

FILOZOFICKÁ FAKULTA UNIVERZITY KARLOVY

Katedra psychologie

Diplomová práce

Petr Šobra

Adaptace nových zaměstnanců ve firmě se systemickým managementem

Adaptation of new employees in the corporation with systemic management

Praha 2010

Vedoucí diplomové práce: Doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc.

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně za použití pramenů uvedených v seznamu použité literatury.

V Praze dne 12.4.2010

Podpis:.....

Děkuji Doc. PhDr. Milanu Rymešovi, CSc. za odborné vedení diplomové práce a za cenné připomínky a postřehy při jejím vypracování.

Děkuji svým rodičům za podporu a důvěru nejen při tvorbě této diplomové práce.

Děkuji Šárce za její trpělivost.

Děkuji všem, kteří se podíleli na vzniku této práce.

Abstrakt

Tato práce si klade za cíl seznámit čtenáře s procesem adaptace nového zaměstnance na pracovišti v kontextu systemického managementu. V teoretické části předkládáme přehled problematiky tématu adaptace tak, jak je možné se s ní setkat v odborné literatuře. Na tuto část navazujeme výčtem teoretických předpokladů systemického vedení firmy. V praktické části naší práce bude čtenář seznámen s použitými metodami výzkumu a jeho cíli. V závěru uvádíme výsledky výzkumu a možné interpretace vzniklých kategorií. Výstupem celého výzkumu je návrh adaptačního programu na pozici obchodní asistent/ka pro nové zaměstnance.

Abstract

This paper provides a review of new employee adaptation process in context of systemic management. The first chapter presents a general theoretical framework for the adaptation models found in the scientific literature followed by principles of systemic corporate management. The second chapter describes researched methods used by the author to meet the research goals and objectives. Then, research findings are presented and the author proposes their possible interpretation. The research conducted in this thesis has led to defining an adaptation model for new employees on administrative assistant position.

OBSAH

I. Úvod	8
II. Teoretická část	10
1. Vymezení adaptace	11
1.1. Pracovní adaptace	14
1.2. Faktory vstupující do procesu adaptace	16
1.2.1. Subjektivní faktory	16
1.2.2. Objektivní faktory	17
1.3. Cíle pracovní adaptace	20
1.4. Řízení adaptačního procesu	22
1.4.1. Délka adaptačního procesu	22
1.4.2. Objekt adaptačního procesu	24
1.4.3. Subjekt adaptačního procesu	26
1.4.4. Nástroje řízení adaptačního procesu	31
1.4.4.1. Adaptační program (plán)	31
1.4.4.2. Příručka pro zaměstnance	33
1.4.4.3. Formální informační kurzy	34
1.4.4.4. Další nástroje	35
1.4.5. Vyhodnocení adaptačního procesu	37
1.4.6. Úskalí adaptačního procesu	39
2. Systemický přístup	41
2.1. Definice systemického přístupu	41

2.2. Historie systemického přístupu	42
2.3. Vymezení systemického přístupu	43
2.3.1. Konstruktivismus	43
2.3.2. Biologická gnoseologie	44
2.4. Teze k systemickému přístupu	47
III. Praktická část	48
3. Charakteristika firmy	49
3.1. Systemický management ve firmě	49
3.1.1 Model organizace	50
3.1.2. Zaměstnanec firmy	51
4. Vymezení metodologie	53
4.1. Teoretická hlediska kvalitativní metodologie	53
5. Cíl výzkumu	55
5.1. Výzkumné otázky	55
5.2. Plán výzkumu	56
6. Pilotní výzkum	58
7. Organizace a harmonogram vlastního výzkumu	59
8. Výběr a popis vzorku	61

9. Použité metody	63
9.1. Studium firemní dokumentace	63
9.2. Polostrukturovaný rozhovor	63
9.3. Metoda obsahové analýzy	64
10. Výsledky	66
10.1. Zpracování dat firemní dokumentace	66
10.2. Zpracování dat polostrukturovaného rozhovoru	66
10.3. Vzniklé kategorie	67
10.4. Popis kategorií	68
11. Návrh adaptačního programu	78
12. Diskuze	86
IV. Závěr	92
V. Použitá literatura	93
VI. Přílohy	98

I. Úvod

Tématem naší diplomové práce je adaptace nových zaměstnanců na pracovišti. Tato problematika se obzvláště v dnešní době dostává do popředí. Konkurenční výhoda firem v dnešním světě začíná stát na lidských zdrojích. Je v zájmu firmy, aby už od počátku věnovala dostatečný čas svému zaměstnanci. Přijmout nového zaměstnance do firmy je časově, ale i finančně náročné, proto je nezbytné vybrat kvalitní kandidáty. Po této fázi nastává moment, kdy je třeba nového zaměstnance uvést na novou pozici. Ideální by bylo, kdyby nový zaměstnanec přišel první den do práce a už po dvou hodinách podával stejný výkon jako jeho dlouholetí kolegové. Tato představa je pravděpodobně nereálná, nicméně vystihuje potřeby firmy, která od svého nového zaměstnance potřebuje, aby byl co nejdříve schopen podávat optimální výkon. I z tohoto důvodu řada zejména větších společností tvoří pro své nové zaměstnance tzv. adaptační programy (plány), které jsou jakýmsi podpůrným nástrojem procesu adaptace nového pracovníka. Kvalitní adaptační program vzájemně sladuje potřeby a očekávání obou zúčastněných stran. Výstupem celého procesu by mělo být uspokojení potřeb na obou stranách.

Naše diplomová práce je rozdělena na dvě části teoretickou a praktickou. Smyslem teoretické části je dát čtenáři představu co to vlastně adaptace a proces adaptace je, co jej ovlivňuje, jaké osoby do něj vstupují a jakých nástrojů využívá. V teoretické části vás tedy nejdříve seznámíme s obecným vymezením termínu adaptace. Navážeme částí, v níž se budeme věnovat vymezení, faktorům a cílům pracovní adaptace. Aspekty řízení procesu zmíníme v samostatné kapitole. V závěru teoretické části naší diplomové práce, věnujeme

krátkou kapitolku systemickému přístupu, kde se budeme věnovat zejména teoretickým konceptům, ze kterých systemické myšlení vychází.

Praktická část bude věnována kvalitativnímu výzkumu. Podařilo se nám navázat kontakt s malou firmou, která podniká v oblasti IT. Se zástupci firmy jsme se dohodli na vytvoření adaptačního programu, který bude výstupem i našeho výzkumného šetření. Vzhledem ke skromnému počtu účastníků jsme se rozhodli vytvořit adaptační program pro konkrétní pozici – obchodní asistent/ka.

II. Teoretická část

1. Vymezení adaptace

V této kapitole bychom rádi uvedli co to vlastně adaptace je. Jak na ni nahlíží řada odborníků z různých vědeckých oborů, především humanitních a biologických. Neklademe si za cíl, najít jediný správný pohled spíš chceme poukázat na širokou varietu pohledů na problematiku adaptace.

Slovo adaptace pochází z latinského slova adapto – přizpůsobuji. Jde o „...specifický proces kontinuální interakce člověka s objektivní realitou, v jehož průběhu dochází k aktivní konfrontaci člověka, vybaveného jistým potenciálem, s naléhavostí působení vlivů a podmínek vnějšího světa" (Rymeš, 1985, s. 28).

Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, v nichž žije, jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám, či cílům. Adaptace představuje jednotu aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím; přizpůsobení prostředí člověku a člověka prostředí (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Podle Rymeše (1985) adaptaci v psychologii tvoří dva procesy: asimilace a akomodace. Ačkoliv tyto pojmy mají svůj fyziologický obsah, někteří autoři je používají v širším slova smyslu ve snaze diferencovat aktivní působení člověka na prostředí (asimilace) od pasivního přejímání vlivů prostředí (akomodace).

Pojmy asimilace a akomodace používá také Jean Piaget (1966), který chápe adaptační proces jako proces rovnováhy mezi požadavky vnějšího prostředí a schopnostmi člověka. Klade ekvivalenci mezi adaptací a inteligencí. Definuje adaptaci jako rovnováhu mezi činnostmi, jimiž organismus působí na prostředí a mezi činnostmi, jimiž prostředí působí na organismus. V této souvislosti mluví o asimilaci, jako působení organismu na objekty prostředí a jejich začleňováním do schémat chování. Tato schémata jsou osnovami činnosti, které lze aktivně opakovat. Fyziologickým příkladem asimilace je, že každá živá bytost pohlcuje látky z prostředí a mění je podle své podstaty. Po psychologické stránce je to totéž, s rozdílem, že změny jsou funkcionální a determinovány motorikou a vnímáním. O akomodaci hovoří Piaget

tehdy, když prostředí působí na organismus ve smyslu nejenom pasivního podléhání působení vnějších objektů, ale také modifikace činnosti. Z biologického hlediska je život chápán jako neustálá adaptace.

Chování je z fylogenetického hlediska chápáno jako základní model adaptačního procesu. Živočich musí přizpůsobit své stávající chování, aby našel nové cesty k uspokojení svých potřeb (Dashiel dle Janoušek a kol., 1985). Na toto navazuje Charvát (1969, s. 48), který říká: *„K základním a vedoucím vlastnostem živé hmoty patří také to, že se dovede přizpůsobit různým vlivům životního prostředí, i když jsou nepříznivé. Adaptace není vedlejším fenoménem evoluce, nýbrž jejím ústředním motivem. Ač sama o sobě nedovede vyložit evoluci, patří nicméně k řídicím činitelům vývojových změn. Základní rozdíl mezi adaptací a evolucí plyne například i z toho, že nejnižší formy jsou stejně znamenitě adaptovány zevnímu prostředí jako člověk, patrně i lépe. Biologický úspěch kteréhokoliv druhu záleží na tom, jak se dokázal přizpůsobit okolí“.*

O adaptaci v sociálním kontextu hovoří například Smith a Smith (dle Nakonečný, 1999), používají termínu adjustace a definují jej jako směr chování jedince, který se adaptuje na vnitřní a vnější prostředí. Mikšík (1969) navazuje termínem adjustabilita, ve smyslu reakce organismu na psychickou zátěž.

Sociální adaptace znamená přizpůsobit se podmínkám, které jsou dané společenským životem (Hyhlík, Nakonečný, 1977). Důležitou roli v průběhu sociální adaptace hraje osobnost, která se považuje za funkci tohoto adaptačního procesu. Sociální prostředí a nezbytnost přizpůsobování se na něj, mají za následek formování specifických lidských vlastností. Společnost působí na jednotlivce tak, aby se mohl včlenit do ní a do jejích struktur. Sociální adaptace mimo jiné souvisí se shodou hodnot jednotlivce s akceptovanými hodnotami v jeho sociální skupině.

Ještě než přejdeme k další kapitole naší práce o pracovní adaptaci, podívejme se na možné rozlišení adaptace z pohledu jejího procesu. Uvádíme rozlišení dle Rymeše (1985).

1. aktivita - pasivita subjektu

Člověk je aktivní činitel ve svém prostředí a jako takový, je schopný ovlivňovat, řídit, kontrolovat mnohé přírodní a společenské procesy. K přizpůsobení se vnějšímu prostředí dochází tehdy, když zvládnutí vnějších podmínek přesahuje jeho možnosti, nebo je-li to pro něho výhodné. Jeho aktivity vedou od úplného přijímání působících vlivů či podřizování se jim, přes výběrové jednání, až k úplnému odmítnutí adaptovat se v daném prostředí. Není nezbytné, aby byl člověk adaptován na veškeré vlivy v jeho bezprostředním okolí.

2. adaptace individuální - skupinová

Můžeme odlišit adaptaci jako individuální proces a adaptaci jedinců zapojených do určité konzistentní skupiny, ovlivňované stejnými podmínkami.

3. adaptace krátkodobá - dlouhodobá

Adaptaci můžeme vnímat jako potřebu přizpůsobit se aktuálně či situačně. Nicméně ji můžeme také vnímat jako dlouho trvající proces vývoje člověka.

4. adaptace vnitřní-vnější

Míra adaptace jedince může být odlišná v závislosti na úhlu pohledu. Jiná míra adaptace bude vnímána z pohledu jedince a jiná z pohledu jeho okolí.

5. adaptace přiměřená - nepřiměřená

Dle odborníků jsou přiměřené znaky adaptovanosti následující: realistické vnímání své životní situace a života, důvěra ve své vlastní schopnosti a sebekontrola, životní optimismus. Adaptovanost hraje významnou roli pro spokojený život, člověka, pro jeho vysoký výkon v práci, pro jeho aktivní přístup k práci, pro navozování společenských vztahů apod. Adaptovanost je předpokladem fungování jedince ve společnosti.

6. adaptace globální – částečná

Různorodé přírodní a společenské prostředí člověka na něj klade měnící se nároky, proto jedinec nemusí být úspěšně adaptovaný na všechny vlivy svého prostředí.

Na tomto místě bychom ještě rádi uvedli několik pojmů, které s adaptací a procesem adaptace souvisí. Budeme je používat v dalších kapitolách naší práce. Prvním z pojmů je tzv. adaptabilita jde o individuálně odlišnou schopnost člověka zvládat požadavky měnícího se prostředí. Tato schopnost se utváří a rozvíjí v procesu vývoje osobnosti (Nový a kol., 1997). Podle Hall, McNeely a O'Connell (2008) je adaptabilita podstatný faktor adaptačního procesu. Výsledným stavem adaptování-přizpůsobování je tzv. adaptovanost, která vyjadřuje

dosažený výsledek průběžného, dílčího, nebo celkového stavu vyrovnání se s prostředím (Rymeš., 2003).

Pro doplnění terminologie uvedme, že se lze setkat s termíny orientace, orientační program – ty jsou používány v identickém významu jako adaptace, adaptační program.

Na závěr této kapitole chceme zmínit, že si uvědomujeme, že proces adaptace je komplexním procesem. Kategorizaci pohledů, kterou uvádíme výše, jsme uvedli pro účely naší práce a pro větší přehlednost.

