než 23 jedinců (tedy vždy více jak 39 % dotázaných). Ve čtyřech případech (7 %) se objevil doplňující důvod, a to problémy s nadřízeným, přesněji potom jeho nekompetentnost, nízká podpora či obecněji neshody.

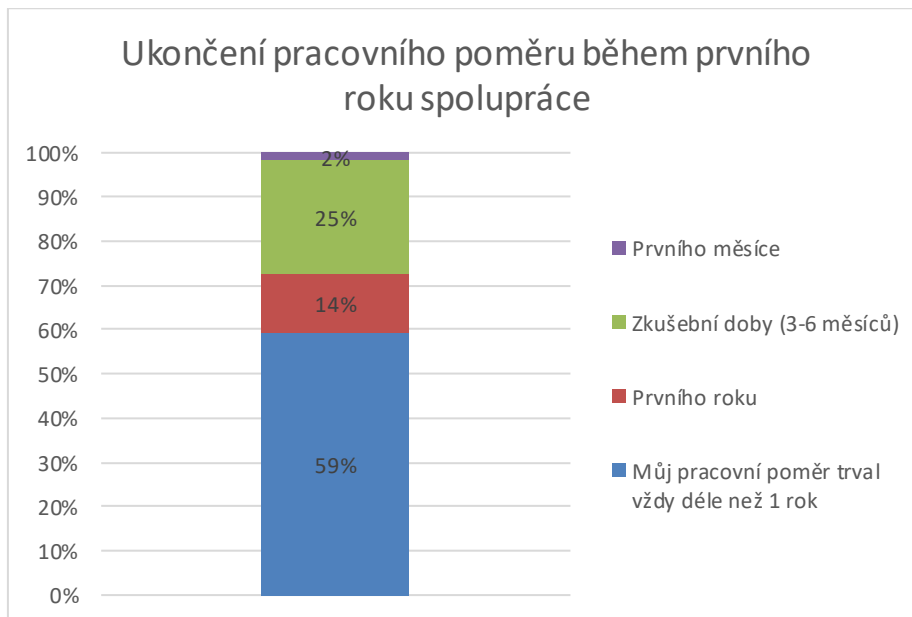
**Graf 2: Potenciální důvody odchodu z organizace během prvního roku**



Zdroj: vlastní zpracování

Předchozí graf hovořil o potenciálních důvodech odchodu, kdy si zaměstnanci dokázali představit, že by vlivem těchto skutečností organizaci opustili. Následující data prezentují již reálně proběhlé ukončení pracovního poměru zaměstnancem během prvního měsíce, zkušební doby či prvního roku. Z odpovědí vyplynulo, že 41 % respondentů ukončilo z některého z výše zmíněných důvodů alespoň jednou v rámci jejich profesní kariéry spolupráci s organizací během doby kratší než 1 rok zaměstnání. Vzhledem k cílové hodnotě fluktuace organizací, která se blíží v ideálním případě hodnotě nula se jedná o poměrně vysoký procentuální podíl.

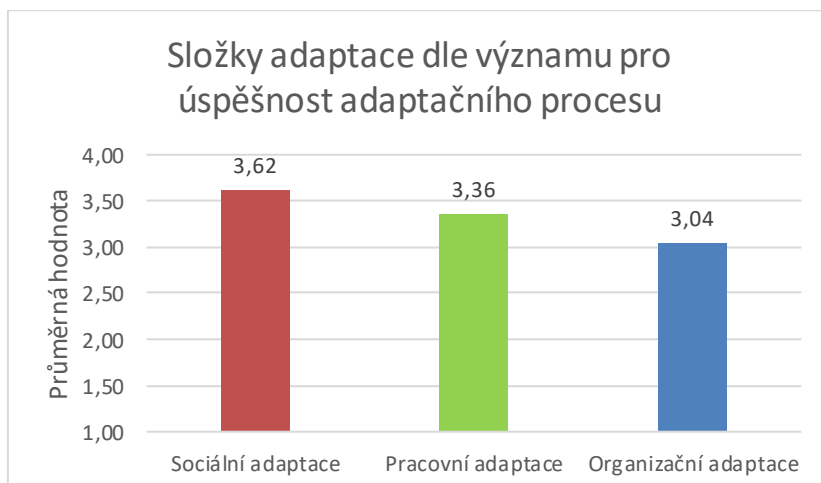
**Graf 3: Ukončení pracovního poměru během prvního roku spolupráce**



Zdroj: vlastní zpracování

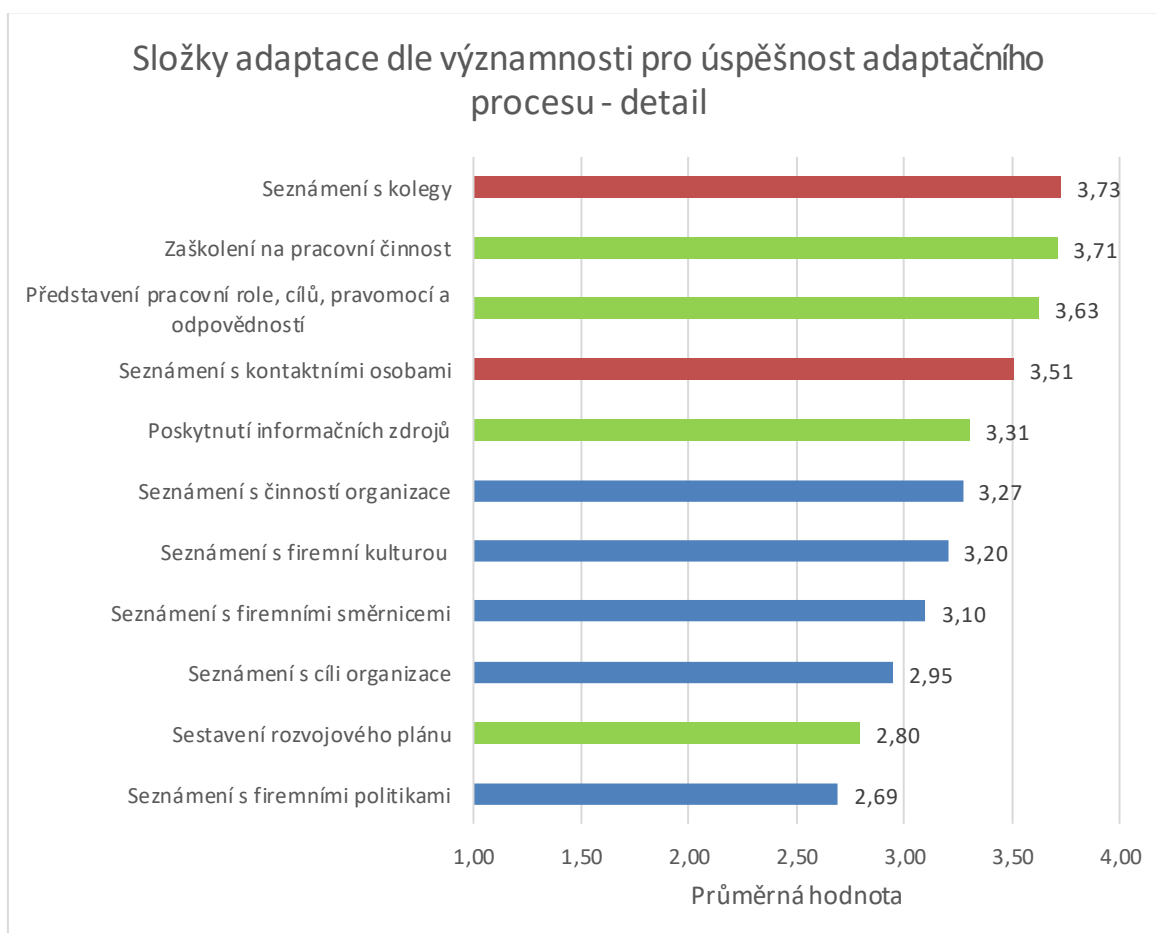
Lze tedy konstatovat, že dotázaní technicko-hospodářští pracovníci společnosti Autodíly považují neúspěšnou adaptaci za podnět, který může vést k ukončení pracovního poměru. Co se týká zodpovězení druhé části výzkumné otázky č. 1 ohledně významu dílčích složek adaptace, největší význam přisuzují dotázaní zaměstnanci složce sociální, poté pracovní a nakonec oblasti organizační neboli kulturní, což je v souladu s pořadím potenciálních důvodů odchodu z organizace (viz Graf č. 2). Respondenti hodnotili důležitost jednotlivých složek procesu adaptace na čtyř stupňové škále od nedůležité (1) po velmi důležité (4), přičemž veškeré položky se pohybovali nad hranicí průměru 2,5, tedy byly hodnoceny jako spíše důležité či velmi důležité. Jako nejzásadnější podoblast úspěšného procesu adaptace viděli respondenti seznámení s kolegy (3,73) a zaškolení na pracovní činnost (3,71). Naopak nejméně významné se respondentům jevílo seznámení s firemními politikami (2,69).

**Graf 4: Složky adaptace dle významu pro úspěšnost adaptačního procesu**



Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 5: Složky adaptace dle významnosti pro úspěšnost adaptačního procesu – detail**



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.5.2 Výzkumná otázka č. 2 - Kdy by podle zaměstnanců měl být realizován řízený adaptační proces a jak dlouho by měl trvat?

Z literatury vyplývá, že změna zaměstnání je pracovníky považována za zátěžovou životní situaci, která s sebou přináší zvýšenou míru stresu (Holems a Rahe, 1967, s. 213). Výsledky šetření potvrzují, že většina (86 %) respondentů hodnotí změnu zaměstnavatele jako stresující či vysoce stresující. V případě změn probíhajících v rámci stávající organizace, tedy konkrétně při změně způsobu práce, změně pracovního místa či návratu po dlouhodobé nepřítomnosti, je již toto procento nižší (51-39 %) a zvyšuje se naopak podíl dotázaných jedinců, kteří vnímají míru stresu jako nízkou či žádnou (49-61 %). Z pohledu zaměstnavatele tak lze považovat za nejdůležitější věnovat zvýšenou pozornost a podporu nováčkům v případě adaptace z externího prostředí.

**Graf 6: Zažívaná míra stresu při změně týkající se oblasti zaměstnání**

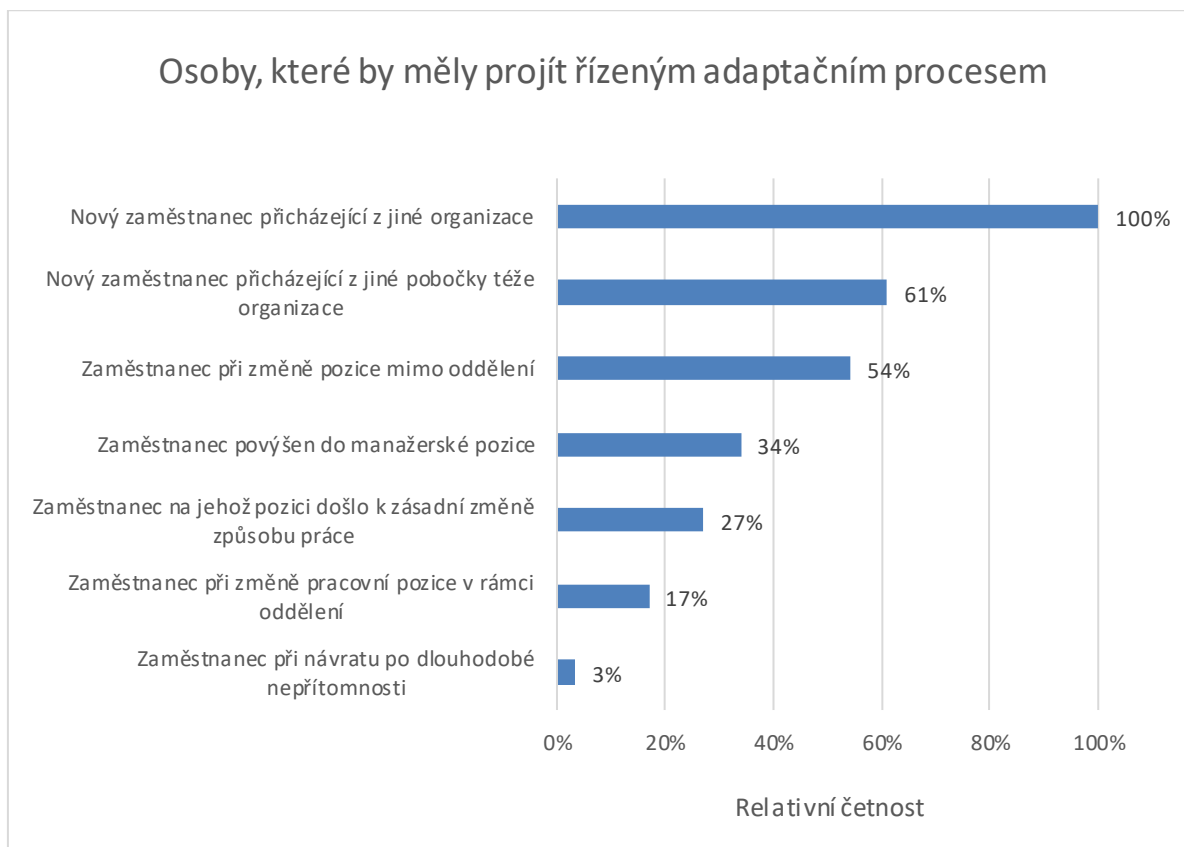


Zdroj: vlastní zpracování

Dle všech respondentů (100 %) je nováčkem, kterému by měla být věnována pozornost zaměstnanec přicházející z jiné organizace. Nadpoloviční většina z 59 respondentů dále volila jakožto adekvátní objekt řízené adaptace také zaměstnanec přicházející z jiné pobočky téže organizace (61 %) a zaměstnanec při změně pozice mimo stávající oddělení (54 %). Zhruba v jedné třetině případů jsou adaptační aktivity očekávány i pro zaměstnanec povýšené do manažerské pozice a zaměstnanec na jejichž pozici došlo k zásadní změně způsobu práce. Pouze ve dvou případech (3 %) byl za nováčka považován i jedinec vracející se na svou pozici po dlouhodobé nepřítomnosti.