1.1. Pracovní adaptace

V následujících kapitolách se budeme věnovat procesu adaptace z pohledu pracovní perspektivy. Termín "adaptace na práci" se začal systematicky používat teprve na přelomu 60. a 70. let. Pracovní adaptace postihuje různorodé složky vztahu mezi pracovníkem a prací, mezi objektivními podmínkami práce a subjektivními procesy a stavy.

Úspěšnost zaměstnance je závislá na zvládnutí vlastní pracovní pozice a tomu odpovídajícího pracovního výkonu. Jen málokterý zaměstnanec je okamžitě a v plné míře schopen vykonávat práci, pro kterou byl přijat. Je nezbytné přizpůsobit pracovní schopnosti těchto nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, stylu práce v organizaci atd. K tomuto účelu by ve firmách měli sloužit adaptační programy. Řízená pracovní adaptace zkracuje dobu, po kterou nový pracovník nepodává plnohodnotný výkon požadovaný pracovním místem. Podle Plamínka (2005) pouze ten zaměstnanec, který je adaptovaný na nové situace může být stabilní. Proto vnímá proces adaptace pracovníka pro organizaci jako klíčový.

V průběhu procesu pracovní adaptace se nový zaměstnanec postupně vyrovnává s novými pracovními úkoly, osvojuje si nové pracovní dovednosti a stává se členem nového pracovního týmu. Přičemž smyslem celého procesu je, aby proběhl v co možná nejkratší době a v co možná nejvyšší kvalitě. V odborné literatuře se setkáváme s názorem, že program adaptace nových pracovníků by měl v každé organizaci nedílnou součástí řízení a efektivního využívání lidského kapitálu. Úkolem nového zaměstnance ve firmě je, se co nejdříve aklimatizovat, aby byl v co nejkratší době schopen podávat maximální výkon. Nezbytné je co nejrychleji překonat fázi, kdy se mu zdá všechno nové a neobvyklé (Armstrong, 2002).

K tomuto se vyjadřuje i Urban (2003), podle kterého adaptace představuje systematické uvedení nových zaměstnanců do organizace i pracovní funkce. Jejím cílem je urychlit integraci nového zaměstnance do firmy, zajistit jeho plnou pracovní výkonnost a zabránit jeho případné pracovní demotivaci nebo nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací, nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů či nejasných pracovních očekávání. Adaptace zahrnuje, jak aspekty odborného zapracování a přivyknutí novým pracovním úkolům, tak i aspekty sociálního začlenění do nového pracovního prostředí.

„Adaptací na práci rozumíme určitým způsobem usměrňovaný proces přizpůsobení se pracovníka na konkrétní pracovní prostředí a pracovní činnosti.“ (Mayerová, Růžička, Raisová, 1998, s. 53).

Pracovní adaptace tedy znamená přizpůsobení se práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám, ve kterých jedinec vykonává činnosti související s náplní jeho práce. Jde o průběžné sladování souboru osobních předpokladů jedince se souborem specifických požadavků jeho konkrétního pracovního zařazení ve firmě. Pracovní adaptace je kontinuální proces, který začíná vstupem nového zaměstnance do podniku a projevuje se v rozmanité podobě v průběhu celé jeho profesní kariéry. Výsledkem tohoto procesu je určitá úroveň vyrovnání se jedince s prací (Nový, Surynek, 2002).

1.2. Faktory vstupující do procesu adaptace

V průběhu období adaptace dochází ke střetávání mezi osobností nového zaměstnance a organizací, do které vstupuje.

Úspěšná adaptace pracovníka je závislá jak na jeho subjektivních předpokladech, tak na objektivních podmínkách práce a prostředí, ve kterém je vykonávána. Pro účely naší práce jsme si vybraly základní dělení na faktory subjektivní a faktory objektivní (Rymeš, 1985).

1.2.1. Subjektivní faktory

Subjektivní faktory nazývané též jako vnitřní faktory, představují individuální předpoklady jedince pro zvládnutí náročných situací. Mezi tyto faktory například řadíme (Rymeš, 1985):

- odbornou a výkonovou připravenost
- osobní vyhraněnost (morální a charakterové vlastnosti)
- hodnotová orientace
- motivace
- postoje zaměření

V rámci faktorů subjektivní povahy, které ovlivňují proces a výslednou úroveň adaptace pracovníka, jich můžeme

nalézt celé spektrum, tato variabilita je dána variabilitou jedinců. Průběh adaptační fáze ovlivňují například získané vědomosti jedince, které může uplatňovat na novém pracovišti. Také jeho schopnosti, dovednosti a inteligence jsou prověřovány charakterem nového pracoviště.

Patří sem již zmiňovaná motivace, která se projevuje zejména v míře motivace k výkonu daného zaměstnání, ochotě přijímat úkoly a pracovat na sobě. Dalšími faktory, které se

projevují v průběhu adaptace, jsou hodnotová orientace a postoje. Mohou se projevit například v názorech pracovníka na firemní kulturu či spolupracovníky nebo v přístupu k práci a úkolům.

Také úroveň kognitivních schopností jedince, schopností diskriminovat a identifikovat podněty, stejně jako jeho míra pozornosti, selektivního výběru podnětů a jejich preferencí – to vše jsou vnitřní charakteristiky, zaměstnance, které ovlivňují proces adaptace. Mezi poslední námi zmíněné faktory, které by ovšem rozhodně neměly být opomenuty, patří: emoce, city, nálady, afekty jejichž projevy lze mnohdy sledovat v behaviorálních projevech jedince a také významně ovlivňují proces adaptace.

1.2.2. Objektivní faktory

Objektivní faktory jsou vlastnosti prostředí, do kterého pracovník vstupuje. Nejen v průběhu adaptačního procesu ovlivňují subjektivní prožívání pracovníka, které se odráží v jeho kvalitě práce, vztazích na pracovišti, identifikaci s prací a firemní kulturou.

Koubek (2007, s. 193-194) se zaměřuje na tři oblasti, do kterých se nový zaměstnanec adaptuje (orientuje), jsou to:

- *„Celoorganizační orientace, zaměřená na zprostředkování informací obecného rázu a společná pro všechny pracovníky organizace, zpravidla bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.*
- *Útvarová orientace (popřípadě skupinová nebo týmová orientace), týkající se organizační jednotky (pracovní skupiny či týmu), v níž je příslušné pracovní místo obsazované pracovníkem. Má postihnout některé detaily a zvláštnosti, jimiž se práce v útvaru, organizační jednotce (pracovní skupině či týmu) vyznačuje. Bývá obsahově společná pro všechna pracovní místa v tvaru, organizační jednotce (pracovní skupině či týmu).*
- *Orientace na konkrétní pracovní místo, konkrétní zaměstnání pak už bývá obsahově diferencované podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.“*

Další možné členění faktorů objektivní povahy nacházíme u Rymeše (1985; 2002). Dovolili jsme si je uspořádat do těchto čtyř kategorií. Adaptace na požadavky spojené s pracovní pozicí, adaptace na pracovní prostředí a podmínky, adaptace na firemní kulturu a adaptace na pracovní tým neboli sociální adaptace.

Adaptace na požadavky spojené s pracovní pozicí

Ve vztahu k nové pracovní pozici jsou na nového zaměstnance kladeny určité požadavky, zejména co se týče obsahu práce, předpokládané produktivity a výkonu, cílů a odpovědnosti za jejich splnění. Do této kategorie ještě můžeme zařadit adaptaci na systém odměňování, požadavky na vzdělání, požadavky na znalost jazyků či úroveň konkrétních dovedností apod. Nároky vždy vycházejí z naplňování potřeb konkrétní pracovní pozice v organizaci. O zdařilé adaptaci na pracovní pozici hovoříme tehdy, když je zaměstnanec schopen samostatného pracovního výkonu, zvyšuje produktivitu práce, je iniciativní apod. V opačném případě je zaměstnanec nesamostatný, demotivován s nízkou produktivitou práce. Rymeš (2002) uvádí potřebnou délku adaptace 3-6 měsíců.

Adaptace na pracovní prostředí a podmínky

Do této kategorie jsme si dovolili adaptaci ve smyslu orientace na pracovišti, lokalizace, pracovišť, znalost sociální a zdravotní péče organizace (Rymeš, 2002). Adaptace na provozní podmínky je vnímána jako nejméně náročná. Význam této adaptace roste spolu s velikostí organizace. Jiná je potřeba adaptace na pracovní prostředí v malé a jiná v mezinárodní firmě. Adaptovanost pracovníka se projevuje v jeho samostatnosti, v pochopení chodu organizace a v posílení identifikace s organizací. Dle Rymeše (2002) adaptace na pracovní podmínky trvá 6 – 10 týdnů.

Na závěr bychom do této kategorie ještě zařadili adaptaci ve smyslu adaptace na technické a fyzikální podmínky pracovního prostředí. Patří sem například adaptace na osvětlení, teplotu, hluk, ale i adaptace na pracovní pomůcky či požadavky na mobilitu pracovníka (Štikar, 2003).

Adaptace na firemní kulturu

Firemní kultura představuje soubor norem, hodnot, názorů, rolí, etických zásad, které ovlivňují žádoucí směr vývoje organizace. Předpokladem pro působení ve firmě je nezbytné, aby se nový zaměstnanec postupně ztotožnil s firemní kulturou organizace. Firemní kultura se projevuje „*ve společném a přibližně shodném náhledu zaměstnanců na vnitropodnikové skutečnosti, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení, stejně jako ve společném sdílení vize podniku v delším časovém horizontu a strategii jejího dosažení.*“ (Krninská, 2002, s. 19) Směr adaptace může být ovlivňován silou firemní kultury, vztahem dominantní kultury a subkultur a typem firemní kultury. Adaptovaný zaměstnanec je loajální vůči organizaci, naproti tomu o neadaptovaném pracovníkovi hovoříme, když je jeho loajalita nízká a vykazuje flukтуаční tendence. Vhodná délka adaptace na firemní kulturu je 3-6měsíců (Rymeš, 2002).

Sociální adaptace

Většinou bývá sociální adaptaci rozuměno včleňování se a vrůstání jedince do společenských vztahů. Vycházíme z předpokladu, že pracovník pro vykonávání své činnosti potřebuje spolupracovat se svými kolegy v pracovním týmu. Sociální adaptovanost obnáší sjednocení představ, cílů a hodnot mezi novým zaměstnancem a původním pracovním týmem. Adaptovaný pracovník přijímá týmem nastolené cíle, hodnoty, vzorce chování a tradice týmu, zná svoji týmovou roli a respektuje postavení ostatních členů týmu. Adaptovaný pracovník bývá ochoten spolupracovat, otevřeně komunikuje, cítí pocit jistoty a bezpečí. V případě nezdárné adaptace bývá pracovník uzavřený, není ochotný spolupracovat, cítí se v ohrožení a dostává se do konfliktů s členy týmu, což může mít za následek jeho odchod s organizace. Délka sociální adaptace je mezi 3-6 měsíci (Rymeš, 2002).

Adaptace v organizaci představuje proces, který má několik dimenzí. Zahrnuje úroveň zvládnutí pracovní činnosti, sociální integraci, orientaci v organizační struktuře, firemní politice a kultuře či prostředí organizace. K úspěšné adaptaci zaměstnance je zapotřebí zvládnutí všech rovin adaptace, z tohoto důvodu není možné vidět jednotlivé roviny

odděleně, ale jako určitý komplexní celek, ve kterém se poznatky a zkušenosti vzájemně prolínají.

1.3. Cíle pracovní adaptace

Jak již bylo zmíněno hlavním cílem řízené adaptace, je co nejrychlejší zařazení nového pracovníka, aby mohl plně uplatnit své profesionální předpoklady, pro něž byl vybrán do společnosti.

Bedrnová a Nový a kol. (2002) v souvislosti s cíli adaptačního procesu zmiňují dvě možná hlediska, z pohledu nového zaměstnance a z pohledu organizace.

Cíl adaptačního procesu z hlediska organizace

- snižování nákladů, které se projeví zejména v opětovném náboru a zaškolování stále nových pracovníků
- zvyšování efektivity práce
- stabilita jednotlivých pracovních skupin

Cíl adaptačního procesu z hlediska nového zaměstnance

- zvládnout co nejlépe a nejrychleji požadavky na něj kladené
- získání perspektivy svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry
- přiměřeně se začlenit do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému podniku

Armstrong (2002) zdůrazňuje tyto cíle adaptačního procesu:

- adaptace pracovníka na sociální prostředí
- porozumění psychologické smlouvě

- seznámení s firemní kulturou
- urychlování pokroku v učení
- snižování nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých pracovníků
- zvyšování oddanosti pracovníků

Cadwell (1988) považuje za hlavní cíl adaptačního procesu co nejvíce hodnotit počáteční přirozený zájem pracovníka o novou práci a udržet jeho zájem po celou dobu pracovního poměru v organizaci.

Dle Dowling (2000) je hlavní cíl procesu adaptace především snížení pracovníkovy úzkosti z nového prostředí. Vzhledem k tomu, že nový pracovník pracuje v týmu, který by mohl svou úzkosti znatelně ovlivnit, je dle Dowling žádoucí, aby celý tým a jeho nadřízený vytvořil vstřícné podmínky.

Brown (2003) rozděluje cíle do pěti oblastí: snížení počátečních nákladů, snižování rizika odchodu pracovníka, snižování, úzkosti pracovníka, ušetření času spolupracovníků a supervizora nového pracovníka, tvorba reálných pracovních očekávání, pozitivních postojů a zvýšení pracovní spokojenosti.

Na základě výše zmíněných závěrů si dovoluujeme říct, že smyslem adaptačního procesu je vytvoření rovnováhy mezi očekáváním pracovníků na straně jedné a prostředím organizace na straně druhé.

1.4. Řízení adaptačního procesu

Díky řízenému adaptačnímu procesu má pracovník lepší možnosti rychleji zvládnout pracovní požadavky a přiměřeně se začlenit do struktury vztahů a do sociálního systému společnosti, což má za následek rychlejší dosahování požadované výkonnosti a kompetentnosti nového zaměstnance. Jak dodává Rymeš (1985, s. 34) „*Usměrněná adaptace má, podle dosavadních zkušeností, příznivější průběh než adaptace vyvíjející se nahodile.*“ Podobného názoru, že není vhodné ponechat adaptační proces pouze náhodnému průběhu, ale je třeba jej cílevědomě řídit, jsou i autoři Bedrnová, Nový a kol. (2002).

Řízení průběhu adaptace je důležité podle Rymeše (1985) také z toho důvodu, že se výsledná míra adaptovanosti pracovníka projevuje v prožívání člověka a má vliv na jeho sebehodnocení, na jeho vztahy k jiným lidem i na celkové životní uspokojení.

Bylo zjištěno, že pracovníci, jejichž proces adaptace byl řízen, vykazují menší flukтуаční tendence. Během prvních měsíců po nástupu nového pracovníka je vyšší pravděpodobnost jeho odchodu, který je spojen se značnými dodatečnými náklady. Jde především o náklady na získání nových pracovníků, náklady na jejich uvedení do organizace, na dočasné pokrytí práce uvolněného pracovního místa do jeho obsazení a řada dalších (Armstrong, 2002).

Vhodně řízený adaptační proces přispívá ke spokojenosti pracovníků, jejich loajalitě vůči firmě a promítá se i do výsledků práce. Řízení adaptačního procesu by mělo brát v úvahu, jak aspekt pracovníka (jeho osobnost, potřeby), tak aspekt podniku (rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, pracovním týmem) (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

1.4.1. Délka adaptačního procesu

Stanovení optimální délky řízeného procesu adaptace nového pracovníka do společnosti není jednoznačné. Adaptační proces bývá velmi individuální záležitostí, a proto i jeho délka závisí na potřebách konkrétního zaměstnance. Ani odborní autoři se neshodují ve stanovení délky

adaptačního procesu. Podle Koubka (2007) by adaptační proces měl být ukončen šestý měsíc po nástupu na pracoviště. Zatímco Růžička (2000) uvádí ukončení adaptačního procesu na základě úrovně vzdělání zaměstnance:

- *několik hodin* – absolvent základní školy
- *několik dnů až týdnů* – absolvent učebního oboru
- *několik měsíců* – absolvent střední odborné školy
- *až dva roky* – absolvent vysoké školy

Domníváme se, že tato dělení jsou spíše relativizující. Obě varianty působí kategoriálně a nezohledňují konkrétní potřeby ať už zaměstnance či firmy. Délka adaptačního programu by mohla být stanovena například na základě předchozí zkušenosti s danou pozicí, za podmínky respektování potřeb nového zaměstnance.

V mnoha organizacích se délka adaptačního procesu omezuje pouze na zkušební dobu, která trvá tři měsíce ode dne nástupu. Dle Stýbla (2003) tato doba může být pro nového zaměstnance příliš krátká. Navrhuje proto využít kombinaci zkušební doby a pracovní smlouvy na dobu určitou.

Pro stanovení délky adaptačního procesu je možné využít data získaná i z průběhu výběrového řízení. Informace o profilu budoucího zaměstnance umožňují dotvoření adaptačního programu pro konkrétního zaměstnance (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Program adaptace by měl začínat dnem nástupu pracovníka do organizace. Ovšem jak zmiňuje Stýblo (2003), mezi ukončením výběrového řízení a nástupem zaměstnance může uplynout i několik týdnů. Doporučuje proto zahájit adaptační program v době shodné s dobou ukončení výběrového řízení. Dále hovoří o tom, že by neměla vznikat „hluchá místa“, jako nezbytný vnímá stálý kontakt mezi organizací a vybraným uchazečem.

V průběhu adaptačního procesu by mělo dojít k předání informací novému zaměstnanci a k jejich osvojení. V této době by měli být zaměstnanci postupně zadávány úkoly od

jednodušších ke složitějším. Na konci této doby by zaměstnanec měl být schopen řešit pracovní úkoly v takovém rozsahu, který je obvyklý pro jeho pracovní pozici (Hroník, 1999).

Řízení procesu adaptace by mělo skončit v okamžiku naplnění svých cílů. Tedy v době, kdy je pracovník schopen samostatně vykonávat své pracovní úkoly, vyzná se na svém pracovišti a v organizaci a dobře zapadl do pracovního kolektivu (Rymeš, 1985).

1.4.2. Objekt adaptačního procesu

Abychom mohli vytvořit adaptační program, musíme vědět komu je určen. Ve shodě s odborníky (Bedrnová, Nový a kol., 2002) se domníváme, že rozdílný adaptační program bude potřebovat zaměstnanec, který přechází na jiné místo v rámci společnosti či pracovního týmu a zaměstnanec, který teprve vstupuje do pracovního procesu či byl nucen se requalifikovat.

Výše zmínění autoři (Bedrnová, Nový a kol., 2002) dělí objekty řízení adaptačního procesu do následujících čtyř skupin:

1. noví pracovníci

Do této skupiny patří pracovníci přicházející z jiné organizace a také pracovníci, kteří právě ukončili systematickou odbornou přípravu na výkon povolání. Zejména u pracovníka, který vstupuje do svého prvního zaměstnání, je důležité vedení adaptačního procesu řídicím pracovníkem. Řídící pracovník může ovlivnit budoucí vztah mladého člověka k vykonávané práci, k sebevzdělávání i ke společnosti, která jej zaměstnává. Vedoucí pracovník by měl mít na paměti přínos, který ve formě nového pohledu na společnost a její problémy nový pracovník přináší. Doporučuje se proto provést s novým pracovníkem pohovor o jeho vnímání podnikové reality.

2. pracovníci měnící pracovní zařazení

V tomto případě mluvíme o zaměstnancích, kteří jsou například přeřazeni z jednoho provozu do druhého, nebo jsou přeřazeni z důvodů pracovního vzestupu či sestupu. Patří sem i zaměstnanci přeřazení z důvodu změny zdravotního stavu. Při změně pracovního zařazení se zaměstnanec musí vyrovnat se změnou určitých prvků pracovní situace a jeho nadřízený by měl tuto skutečnost zohledňovat jak při zadávání pracovních úkolů, tak při hodnocení výkonnosti pracovníka. Výkonnost totiž bude růst postupně podle toho, jak rychle se bude individuální pracovník vyrovnávat se změnou jeho pracovního zařazení a vedoucí by podle toho měl přizpůsobit své nároky na něj.

3. pracovníci, kteří se vrací na své původní místo po delším čase

Do této skupiny spadají zejména ženy po mateřské dovolené, ale také lidé po návratu z výkonu trestu, lidé se změněnou pracovní schopností, či lidé, kteří se vrací po delší nemoci. Přerušování pracovní kariéry je často doprovázeno ztrátou profesionální sebedůvěry i poklesem zájmu o pokračování v přerušované profesní kariéře. Úloha nadřízeného pracovníka v tomto případě spočívá v citlivé readaptaci těchto pracovníků. Vedoucí by se měl zejména snažit nalézat možnosti, jak by podnik mohl přispět k řešení osobních problémů těchto pracovníků.

4. pracovní skupiny

Pracovní skupiny jsou adaptovány například tehdy, když jsou do podniku zaváděny inovační změny, které mají velký dopad na obsah, charakter a podmínky práce. Úspěšnost adaptace pracovních skupin na zaváděnou inovační změnu je mimo jiné podmíněna i správnou přípravou prováděnou vedoucím pracovníkem. Jeho úkolem je umožnit všem zúčastněným pracovníkům podílet se na zavádění inovační změny. Do budoucna tímto přístupem může zvýšit ochotu zaměstnanců tuto změnu přijmout.

Na základě zkušenosti z odborné literatury bychom tento výčet chtěli doplnit ještě o jednu skupinu a tou jsou zaměstnanci přicházející ze zahraničí. Bez pochyby pro ně v průběhu adaptace budou platit ta samá pravidla jako zaměstnance zmíněné výše, nicméně se

domníváme, že vzhledem k počáteční jazykové a kulturní bariéře může být proces jejich adaptace náročnější. Podniky by na zahraniční pracovníky měli být ve svých adaptačních programech připraveny a měly by jim nabídnout adekvátní možnosti reagující na jejich potřeby.

1.4.3. Subjekt adaptačního procesu

Na základě prostudované literatury jsme došli k několika subjektům, které vstupují do adaptačního procesu. Za hlavní subjekt bývá považován vedoucí pracovní skupiny (manažer), ten je také zodpovědný za průběh adaptačního procesu. Dále se na řízení adaptace podílejí pracovníci personálního oddělení (HR oddělení) a v řadě firem nově také mentoři nazýváni také garanti či patroni. Samozřejmě nesmíme zapomenout ani na stávající zaměstnance a na jejich vliv na nového zaměstnance.

Personální oddělení

Dovolíme si začít charakteristikou zaměstnanců personálního oddělení, protože jsou to právě oni, s kým je nový zaměstnanec před vstupem do zaměstnání v kontaktu. Personální oddělení se podílí na adaptačním procesu a jeho úkolem je dle Stýbla (2003) shromažďování podkladů, metodické vedení, kontrola průběhu adaptace apod. Velmi důležitou náplní práce tohoto útvaru by mělo být proškolení a systematická příprava vedoucích pracovníků i vytypovaných garantů na řízení adaptace nových pracovníků.

„Personální útvar vypracovává koncepci orientace, obsah a časový plán orientace pro jednotlivé kategorie pracovních míst, vytváří soubory písemných materiálů sloužících k orientaci, podílí se zejména na počáteční fázi orientace – spíše celoorganizační, koordinuje orientaci a metodicky ji řídí, proškoluje v této souvislosti vedoucí pracovníky všech úrovní.“ (Koubek, 2007, s. 201).

Rymeš (1985) uvádí následující činnosti personálního oddělení:

- dohled nad dodržováním podnikových směrnic při řízení adaptačního procesu
- příprava potřebných metodických pomůcek
- uvádění nových pracovníků do sociálního systému podniku, organizace setkání s představiteli podniku
- vytváření a vydávání informativních materiálů o podniku pro nové zaměstnance
- metodická pomoc vedoucím pracovníkům, kontrola a hodnocení jejich práce s novými pracovníky
- vyhodnocování průběhu adaptace (na základě informací získaných od vedoucích pracovníků nebo z rozhovorů s novými zaměstnanci)

Podle autorů Bedrnová, Nový a kol. (2002) je nezbytné, aby vedoucí pracovník a personální oddělení měli mezi sebou jasně rozděleny kompetence ohledně adaptačního procesu nového zaměstnance. Autoři tvrdí, že personální oddělení má na starosti vysvětlení všeobecných záležitostí týkajících se organizace. Toto počáteční informování bývá zpravidla označováno jako celopodniková orientace. Za další průběh adaptačního procesu již obvykle zodpovídá bezprostřední nadřízený nového pracovníka, který zabezpečuje jeho orientaci na konkrétní pracovní místo navazující na orientaci celopodnikovou. Jeho působení při adaptaci nových zaměstnanců musí tedy být sladěno s činnostmi personálního útvaru.

Vedoucí pracovník (manažer)

Dalším subjektem, který v nemalé míře ovlivňuje proces adaptace je vedoucí pracovník či manažer. Úkoly a postupy vycházející z jeho pozice jsou velice komplexně zpracovány autory Bedrnová a Nový a kol. (2002). Postup při řízení adaptace nového pracovníka popisují následovně:

1. Vedoucí pracovník musí být obeznámen s problematikou adaptace a metodami jejího řízení. Předpokladem řízení adaptačního procesu je znalost podnikových dokumentů a směrnic a teoretická znalost řízení adaptačních procesů.

2. Vedoucí pracovník vykonává nástupní pohovor s přijatým pracovníkem. V tomto rozhovoru si oba zúčastnění vyjasní vzájemná očekávání, což v budoucnu umožní kvalitnější průběh adaptačního procesu.

3. Vedoucí pracovník zařadí pracovníka na konkrétní pracovní místo. V tomto kroku je zaměstnanec seznámen se svými pracovními nástroji, podmínkami práce, pracovním postupem, povinnostmi a úlohami daného pracovního místa. Tento krok se bude lišit dle charakteru pracoviště a zkušenosti přijatého pracovníka.

4. Vedoucí pracovník představí nového pracovníka pracovnímu týmu. V rámci tohoto seznamování by zaměstnanec měl dostat informace o odbornosti jednotlivých členů a o zvyklostech a tradicích pracovního týmu. Je zapotřebí, aby pracovník byl seznámen se všemi kolegy, s kterými z povahy své profese přijde do styku. Zároveň vedoucí pracovník stručně představí nového zaměstnance, jeho odbornost, kvalifikaci případně místo předchozího působení.

5. Vedoucí pracovník určí mentora (garanta, patrona). O institutu mentora se budeme podrobněji zmiňovat níže.

6. Vedoucí pracovník zpracuje program adaptace. Plán by měl být co nejvíc upraven na míru novému zaměstnanci. Na vypracování programu se vedoucí pracovník podílí spolu s mentorem. Tento plán by měl obsahovat dobu adaptace, garanta, cíle adaptace, způsoby hodnocení procesu adaptace a určení konkrétních vzdělávacích aktivit. Zde si dovolíme uvést odlišná kritéria tvorby programu dle Stýbla (1993) :

- pro zaměstnance různého věku, životních a pracovních zkušeností
- pro zaměstnance v různých funkcích, činnostech a pracovních zařazeních
- pro zaměstnance s různou perspektivou jejich rozvoje

Na základě uvedených údajů je možné stanovit dobu trvání a formu adaptačního programu.