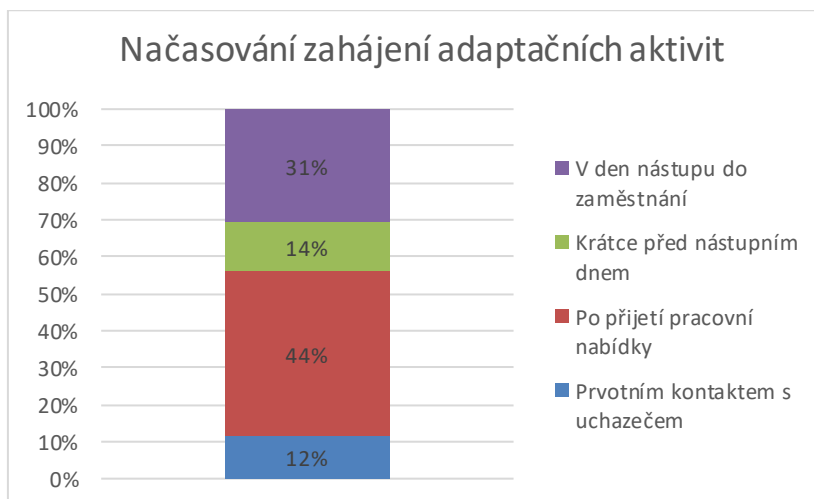
**Graf 7: Osoby, které by dle respondentů měly projít řízeným adaptačním procesem**



Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska načasování by měly být adaptační aktivity dle zhruba dvou třetin dotázaných zaměstnanců (69 %) zahájeny ještě před nástupním dnem nového pracovníka. Nejčastější volbou bylo započítí adaptace již po přijetí pracovní nabídky (44 %). Ve 31 % případů preferovali naopak zaměstnanci první adaptační aktivity až v den nástupu do zaměstnání.

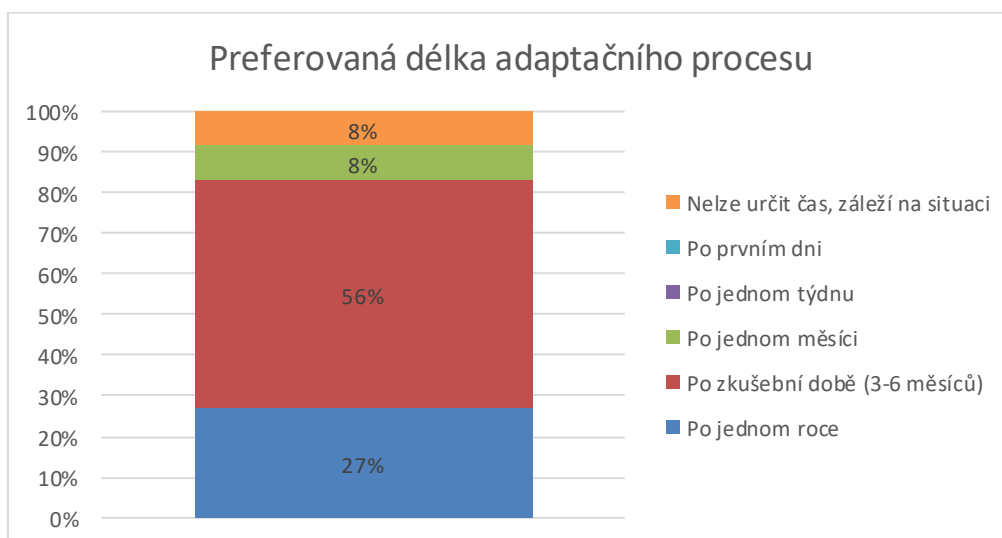
**Graf 8: Načasování zahájení adaptačních aktivit**



Zdroj: vlastní zpracování

Co se týká délky adaptačního procesu, 92 % respondentů volilo z nabízených časových údajů a dostatečná doba pro adaptaci se pohybovala mezi jedním měsícem až jedním rokem. Nejčastější volbou (56 %) byla hodnota 3-6 měsíců, tedy zkušební doba. Možnosti reprezentující časový úsek kratší než jeden měsíc (1 den a 1 týden) nebyly voleny žádným z dotázaných pracovníků. V 8 % respondenti odmítli volit časovou jednotku a uvedli, že čas nelze určit, jelikož vždy záleží na konkrétní situaci.

**Graf 9: Preferovaná délka adaptačního procesu**



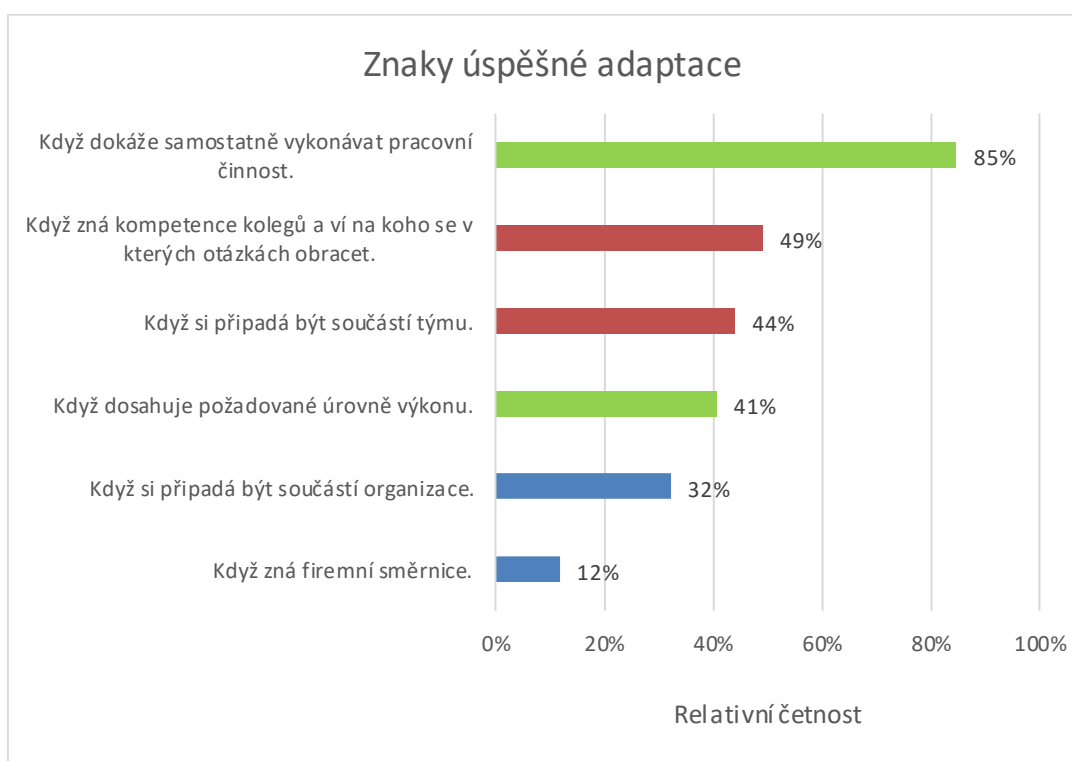
Zdroj: vlastní zpracování

Výše prezentovaná data tak jsou v souladu s v teorii prezentovanou premisou, že adaptační proces by měl být zahájen již před nástupním dnem zaměstnance a měl by vždy trvat déle než jeden týden.

### 3.5.3 Výzkumná otázka č. 3 - Co by mělo být dle zaměstnanců cílem řízené adaptace?

Kromě časové linky je žádoucí nahlédnout očima zaměstnanců i na obsahovou stránku úspěšného onboarding. Nastupující nováček je pro 50 respondentů (85 %) dostatečně adaptován, pokud dokáže samostatně vykonávat pracovní činnost. Dalšími volenými faktory úspěšnosti adaptace byla v 29 případech (49 %) znalost kompetencí kolegů, v 26 případech (44 %) pocit zapojení do týmu a pro 24 dotázaných (41 %) dosahování požadované úrovně výkonu. Na prvních dvou příčkách tedy opět figuruje adaptace pracovní (zelené sloupce) a sociální (červené sloupce). Nejméně důležitá se respondentům jevila stejně jako v předchozích případech oblast celoorganizační (modré sloupce) s počtem 26 výběrů z celkového počtu 155 uskutečněných voleb.

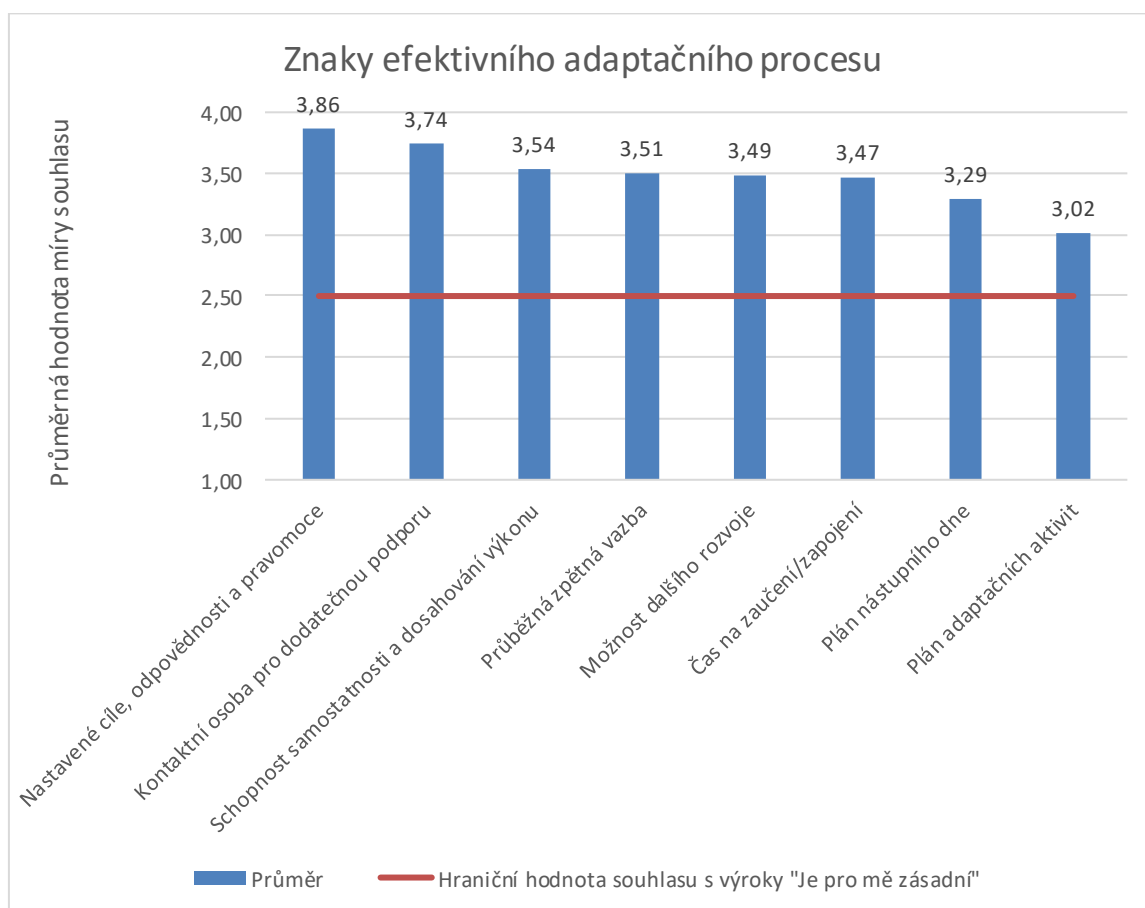
**Graf 10: Znaky úspěšné adaptace**



Zdroj: vlastní zpracování

Pro další zkoumání názorů pracovníků bylo využito techniky vyjádření souhlasu s výroky reflektujícími doporučení pro efektivní onboarding na čtyřstupňové škále v rozmezí rozhodně nesouhlasím (1) až rozhodně souhlasím (4). Vyhodnocení této položky ukázalo, že pro odpovídající pracovníky je v průměru zcela zásadní (4) či spíše zásadní (3) v sestupném pořadí znát své úkoly, cíle odpovědnosti a pravomoci, mít dedikovanou osobu, na kterou se v začátcích mohou obracet, co nejdříve získat schopnosti pro samostatnou práci, dosahovat stanovených cílů a dostávat průběžně zpětnou vazbu. Dále mít jasnou představu o plánu adaptačních aktivit, o nástupním dni, mít dostatek času na zaučení a zapojení do týmu/organizace a mít možnost se dále vzdělávat za účelem doplnění potřebných kompetencí.

**Graf 11: Znaky efektivního adaptačního procesu**



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti byli taktéž dotázáni, co konkrétně od organizace během procesu adaptace očekávají. Otázka byla položena v úvodu dotazníku, aby bylo zamezeno navádění a ovlivnění odpovědí případnými předchozími položenými otázkami. Jelikož se jednalo o zcela otevřenou otázku s rozsahem 200 znaků, nikoliv o výběr z nabízených možností, byly výsledky kategorizovány do tematických skupin. Mezi odpověďmi se objevovalo 8 základních kategorií (seřazeny sestupně dle četnosti výskytu): pracovní adaptace, podpora, přístup, sociální adaptace, komunikace, organizační adaptace, plán a naplnění očekávání.

**Tabulka 7: Očekávání zaměstnanců v kontextu podpory ze strany organizace během adaptačního procesu nováčků**

Kategorie	Znaky	Absolutní četnost
Pracovní adaptace	Definování pravomocí a odpovědností	21
	Nastavení cílů a očekávání ze strany organizace	
	Průběžná zpětná vazba ohledně pracovního výkonu	
	Zaškolení na pracovní činnost	
Podpora	Dedikovaná kontaktní osoba	20
	Pomoc v případě řešení problémových situací	
	Proaktivní zájem o nováčka (jeho pocity, názory, problémy)	
Přístup	Individuální přístup	18
	Lidskost	
	Pochopení	
	Trpělivost	
Sociální adaptace	Představení důležitých kontaktních osob a jejich kompetencí	13
	Zapojení do týmu	
Komunikace	Odpovědi na otázky	12
	Otevřenost a přímé jednání	
	Upřímnost	
Organizační adaptace	Seznámení s firemními pravidly a standardy	7
	Seznámení s firemní kulturou	
Plán	Plán dalšího rozvoje	4
	Plán onboardingu	
	Přípravenost pracoviště	
Naplnění očekávání	Naplnění slibů, které zazněly při výběrovém řízení	4
	Respektování předem domluvených podmínek (náplň práce, délka zaškolení, další rozvoj)	

Zdroj: vlastní zpracování

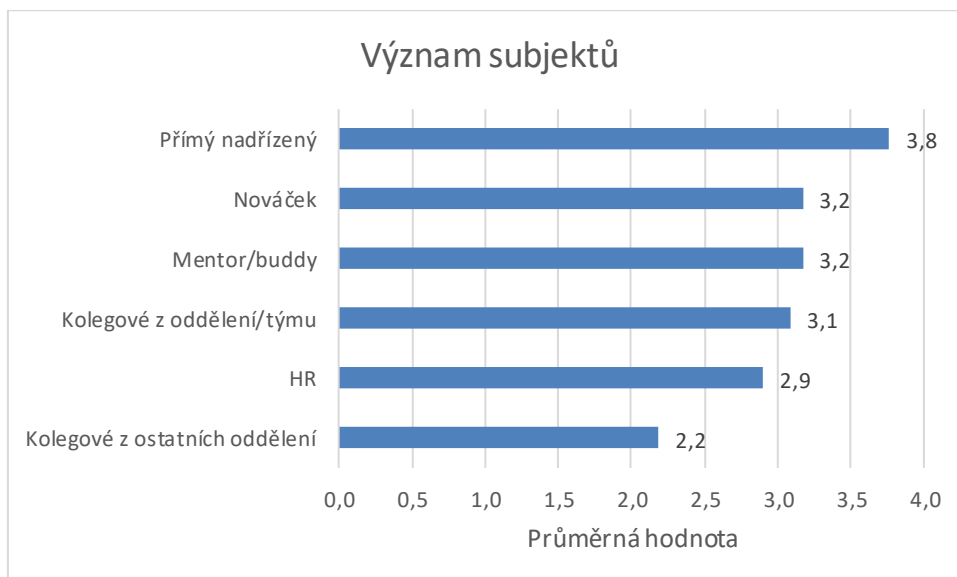
Kromě předpokládaných oblastí jako je pracovní, sociální a organizační adaptace se tak mezi odpověďmi objevují významně (celkem v 63 případech) i očekávání týkající se měkkých dovedností subjektů adaptačního procesu jako je komunikace, podpora či osobní, laskavý a trpělivý přístup.

Dotázaní zaměstnanci tedy za cíl adaptace považují zapojení na všech třech úrovních (sociální, pracovní, organizační). Klíčové je dle respondentů zaškolení na pracovní pozici ve smyslu zaškolení na pracovní činnost a seznámení s cíli, odpovědnostmi a pravomocemi, dále zapojení do týmu a do sítě širších sociálních vazeb a kontaktů a v několika případech taktéž zapojení do organizace ve smyslu seznámení s interními směrnici a vzbuzení pocitu sounáležitosti k organizačnímu celku. Kromě předpokládaných výstupů šetření taktéž odhalilo očekávání dotázaných zaměstnanců v oblasti „*nastavení mysli*“ (Harpelund, Højberg a Nielsen, 2019, s. 27) či obecně řečeno přístupu do onboardingu zapojených jedinců. Cílem adaptace by tak z pohledu respondentů mělo být kromě praktické orientace taktéž poskytnutí psychické a sociální opory.

#### **3.5.4 Výzkumná otázka č. 4 - Jakou roli přisuzují zaměstnanci jednotlivým do procesu adaptace zapojeným subjektům?**

Další otázka je věnována subjektům, jejich rolím a významu v očích respondentů. Dle literatury a odborníků z praxe patří mezi základní subjekty procesu řízené adaptace pracovníci personálního oddělení, přímý nadřízený, kolegové, speciálně dedikované osoby pro doplňkovou podporu (mentor/buddy) a sám nově nastupující pracovník. Dle odpovědí zaměstnanců je nejvýznamnější osobou, která má zásadní vliv na úspěšnost či neúspěšnost procesu adaptace přímý nadřízený s celkovým průměrným hodnocením 3,8 na škále žádný význam (1) – zásadní význam (4). Vysoký a vzájemně srovnatelný vliv přisuzují respondenti samotnému nováčkovi (3,2), mentorovi/buddymu (3,2) a kolegům z týmu/oddělení (3,1). Vysoký význam (2,9) v průměru přičítají taktéž HR pracovníkům. Nízký vliv byl identifikován v případě kolegů z jiných oddělení, tedy lze usuzovat, že pro respondenty ve většině případů nepřesahují důležité osoby nesoucí podíl odpovědnosti za proces adaptace daný útvar a personální oddělení.

**Graf 12: Význam subjektů adaptačního procesu**



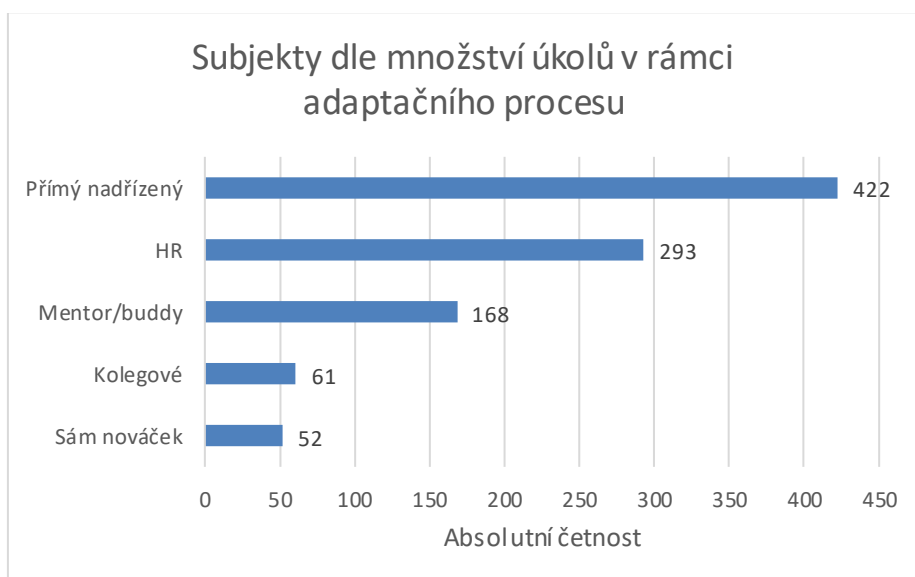
Zdroj: vlastní zpracování

Z výše prezentovaného tak vyplývá, že největší význam v kontextu úspěšnosti adaptace přikládají zaměstnanci přímému nadřízenému a mentorovi/buddymu ve smyslu dedikovaného kolegy poskytujícího dodatečnou podporu. Mezi subjekty s vysokým významem řadili respondenti i samotného nováčka a kolegy z oddělení či pracovního týmu. Konkrétní podoby rolí subjektů byly zjišťovány skrze přidělování odpovědností za 11 vybraných oblastí adaptačního procesu či jinak řečeno 11 úkolů v procesu adaptace:

- seznámení s kolegy,
- seznámení se strukturou organizace, kontaktními osobami a jejich odpovědnostmi,
- zaškolení na pracovní činnost,
- sestavení rozvojového plánu,
- představení pracovní role, cílů, pravomocí a odpovědností,
- poskytnutí informačních zdrojů (intranet, databáze, platformy pro online školení aj.),
- seznámení s cíli organizace,
- seznámení s činností organizace (produkty, službami, zákazníky aj.),
- seznámení s firemní kulturou (hodnotami, normami, vizí aj.),
- seznámení s firemními směrnicemi (pracovní řád, etický kodex aj.),
- seznámení s firemními politikami (hodnocení, rozvoje aj.).

V rámci jednoho úkolu mohlo být voleno více odpovědných subjektů. Celkem tak mohlo být uskutečněno 3 245 výběrů (11 položek x 5 subjektů x 59 respondentů). Nejvíce odpovědností bylo přisuzováno v sestupném pořadí přímému nadřízenému, HR, mentorovi/buddy, kolegům a samotnému nováčkovi, přičemž v případě prvních třech subjektů lze sledovat velké rozdíly ve výsledných hodnotách.

**Graf 13: Subjekty dle množství úkolů v rámci adaptačního procesu**



Zdroj: vlastní zpracování

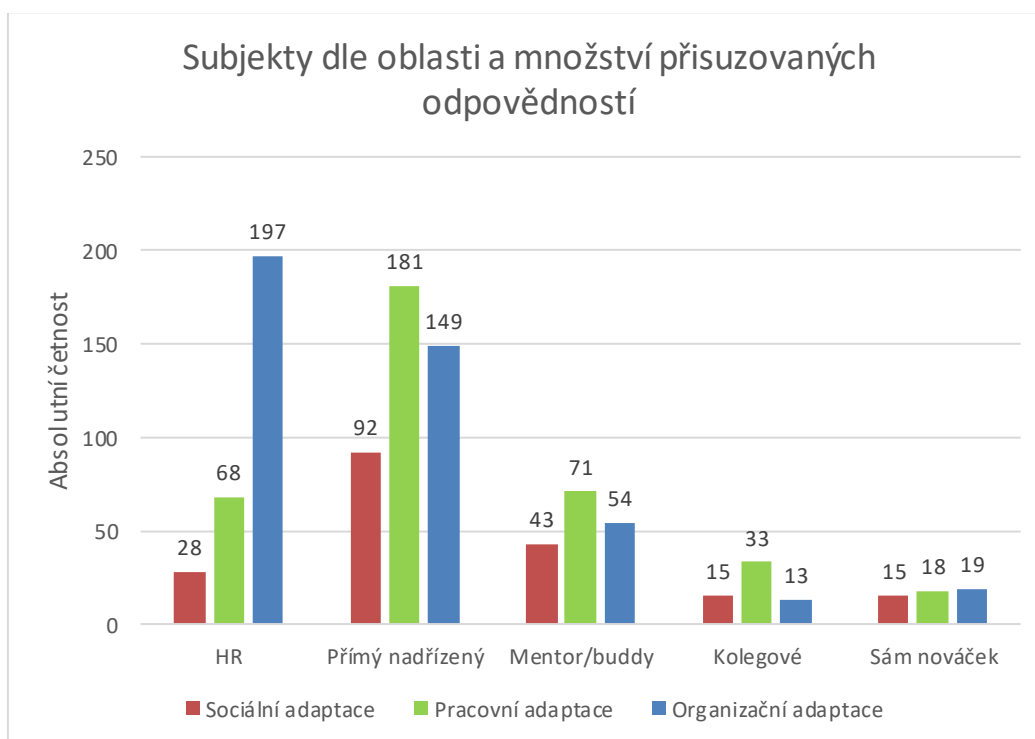
Na základě dat výše lze usuzovat, že množství odpovědností nekoresponduje s přisuzovaným významem jednotlivých subjektů. Význam pro úspěšnost či neúspěšnost adaptace tak v případě tohoto šetření nevyhází z kvantity odpovědností za její dílčí složky. Jedním z možných vysvětlení je odlišná přisuzovaná významnost úkolů, za které subjekt v očích respondentů odpovídá.

Pro interpretaci podob rolí jednotlivých subjektů bylo 11 výše zmíněných úkolů seskupeno do 3 klasických oblastí adaptace, tedy oblasti pracovní, sociální a organizační. Personální oddělení (HR) odpovídá dle respondentů převážně za sféru celoorganizační adaptace, tedy například za seznámení s cíli společnosti, s firemními směrnicemi, standardy apod. Přímému nadřízenému je přisuzována významná odpovědnost ve všech třech oblastech. Vyjma zmíněné organizační úrovně zodpovídá taktéž za oblast pracovní, tedy například za zaškolení na pozici, sestavení rozvojového plánu či nastavení cílů, pravomocí



a odpovědností a taktéž za úkoly spojené se začleněním nováčka do sítě sociálních vazeb. Mentorovi či buddymu byla respondenty přidělena střední úroveň odpovědnosti a stejně jako v případě přímého nadřízeného zasahuje jeho role do oblasti sociální, pracovní i organizační adaptace. Kolegům a samotnému nováčkovi připisují odpovědnost za konkrétní úkoly respondenti jen sporadicky.