7. Vedoucí pracovník průběžně sleduje pracovníka při práci a při jeho začleňování do pracovního týmu. Tuto činnost zpravidla realizuje spolu s mentorem.

8. Vedoucí pracovník pravidelně a systematicky kontroluje plnění adaptačního programu. Tento systém kontrol by měl být sám o sobě součástí adaptačního programu. Smyslem je, aby vedoucí pracovník získával v pravidelných intervalech informace o průběhu a úspěšnosti adaptace. Jde mimo jiné o kontrolu žádoucích pracovních návyků. Na základě získaných výsledků je možné upravit adaptační program dle aktuálních potřeb pracovníka i organizace.

9. Vedoucí pracovník v závěru hodnotí průběh adaptačního procesu. Adaptovanost nového zaměstnance může být dle Rymeše (1985) posuzována v následujících oblastech:

- hodnocení úrovně pracovního výkonu (na základě zvolených kvantitativních i kvalitativních kritérií)
- posouzení úrovně sociálního začlenění nového zaměstnance
- hodnocení pracovní i sociální adaptace mentorem a spolupracovníky
- subjektivní vyjádření nového pracovníka, jeho spokojenost s prací a začleněním se do pracovní skupiny
- použití odborných speciálních metod hodnocení adaptovanosti (postojové škály, sociometrické metody apod.)

Vzhledem k pracovní a časové vytíženosti vedoucích pracovníků, často dochází k tomu, že navzdory propracovaným adaptačním programům, nejsou schopni řídit adaptaci nových zaměstnanců k efektivním výsledkům (Werther, Davis, 1992).

Mentor

Posledním subjektem, který chceme v rámci adaptačního procesu zmínit je mentor. Někdy bývá nazýván tutor, patron, garant, instruktor, lektor apod. Mentorem by měl být zkušený zaměstnanec firmy, který má přehled o požadavcích spojených s výkonem práce. Měl by dokázat poradit a podpořit zaměstnance v situacích, v nichž si neví rady. Zároveň se od něj

očekává, že dokáže vést lidi a poskytovat zpětnou vazbu s podněty pro rozvoj zaměstnance. Pro dokreslení představy mentora uvádíme charakteristiku mentora dle Rotterové (1999) ta píše, že je „...důležité, aby potenciální mentor:

- působil ve své pozici nějaký čas a neprocházel podstatnou změnou ve své kariéře,
- byl zkušený, vyrovnaný a měl zájem se podílet na vývoji lidí u společnosti,
- měl čas se věnovat svému úkolu, s iniciativou a schopností působení v nestrukturované situaci,
- nebyl přímý vedoucí (ve většině společností je tomu tak). Mentor proto není zodpovědný za platové a disciplinární záležitosti svého protežé (pověřeného zaměstnance) ani za jeho formální hodnocení. Mentor zastává pozice „strýčka“ pro svého svěřence.
- měl by mít dobré manažerské schopnosti, důkladnou znalost organizace a taktický přístup a nepůsobit jen v úzkém oboru, protože se od něj očekává, že svému protežé umožní rozšíření jeho znalostí o společnosti, povede ho k osvojení si různých aspektů managementu,
- mentor má také povzbudit svého protežé k větší nezávislosti a ke schopnosti rozhodování. Jejich poměr probíhá v atmosféře vzájemné důvěry. Protože mentor zastává funkci učitele, musí mít značnou míru trpělivosti.“ (Rotterová, 1999, s. 13-14).

Konkrétní úkoly mentora vymezuje Armstrong (2002), jeho úkoly vidí zejména v následujících úkonech:

- pomáhat novému zaměstnanci seznámit se s chodem podniku, s fungováním sociální péče, stravováním atd.
- zaučovat nového pracovníka do specifik pracovních činností a radit mu při vytváření potřebných pracovních
- pomáhat pracovníkovi v jeho začleňování do mezilidských vztahů upozorněním na zvyklosti a tradice pracovního kolektivu
- udržovat bezprostřední dialog s nováčkem, v jehož průběhu mentor reaguje na dotazy, výhrady, a koriguje první zkušenosti a dojmy nového zaměstnance
- kontrolovat průběh adaptace nováčka
- informovat nadřízeného nového zaměstnance o průběhu adaptace

Každý ze zmíněných subjektů má své místo v procesu adaptace. Bez jejich vzájemné spolupráce a bez jasně vymezených kompetencí by nebylo možné adaptační program uvést v život. Z výše zmíněného vyplývá, že sestavení vhodného adaptačního programu je v rukou personálního oddělení. Jehož úkolem je vytvořit metodologii procesu adaptace. Kdežto řízení adaptace a rozhodnutí o setrvání či odchodu zaměstnance, je však v rukou vedoucího pracovníka. Ten by měl úzce spolupracovat s mentorem, který je hlavním poskytovatelem aktuálních informací o průběhu adaptace nového zaměstnance.

1.4.4. Nástroje řízení adaptačního procesu

Pro nové zaměstnance je velice náročné vstřebat veškeré nové informace. Není vhodné, jak zdůrazňuje Koubek (2007) nového zaměstnance přetížit sumou nových informací, naopak informace by měli být nějakým způsobem kategorizovány. Efektivnější se jeví předávat informace postupně a různými komunikačními kanály, něco písemně, něco ústně, něco formální cestou a něco neformální cestou. Taky by měla být určena priorita jednotlivých informací. To všechno by mělo být rozděleno do dalšího časového úseku. V tomto by nám měli pomoci nástroje vytvořené k účelům adaptačního procesu.

V této části bychom vás tedy chtěli seznámit s nejčastěji používanými nástroji v řízeném procesu adaptace.

1.4.4.1. Adaptační program (plán)

Efektivnost adaptačního procesu nových pracovníků je podle Bedrnové a Nového (2002) do značné míry ovlivněna i úrovní nástrojů řízení adaptace, které má konkrétní podnik vypracované. Mezi takové nástroje patří například typové adaptační plány či plány nástupní praxe. Pro naše účely budeme promiskue zacházet s pojmy adaptační plán a adaptační program.

Adaptační program je soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie pracovníků. Zaměřuje se jak na administrativní a organizační zařazování pracovníků (vstupní instruktáž, přednášky, školení), tak na pracovní a sociální zařazování nového zaměstnance (uvedení pracovníka na pracoviště, seznámení s pracovním kolektivem, vedoucím a garantem, odborná stáž, zapracování atd.) (Rymeš, 1985).

„Plán stanoví, s jakými informacemi se má pracovník seznámit, s jakými organizačními útvary by měl být seznámen, na kdy jsou naplánovány kontrolní body adaptace. Důležité je odpovídajícím způsobem rozložit nové informace tak, aby jimi nebyl zaměstnanec zahlcen.“ (Bucháčková, 2003, s. 38).

Adaptační program pro konkrétní pozici spolu sestavují zaměstnanec personálního oddělení a vedoucí pracovník ve spolupráci s novým zaměstnancem. Vzájemně si poskytují zpětnou vazbu, která se týká nastaveného plánu adaptace, a podle potřeby program upravují. Při tvorbě adaptačního programu je třeba vycházet z následujících zásad (Bedrnová, Nový a kol., 2002):

- Obsah plánu má být závislý na složitosti a náročnosti pracovní činnosti, kterou bude pracovník vykonávat. Adaptační plán jednotlivých pracovníků tak může mít různou podobu, od stručného záznamu až po podrobný program s termínovanými úkoly.
- Při tvorbě adaptačního plánu je třeba respektovat úroveň dosaženého vzdělání i délku praxe pracovníka.
- Adaptační plán by měl brát ohled také na individuální zvláštnosti pracovníka. Obsah plánu má být podle možnosti přizpůsoben představám a přáním nového zaměstnance.

Adaptační program, spolu s jeho popisem a vysvětlením, by měl být novému zaměstnanci předán v den nástupu na pracoviště. Toto předání by měl obstarat zaměstnanec personálního oddělení případně vedoucí pracovník. Záleží na vymezení kompetencí v konkrétní organizaci. Délka adaptačního programu je závislá na charakteru organizace a

jejich potřebách. Délka adaptačního programu bývá většinou totožná s délkou zkušební doby.

Výstupem praktické části naší práce bude právě adaptační program, který bude vycházet jak z potřeb organizace, tak z potřeb nového zaměstnance.

1.4.4.2. Příručka pro zaměstnance

Příručka pro zaměstnance někdy nazývaná též orientační balíček bývá ve firmách nejrozšířenější formou předání informací novému pracovníkovi. Obsahem mohou být formální i neformální informace. Výhodou je předání velkého množství informací v krátkém čase, nicméně se domníváme, že aby tyto informace byly beze zbytku využity je třeba nad nimi s novým zaměstnancem ještě podiskutovat. Smyslem příručky je nejen poskytnout co nejširší přehled informací o firmě, ale i zprostředkovat novému zaměstnanci firemní kulturu organizace (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001). I díky tomuto nástroji je možné vytvořit silné vztahy, podnítit angažovanost, vysvětlit firemní cíle a zprostředkovat kulturní hodnoty organizace novému pracovníkovi.

Příručka může mít různou podobu, její koncept by měl odrážet potřeby společnosti, které mají být novým zaměstnancem naplněny. Z toho vyplývá, že i pro jednu a tu samou organizaci může existovat několik variant takovéto příručky.

Pro představu uvádíme rámeček možné příručky pro zaměstnance, jak jej uvádí Armstrong (2002).

- stručná charakteristika podniku – historie, výrobky, organizace, vedení
- základní pracovní podmínky – pracovní doba, dovolená, podnikový důchod, pojištění
- odměňování – mzdové/platové třídy a tarify, termín a způsob vyplácení mezd a platů, srážky ze mzdy či platu a další otázky
- nemoc a pracovní neschopnost – hlášení absence, doklady, nemocenské dávky

- postupy pro přiznávání kvalifikace
- postup při stížnostech
- postup při povyšování pracovníků
- udělování volna
- podniková pravidla
- disciplinární postupy
- odborové záležitosti a záležitosti společných konzultativních výborů
- možnosti vzdělávání a výcviku
- sociální program a péče o pracovníky
- otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce
- zdravotní péče a první pomoc
- možnosti stravování a občerstvení
- pravidla pro telefonování a korespondování
- pravidla pro používání elektronické pošty
- cestovné a diety

Na základě naší zkušenosti bychom doplnili příručku ještě o několik základních informací, jako jsou například adresa společnosti, telefonní čísla, e-mailové adresy, fakturační údaje apod.

Dle potřeb a možností organizace může být příručka jak v tištěné, tak v elektronické podobě. Cílem je, aby naplnila účel, pro který byla, jistě pracně, vytvořena.

1.4.4.3. Formální informační kurzy

Spolu s příručkou pro zaměstnance se tyto dva nástroje prakticky doplňují. Smyslem je předat zaměstnanci jak podrobné, tak rozsáhlé informace. Jak se domnívá Armstrong (2002) je vhodné, aby tyto kurzy byly realizovány co nejdříve po nástupu nového pracovníka. Avšak praxe bývá trochu odlišná. Firmy většinou se školením vyčkávají na větší počet nových zaměstnanců a tím celý proces pro ty dříve přijaté ztrácí na efektu. Na druhou stranu je

nutné si uvědomit, že kurzy nemohou nahradit neformální orientaci pracovníka přímo na jeho pracovišti. Informační kurzy by na rozdíl od orientačního balíčku měli obsáhnout následující oblasti (Armstrong, 2002):

- informace o podniku
- vzdělávání pracovníků
- proces řízení pracovního výkonu
- problematiku ochrany zdraví a bezpečnosti při práci
- pracovní podmínky
- odměny a zaměstnanecké výhody
- politiku, postupy a další opatření podniku
- zapojení a spoluodpovědnost odborů a pracovníků

1.4.4.4. Další nástroje

Jsme si vědomi, že výčet výše popsaných nástrojů nemusí být zdaleka úplný. I proto, si na závěr této kapitoly dovoluujeme uveřejnit strukturovaný přehled dalších možných nástrojů řízení adaptačního procesu. Nástroje jsou rozděleny do čtyř kategorií podle pole jejich využití. Tuto strukturu nástrojů uvádí Vybíralová (2008).

Nástroje adaptace na nároky pracovní pozice	Nástroje adaptace na firemní kulturu	Nástroje adaptace na prostředí	Nástroje sociální adaptace
jasné definování nároků spojených s obsahem práce	úvodní strategické workshopy s vedením firmy	předání plánu oddělení a celé firmy	využití zkušenějších pracovníků pro roli mentora
poskytování dostatku informací	seznámení se s informačním tokem a procesy	uvedení možností přístupu do jednotlivých částí	pravidelnost porad týmu
přehlednost kariérního plánování	seznámení s metodickými postupy	provedení firmou mentorem	neformální setkávání,
participace na reálných úkolech kolegů	dostupnost informací – intranet, stížnostní postupy	přidělení pracovní skříňky, šatny	koučování s nadřízenými
odborná příprava prostřednictvím absolvování potřebných školení	požadavky např. na odívání, vystupování, klientská orientace	informace o umístění a obsluze kopírovacích center	exkurze na jiná oddělení
pravidelné poskytování zpětné vazby	týdenní působení na pracovištích – tzv. kolečka	informace i zajištění občerstvení, jídelny, toalet	představení zaměstnance pracovníkům ostatních oddělení
postupné zvyšování náročnosti úkolů		kurzy zaměřené na speciální PC programy, intranet	

Tabulka č. 1: Nástroje adaptace (Upravil P. Š.)