**Graf 14: Subjekty dle oblastí a množství přisuzovaných odpovědností**



Zdroj: vlastní zpracování

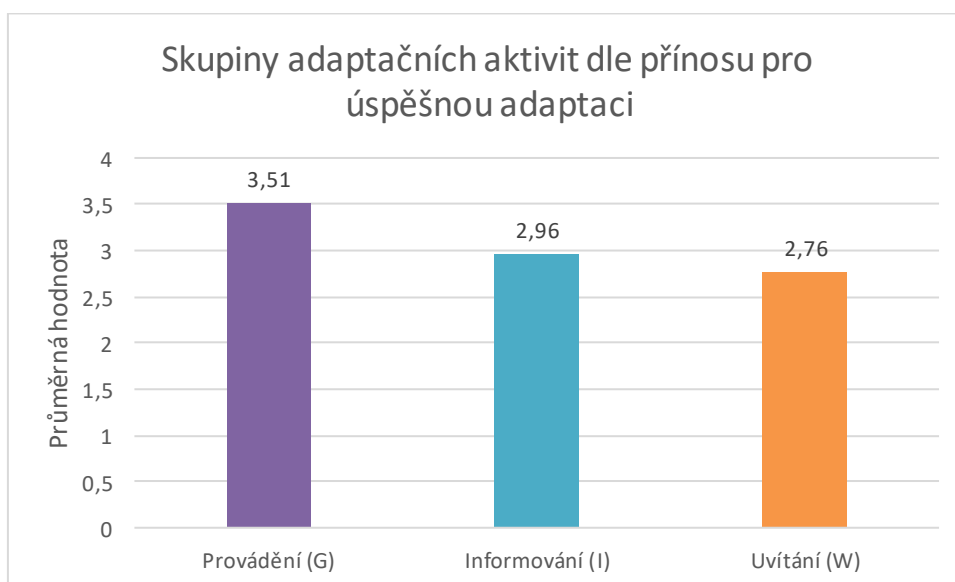
Co se týká vlastností, kterými by měla osoba podílející se na onboardingu disponovat, byly potvrzeny veškeré na základě literatury nabízené charakteristiky. V ideálním případě by tak jedinec participující na adaptačním procesu měl být angažovaný a měl by projevovat zaujetí a proaktivní přístup k práci, měl by mít pozitivní vztah k organizaci, měl by být schopný navazovat mezilidské vztahy a otevřeně komunikovat. Dalšími zaměstnanci doplněnými žádoucími rysy byla laskavost a ochota pomoci.

### 3.5.5 Výzkumná otázka č. 5 - Které adaptační aktivity považují zaměstnanci za užitečné pro úspěšnou adaptaci?

K zodpovězení výzkumné otázky č. 5 bylo za účelem zachování systematickosti využito rozdělení adaptačních aktivit dle modelu IWG autorů Klein a Hauser (In: Klein, Polin a Sutton, 2015, s. 265). Výsledný výčet aktivit modelu byl částečně doplněn na základě další literatury, ovšem třídění probíhalo vždy do třech modelových kategorií, tedy informování (Inform), uvítání (Welcome) a provádění (Guide). Hodnocen byl přínos jednotlivých aktivit pro úspěšnou adaptaci na čtyř stupňové škále: žádný (1), nízký (2), vysoký (3) a zásadní přínos (4).

Zásadní přínos má dle průměru odpovědí respondentů skupina aktivit, která se zabývá prováděním a poskytováním podpory (3,51). Přínos zbylých dvou kategorií byl hodnocen dotázanými zaměstnanci v průměru jako vysoký. V případě aktivit zaměřených na informování dosahovala výsledná hodnota konkrétně průměru 2,96. U uvítacích aktivit byla identifikována hodnota 2,76. Žádná z kategorií nebyla průměrně hodnocena jako zcela nepřínosná či s nízkým přínosem.

**Graf 15: Skupiny adaptačních aktivit dle přínosu pro úspěšnou adaptaci**



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci kategorií byly identifikovány poměrně velké rozdíly v hodnocení přínosu jednotlivých do skupin zařazených aktivit, proto následující tabulka shrnuje přínos dílčích

činností. K interpretaci bylo opět využito průměru volených hodnot. Zásadní přínos přisuzují respondenti zaškolení na pracovní pozici a určení koordinátora adaptace, tedy kontaktní osoby, která za onboarding jedince zodpovídá. Naopak nízký přínos byl identifikován u instruktážních či uvítacích videí, poskytnutí firemního oděvu a u uvítacích dárkových balíčků.

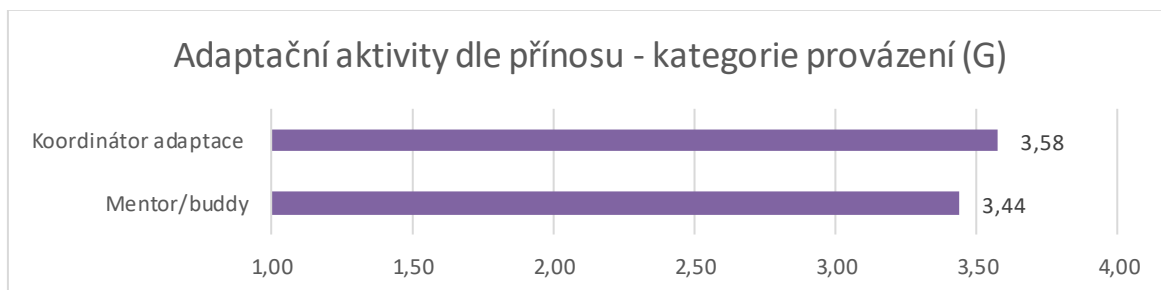
**Tabulka 8: Adaptační aktivity dle přínosu pro úspěšnou adaptaci**

Adaptační aktivita	Průměrná hodnota přínosu	Kategorie
Zaškolení na pracovní pozici/pracovní činnost	3,63	I
Koordinátor adaptace	3,58	G
Připravenost pracovního místa, přístupů a potřebného technického vybavení	3,49	W
Rozhovory s nadřízeným	3,47	I
Mentor/buddy	3,44	G
Orientační den	3,36	I
Trénink v rámci výkonu práce	3,22	I
Stínování kolegy	3,10	I
Neformální aktivity za účelem seznámení s kolegy	3,08	W
Další školení rozvíjející kompetence pro výkon pracovní činnosti	3,03	I
Formální aktivity za účelem seznámení s kolegy	3,02	W
Preboarding/onboarding web	2,83	I
Hodnocení onboarding s HR či nadřízeným	2,83	I
Vyžádání zpětné vazby na výběrové řízení	2,80	W
Rozhovory s HR	2,76	I
Telefonát v době mezi přijetím pracovní nabídky a nástupem do zaměstnání	2,75	W
Intranet	2,75	I
Q&A	2,69	I
Písemné materiály	2,68	I
Další školení rozvíjející všeobecný přehled o činnosti organizace či jejích částí	2,66	I
Oznamovací mail na zaměstnance	2,59	W
Instruktážní/uvítací video	2,37	I
Firemní oděv	2,24	W
Uvítací dárkový balíček	2,14	W

Zdroj: vlastní zpracování

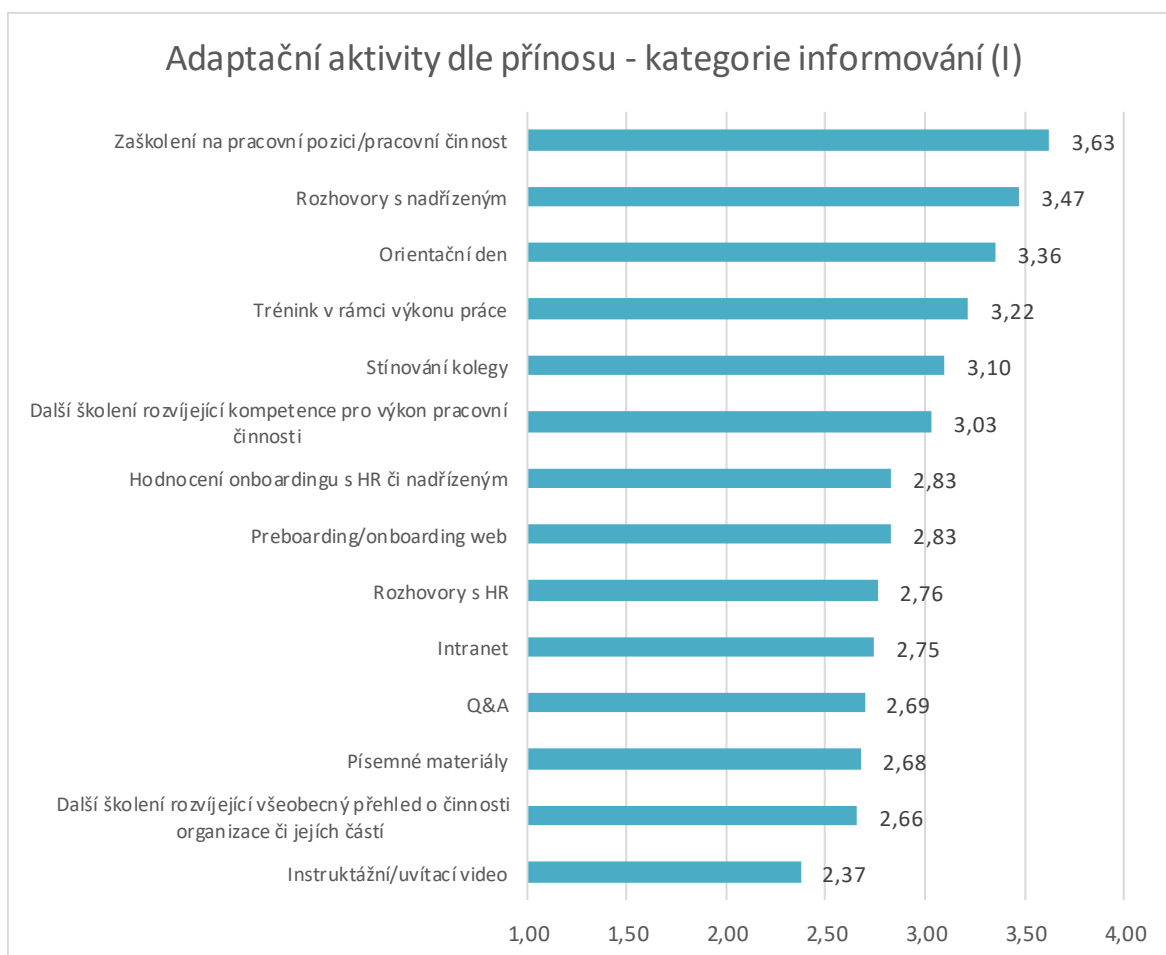
Následující grafy představují vnitřní členění dílčích kategorií modelu IWG dle průměru hodnocení přínosu do nich řazených adaptačních aktivit. Kategorie budou prezentovány v pořadí dle výše zmíněné celkové užitečnosti.

**Graf 16: Adaptační aktivity dle přínosu – kategorie provázení (G)**



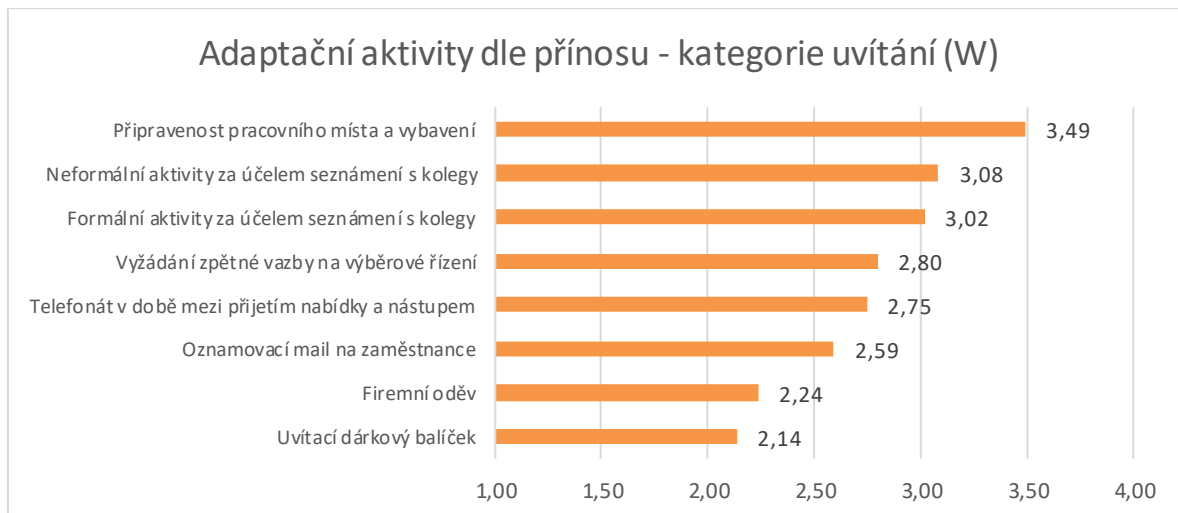
Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 17: Adaptační aktivity dle přínosu – kategorie informování (I)**



Zdroj: vlastní zpracování

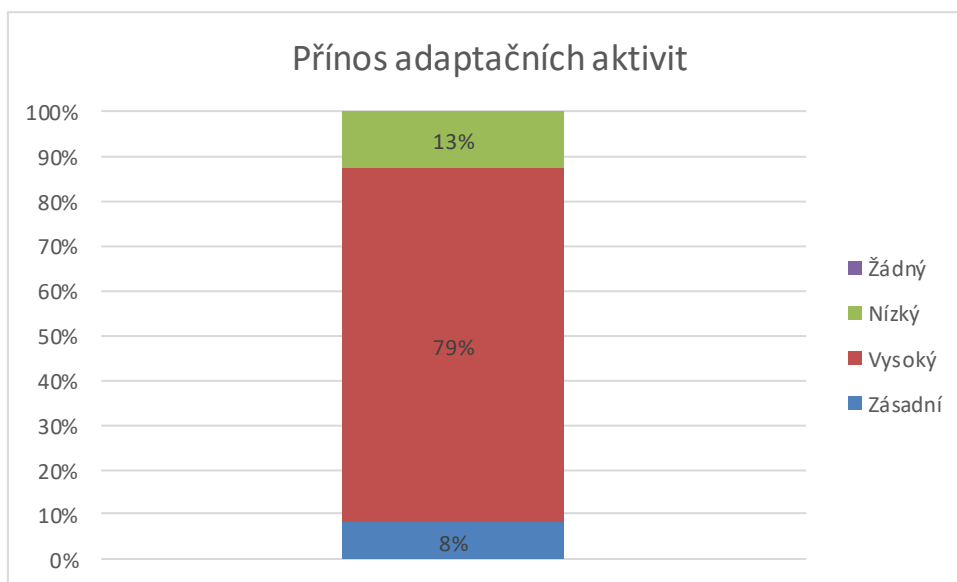
**Graf 18: Adaptační aktivity dle přínosu – kategorie uvítání (W)**



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků taktéž vyplývá, že respondenti hodnotí výše jmenované aktivity jako činnosti převážně s vysokým přínosem (79 %). Přínos dvou aktivit (8 %) byl hodnocen průměrně jako zásadní, u 3 aktivit (13 %) jako nízký. Žádná z činností nebyla hodnocena jako zcela nepřínosná.

**Graf 19: Přínos adaptačních aktivit**



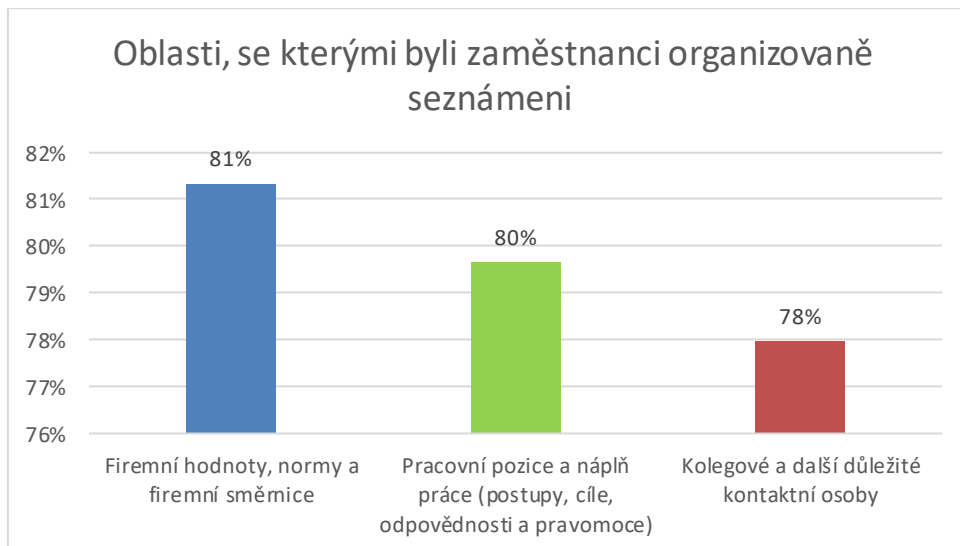
Zdroj: vlastní zpracování

Celkově tedy mezi nejužitečnější aktivity respondenti řadili zaškolení na pracovní pozici. Druhou nejužitečnější aktivitou bylo přidělení koordinátora adaptace ve smyslu kontaktní osoby zodpovídající za oblast onboardingů nastupujícího jedince. K aktivitám s vysokým přínosem patřil taktéž mentor/buddy, a to na srovnatelné úrovni jako řada dalších činností – například rozhovory s nadřízeným či připravenost pracovního místa. V porovnání s ostatními nástroji naopak nejmenší přínos viděli dotázaní zaměstnanci u aktivit jako je sezení sjednávané za účelem zodpovídání otázek nováčků, předávání písemných materiálů, slovníků pojmů, vytištěných interních směrnic atd., oznamovací mail na zaměstnance, uvítací videa či rozdávání firemních oděvů a nástupních dárkových balíčků. Vysloveně nízký přínos ovšem přisuzovali respondenti pouze posledním třem jmenovaným položkám (videa, oděvy, dárkové balíčky).

### **3.5.6 Výzkumná otázka č. 6 - Jak hodnotí zaměstnanci přínos organizace pro jejich úspěšnou adaptaci v rámci stávajícího zaměstnání?**

Poslední část šetření se zaměřovala na osobní zkušenost technicko-hospodářských pracovníků s onboardingem ve společnosti Autodíly. První otázka cílila na témata, se kterými byli dotázaní pracovníci z jejich pohledu organizovaně seznámeni. Zjištěno bylo, že zaškolení proběhlo většinou ve všech zkoumaných oblastech, tedy že zaměstnancům byly představeny firemní hodnoty, normy a další interní směrnice, že byli pracovníci představeni kolegům a dalším důležitým kontaktním osobám, a že je zaměstnavatel obeznámil s jejich pracovní pozicí, náplní práce, jejich cíli, odpovědnostmi a pravomocemi. Výjimkou byly pouze jednotky případů.

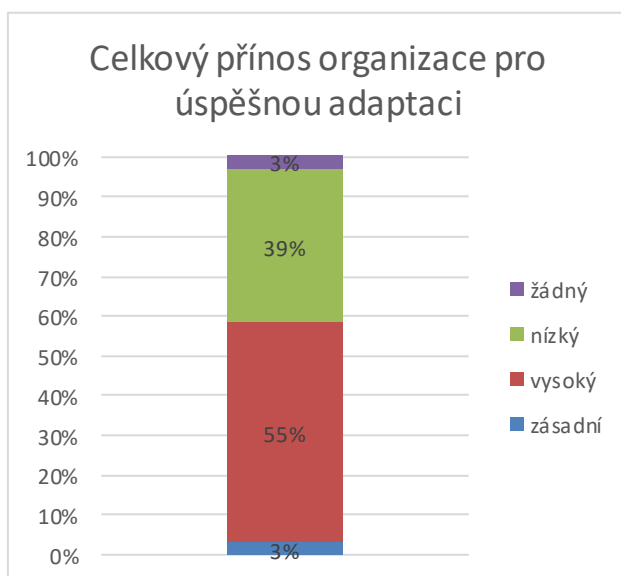
**Graf 20: Oblasti, se kterými byli zaměstnanci organizovaně seznámeni**



Zdroj: vlastní zpracování

Přestože ze strany organizace proběhly ve zhruba 80 % případů dle respondentů adaptační aktivity jak v organizační, tak v sociální i pracovní oblasti, celkový přínos organizace pro úspěšnou adaptaci byl hodnocen v 42 % jako nízký či dokonce žádný. 55 % dotázaných zaměstnanců oproti tomu shledává přínos společnosti vysokým a pouze 3 % hodnotila přínos na horní hranici škály jako zásadní.

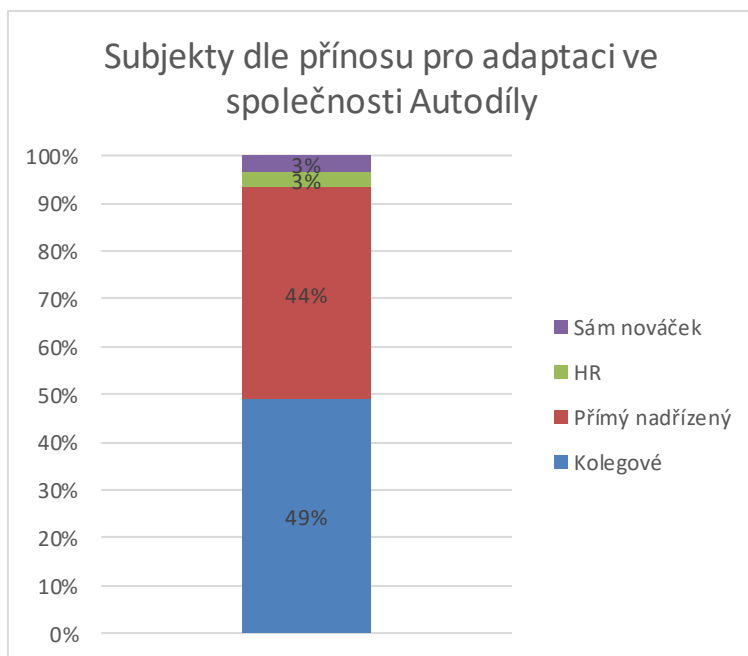
**Graf 21: Celkový přínos organizace pro úspěšnou adaptaci**



Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska vlivu jednotlivých subjektů, nejvíce respondentům s adaptací pomohli kolegové (49 %) a přímí nadřízení (44 %).

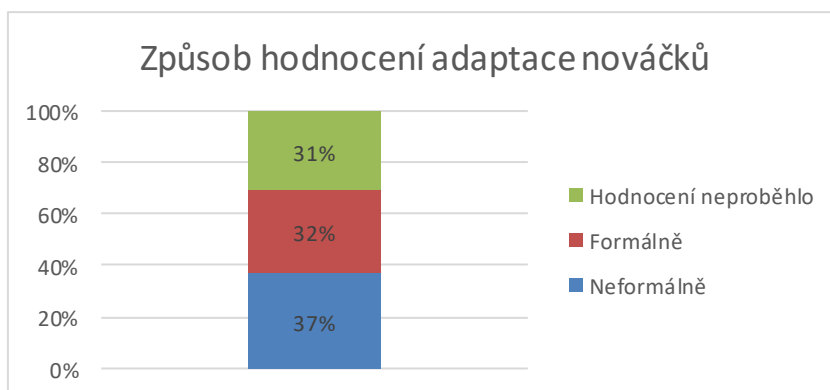
**Graf 22: Subjekty dle přínosu pro adaptaci ve společnosti Autodíly**



Zdroj: vlastní zpracování

Za slabou stránku adaptačního procesu lze považovat hodnocení onboardingu, jelikož v 37 % případů probíhalo hodnocení pouze neformálně a u 31 % respondentů neprobíhalo vůbec.

**Graf 23: Způsob hodnocení adaptace nováčků**



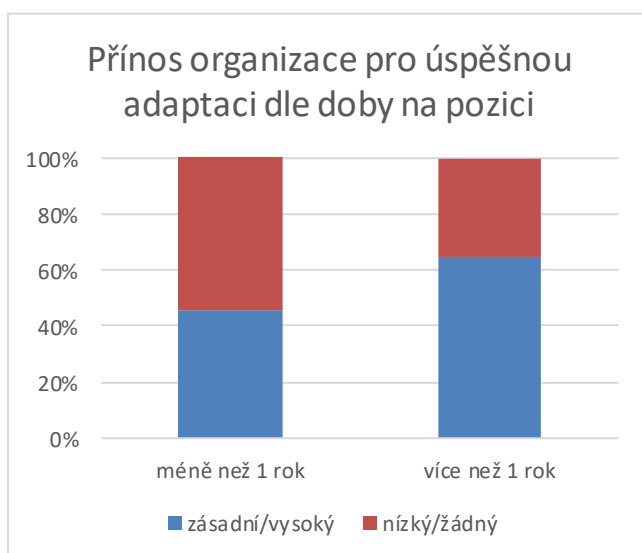
Zdroj: vlastní zpracování



Očekávané pozitivní hodnocení přínosu organizace v oblasti onboardingu nově nastupujících kolegů tedy celkově spíše neodpovídá realitě vnímání dotázaných technicko-hospodářských pracovníků společnosti Autodíly. Přes teoretickou rozpracovanost adaptačního procesu, tak v praxi podíl organizace na úspěšné adaptaci ve smyslu adaptačních aktivit a celkové podpory všech subjektů není dle respondentů v mnoha případech vysoký.

Porovnání hodnocení přínosu organizace v závislosti na době na současné pozici navíc odhalilo, že pracovníci, kteří pracující ve stávající funkci méně než 1 rok, tedy ti, kteří prošli v průběhu předešlých dvanácti měsíců adaptačním procesem, hodnotí přínos organizace negativněji než pracovníci, kteří jsou v organizaci či na stávající pozici déle než 1 rok.

**Graf 24: Hodnocení přínosu organizace pro úspěšnou adaptaci dle doby na pozici**



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.6 Diskuze

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit problematiku adaptace v podnicích z pohledu technicko-hospodářských pracovníků výrobních automobilových organizací. Využito bylo kvantitativního dotazníkového šetření ve vybrané společnosti Autodíly, které hledalo odpovědi na šest stanovených výzkumných otázek formulovaných na základě dostupných teoretických východisek. Co se týká limitů empirického šetření, vzhledem k množství a složení respondentů je třeba podotknout, že šetření nemá ambici zobecňovat závěry na širší technicko-hospodářskou populaci dalších výrobních automobilových společností.

První ze zkoumaných oblastí byla otázka významu adaptace pro zaměstnance v organizaci. Kritériem pro určení významu pro jedince a v důsledku i významu pro organizace bylo zvažování prvků neúspěšné adaptace jako důvodů pro ukončení spolupráce. Výsledky šetření korespondovaly s přechozími realizovanými průzkumy (např. Fica, 2018, online či What the CIO..., 2018, s. 2), jelikož každý zaměstnanec volil alespoň jeden z projevů neúspěšného zapojení jako důvod z organizace odejít. Zároveň zhruba polovina dotázaných zaměstnanců uvedla, že nezvládnutá adaptace reálně vedla alespoň jednou za jejich profesní kariéru k rozvázání pracovního poměru během prvního roku.

Dalším řešeným tématem bylo, kdo by měl být dle respondentů objektem adaptačního procesu a kdy a jak dlouho by měla být adaptovanému pracovníkovi věnována zvýšená pozornost a podpora. Literatura považuje za nováčky pracovníky přicházející bez předchozí pracovní zkušenosti, pracovníky přicházející s určitou úrovní zkušeností z externího prostředí, pracovníky při návratu po dlouhodobé nepřítomnosti, pracovníky, kteří mění pozici či oddělení a pracovníky, kterých se dotkly inovace v rámci jejich pracovní činnosti (Rymeš, 1985, s. 37). Dotázaní zaměstnanci nahlíží na tuto problematiku užší optikou a ve většině případů považovali za osobu, která by měla projít řízeným adaptačním procesem, pouze zaměstnance přicházející z jiné organizace, tedy zmíněného externího prostředí, zaměstnance přecházejícího na jinou pobočku téže organizace a zaměstnance měnícího oddělení či útvar. Ostatní varianty byly zastoupeny jednotkami voleb.