V této části naší práce jsme se snažili zveřejnit přehled používaných nástrojů adaptace. Adaptační proces může být realizován různými nástroji. Do procesu řízení adaptace vstupuje mnoho faktorů počínaje osobnostními předpoklady zúčastněných pracovníků konče nároky a potřebami organizace jako celku. Domníváme se, že není možné vytvářet optimální nástroje adaptace, které by se daly prodávat na širokém trhu. Každá konkrétní organizace a pozice v této organizaci má svá specifika, a proto si myslíme, že je nezbytné, aby tyto nástroje, při zachování jejich efektivnosti, byly vytvářeny co nejkonkrétněji. Tento fakt znamená pro firmu nejen finanční, ale i časovou investici. Je úkolem firmy, aby našla vhodnou polohu mezi svými potřebami a možnostmi.

1.4.5. Vyhodnocení adaptačního procesu

Součástí adaptačního procesu je jeho systematické monitorování a následné vyhodnocení. Aby mohl být adaptační proces úspěšný, je třeba pravidelně pozorovat a zpracovávat výsledky a efektivitu jednotlivých kroků. Proces adaptace je velice komplexní, a proto je vhodné si pro jeho vyhodnocování předem stanovit kritéria podle, kterých bude vyhodnocován. Tyto kritéria by měly být známy i novému pracovníkovi. Na vyhodnocení adaptačního programu by se měl podílet vedoucí pracovník, mentor a samozřejmě zaměstnanec. Bedrnová a Nový (2002) navrhuje setkání formou hodnotícího pohovoru. Při tomto vyhodnocení by měla být věnována pozornost především adaptačním cílům stanoveným v adaptačním programu, pracovnímu jednání a chování zaměstnance v průběhu adaptace, začlenění do pracovního týmu a problémům, které se případně v procesu adaptace vyskytly. V této chvíli by měl dostat slovo také zaměstnanec se svými postřehy a návrhy na změnu pracovních činností. Byla by škoda nevyužít zkušenosti pracovníka, který ještě není zastřený provozní slepotou.

Na posouzení adaptovanosti je možné pohlížet z pohledu organizace a z pohledu zaměstnance (Bedrnová, Nový a kol., 2002):

Kritéria ze strany zaměstnance:

- pracovní adaptovanost – zaměstnanec přijímá náplň práce a zajímá se o sebe vzdělávání po odborné stránce
- sociální adaptovanost – zaměstnanec je spokojený se svým začleněním v rámci pracovního týmu, je spokojený se svými vztahy s vedoucími
- adaptovanost na firemní kulturu – zaměstnanec je ztotožněný s firemními cíli, vizemi a hodnotami

Kritéria ze strany organizace:

- pracovní adaptovanost – zaměstnanec podává standardní výkon odpovídající jeho pozici
- sociální adaptovanost – zaměstnanec je součástí pracovního týmu, je aktivní při skupinové práci
- adaptovanost na firemní kulturu – zaměstnanec je loajální vůči organizaci

Ideálně adaptovaný zaměstnanec je dle Rymeše (1985) čím dál tím víc samostatný ve své pracovní činnosti, jeho výkonnost je srovnatelná s ostatními spolupracovníky, rozumí návaznosti své pracovní činnosti, což umožňuje racionalizaci jeho práce a začleňuje se do neformálních vztahů v organizaci.

Obdobná kritéria adaptovanosti uvádějí autoři Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001). Dle autorů adaptovaný zaměstnanec podává výkon, který odpovídá kvantifikovaným kritériím a je začleněný do sociálních vztahů tj. spolupracuje s kolegy na pracovišti.

Zhodnocení adaptačního procesu dává organizaci informaci po které cestě jít dál, a po které nejít radši vůbec. Důležité je, aby vyhodnocování adaptačních procesů nebylo samoučelné. Nutností je použít vyhodnocené informace pro další rozvoj zaměstnance a firmy. Proto

v některých organizacích bývá proces adaptace umisťován do širšího rámce. Takovýmto rámcem může být systém vzdělávání pracovníků v organizaci.

1.4.6. Úskalí adaptačního procesu

V závěru řízení adaptačního procesu bychom chtěli věnovat krátkou zmínku o možných úskalích, se kterými je možné se v průběhu setkat.

Základním problémem může být výběr nového zaměstnance sám o sobě. Dojde-li k situaci, kdy je na pozici vybrán kandidát s nedostačující kvalifikací či naopak s vyšší kvalifikací, může docházet k tomu, že nový pracovník začne buď selhávat anebo bude demotivovaný. Je proto nezbytně nutné, aby obsazování pozic ve firmě respektovalo, očekávání požadavky a potřeby obou zúčastněných stran.

Dle autorů Werthera a Davise (1992) jsou vedoucí pracovník spolu s personálním oddělením zodpovědní za to, aby zaměstnanec nebyl:

- přesycen informacemi,
- zavalen formuláři, které musí vyplnit
- žádán o plnění úkolů, při nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu
- pověřován podřadnými úkoly, které by oslabily jeho zájem o práci a loajalitu vůči firmě
- nucen k práci po povrchním průběhu adaptace

Hroník (1999) v této souvislosti uvádí v podstatě obdobná úskalí. Snad jen dodejme problém podceňování či nezájmu o nového zaměstnance.

Problémy mohou také vycházet z aktuální situace na pracovišti nebo ve firmě. Problémem v tomto smyslu mohou být například nepřátelské mezilidské vztahy na pracovišti. Je v zájmu zaměstnavatele, aby zaměstnanec vstupoval do pracovních podmínek, kde je možné podávat optimální výkon.

Užití adaptačního programu může být také problematické. Máme tím na mysli, že firmy mají často zpracovaný rámcový adaptační program, který se ovšem snaží uplatnit bez rozdílu na odlišné pracovní pozice ve firmě.

Nesmíme opomenout možná úskalí vycházející z osobnosti zaměstnanců. Do této kategorie konfliktů spadá střet v představách, postojích, zájmech, názorech či normách firmy i pracovní skupiny.

Cascio (1986) uvádí, že neefektivní může být vyzvat nového zaměstnance, aby přišel nebo si řekl, když něco potřebuje či si neví rady. První skupina zaměstnanců se nechce jevit jako „hloupá“, a proto se raději nezeptá a druhé méně asertivní skupině může chybět odvaha, a proto raději setrvá v nevědomosti.

Nakonec proces adaptace nemusí vždy vést k tomu, že nový zaměstnanec obstojí v podmínkách organizace. Někdy je v zájmu jak firmy, tak zaměstnance, aby se jejich cesty rozdělily. I v tomto je možné spatřovat smysl adaptačního procesu.

2. Systemický přístup

V této kapitole bychom rádi čtenáři osvětlili principy systemického přístupu či systemického myšlení. V praktické části naší práce budeme věnovat kapitolu charakterizování podniku pod systemickým managementem. I z tohoto důvodu považujeme za vhodné krátce uvést historii a teoretické zázemí systemického přístupu, ze kterého vedení pracovníků ve firmě vychází.

2.1. Definice systemického přístupu

Ze všeho nejdříve je na místě definovat slovo systemický, aby mohlo být patrné, jak s ním budeme v naší práci zacházet. Ve shodě s Parmou (2006) slovo systemický může být definováno, jako přístup, způsob myšlení a jednání, který vychází z filosofických a teoretických koncepcí, které neredukcionisticky pracují s komplexitou. Jinak řečeno, uvědomují si složitost světa a ani po zjednodušení této složitosti nezapomínají na komplexní pohled. Tato definice může stále působit poněkud složitě, tak si ji dovolíme ještě o něco zjednodušit. Přídavné jméno systemický značí způsob myšlení a uvažování nebo způsob „vidění“, které je soustředěno na systém. Dle Ludewiga (1994, s. 130) se k přídavnému jménu systemický váží následující charakteristiky:

„1. Vše řečené je řečeno pozorovatelem

2. Pozorovatel je jazykující živá bytost

3. Vše řečené je vytvořeno jazykováním

4. (Reality) jsou argumenty v konverzování

5. Systémy jsou komplexní jednotky vytvořené jazykováním

6. „Systemicky“ myslet znamená soustředit se na systém“

„Systemický přístup už sám svým názvem naznačuje, že nejde o izolovanou disciplínu, ale o široký proud filosofických východisek, teorií metodik a praktických zkušeností, jejichž

společným jmenovatelem je snaha po zjednodušení a současně důraz na celistvost věcí a jevů a na jejich souvislosti, a to současně v detailu i celku, rozložené i systémově“. (Parma, 2006, s. 22)

Systemický přístup se uplatňuje v oborech práce s lidmi. Například v psychoterapii, ve vzdělávání, sociální práci, poradenství i managementu. Na počátku osmdesátých let minulého století se vydělil z rodinné terapie a přijal výrazně odlišná teoretická východiska. K hlavním principům systemického přístupu patří přesvědčení o tom, že neexistuje poznání nezávislé na poznávajícím subjektu, ale jen poznání zúčastněných pozorovatelů. Neexistuje jedno univerzum, ale pouze multiverzum konstruované v říši jazykových a řečových významů. Biologické systémy včetně člověka jsou chápány jako autopoietické a zvenku lineárně neinstruovatelné. Poradce (manažer, psychoterapeut, kouč apod.) není potom expertem, který přímo způsobuje změnu, je však organizátorem specifického vedení rozhovoru, ve kterém může změnu podněcovat. Systemický přístup umožňuje díky systemickému chápání nový pohled na tradiční postupy ve vzdělávání, psychoterapii, managementu atd. Rozvíjí profesionalitu založenou na schopnosti vést rozhovor tak, aby byl respektující a užitečný. V Čechách rozvíjí systemický přístup zejména Institut pro systemickou zkušenost a Institut systemických studií.

2.2. Historie systemického přístupu

Tak jak rychle šel kupředu vědecký a technický pokrok, tak rychle vzrůstaly problémy ve společnosti. Následná reakce na společenský stav i filosofický náhled na svět vyústili začátkem 80. let v tzv. postmoderní filosofii. Nové situace a tím i problémy ve společnosti vyžadovaly nová řešení, což umožnilo vzniknout interdisciplinárním vědním přístupům, jako jsou obecná teorie systémů, informatika, kybernetika, teorie chaosu, synergetika, teorie biologických systémů apod. Systemický přístup tedy vzešel z tohoto podhoubí. Systemický přístup, jak uvádí Schlippe a Schweitzer (2001), nebyl vytvořen jednou osobou, ale vznikl a rozvíjel se současně i postupně na různých místech světa. Tak se stal systemický přístup kolektivním dílem a je stále otevřený dalšímu vývoji.

2.3. Vymezení systemického přístupu

V této části kapitoly o systemickém přístupu vám přiblížíme některé teoretické koncepty, ze kterých systemické myšlení vychází.

2.3.1. Konstruktivismus

Konstruktivismus značí filosofickou perspektivu, která vidí veškeré lidské vědění konstruované na základě lidské percepce a sociální zkušenosti. Konstruktivismus se nesoustředí na ontologickou realitu, ale na realitu, která je vytvořena lidmi. V rámci psychologie je nejznámějším představitelem konstruktivismu americký psycholog a psychoterapeut Georgie Kelly, autor osobních konstruktů (Schlippe, Schweitzer, 2001). Při své práci se nezaměřoval na interpretaci chování lidí, ale pobízel své klienty k tvorbě vlastních konstruktů.

Radikální konstruktivismus

Jednou z větví konstruktivismu je radikální konstruktivismus, který vychází z toho, že lidské vědění je konstruováno myslí a nikoliv shromažďováním empirických dat. Ernst von Glasersfeld (1996), jako hlavní představitel radikálního konstruktivismu, spatřuje jeho význam v nekonvenčním způsobu uvažování o vědění samotném. Existuje pouze vědění zkonstruované námi na základě naší zkušenosti, která je subjektivní. Radikální konstruktivismus nepopírá existenci objektivní reality, pouze tvrdí, že je nám nepřístupná. Realita je jakýsi bod nebo moment, na kterém se lidé shodnou. Do středu zájmu je postaven pozorovatel, který tvoří rozlišení, kterými vytváří svoji realitu. Na základě tohoto konceptu je pouze možné říct, jak svět vidíme my. Tvoříme si konstrukty-mapy o světě. Mapa, kterou si tvoříme, nepředstavuje území (McNamee, Gergen, 1999). Ernst von Glasersfeld (1996) uvádí, že neodhalujeme venkovní svět, ale vynalézáme ho, konstruuujeme. Není tedy podstatné, jak

konstrukty odpovídají realitě, ale jak se hodí k přežití v rámci reality. Je důležité, jak je náš obraz světa užitečný pro jeho porozumění, nikoliv, jak je pravdivý (Pecháčková, 1992). Pojem skutečnost radikální konstruktivismus nahrazuje pojmem pozorovatel. Pozorovatel je ten, kdo utváří realitu. Koncept konstruktivismu mimo jiné vychází z kybernetiky II. řádu, která se zabývá pozorujícími systémy neoddělitelnými od pozorovaného (Heylighen, 2001).

Sociální konstruktivismus

Druhou z větví konstruktivismu je tzv. sociální konstruktivismus, jeho hlavními představiteli jsou H. Goolishian, T. Anderson, K. Gergen. Dle sociálního konstruktivismu je realita konstruována v komunikaci. Osudy lidí jsou chápány jako příběhy, které jsou vyprávěny. Člověk žije ve světě, který si utváří v jazyce v sociálním kontaktu s druhými lidmi. Význam je událostem přidělován na základě vyprávění příběhu. Jak uvádí Kratochvíl (1998) vyprávění příběhu směřuje jak k sobě, tak k druhým lidem a vytváří tak společnou realitu.

2.3.2. Biologická gnoseologie

Moderní biologická gnoseologie přistupuje k poznání reality podobným způsobem jako radikální konstruktivismus. Jak uvádí jeden z jejich hlavních představitelů Gregory Bateson (2006), realitu si vytváříme na základě své neurofyziologické organizace a struktury. Objektivní realita, ať už má jakoukoliv formu, je nám nepřístupná. Bateson dále soudí, že to, co si zanášíme do svého poznání, nejsou věci samotné, ale rozdíly, které jsou nositeli významu. Tyto rozdíly jsou utvářeny námi. Rámcem, ve kterém rozumíme světu, je dle Batesona kulturní vzorec, díky kterému lidské chování nabývá významu. Přesvědčení o tom, jaký svět je, zároveň determinuje to, jak jej vidíme (Dell, 1985).

Myšlenku determinace biologického systému svojí strukturou dále rozvíjí Humberto Maturana, další důležitý představitel biologické gnoseologie. Maturana předpokládá, že struktura systému determinuje možnosti interakce systému, přičemž se s každou interakcí systém mění. Objektivní informace o světě neexistuje, žijeme v doméně na subjektu závislé reality (Dell, 1985). Bateson na rozdíl od Maturany připouští existenci objektivního světa.

Jestliže je každý jedinec determinován svojí neurofyziologickou strukturou, není možné jej libovolně měnit. O změně rozhoduje struktura jedince.

Dalším zajímavým Batesonovým postulátem je, že veškeré pozorování a jeho výsledek závisí na interakci pozorovatele a pozorovaného. V tomto smyslu tedy vždy záleží na pozorovateli, který situaci hodnotí. Pozorovatel se tedy stává součástí pozorovaného systému, se kterým interaguje a současně se vzájemně mění (Dell, 1985).

Bateson rovněž rozpracoval koncepci cirkulární kauzality, která je pojímána jako vzájemné ovlivňování částí systému na základě zpětné vazby. Dle Batesona je pro živé systémy charakteristické vytváření zpětnovazebních okruhů, nikoliv sekvencí příčin a následků. Na rozdíl od lineární kauzality nepojímá osobnostní rysy jako neměnné (Dallos, Draper, 2000). Na Batesonův koncept kauzality navazuje Francisco Varela, který soudí, že kauzalita jako taková je nemožná. Maturana a Varela tvrdí, že reakce organismů (včetně člověka) není dána působícím podnětem, ale vnitřním stavem organismu (strukturou) rozhodujícím, zda je vůbec schopen reagovat. S tím souvisí Maturanovo tvrzení, že jestliže je každý jedinec determinovaný svojí neurofyziologickou strukturou, není instruktivní interakce možná. O změně rozhoduje vždy organizace a struktura jedince (Schlippe, Schweitzer, 2001).

Nástroj, který umožňuje „spojování“ jedince s jinými jedinci v okolním prostředí, je dle Maturany jazyk. Objekty dle Maturany neexistují před jazykem, rozlišení vznikají prostřednictvím vnímání v jazyce. Sociální společenství existují v jazyce. V jazyce vytváří svoji individualitu, ale také se účastní sociálního konsenzu – jazykové shody, pospolitosti. Všechna pozorování a rozlišování v jazyce mají dle Maturany stejnou platnost, všechny reality, které vytváříme, jsou legitimní (Pecháčková, 1992). Náš výklad světa je pro nás „objektivitou“. Tato objektivita v závorkách plyne z naší osobní zkušenosti, z emočního prožívání nebo z vědeckých poznatků. Existuje tolik realit, kolik existuje konverzací. V multiverzu pravda není objektivní a jediná, je rozličná (Ludewig, 1994).

Na pojetí sociálního systému navazuje Niklas Luhmann, sociolog. Ten chápe prvky sociálního systému jako komunikační akty. Systém není složen pouze z biologických jednotek. Významy jsou utvářeny na základě biologických a sociálních procesů operujících skrze porozumění a komunikaci. Luhman soudí, že každý systém redukuje komplexitu prostředí tím, že si z něj

vybírání určité jevy, které pro něj nabývají významu. Každý systém je reprodukován v komunikaci podle toho, zda nese význam. Pokud již není reprodukován, rozpouští se v prostředí, ve kterém vznikl (Luhmann, 1994). Tuto vlastnost systémů nazývá Luhmann termínem autopoiesis. Tento pojem zdůrazňuje strukturální determinovanost, autonomii a operacionální uzavřenost systému, který operuje vlastními stavy. Jedinci mohou být nazýváni tzv. autopoietickými systémy. Schlippe a Schweitzer (2001, s. 55) shrnují charakteristiku autopoietických systémů takto:

- *„Jsou strukturálně determinované, tzn., že aktuální struktura určuje, v jakých mezích se živá bytost může měnit, aniž by ztratila svou autopoietickou organizaci, tedy aniž by zemřela.*
- *Nemají jiný účel, než reprodukovat samy sebe. Všechna ostatní tvrzení o jejich smyslu jsou na ně přenášena pozorovatelem.*
- *Jsou operacionálně uzavřené, tzn., že mohou operovat jen svými vlastními stavy a nikoliv komponenty tomu systému cizími. Operacionální uzavřenost je něco zcela jiného, než informační uzavřenost. Živé systémy mohou velmi dobře přijímat informace z prostředí. Avšak nejsou jimi neomezeně ovlivnitelné, formovatelné, instruovatelné. Vnější svět se stává relevantním prostředím pouze do té míry, na kolik je schopen podnítit systém jeho vlastních stavů a vzrušit je.“*

Jak již bylo zmíněno výše, systemický přístup není uzavřená vědní disciplína, spíše naopak. Systemický přístup si neklade za cíl stanovit si konečný výčet konceptů, ze kterých bude vycházet. Proto ani my v našem krátkém exkurzu do teoretického zázemí systemického přístupu nemáme tyto ambice. Jsme si vědomi, že teoretických konceptů, které jsou zajímavé a mohli by tu zaznít, je celá řada, nicméně se domníváme, že pro naše účely je toto krátké seznámení se dostačující. V závěru této kapitoly pro ilustraci a možné zamyšlení uvedeme krátký výčet tezí, které odráží teoretické koncepty systemického přístupu.

2.4. Teze k systemickému přístupu

Smyslem této poslední části kapitoly je přiblížit čtenáři pomocí tezí systemického myšlení krajinu systemického přístupu. Tyto teze jsme čerpali u Petra Parmy (2006, s. 150-155):

„Hranice nejsou. Hranice se dějí.“

„Pouhá slova mohou člověka dovést k blaženosti, nebo naopak ke dnu utrpení.“

„Svět tak, jak ho vnímáme, je naším vynálezem. My sami jsme konstruktéry skutečnosti.“

„Vše co existuje, existuje z pohledu nějakého pozorovatele.“

„Pojmy minulost a budoucnost jsou konstrukty ducha, žijeme vždy jen v přítomnosti.“

„Přemýšlíme, žijeme spolu a myslíme mezi sebou jen v jazyce. Neexistují žádné objektivní entity, ale jen mluvící bytosti.“

Reality jsou argumenty v konverzaci. Realita každého je pravdivá. Nejde o pravdu, ale o užitečnost.“

„Slova a to, co znamenají, není totéž.“

„Ve vzájemném působení dvou osob nemůže jedna druhou změnit, může ji jen pobídnout. Výsledek však vždy záleží na straně druhého.“

„Takzvanou skutečnost musíme pořád přezkoumávat. Máme jen svůj jediný obraz skutečnosti a nezbývá nám než ho srovnávat se svými obrazy obrazů druhých.“

„Mapa není území.“

II. Praktická část

3. Charakteristika firmy

V této části naší práce si klademe za cíl seznámit čtenáře s předmětem činnosti, organizační strukturou a inovativním způsobem vedení spolupracující firmy. V teoretické části jsme se snažili popsat filosofické zázemí firmy, teď bychom rádi tuto filosofii ukázali na praktickém fungování firmy. Na přání zástupce firmy nebudeme uvádět její jméno.

Firma spolupracující na našem výzkumu působí v Praze, počet jejich zaměstnanců se pohybuje od 15-ti do 20-ti zaměstnanců. Celkový počet zaměstnanců na pozici obchodní asistent/ka, pro kterou vytváříme adaptační program, je 7 zaměstnanců. Na českém trhu se společnost pohybuje od roku 1999 a je jedním z předních poskytovatelů IT řešení v provozu firem. Dlouhodobě patří do nejužší špičky firem, které se věnují virtualizaci a centralizaci IT v celé střední a východní Evropě. Firma před několika lety prošla tzv. změnovým projektem pod vedením PaedDr. Petra Parmy, jednoho z předních systemických profesionálů v ČR. Odtud se také datuje její přechod na systemický styl řízení pracovníků a sama sebe.

V naší práci operujeme s pojmem „profesiogram“. Vždy je tím myšlen „systemický profesiogram“. Zde vidíme nutné také zmínit, že systemický profesiogram není totožný s klasickým profesiogramem. V naší práci pouze respektujeme název nástroje spolupracující firmy.

Nyní bychom rádi představili specifika řízení firmy. Informace, které zde níže uvádíme, jsme získali na základě rozhovoru se zástupcem společnosti a poskytnutých dokumentů.

3.1. Systemický management ve firmě

"Systemický management usiluje - prosazováním aktuálních trendů světového managementu - o vytvoření moderní kapitalistické firmy začátku jednadvacátého století. Firmy, jako společenství kompetentních jednotlivců sdružených v kompetentní týmy. Firmy jako místa pro slušné, vstřícné, respektuplné a náročné mezilidské vztahy, kde se každý může maximálně realizovat. Firmy, kde se lidé cítí spolu tak dobře a bezpečně, že si mohou

dovolit i velmi vysoký tlak na výkonnost a kvalitu, které by v tradičním firemním prostředí nevydrželi", říká Parma (2004, s. 24).

V systemickém pojetí k sobě firma přistupuje jako k sociálnímu systému. Organizace příliš nezkoumá to, co lidé dělají, zaměřuje se spíše na kontext, v jakém pracovníci pracují. Ptá se na smysl toho, co pracovníci dělají, a zjišťuje, k jakým cílům to směřuje. Smyslem firmy je uspokojovat potřeby majitele. Tato potřeba je naplňována prostřednictvím uspokojování potřeb zákazníků, za nutnosti respektovat uspokojování potřeb státu (legislativy).

Aby mohly být zmíněné potřeby naplňovány, fungují mezi zaměstnanci tzv. odběratelsko – dodavatelské vztahy. Jde o to, že každé pracovní místo je definováno vymezením toho, komu poskytuje služby a kdo naopak poskytuje služby jemu. Každý zaměstnanec je zároveň odběratelem a dodavatelem služeb. Předpokladem fungování v odběratelsko-dodavatelských vztazích zaměstnanec je znalost svých vztahů. K tomu mu slouží tzv. systemický profesiogram, skrze něj zaměstnanec chápe svoji pozici v sociálním systému. To znamená, že ví, komu a jaké konkrétně poskytuje služby a kdo je od něho oprávněn vyžadovat a jaké služby. Pozice ve firmě jsou definovány prostřednictvím vztahů, ve kterých se nacházejí. Naopak pracovní činnosti, které pracovník na dané pozici vykonává, se trvale přizpůsobují tak, aby vztahy mohly zůstat standardní. Úkolem pracovníka je naplňovat vztahy, jimiž je jeho pozice zavázána.

Tyto předpoklady se odráží v modelu systemicky řízené firmy a modelu jejího pracovníka.

3.1.1 Model organizace

Každý z pracovníků je řízen manažerem na základě své strategie, svým týmem, svými odběrateli a sám sebou prostřednictvím svého profesiogramu.

Každý pracovník ve firmě má svůj systemický profesiogram, tj. popis všech svých odběratelsko – dodavatelských vztahů.

Ve firmě jsou definovány vztahy mezi pracovními pozicemi, mapují se komunikační procesy, komunikuje se o komunikaci, profesionálně se pečuje o mezilidské vztahy.

Organizace pracuje s různými řády cílů, strategie je rozpracována až na jednotlivé pracovníky, rozhodování zohledňuje řadu kontextů, standardem je systémové myšlení.

Činnosti ve firmě směřují k uspokojování potřeb odběratelů vně i uvnitř organizace. Všechny procesy, jejichž cílem je uspokojování potřeb zákazníků, majitelů či státu, jsou trvale mapované a odůvodňované.

Firma stojí na týmech. Jako tým je vnímána skupina kompetentních zaměstnanců, kteří se dobrovolně sdružili, aby spolu mohli poskytovat služby odběratelům. Týmy pracovníků nemají vedoucí ani jinak skryté šéfy, fungují na základě demokratických principů. Členové týmu jsou vzájemně zcela zodpovědní, rozhodují hlasováním na základě rozhodovacích mechanismů, které si sami stanovili.

Manažeři ve firmě jsou specialisté na řízení pracovníků, zajišťují plnění cílů firmy prostřednictvím řízených pracovníků, nikoli svou vlastní činností.

3.1.2. Zaměstnanec firmy

Zaměstnanec si je vědom, že lidé konstruují realitu ve svých myslích v jazyce, zároveň však ví, že tyto konstrukty mají sílu reality. Uvědomuje si smysl, význam i nebezpečí jazyka, zachází s ním opatrně.

Zaměstnanec je schopen sebereflexe druhého řádu, je schopen přemýšlet o tom, jak přemýšlí o tom, co dělá. Ví, že vše, co může říct o tom, co dělá někdo jiný, je pouze jeho interpretací. Pokud se rozhodne prosadit svůj pohled, nedělá to na základě jeho pravdivosti, nýbrž užitečnosti. Chápe, že prosazení jedné interpretace není popřením jiné.

Zaměstnanec chápe, že většinu toho, co potřebuje, může změnit, záleží jen na jeho možnostech, daných jeho zkušenostmi, vírami a slepými skvrnami. Svě možnosti může vlastním myšlením a komunikací rozšiřovat.

Zaměstnanec připouští, že u každého problému, existuje vždy mnoho různých řešení, hledá alternativy, tvoří možnosti, pružně zkouší všechny možné cesty. Zaměstnanec nemá potřebu

kritizovat, poukazovat na chyby a nedostatky. Umí místo toho jasně a profesionálně stanovovat budoucí cíle.