Co se týká načasování, adaptační aktivity by měly být dle většiny respondentů zahájeny nejdříve po přijetí pracovní nabídky a nejpozději v den nástupu do práce. Zhruba polovina pracovníků považuje za žádoucí rozšířit proces adaptace o tzv. pre-boardingovou fázi, kdy

je adaptace započata ještě před fyzickým zahájením spolupráce a slouží k předávání prvotních informací, ale i k budování prvotní psychosociální vazby k organizaci (Harpelund, Højberg a Nielsen, 2019, s. 189-191). Ideální délka adaptačního procesu se při možnosti volby pouze z časových údajů pohybovala u dotázaných v rozmezí od jednoho měsíce až do jednoho roku, což je v souladu s výsledky šetření společnosti BambooHR, které identifikovalo preference zaměstnanců týkající se prodloužení adaptace na dobu delší než jeden týden (Fica, 2018, online) a taktéž v souladu s tzv. kritickými milníky adaptace: 30, 60, 90, 120 dní – 1 rok (Bauer, 2017, s. 16).

Při možnosti volby z nabízených charakteristik bylo za znak úspěšné adaptace považováno nejčastěji samostatné vykonávání pracovní činnosti, zapojení do sítě profesních i neformálních vztahů a dosahování požadované úrovně výkonu. Lze tedy konstatovat, že cíle adaptace z pohledu jedinců se do značné míry shodují s cíli organizací (viz např. Koubek, 2015, s. 192 či Bauer, 2017, s.2).

Jedna z dalších výzkumných otázek se týkala subjektů adaptace a jejich rolí v adaptačním procesu. V tomto kontextu byl taktéž potvrzen předpoklad, že hlavní osobou z hlediska míry přisuzované odpovědnosti i množství úkolů je v očích respondentů přímý nadřízený. Vysoký podíl odpovědnosti na úspěšnosti či neúspěšnosti adaptace ovšem zaměstnanci přisuzovali i HR oddělení, kolegům z daného oddělení, mentorovi/buddymu a samotnému nováčkovi. Z pohledu teorie LOC (Rotter In: Sigmund, Kvintová, Šafář, 2014, online) tak dotázaní zaměstnanci patří často do skupiny jedinců s vnitřním místem kontroly, kdy vnímají sebe jako aktivního činitele v procesu adaptace a přiznávají spoluodpovědnost za výslednou podobu adaptovanosti. Z hlediska podoby konkrétních rolí a oblastí adaptace je celoorganizační úroveň dle respondentů záležitostí především oddělení lidských zdrojů. Úkoly v oblasti sociální a pracovní adaptace byly potom přisuzovány nejvýznamněji přímému nadřízenému a ve značné míře taktéž mentorovi/buddymu.

Dále bylo předmětem zájmu šetření hodnocení přínosu jednotlivých adaptačních aktivit pro úspěšnost adaptace. Celkově byla užitečnost většiny jednotlivých aktivit hodnocena průměrně jako vysoká. Mezi vyčnívající aktivity se zcela zásadním přínosem patřilo zaškolení na pracovní pozici/pracovní činnost a využití koordinátora adaptace, tedy stanovení odpovědné a kontaktní osoby. Mezi aktivity s nejnižším přínosem řadili

respondenti naopak uvítací video, firemní oděv a uvítací dárkový balíček. Žádná aktivita ovšem nebyla respondenty viděna jako zcela nepřínosná.

Za využití modelu IWG (Klein, Polin a Sutton, 2015, s. 256) byly dále jednotlivé aktivity rozčleněny do třech kategorií na skupinu činností zaměřujících se na předávání informací (inform), přivítání (welcome) a provázení (guide). V průměru nejpřínosnější kategorií byla v souladu s výsledky šetření autorů výše kategorie provázení neboli aktivity zaměřené na poskytování podpory zahrnující využití koordinátora adaptace a mentora či buddyho. Zbylé dvě kategorie byly průměrně hodnoceny hůře než kategorie provázení, ovšem stále byl jejich průměrný přínos hodnocen jako vysoký.

Téměř všichni respondenti považovali dle předpokladu (viz např. Holmes a Rahe, 1967, s. 213) změnu zaměstnavatele a zhruba v polovině případů i změnu pracovního místa ve stávající organizaci či zásadní změnu stylu práce za náročnou životní událost s vysokou až velmi vysokou mírou zažívaného stresu. Jakékoliv aktivity ze strany zaměstnavatele, které pomohou tyto tranzice usnadnit, tak lze považovat s ohledem na zájmy jedince i zájmy organizace za žádoucí.

V kontextu očekávání pracovníků byly dále identifikovány požadavky týkající se pomoci s adaptací na všech třech základních úrovních, tedy v oblasti zaškolení na pracovní pozici, zapojení do organizace a zapojení do týmu. V nadstavbě ovšem pracovníci zmiňovali velmi často i očekávání v oblasti přístupu a podpory do procesu zapojených subjektů. Mezi hlavními motivy se objevovala témata pomoci v případě problémů, pochopení, trpělivosti, projevení zájmu o nováčkovy pocity, názory a problémy, otevřená komunikace či upřímnosti, což podporuje myšlenku Harpelunda, Højberga a Nielsena. Ti zdůrazňují kromě důležitosti efektivně sestaveného plánu adaptačních aktivit taktéž význam tzv. nastavení mysli organizace, tedy právě onen respondenty zmiňovaný lidský přístup reflektující vnitřní motivaci, potřeby a emoce adaptovaných pracovníků, který je v ideálním případě integrován v rámci firemní kultury (Harpelunda, Højberga a Nielsena, 2019, s. 27-43).

Poslední zkoumanou oblastí byl v interním názvosloví onboarding společnosti Autodíly. Po formální stránce je procesně velmi dobře zpracován a na teoretické úrovni splňuje většinu všeobecných zásad efektivní adaptace v podnikovém prostředí (strategický přístup, jasně definovaný vlastník procesu, respektování kritických milníků, jasně daný harmonogram

a plán adaptačních aktivit, nastavení cílů, provázanost s tréninkovým plánem či individualizace atd.). Zároveň v rámci dotazníkového šetření respondenti ve většině případů potvrzovali realizaci adaptačních aktivit ve všech třech oblastech tedy na organizační, sociální i pracovní úrovni. Přes výše uvedené byl ovšem oproti předpokladu přínos organizace pro úspěšnou adaptaci hodnocen téměř polovinou respondentů jako nízký či dokonce žádný. Tento nesoulad lze vysvětlovat několika způsoby. Za potenciální příčinu je možné považovat nedodržení procesu, nedostatečnou personalizaci, nenaplněná očekávání či nevhodný přístup jednotlivých zapojených subjektů. Jedná se ovšem pouze o možná vysvětlení a k hlubšímu pochopení by bylo zapotřebí kvalitativního šetření a podrobnějšího rozboru jednotlivých případů.

Co se týká konkrétních doporučení vyplývajících z výsledků šetření, prostor pro zlepšení ve společnosti Autodíly byl identifikován v oblasti evaluace adaptačního procesu, jelikož ve většině případů probíhalo hodnocení neformálně či neprobíhalo vůbec, čímž organizace přichází o cennou zpětnou vazbu, která může vést k odhalení příčin případné nespokojenosti adaptovaných pracovníků či predikci budoucích problémů. Pozitivní dopad by mohlo mít také zapojení mentora či buddyho ve smyslu kontaktní nápomocné osoby poskytující nadstavbovou podporu. Dále lze navrhnout proškolení minimálně vedoucích pracovníků za účelem připomenutí jejich role v procesu adaptace nováčků, dalších souvislostí, významu úspěšné adaptace a dopadů neúspěšné adaptace. Klíčový je vzhledem k citlivosti situace a očekávané podpory ze strany pracovníků taktéž lidský a vstřícný přístup zapojených subjektů, tedy žádoucí je i trénink měkkých dovedností v oblasti komunikace, aktivního naslouchání či empatie.

Na základě studia literatury a vlastního empirického šetření byly definovány taktéž oblasti pro další zkoumání. Jednou z možných navazujících výzkumných činností je replikace šetření v dalších sektorech či oborech a následná komparace výsledků. Zajímavé by taktéž bylo zapojení jedinců, kteří současnou organizaci opustili během prvního roku spolupráce, ovšem vzhledem k etickým zásadám a zásadám práce s osobními údaji tito jedinci nebyli osloveni. S ohledem na postupující globalizaci a digitalizaci je taktéž žádoucí se podrobněji zabývat tzv. remote onboardingem neboli distanční adaptací, tedy vítané jsou taktéž výzkumné iniciativy v oblasti distančních adaptačních metod, jejichž cílem bude adekvátně

nahradit osobní kontakt a poskytnou dostatečný prostor pro zaškolení jak na pracovní, tak celoorganizační a sociální úrovni ve smyslu zaangažování a integrace do společnosti, týmu i pracovního procesu.

## **Závěr**

Adaptaci lze chápat v nejobecnější rovině jako proces přizpůsobování se novým podmínkám. V podnikovém prostředí k ní dochází hned v několika případech, ovšem nejvýznamněji při změně zaměstnavatele, pozice či způsobu práce. Cílem adaptace z hlediska organizace je pomoci pracovníkovi vyrovnat se s novými podněty, zapojit ho do pracovní činnosti tak, aby byl co nejdříve schopen samostatně dosahovat požadované úrovně výkonu, začlenit ho do sítě sociálních vazeb a zasvětit ho do chodu společnosti takovým způsobem, který povede k vybudování či upevnění pozitivního vztahu k organizaci, týmu a práci. Výsledkem neúspěšné adaptace může být nejen nedostatečná výkonnost nováčka, ale také jeho nespokojenost, s ní spojená nestabilita a zvýšené riziko odchodu pracovníka. Vzhledem k nežádoucí fluktuaci se tak pochopitelně ze strany organizací objevují snahy proces adaptace řídit a zefektivňovat.

Cílem diplomové práce bylo problematiku adaptace zhodnotit z pohledu samotných zaměstnanců za účelem identifikace jejich názorů a preferencí vedoucích organizací k sestavení takového adaptačního procesu, který bude v zájmu zvyšování efektivity adaptace reflektovat očekávání cílových subjektů. Konkrétně se práce zaměřovala na prostředí výrobních automobilových organizací a na pohled technicko-hospodářských pracovníků. K dosažení cíle bylo využito kvantitativního dotazníkového šetření ve vybrané výrobní automobilové společnosti Autodíly.

Výsledky šetření v první řadě potvrdily význam zkoumání této problematiky, jelikož šetření odhalilo, že respondenti považují neúspěšnou adaptaci za důvod pro ukončení spolupráce. Co se týká významu jednotlivých složek adaptace pro úspěšnost adaptace, všechny tři úrovně, tedy adaptace sociální, pracovní i organizační byly viděny jako spíše důležité či velmi důležité. Jako nejzásadnější se respondentům jevilo zapojení do sítě sociálních vztahů, zaškolení na pracovní činnost a definování cílů, odpovědností a pravomocí, tedy prvky sociální a pracovní adaptace.

Z odpovědí dále vyplynulo, že adaptační proces by se měl týkat v každém případě pracovníků přicházejících z jiné organizace. Zhruba polovina respondentů vidí řízenou adaptaci jako žádoucí i pro pracovníky přicházející z jiné pobočky téže organizace či pracovníky měnící oddělení nebo pracovní pozici. Z hlediska načasování by měly být

adaptační aktivity zahájeny ideálně ještě před nástupním dnem pracovníka, tedy po přijetí pracovní nabídky a nejpozději v den nástupu do zaměstnání. Pro organizaci je tak vhodné zvážit využití či rozšíření portfolia tzv. pre-boardingových aktivit jako jsou například pre-boarding weby, nástupu předcházející poskytnutí materiálů o organizaci, jejích činnostech, procesech, produktech či zákaznících, setkání s vedoucím, případně se členy týmu při neformálních příležitostech ještě před prvním pracovním dnem atd. Ideální délka adaptace by se měla dle dotázaných pracovníků odvíjet od dispozic adaptovaného jedince a od pozice, na kterou je nováček adaptován. Konkrétní preferovaná doba adaptace se u respondentů pohybovala převážně v rozmezí od třech do dvanácti měsíců.

Co se týká účelu adaptace, jejím hlavním cílem je z pohledu dotázaných zaměstnanců zaškolení nováčky tak, aby byli schopni vykonávat svou pracovní činnost. Zhruba v polovině případů bylo považováno za cíl adaptace také seznámení nováčka s kompetencemi kolegů, jeho zapojení do týmu a dosahování stanovených výkonových cílů. Pro třetinu respondentů byl zásadní i pocit, že se stali plnohodnotnou součástí organizace. Opět je tedy zřejmé zastoupení všech třech složek adaptace. V nadstavbě nad klasickou pracovní, sociální a organizační úroveň zapojení nováčků byla ovšem v rámci šetření identifikována taktéž očekávání týkající se přístupu do procesu adaptace zapojených subjektů. Objevovala se převážně témata jako je podpora, pochopení, trpělivost či zájem o pocity, názory a problémy adaptovaného jedince. Respondenty pozitivně hodnocené byly taktéž obecně doporučované znaky efektivního adaptačního procesu jako například jasná komunikace v oblasti plánu adaptačních aktivit, nastavení cílů, pravomocí a odpovědností, průběžná zpětná vazba, dostatek času na zaučení a možnost dalšího rozvoje.

Dále z výsledků šetření vyplývá, že hlavní roli by v procesu adaptace měl hrát přímý nadřízený. Tomu respondenti připisovali jak nejvyšší vliv na úspěšnost adaptace, tak největší množství konkrétních úkolů. Dalšími významnými subjekty nesoucími spoluodpovědnost za efektivitu adaptačního procesu jsou v očích respondentů sami nováčci, mentor či buddy, kolegové z týmu a personální oddělení. Pro organizaci je tak žádoucí definování podoby jednotlivých rolí a seznámení subjektů s jejich odpovědnostmi či úkoly a významem jejich působení v rámci procesu adaptace nově nastupujících kolegů.