4. Vymezení metodologie

4.1. Teoretická hlediska kvalitativní metodologie

Výběr metodologie byl ovlivněn okolnostmi vyplývajícími z firemních podmínek. Při volbě výzkumných metod jsme se mimo jiné zaměřili na již existující diplomové práce, které se věnovali možnostmi adaptace nových zaměstnanců (např. Vybíralová, 2008).

K mapování procesu adaptace nových zaměstnanců na pracovišti, jsme se rozhodli použít kvalitativní metodologii, konkrétně obsahovou analýzu polostrukturovaných rozhovorů a dostupné firemní dokumentace. Kvalitativní přístup jsme zvolili také proto, že se odpovídá typu tématu, které zkoumáme.

Náš postoj ke kvalitativnímu výzkumu se nachází mezi snahou o věrohodný popis zkoumaného fenoménu a vytváření teorie ve smyslu Strausse a Corbinové (1999). Odrazem naší teorie bude pak následně vytvořený adaptační program.

Kvalitativním výzkumem rozumí J.Ferjenčík (2000) holistické zkoumání člověka, skupiny nebo události v celé její šíři a ve všech možných rozměrech. Navíc je aspirací pochopit všechny tyto rozměry integrovaně – v jejich vzájemných návaznostech a souvislostech.

Disman (2005, s. 290) uvádí, že „...kvalitativní výzkum nám napomáhá rozumět pozorované realitě, oproti kvantitativnímu výzkumu, který testuje validitu tohoto porozumění“. Jinak řečeno, kvalitativní výzkum nemá vysokou standardizaci, proto je jeho reliabilita nízká. Disman (tamtéž, s. 285) dále definuje charakteristiky kvalitativního výzkumu ještě takto: „...kvalitativní výzkum je nenumerické šetření a interpretace sociální reality. Cílem tu je odkryt vyznám podkládaný sdělovaným informacím...“. Cílem je tedy vytváření nových hypotéz, nového porozumění, vytváření teorie“.

Charakteristika kvalitativního výzkumu jsou podle J.Hendla (1997) tyto:

Otevřenost vůči zkoumaným respondentům včetně jejich individuálních zvláštností, ale také v otevřenosti vůči použitým metodám a novým situacím. Zahrnuje *subjektivitu*, nevylučujeme tedy ovlivnění výsledků výzkumu vlastními hodnotovými postoji výzkumníka.

Je *procesuální*, v procesu výzkumu se dynamicky mění, jeho jednotlivé prvky. Být výzkumníkem předpokládá dokázat reflexivně reagovat na nové a nečekané momenty. Je zaměřený na případ a jeho jedinečnost. Současně ho zahrnuje do širšího historicko-kontextuálního rámce. Cílem kvalitativního výzkumu není popis uzavřených řetězců problémů, ale hledání tzv. pravidelností v jednání lidí, které jsou neustále v procesu změn a připouštějí odchylky.

5. Cíl výzkumu

Na základě pracovních zkušeností a zkušeností z odborné literatury vycházíme z předpokladu, že zvládnutí adaptace a tím i adaptačního programu, je cestou k dosahování vyššího výkonu, zefektivnění pracovní činnosti a vyšší spokojenosti nového zaměstnance na pracovišti. Z pohledu organizace je adaptovaný zaměstnanec schopen vytvářet větší zisk.

Cílem výzkumu je zmapovat situaci v konkrétní firmě a získat informace o potřebách, jak na straně zaměstnavatele, tak na straně nových zaměstnanců na konkrétní pozici ve firmě. Výzkumem se pokusíme odhalit třecí plochy mezi nároky firmy a možnostmi nových zaměstnanců. Na základě získaných údajů nabídneme, návrh adaptačního programu, jehož smyslem bude optimalizovat proces adaptace pro nově příchozí zaměstnance. Tento adaptační plán bude po té předložen kompetentním osobám ve vedení firmy a samozřejmě také nově příchozím zaměstnancům.

Abychom dosáhli uvedených cílů, budeme postupovat podle připraveného výzkumného plánu. Za ukončení výzkumu budeme považovat výše zmíněné vytvoření adaptačního programu a jeho implementaci do firemních procesů. Pro účely našeho výzkumu nepočítáme se zpětným vyhodnocováním adaptačního programu, nicméně se domníváme, že je to nezbytná součást implementace tohoto nástroje do firemních procesů. Tento proces se může stát předmětem dalšího výzkumného šetření.

5.1. Výzkumné otázky

Vzhledem ke kvalitativní povaze výzkumu si na tomto místě nestanovujeme hypotézy, ale spíše otázky či okruhy, na které se budeme soustředit.

Budeme tedy hledat odpovědi na tyto výzkumné otázky:

Jaké faktory ovlivňují adaptaci nových zaměstnanců v organizaci?

Jaké jsou potřeby nových zaměstnanců v rámci firmy?

Jaké mají noví zaměstnanci návrhy na podporu adaptačního procesu?

Co zaměstnanci vnímají jako problém v rámci adaptační fáze?

Jaké jsou potřeby managementu firmy při adaptaci nových zaměstnanců?

Co zaměstnanci rozhodně nechtějí měnit v rámci stávajícího procesu adaptace?

Smyslem položení si těchto výzkumných otázek je snaha pokrýt komplexnost adaptačního procesu zaměstnance. Jsme si vědomi toho, že v průběhu realizace výzkumu se mohou vytvořit nové otázky, na které bude třeba odpovědět. I proto volíme metodu polostrukturovaného rozhovoru (viz. dále).

Vzhledem k tomu, že problematika adaptace nových zaměstnanců je velice široká, je naším cílem najít v odpovědích dotazovaných podstatné a opakující se znaky, které by mohli být vodítkem pro následnou tvorbu adaptačního programu.

5.2. Plán výzkumu

Přípravná fáze

Předpoklady

- teoretická východiska
- Pilotní výzkum
- informace o firmě a firemních kontextech
- cíle a očekávání od výzkumu

Výsledky

- definované cíle výzkumu
- orientace v prostředí firmy
- utvoření metodiky výzkumu

Realizační fáze

Předpoklady

- sběr dat

Výsledky

- zpracovaná data

Fáze ukončení výzkumu

Předpoklady

- návrhy nástrojů adaptačního programu

Výsledek

- adaptační program

6. Pilotní výzkum

Okruhy a struktura našeho rozhovoru byly vytvořeny na základě pilotního výzkumu, který proběhl v elektronické podobě. Tuto metodu jsme zvolili na základě naší předchozí výzkumné zkušenosti a konzultací s odborníky. Dotazovaní byli vybráni na základě vzájemného doporučení, přičemž jediným kritériem byla doba strávená na novém pracovišti, která nesměla být delší než 12 měsíců. Krátkého šetření se zúčastnilo 15 respondentů v časovém rozmezí tří týdnů. Respondenti byli osloveni e-mailem, byl jim vysvětlen záměr a smysl šetření. Byli také ubezpečeni o anonymitě celého šetření. Všichni respondenti dostali stejné zadání. Smyslem bylo získat co největší množství návrhů otázek ohledně adaptace nových zaměstnanců. Zadání pilotního výzkumu uvádíme v příloze č. 1.

Výstupem tohoto šetření bylo penzum otázek. Vzniklé otázky jsme se shluovali do kategorií tak, aby pokrývali co nejširěji vzniklá témata. Naopak jsme vylučovali takové otázky, které se významně překrývaly, nebo byly dokonce stejné. Konečná struktura otázek rozhovoru je součástí přílohy č. 2.

7. Organizace a harmonogram vlastního výzkumu

Data pro náš výzkum jsme získali na základě firemních dokumentů a informací předaných zástupcem firmy a na základě polostrukturovaných rozhovorů.

V první řadě jsme se seznámili s předanými dokumenty. Vzhledem k tomu, že jsme v psané podobě obdrželi pouze první verzi adaptačního programu, obsáhlé informace o filosofii, hodnotách a koncepci společnosti a odkaz na internetové stránky byli jsme nuceni některé informace konzultovat se zástupcem firmy. Chtěli jsme porozumět některým nejasnostem, a také předejít případným nedorozuměním v průběhu výzkumu. Takto ošetřené informace jsme si zaznamenali formou poznámek. Pro lepší orientaci a prozkoumání jsme poznámky označili datem a utřídili podle okruhů informací. Po vyjasnění vzájemných očekávání mezi námi a firmou jsme přistoupili k další části výzkumu.

Rozhovory se zaměstnanci začaly probíhat v listopadu 2009 a byly skončeny v únoru 2010.

V rámci výzkumného postupu jsme zachovávali etická i dojednaná pravidla, ochraňovali respondenty před nepříjemnými dopady z výzkumu a zachovávali anonymitu účastníků výzkumu.

Abychom si mohli být jisti, že výpovědi respondentů budou odpovídat jejich vnímání reality a budou tak co nejméně zkresleny, přijali jsme vždy na počátku rozhovoru několik opatření.

Před samotným výzkumným rozhovorem vždy předcházela neformální rozhovor kvůli vzájemnému naladění. Respondenti vždy dostali informace o struktuře a přibližné délce trvání rozhovoru - 60 až 75 minut. Předpokládali jsme, že znalost struktury bude snižovat pocit nepohody a úzkosti. Naše práce byla zejména později usnadněna tím, že někteří respondenti věděli, co je čeká, od svých kolegů. Tím se nám lépe podařilo překonat počáteční nejistotu a nedůvěru. Samozřejmostí bylo stručné vymezení účelu rozhovoru. Nechali jsme také prostor na doptávání se na nejasnosti.

Se všemi účastníky rozhovoru jsme si vykali. Neměli jsme pocit, že by toto nastavení bylo v průběhu výzkumu potřeba měnit. V rámci standardizace podmínek jsme se ke všem dotazovaným snažili chovat stejně. Nicméně jsme se také snažili vyvarovat, aby naše chování působilo uměle.

Místo a čas jsme nechali vybrat respondentům. Smyslem bylo, aby se cítili bezpečně a situace rozhovoru působila co nejvíc přirozeně. Ve všech případech probíhaly rozhovory v klidné konferenční místnosti v pozdějších odpoledních hodinách.

Rozhovory ze všech setkání byly nahrávány na diktafon. O tomto faktu byli všichni účastníci výzkumu předem seznámeni. Všichni zúčastnění s tímto také souhlasili. Pro každý rozhovor jsme měli vytištěnou strukturu otázek. Zároveň jsme si poznamenávali otázky, které vznikly z kontextu rozhovoru. Snažili jsme se, aby naše záznamy co nejméně rušily průběh rozhovoru.

Tempo a průběh rozhovoru byli různé v závislosti na respondentech. Struktura se také odvíjela dle toho, co dotazovaní zmiňovali a co na tato témata volně navazovalo tak, aby otázky přirozeně a nenásilně vplynuly z hovoru. Procházené okruhy byly prokládány volně se odvíjejícími úseky. Pouze otázky na osobní přání a potřeby jsme umisťovali do druhé poloviny rozhovoru.

Na konci setkání jsme respondenty požádali o zhodnocení rozhovoru. Jaký pro ně měl význam, případně co si odnášejí. Plynule jsme přešli k uzavření výzkumného rozhovoru. Po té jsme respondentům nechali čas na srovnání a utřídění myšlenek a byli jsme přístupní k zodpovězení vzniklých dotazů. Ukončení rozhovoru je důležitou částí pro ošetření rizikových stavů vyvolaných hovorem. Není vhodné uspokojit výzkumné potřeby a zmizet. V našem případě jsme několik účastníků museli znova ujistit o anonymitě výzkumného šetření. Dle zpětných vazeb byl rozhovor všem zúčastněným probandům příjemný

8. Výběr a popis vzorku

K realizaci našeho kvalitativního výzkumu jsme oslovili několik firem a následně jsme se domluvili na spolupráci s jednou z nich. Vzhledem ke kontextu naší práce a možnostmi konkrétního pracoviště jsme zvolili metodu „záměrného výběru“, která je v kvalitativním výzkumu jednou z nejčastějších. Znamená to, že na základě stanoveného kritéria cíleně vyhledáváme pouze ty jedince, kteří dané kritérium splňují a současně jsou ochotni se do výzkumu zapojit. V našem případě se jednalo konkrétně o „záměrný výběr přes firmu“, kdy jsme využili určitého typu služeb nebo činnosti nějaké instituce.

Pro naši spolupráci jsme si potřebovali stanovit kritéria pro výběr vhodných respondentů. Stanovili jsme následující kritéria:

- Prvním kritériem byla ochota spolupracovat na výzkumném záměru.
- Druhým kritériem bylo stanovení délky pracovního poměru na pracovišti. Na základě prostudované odborné literatury (Rymeš, 1985; Armstrong, 2002) jsme tuto dobu stanovili na maximálně jeden rok zaměstnání u dané firmy.
- Třetím kritériem bylo, aby vybraní respondenti pracovali na stejné či obdobné pozici, z důvodů vytvoření typizovaného adaptačního programu.

Po rozhovorech se zástupcem firmy jsme došli k závěru, že tato kritéria v nejvyšší míře splňují zaměstnanci na pozicích asistentů obchodníků.

Na základě výše zmíněných kritérií byli vybráni čtyři vhodní kandidáti ve složení:

Respondent	Pohlaví	Věk	Vzdělání	Délka pracovního poměru
1.	Muž	34	SŠ	12 měsíců
2.	Muž	24	SŠ	7 měsíců
3.	Žena	27	VŠ	5 měsíců
4.	Žena	29	SŠ	2 měsíce

Tabulka č. : Charakteristika výzkumného vzorku

9. Použité metody

9.1. Studium firemní dokumentace

I vzhledem k tomu, že nebylo možné použít metodu přímého pozorování nebo měření, uchýlili jsme se k metodě analýzy dokumentů. Snažili jsme se tak o vytvoření komplexního obrazu procesu adaptace ve firmě.