Vzhledem k zjištěné míře zažívaného stresu a množství nových podnětů při změně zaměstnání či pozice jsou veškeré organizační iniciované aktivity usnadňující adaptační proces ze strany pracovníků vítány. Z pohledu respondentů bylo nejužitečnější, tedy z pohledu organizací lze považovat za klíčové, zaškolení na pracovní činnost a definování kontaktní a nápomocné osoby. Naopak nejmenší pozornost je třeba s ohledem na vnímání pracovníků věnovat uvítacím videím a nástupním dárkovým balíčkům včetně firemních oděvů. Z hlediska členění aktivit dle modelu IWG se jako nejpřínosnější pro úspěšnou adaptaci jeví respondentům aktivity z kategorie provázení (Guide), tedy průběžná podpora poskytovaná za tímto účelem dedikovanou osobou. Ke zvážení je tak pro organizaci zapojení mentorů a tzv. buddies, jakožto osob nabízejících nováčkovi kladně hodnocenou profesní, ale i psychosociální oporu.

Poslední zkoumanou oblastí byla zkušenost s onboardingem přímo ve společnosti Autodíly. Na teoretické úrovni je proces zpracován kvalitně a v souladu s většinou již zmiňovaných doporučení. Respondenti taktéž potvrdili, že byli téměř ve všech případech organizovaně seznámeni jak s celoorganizačními tématy, tak se členy týmu a dalšími kontaktními osobami, s pracovní činností, cíli, postupy, vlastními odpovědnostmi a pravomocemi. Přesto ovšem téměř polovina respondentů hodnotila celkový přínos organizace pro jejich úspěšnou adaptaci jako nízký či dokonce žádný. Kromě respektování identifikovaných preferencí a očekávání pracovníků lze tak vzhledem k výše zmíněnému zjištěnému rozporu doporučit společnosti Autodíly zaměřit se především na získávání zpětné vazby od adaptovaných zaměstnanců. V současné době mírně zanedbávané hodnocení adaptačního procesu se může stát významným zdrojem informací a organizaci poskytnout prostor pro odhalení a hlubší porozumění příčin vyskytujících se nespokojenosti s reálným průběhem adaptace.

## Seznam použitých informačních zdrojů

ATKINSON, Rita, 2003. *Psychologie*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-640-3.

BAUER, N. Tayla, 2017. *Onboarding New Employees: Maximizing Success* [online]. SHRM Foundation [vid 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

BERÁNKOVÁ, Daniela, 2018. *Does it pay to be loyal to your employer?* [online]. Bratislava: Paylab [vid 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.paylab.com/newsroom/does-it-pay-to-be-loyal-to-your-employer/50385> 2018

ČERVENÝ, Karel, 2016. *Průmyslová revoluce 4.0, 5.0, 6.0 nebo 7.0*. [online]. Technický týdeník [vid 2021-02-05]. Dostupné z: [https://www.technickytydenik.cz/rubriky/ekonomika-byznys/prumyslova-revoluce-4-0-5-0-6-0-nebo-7-0\\_35493.html](https://www.technickytydenik.cz/rubriky/ekonomika-byznys/prumyslova-revoluce-4-0-5-0-6-0-nebo-7-0_35493.html)

ČSÚ, 2018. *Projekce obyvatelstva k 1.1. 2101* [online]. Praha: ČSÚ [vid 2021-02-05]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/staticke/animgraf/projekce\\_1950\\_2101/index.html?lang=cz](https://www.czso.cz/staticke/animgraf/projekce_1950_2101/index.html?lang=cz)

DAVILA, Norma a Wanda PINA-RAMIREZ, 2018. *Effective Onboarding*. USA: Association For Talent Development. ISBN 978-19-4730-861-9.

DEWAR, Jen, 2021. *10 Employee Onboarding Statistics you Must Know in 2021* [online]. Sapling [vid 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.saplinghr.com/10-employee-onboarding-statistics-you-must-know-in-2021>

DU TOIT, Charles, 2019. *On-Boarding: Strategies for Getting Employees up to Speed Faster*. Randburg: KR Publishing (Talent Management Ser). ISBN: 978-0-470-48581-1.

EUROSTAT, 2020. *Part-time employment and temporary contracts – annual data* [online]. Eurostat [vid 2021-02-05].

Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi\\_pt\\_a\\$DV\\_614/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi_pt_a$DV_614/default/table?lang=en)

FICA, Tori, 2018. *What People Really Want from Onboarding [Infographic]* [online]. BambooHR [vid 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.bamboohr.com/blog/onboarding-infographic/>

GREAVES, Rosie, 2019. *7 Best Practices For A Killer Pre-Boarding Process* [online]. Harver [vid 2021-04-23]. Dostupné z: <https://harver.com/blog/pre-boarding/#Personalization>

GUPTA, Priya, Sonali BHATTACHARYA a Philip COELHO, 2017. Relationship between onboarding experience and turnover intention: Intervening role of locus of control and self-efficacy [online]. *Industrial and Commercial Training*, 50(2), s. 1-21 [vid 2021-04-11]. ISBN: 0019-7858. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/321396490\\_Relationship\\_between\\_onboarding\\_experience\\_and\\_turnover\\_intention\\_Intervening\\_role\\_of\\_locus\\_of\\_control\\_and\\_self-efficacy](https://www.researchgate.net/publication/321396490_Relationship_between_onboarding_experience_and_turnover_intention_Intervening_role_of_locus_of_control_and_self-efficacy)

HARPELUND, Christian, Morten HØJBERG a Kasper Ulf NIELSEN, 2019. *Onboarding: Getting New Hire off to a Flying Start*. UK: Emerland Publishing. ISBN 978-1-78769-581-8.

HOLMES, Thomas a Richard RAHE, 1967. THE SOCIAL READJUSTMENT RATING SCALE [online]. *Journal of Psychosomatic Research*, 11(2), s. 213-218 [vid 2021-02-06]. DOI: 10.1016/0022-3999(67)90010-4. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0022399967900104>

HOŠEK, Václav, 1999. *Psychologie odolnosti*. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-889-1.

CHARVÁT, Josef, 1973. *Život, adaptace a stress* [online]. Praha: Avicenum [vid 2021-02-05]. ISBN: 08-006-73. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:2473bfd0-769f-11e3-9be6-005056827e52?page=uuid:224b6ea0-7a2e-11e3-b0d1-005056827e51>

CHMELAŘ, Aleš, Stanislav VOLČÍK, Aleš NECHUTA a Ondřej HOLUB, 2015. *Dopady digitalizace na trh práce v ČR a EU* [online]. Praha: Úřad vlády České republiky [vid 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/analyzy-EU/Dopady-digitalizace-na-trh-prace-CR-a-EU.pdf>

CHRÁSTKA, Miroslav, 2016. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkum, 2. aktualizované vydání*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-5326-3

JARVIS, Peter, 1983. *Adult and Continuing Education. Theory and Practice*. London: Croom Helm. ISBN 0-7099-1418-0.

KLEIN J. Howard, Beth POLIN a Kyra L. SUTTON, 2015. Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees [online]. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), s. 263-283 [vid 2021-04-23]. DOI: 10.1111/ijsa.12113. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijsa.12113#reference>

KLINGHOFFER, Dawn, Candice YOUNG a Dave HASPAS, 2019. Every New Employee Needs an Onboarding „Buddy“ [online]. *Harvard Business Review Digital Articles*, s. 2-5, [vid 2021-04-23]. Dostupné z: <https://www.hbsp.harvard.edu/product/H04ZOL-PDF-ENG>

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

*Které profese se vytráí? A které naopak nově vznikají?* [online], 2020. Profesia [vid 2021-02-05]. Dostupné z: <http://press.aspen.pr/profesia/tiskove-zpravy/ktere-profese-se-vytrati-a-ktere-naopak-nove-vznikaji/>

LAHEY, Zach, 2016. *STRATEGIC ONBOARDING: HELP NEW EMPLOYEES AND THE BUSINESS* [online]. Aberdeen Group [vid 2021-03-14]. Dostupné z: <https://aberdeen.canto.com/pdfviewer/viewer/viewer.html?v=AberdeenResearchHub&portalType=v%2FAberdeenResearchHub&column=document&id=0slvthf9f57q97n237b8qfpq1r&suffix=pdf>

LAURANO, Madeline, 2013. *Onboarding 2013 A New Look at New Hires* [online]. Aberdeen Group [vid 2021-04-23]. Dostupné z: <https://aberdeen.canto.com/v/AberdeenResearchHub/library?keyword=onboarding&viewIndex=0>

MAKSYMIOUK, Hanna, 2017. ONBOARDING NEW EMPLOYEES: REVIEW OF CURRENT PRACTICES [online]. *Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej*, 20(1), s. 123-128 [vid 2021-04-11]. ISSN: 1895-9911. Dostupné z: [https://pdfs.semanticscholar.org/11df/1bab70d1553083e5e8d3ae3d2c1e0261aa9c.pdf?\\_ga=2.66711782.999463342.1613809795-997696239.1613809795](https://pdfs.semanticscholar.org/11df/1bab70d1553083e5e8d3ae3d2c1e0261aa9c.pdf?_ga=2.66711782.999463342.1613809795-997696239.1613809795)

MPSV, 2020. *Analýza zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2019* [online]. Praha: MPSV [vid 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/1736728/Anal%C3%BDza+za+rok+2019.pdf/b5c912de-8d7f-cde8-618d-185080a6313f>

MŠMT, 2007. *Strategie celoživotního učení ČR* [online]. Praha: MŠMT [vid 2021-02-07]. ISBN: 978-80-254-2218-2 Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/strategie-celozivotniho-uceni-cr?highlightWords=strategie+c%C5%BEu%C2%A8>

MŠMT, 2020. *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+* [online]. Praha: MŠMT [vid 2021-02-07]. ISBN: 978-80-87601-47-1. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/54104/>

*Nová podoba práce* [online], 2019. Evropa v datech [vid 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.evropavdatech.cz/clanek/17-nova-podoba-prace/#article-content>

PALÁN, Zdeněk. *Adaptace*. Andragogický slovník [online]. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých [vid. 2021-06-02].

Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/adaptace>

PALÁN, Zdeněk. *Sociální učení*. Andragogický slovník [online]. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých, [vid. 2021-06-02].

Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/socialni-uceni>

PAULÍK, Karel, 2010. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2959-6.

PETRUSEK, Miroslav, 2018. *Adaptace* [online]. Sociologická encyklopedie [vid 2021-02-05]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Adaptace>

PURKERTOVÁ, Pavlína, 2019. *PROGNÓZA ČESKÉHO TRHU PRÁCE PRO ROK 2030 NA BÁZI ROKU 2018: JAKÝ DOPAD BUDE MÍT DIGITALIZACE A ROBOTIZACE NA ZAMĚSTNANOST?* [online]. Praha: VŠE [vid 2021-02-05].

Dostupné z: <https://vskp.vse.cz/78920>

*PwC: Fluktuace pracovníků je v Česku vysoko nad průměrem Evropy* [online], 2006. Hospodářské noviny [vid 2021-03-21]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-18997170-pwc-fluktuace-pracovniku-je-v-cesku-vysoko-nad-prumerem-evropy>

*Randstad Workmonitor: za posledního půl roku změnilo práci 18 % lidí a další pětina si nové zaměstnání hledá* [online], 2018. Randstad [vid 2021-03-21].

Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/tiskove-zpravy/randstad-news/randstad-workmonitor-za-posledniho-pul-roku-zmenilo-praci-18-lidi-a-dalsi-petina-si-nove-zamestnani-hleda/>

RUE, Noah, 2020. 4 Tips for ONBOARDING fully remote employees: Onboard your remote workers to be engaged and productive workers [online]. *HR Future*, s. 30-31 [vid 2021-04-23]. ISSN: 1608-8506.

Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=627885bb-b98f-4714-84c8-eb70e5631722%40sdc-v-sessmgr03&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHN0aWlmbGFuZz1jcyZzaXRIPWVkcylsaXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#db=bsu&AN=143568258>

RYMEŠ, Milan, 1985. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda.

RYMEŠ, Milan, 2003. *Osobnost a práce*. In: ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

SALTZMAN, Jeffrey, Scott BROOKS a Victoria HENDRICKSON, 2020. *Lifecycle Surveys*. In: MACEY, William a Alexis FINK, 2020 [online]. Oxford University Press: Oxford Scholarship Online [vid 2021-04-11]. ISBN: 97-80-190-93-971-7. Dostupné z: <https://oxford-universitypressscholarship-com.ezproxy.is.cuni.cz/view/10.1093/oso/9780190939717.001.0001/oso-9780190939717->

SIGMUND, Martin, Jana KVINTOVÁ a Michal ŠAFÁŘ, 2014. *Vybrané kapitoly z manažerské psychologie* [online]. Olomouc: UPOL [vid 2021-02-06]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/Cover.html>

STACHO, Zdenko, Katarína STACHOVÁ, Monika HUDÁKOVÁ a Renata STASIAK-BETLEJEWSKA, 2017. Employee adaptation as key activity in human resource management upon implementing and maintaining desired organisational culture [online]. *Serbian Journal of Management*, 12(2), s. 303-313 [vid 2021-03-21]. DOI: 10.5937/sjm12-10340. Dostupné z: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1452-4864/2017/1452-48641702303S.pdf>

*Vyhláška č. 146/1989 Sb., federálního ministerstva práce a sociálních věcí o odměňování pracovníků v malých organizacích, 1989. Zákony pro lidi [online]. © AION CS 2010-2021 [vid 2021-05-22]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1989-146>*

*What the CIO sees-that other people don't [online], 2018. Digitate [vid 2021-03-21]. Dostupné z: [https://docs.wixstatic.com/ugd/0cbe87\\_664f8806dc694bd7b52246c2e0fe41c1.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/0cbe87_664f8806dc694bd7b52246c2e0fe41c1.pdf)*

ZAGURI, Yanay. *5 Steps to Create Successful Onboarding Process [online]. Kyron Systems [vid 2021-04-11]. Dostupné z: [https://www.kryonsystems.com/Documents/5\\_Steps\\_to\\_Create\\_a\\_Successful\\_Onboarding\\_Process\\_\[eBook\].pdf](https://www.kryonsystems.com/Documents/5_Steps_to_Create_a_Successful_Onboarding_Process_[eBook].pdf)*



## Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Komponenty vnímání onboardingu .....	27
Tabulka 2: Respondenti dle pohlaví.....	41
Tabulka 3: Respondenti dle věku.....	42
Tabulka 4: Respondenti dle působení ve vedoucí funkci .....	42
Tabulka 5: Respondenti dle doby působení v organizaci .....	42
Tabulka 6: Respondenti dle doby působení na současné pozici.....	43
Tabulka 7: Očekávání zaměstnanců v kontextu podpory ze strany organizace během adaptačního procesu nováčků.....	52
Tabulka 8: Adaptační aktivity dle přínosu pro úspěšnou adaptaci .....	58

## Seznam grafů

Graf 1: Respondenti dle oddělení.....	41
Graf 2: Potenciální důvody odchodu z organizace během prvního roku .....	44
Graf 3: Ukončení pracovního poměru během prvního roku spolupráce .....	45
Graf 4: Složky adaptace dle významu pro úspěšnost adaptačního procesu.....	46
Graf 5: Složky adaptace dle významnosti pro úspěšnost adaptačního procesu – detail .....	46
Graf 6: Zažívaná míra stresu při změně týkající se oblasti zaměstnání .....	47
Graf 7: Osoby, které by dle respondentů měly projít řízeným adaptačním procesem.....	48
Graf 8: Načasování zahájení adaptačních aktivit .....	49
Graf 9: Preferovaná délka adaptačního procesu.....	49
Graf 10: Znaky úspěšné adaptace .....	50
Graf 11: Znaky efektivního adaptačního procesu .....	51
Graf 12: Význam subjektů adaptačního procesu.....	54
Graf 13: Subjekty dle množství úkolů v rámci adaptačního procesu.....	55
Graf 14: Subjekty dle oblastí a množství přisuzovaných odpovědností.....	56
Graf 15: Skupiny adaptačních aktivit dle přínosu pro úspěšnou adaptaci.....	57
Graf 16: Adaptační aktivity dle přínosu – kategorie provázení (G).....	59

Graf 17: Adaptační aktivity dle přínosu – kategorie informování (I).....	59
Graf 18: Adaptační aktivity dle přínosu – kategorie uvítání (W).....	60
Graf 19: Přínos adaptačních aktivit.....	60
Graf 20: Oblasti, se kterými byli zaměstnanci organizovaně seznámeni .....	62
Graf 21: Celkový přínos organizace pro úspěšnou adaptaci .....	62
Graf 22: Subjekty dle přínosu pro adaptaci ve společnosti Autodíly.....	63
Graf 23: Způsob hodnocení adaptace.....	63
Graf 24: Hodnocení přínosu organizace pro úspěšnou adaptaci dle doby na pozici .....	64

## **Příloha 1: Dotazník**

Dobrý den, jmenuji se Kateřina Banýrová a jsem studentkou Karlovy Univerzity oboru Andragogika a management vzdělávání. Ráda bych Vás touto cestou požádala o pomoc ve formě vyplnění anonymního dotazníku na téma: Onboarding (adaptace či začlenění nováčků do organizace, případně v rámci organizace při změně pracovní pozice). Data budou použita pro zpracování diplomové práce řešící problematiku adaptačního procesu z pohledu technicko-hospodářských pracovníků výrobních automobilových organizací. Dotazník obsahuje 28 otázek a zabere zhruba 10-15 minut. Předem moc děkuji za Váš čas a sdílení Vašeho názoru na tuto problematiku.

1. Kdy by podle Vašeho názoru měly být ze strany organizace zahájeny adaptační (onboardingové, začleňovací) aktivity?
  - a) Prvotním kontaktem s uchazečem
  - b) Po přijetí pracovní nabídky
  - c) Krátce před nástupním dnem
  - d) V den nástupu do zaměstnání
  - e) Jiné:
  
2. Kdo je podle Vás „nováčkem“, který by měl projít procesem onboardingu a kterému by organizace měla věnovat speciální pozornost? \*
  - a) Nový zaměstnanec přicházející z jiné organizace
  - b) Nový zaměstnanec přicházející z jiné pobočky téže organizace
  - c) Zaměstnanec při změně pracovní pozice v rámci oddělení
  - d) Zaměstnanec při změně pozice mimo oddělení
  - e) Zaměstnanec povýšen do manažerské pozice
  - f) Zaměstnanec, na jehož pozici došlo k zásadní změně způsobu práce
  - g) Jiné:

3. Kdy je podle Vašeho názoru nováček dostatečně adaptován?

- a) Po prvním dni
- b) Po jednom týdnu
- c) Po jednom měsíci
- d) Po zkušební době (3-6 měsíců)
- e) Po jednom roce
- f) Jiné:

4. Kdy je podle Vašeho názoru nováček dostatečně adaptován? \*

- a) Když dokáže samostatně vykonávat pracovní činnost.
- b) Když dosahuje požadované úrovně výkonu.
- c) Když si připadá být součástí organizace.
- d) Když zná firemní směrnice.
- e) Když se zná se členy svého týmu.
- f) Když si připadá být součástí týmu.
- g) Když zná kompetence kolegů a ví na koho se ve kterých otázkách obracet.
- h) Jiné:

5. Co očekáváte od organizace (v zastoupení od HR, nadřízeného, mentora atd.) během adaptace do organizace/na nové pracovní místo?

---

---

---

---

6. Ohodnoťte prosím důležitost jednotlivých složek adaptačního procesu pro úspěšný onboarding pracovníka.

	nedůležité	spíše nedůležité	spíše důležité	velmi důležité
Seznámení s kolegy				
Seznámení se strukturou organizace, kontaktními osobami a jejich odpovědnostmi				
Zaškolení na pracovní činnost				
Sestavení rozvojového plánu				
Představení role, cílů, pravomocí a odpovědností				

7. Ohodnoťte prosím důležitost jednotlivých složek adaptačního procesu pro úspěšný onboarding pracovníka.

	nedůležité	spíše nedůležité	spíše důležité	velmi důležité
Seznámení s cíli organizace				
Seznámení s činností organizace (produkty, službami, zákazníky aj.)				
Seznámení s firemní kulturou (hodnotami, normami, vizí aj.)				
Seznámení s firemními směrnici (pracovní řád, etický kodex aj.)				
Seznámení s firemními politikami (hodnocení, rozvoje aj.)				
Poskytnutí informačních zdrojů (intranet, databáze, platformy pro online školení aj.)				

8. Kdo by měl být v procesu onboardingu zodpovědný za: \*

	HR	přímý nadřízený	mentor/buddy	kolegové	sám nováček
Seznámení s kolegy					
Seznámení se strukturou organizace, kontaktními osobami a jejich odpovědnostmi					
Zaškolení na pracovní činnost					
Sestavení rozvojového plánu					
Představení role, cílů, pravomocí a odpovědností					

9. Kdo by měl být v procesu onboardingu zodpovědný za: \*

	HR	přímý nadřízený	mentor/buddy	kolegové	sám nováček
Seznámení s cíli organizace					
Seznámení s činností organizace (produkty, službami, zákazníky aj.)					
Seznámení s firemní kulturou (hodnotami, normami, vizí aj.)					
Seznámení s firemními směnicemi (pracovní řád, etický kodex aj.)					
Seznámení s firemními politikami (hodnocení, rozvoje aj.)					
Poskytnutí informačních zdrojů (intranet, databáze, platformy pro online školení aj.)					

10. Ohodnoťte prosím celkový význam subjektů pro onboarding nováčků?

	žádný	nízký	vysoký	zásadní
HR				
Přímý nadřízený				
Mentor/buddy				
Kolegové z týmu/oddělení				
Kolegové z ostatních oddělení				
Nováček				

11. Jaké charakteristiky by měl mít člověk podílející se na adaptaci nováčků? \*

- a) Angažovanost (zaujetí, motivace, pozitivní přístup, proaktivita apod.)
- b) Pozitivní vztah k organizaci
- c) Schopnost navazovat mezilidské vztahy
- d) Komunikativnost
- e) Jiné:

12. Ohodnoťte prosím přínos jednotlivých aktivit pro úspěšný onboarding?

	žádný	nízký	vysoký	zásadní
Vyžádání zpětné vazby na výběrové řízení				
Telefonát v době mezi přijetím pracovní nabídky a nástupem do zaměstnání				
Uvítací balíček				
Firemní oděv				
Připravenost pracovního místa, přístupů a potřebného technického vybavení				
Oznamovací mail na zaměstnance				

13. Ohodnoťte prosím přínos jednotlivých aktivit pro úspěšný onboarding?

	žádný	nízký	vysoký	zásadní
Orientační den (prohlídka areálu, vstupní školení, představení organizace, interních směrnic atd.)				
Preboarding/onboarding web (platforma pro nováčky se základními informacemi o organizaci, s online školeními atd.)				
Q&A (platforma pro otázky a odpovědi pro nováčky)				
Písemné materiály (slovník zkratk, mapa, základní informace o organizaci atd.)				
Intranet				
Instruktažní/uvítací video				
Formální aktivity za účelem seznámení s kolegy (seznamovací setkání, společný pracovní oběd atd.)				
Neformální aktivity za účelem seznámení s kolegy (večeře mimo pracoviště, společná sportovní aktivita apod.)				

14. Ohodnoťte prosím přínos jednotlivých aktivit pro úspěšný onboarding?

	žádný	nízký	vysoký	zásadní
Rozhovory s nadřízeným				
Rozhovory s HR				
Stínování kolegy				
Zaškolení na pracovní pozici				
Trénink v rámci výkonu práce				
Další školení rozvíjející všeobecný přehled o činnosti organizace a jejích částí				
Hodnocení onboardingu				
Mentor/buddy				
Koordinátor adaptace				



15. Ohodnoťte prosím pravdivost jednotlivých výroků „Je pro mě zásadní...“

	rozhodně nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	rozhodně souhlasím
Mít jasnou představu o nástupním dni				
Mít představu o plánu adaptačních aktivit				
Znát své úkoly, cíle, odpovědnosti a pravomoci				
Mít možnost se vzdělávat a dále rozvíjet za účelem doplnění potřebných vědomostí či dovedností				
Dostávat průběžnou zpětnou vazbu				
Být co nejdříve schopen samostatně pracovat a dosahovat stanovených cílů				
Mít dostatek času na zaučení a zapojení do týmu a do organizace				
Mít dedikovanou kontaktní osobu, na kterou se mohu v začátcích obracet				

16. Ohodnoťte prosím míru stresu při:

	žádná	nízká	vysoká	velmi vysoká
Změně zaměstnavatele				
Změně pracovního místa v rámci stávající organizace				
Návratu po dlouhodobé nepřítomnosti				
Zásadní změně způsobu práce (inovace, restrukturalizace apod.)				

17. Dovedu si představit, že bych opustil/a organizaci během prvního roku od nástupu kvůli:

\*

- a) Neúspěšnému zaškolení na pozici (když nevím co a jak mám dělat)
- b) Neúspěšnému zapojení do organizace (když si nepřipadám být její součástí)
- c) Neúspěšnému zapojení do týmu (když si nerozumím s kolegy)
- d) Přílišnému tlaku na co nejdřívější samostatnost a výkonnost (když nemám dostatek času na zaškolení/zapojení)
- e) Nenaplněným očekáváním
- f) Jiné:

18. Za svou profesní dráhu jsem alespoň jednou ukončil/a pracovní poměr z výše jmenovaných důvodů během:

- a) Prvního dne
- b) Prvního měsíce
- c) Zkušební doby (3-6 měsíců)
- d) Prvního roku
- e) Můj pracovní poměr trval vždy déle než jeden rok
- f) Jiné:

19. V rámci onboardingu v současné společnosti jsem byl/a organizovaně seznámen/a s: \*

- a) Firemními hodnotami, normami a firemními směrnicemi
- b) Pracovní pozicí a činnostmi (postupy, cíli, odpovědnostmi a pravomocemi)
- c) Kolegy a dalšími důležitými kontaktními osobami
- d) Jiné:

20. Kdo Vám nejvíce pomohl při adaptaci do stávající organizace?

- a) HR
- b) Přímý nadřízený
- c) Kolegové
- d) Sám nováček
- e) Jiné:

21. Jak probíhalo hodnocení procesu Vaší adaptace?

- a) Formálně
- b) Neformálně
- c) Neprobíhalo
- d) Jiné:

22. Ohodnoťte prosím celkový přínos stávající organizace pro Vaši úspěšnou adaptaci.

- a) Žádný
- b) Nízký
- c) Vysoký
- d) Zásadní

23. Pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

24. Věk

- a) 18-25 let
- b) 26-40 let
- c) 41-55 let
- d) 56 let a více

25. Oddělení

- a) HR
- b) HSE
- c) Kvalita
- d) Logistika
- e) Technologie
- f) Údržba
- g) Výroba
- h) Jiné:

26. Doba působení v organizaci

- a) 0-3 měsíců
- b) 4-6 měsíců
- c) 7 měsíců – 1 rok
- d) 2-3 roky
- e) 4-5 let
- f) 6-10 let
- g) Více než 10 let

27. Doba působení na pozici

- a) 0-3 měsíců
- b) 4-6 měsíců
- c) 7 měsíců – 1 rok
- d) 2-3 roky
- e) 4-5 let
- f) 6-10 let
- g) Více než 10 let

28. Působím na vedoucí pozici (management, team leader apod.)

- a) Ano
- b) Ne

\*možný výběr více než jedné položky