Na základě výše zmíněného jsme požádali představitele firmy o poskytnutí relevantních informací, které se týkají problematiky adaptace nových zaměstnanců. Dostali jsme první verzi adaptačního programu. Také jsme získaly podklady s informacemi o vnitřní koncepci a filosofii firmy. Posledním zdrojem pro získání informací za účelem výzkumného šetření jsou internetové stránky firmy. Uvědomovali jsme si, že v průběhu výzkumného šetření se mohou vyskytnout nové skutečnosti, proto jsme požádali zástupce firmy o kontakt a podporu v nepředvídatelných situacích.

Tato výzkumná technika byla zvolena také za účelem identifikovat a zachovat fungující prvky stávajícího adaptačního programu a pro možnost provést případné racionalizační zásahy s cílem jeho zefektivnění.

9.2. Polostrukturovaný rozhovor

Podporu pro výběr polostrukturovaného rozhovoru, jako nástroje výzkumného šetření, nacházíme například u Miovského (2006). Říká, že polostrukturovaný rozhovor představuje téměř ideální výzkumný nástroj, který kombinuje výhody nestrukturovaného a plně strukturovaného rozhovoru. Spojuje možnost nenucené konverzace mezi otázkami, což může dotazovaného motivovat v částech, kde je třeba více soustředění. Dochází tak k získání relevantních dat bez zbytečného tříštění a zároveň není nutné tolik klást důraz na jednotnost

projevu výzkumníka. Polostrukturovaný rozhovor tak tvoří méně formální atmosféru, která umožňuje větší otevřenost dotazovaných. Proto se nám jevil vhodný pro náš výzkumný záměr.

Při konstrukci struktury rozhovoru jsme se také usilovali o to, abychom se co nejvíce vyvarovali chyb uváděných v odborné literatuře (viz např. Disman, 2005; Ferjenčík, 2000; McCotter, 2001 aj.)

Uvědomujeme si možná úskalí, která obnáší kvalitativní rozhovor. Níže uvádíme dle Hendla (1997) způsoby, kterými jsme se snažili tyto úskalí minimalizovat.

1. Vždy existuje rozdíl mezi tím, co lidé říkají a dělají: Nejsou nám známy faktory, které by nutily respondenty podávat odpovědi nepravdivé či účelové. K ošetření tohoto bodu přispívá také skutečnost, že byl výzkum anonymní – pro účely našeho výzkumného šetření byli respondenti označeni čísly, při přepisu vzorového rozhovoru byl záznam upraven tak, aby údaje v něm uvedené nevedly k identifikaci respondenta. Tuto skutečnost jsme respondentům zdůraznili před začátkem rozhovorů.

2. Odpovědi mohou být přehnané, zkreslené nebo nedokonalé: Můžeme předpokládat, že respondenti, kteří byli ochotní se výzkumu zúčastnit, byli vděční za prokázaný zájem ze strany vedení firmy. Připouštíme, že z nadšení z nové práce nebo za působení obranných mechanismů mohli přehánět či zkreslovat vnímání situace.

3. Subjekt nechápe kontext, ve kterém vznikají otázky výzkumníka, a proto je snadno špatně interpretuje: Respondenty jsme na počátku rozhovoru seznámili s účelem rozhovoru, s jeho tématem a cílem.

4.2. Metoda obsahové analýzy

Jak v případě dat získaných ze setkání se zástupcem firmy, tak v případě dat z polostrukturovaných rozhovorů jsme provedli obsahovou analýzu. Vybrali jsme obecnější

kategorie, o kterých zkoumaný text vypovídal a tyto kategorie dále operacionalizovali. Kategorie mohou být poté sčítány a podrobeny statistické analýze. Vzhledem nízkému počtu respondentů v naší práci, jsme ani sčítání kategorií ani statistickou analýzu neprováděli. Spíše jsme se soustředili na pochopení a vystižení myšlení a vnímání nových zaměstnanců v pracovním kontextu.

Na základě prostudování odborné literatury a konzultace s odbornými kolegy jsme se rozhodli pro kvalitativní přístup k získávání a zpracování dat užívanému v rámci metody zakotvené teorie (grounded theory). Autory této metody jsou B. Glaser a Anselm Strauss. Nevycházeli jsme z hypotéz, ale spíše jsme nechali z dat vystoupit to významné. Předpokladem zakotvené teorie je zpracování dat. Mohou to být data získaná z rozhovorů, pozorování, výsledků činností, apod. V našem případě jsme tedy použili data ze získaných rozhovorů a dokumentů.

Smyslem obsahové analýzy je vytvořit síť pojmů sdružených do kategorií a odhalit vzájemné vazby mezi kategoriemi tak, abychom dostali teoretické vyjádření zkoumané reality. Očekáváme, že pomocí analýzy získaných informací a vytvořených kategorií získáme penzum informací potřebných pro tvorbu adaptačního programu.

10. Výsledky

10.1. Zpracování dat firemní dokumentace

Při obsahové analýze dat z firemních dokumentů jsme vycházeli především z toho, že cílem naší práce je vytvořit adaptační program. Na základě výše zmíněného a získaných dat jsme se rozhodli použít formát a technické parametry předchozí verze programu adaptace.

Zbývající významné informace jsme využili v kapitole o charakteru organizace. Posloužily nám také k upřesnění a doplnění otázek ohledně firemního kontextu pro respondenty.

10.2. Zpracování dat polostrukturovaného rozhovoru

Jako zdroj postupů a návodů při kvalitativní analýze nám sloužila odborná literatura (např. Strauss, Corbinová, 1999; Hendl, 2005; Kusá, 1992; Miovský, 2006).

I přes relativně malý počet rozhovorů jejich přepis za účelem obsahové analýzy byl velmi náročný. Někdy bylo obtížné porozumět všem slovům a bylo třeba se k větám vracet. Na základě domluvy se zástupcem společnosti a dotazovanými respondenty uvádíme v příloze č.3 přepis jednoho z rozhovorů.

Rozhovory byly přepisovány do oddělených řádků. Kvalitativně byl oddělen tazatel a dotazovaný, použili jsme barevné odlišení otázek a odpovědí.

Analytický postup jsme začali identifikací významových jednotek, což mohou být slova, slovní spojení či věty, které jsou nositeli určité informace. Následně jsme jednotlivé významové jednotky kódovali-označili pojmem, který vyjadřuje, co tyto jednotky označují. Cílem bylo vytvořit několik kategorií vzešlých z rozhovorů se zaměstnanci. Předpokládáme, že vzniklé kategorie odráží proces a popis adaptace zaměstnanců na konkrétní pozici ve firmě.

Samotný postup kódování dat probíhal ve třech etapách. Začali jsme analyzovat jednotlivé věty a řádky. Tento proces se nazývá tzv. otevřené kódování. Slova a jejich spojení jako nositele významu jsme označili příhodným pojmem. Po prozkoumání jsme slova seskupili kolem objevených jevů. Tím jsme vytvořili předběžné kategorie, které jsme po té průběžně upřesňovali. Dalším krokem je tzv. axiální kódování, při kterém jsme údaje po otevřeném kódování znovu uspořádali novým způsobem, vytvořením spojení mezi kategoriemi. Dále jsme se tedy snažili najít nové souvislosti mezi kategoriemi, soustředili jsme se na příčiny a následky. Posledním krokem při analýze dat bylo tzv. selektivní kódování. Jde o proces, kdy se vybere jedna centrální kategorie, která je pak systematicky uváděna do vztahu s ostatními kategoriemi. Integrovali jsme všechny vzniklé kategorie do zakotvené teorie. Zde je nutné zmínit, že naše analýza dat obsahuje prvky utváření zakotvené teorie. Nicméně, čistá zakotvená teorie je velmi ojediněle dosažena.

V rámci výzkumu jsme tedy došli k následujícím kategoriím, které byly částečně ovlivněny našimi otázkami a předpoklady, z velké části však vznikly na základě obsahové analýzy dat. Takto vzniklé kategorie a subkategorie nám posloužily při tvorbě adaptačního programu. V následujícím textu jsou hlavní kategorie označeny **tučným podtrženým písmem**, subkategorie pouze tučně.

10.3. Vzniklé kategorie

Nový zaměstnanec

Mentor

Vlastnosti mentora

Úkoly mentora

Školení zaměstnanců

Školení produktů firmy

Školení práce se softwarem

Orientace v prostředí firmy

Zpracování obchodní nabídky pro partnery

Pracovní výkon

Pozice ve vztazích firmy

Hodnocení cílů

Zaměstnanec firmy

10.4. Popis kategorií

Nový zaměstnanec

Do této kategorie spadali všichni dotazovaní. Popisovali své dojmy a zážitky z prvních dní na pracovišti. Situaci hodnotili od obav přes vlažné přijetí až po nadšení.

4: *V první moment jsem byla trošku v šoku, říkala jsem si, jestli jsem si nevzala velké sousto.*

1: *Vzhledem k tomu, že jsem přišel z podobně fungující firmy, nepřišlo mi tu nic tak nového.*

2: *Pozorně jsem všemu naslouchal a říkal si: to vypadá na zajímavou práci.*

Pocit nového zaměstnance byl umocňován neznalostí některých aktivit. Pro některé dotazované to podle jejich výpovědí bylo značně nepříjemné.

3: *První týdny jsem se musela hodně doptávat svých kolegů. Někdy mi to bylo dost nepříjemné, i přestože mě ujišťovali o tom, že je to v pořádku.*

2: *Kolem mne všichni pracovali a vypadali, že vědí, co mají dělat. Cítil jsem se nejistě, bylo mi hloupé stále někam volat a ptát se, jak se dělá ta faktura nebo kdoví co ještě. Prostě ten nový.*

4: *Pořád ještě vnímám, že nejsem součástí týmu, je fakt, že jsem tu ještě krátce. Nejde mi dělat ty věci tak rychle, občas se ještě ztrácím v LN (Lotus Notes software).*

Z výpovědí vyplývá, že zpočátku bylo těžké začlenit se mezi ostatní zaměstnance v práci. Noví zaměstnanci by ocenili, kdyby je kolegové znali jménem.

1: Některým jsem se představoval třeba čtyřikrát. Místy jsem si říkal, jestli si ze mě nedělají srandu nebo jestli si mě nezkouší.

4: Pamatuji si, že jsem všem poslala mail, kde jsem se v krátkosti představila. V minulém zaměstnání to tak fungovalo a omezilo to takové ty trapné momenty, kdy manažer nevěděl, kdo vlastně jsem.

3: Když mě kolegové začali zdravit jménem, to jsem začala mít pocit, že už jsem víc součástí společnosti.

Stát v pozici nového zaměstnance bylo zpočátku pro všechny dotazované náročné. Být novým zaměstnancem, zdá se, může nést jakési stigma toho, kdo toho moc neví nebo neumí. Z rozhovorů vyplynulo, že by zpočátku jejich přijetí mohlo být vhodné vzájemné představení se například pomocí rozeslání e-mailu. Nový zaměstnanec ocení, když přestane být co nejdříve vnímán jako nový zaměstnanec. Jakmile přestane nový pracovník mít pocit, že je vnímán jako nový prvek společnosti i on sám sebe může víc začlenit do procesů firmy.

Mentor

Všichni dotazovaní se shodli na tom, že ve své nové práci potřebovali člověka, který by jim alespoň zpočátku pomáhal překonávat nové a neznámé situace. Nazývali jej školitelem, manažerem a mentorem, my jsme si pro naše účely vybrali poslední jmenovaný termín.

1: Uvítal jsem, že je tu někdo, kdo dané práci rozumí a já, když něco nevím tak se na něj můžu obrátit o radu.

3: Nebýt toho mentora, tak bych na začátku zcela určitě nevěděla, co mám dělat dřív.

4: Školitel mi pomáhal i v mém minulém zaměstnání. Pro mě je to něco jako patron, který bdí nad tím, jestli umím, co mám umět. Dalo by se říct, že i tu ve firmě se o mě někdo na začátku staral.

2: Je tu člověk, na kterého se můžu obrátit o radu, je mi přidělený.

Vlastnosti mentora

Hovory se v tomto bodě, začaly povětšinou ubírat dvěma směry. Někteří spekulovali nad tím, jaký by vlastně mentor měl být, jak by se měl chovat, jaké vlastnosti by z něho měly vyzařovat, aby mohl být co nejvíce nápomocen novému zaměstnanci.

3: Nazvala bych ho někým jako koučem. Někdo, kdo má vynikající komunikační schopnosti.

1: Osoba, která si na mě vždycky dokáže najít čas a trpělivě mě vyslechne, když mně ta práce nejde.

4: Školitel by se měl umět vžít do mé role, aby mohl pochopit, jaké to je, být tu nová.

2: Někdo, kdo rozumí tomu, jak člověk funguje v nové práci.

Úkoly mentora

Z rozhovorů o mentorovi také začaly vyplouvat očekávání na jeho způsob pomoci a spolupráce.

3: Je to někdo, kdo nad mojí prací ty tři měsíce anebo jak dlouho je, třeba nese spoluzodpovědnost.

2: Nechal bych si od něj poradit, když bych nevěděl nebo bych se ho ptal, co mám dělat v té a té situaci. Ten člověk by byl zkušený rádce, který by mě protáhl džunglí.

4: Abych v tom nebyla sama, alespoň ze začátku ráda ucítím podporu. Na druhou stranu, aby mě nechal jít, když vidí, že už ho nepotřebuji.

1: Na začátku bych uvítal podporu v situacích, kdy jsem si ve všech těch úkolech a produktech připadal ztracený. Byl by to takový pevný bod na moři.

Téměř každý dotazovaný uvedl v nějaké míře nespokojenost nad způsobem vzájemné spolupráce. Zejména šlo o časové sladění pracovního harmonogramu.

2: Musím na něj čekat, až bude mít čas. Takže to dopadá tak, že si nakonec poradím sám.

4: Stává se mi, že máme dva dny domluvenou schůzku třeba kvůli děláním nabídek a on to zruší. A já musím čekat, protože si sama nevím rady.

3: Štvalo mě, když mi neřekl, že jde k doktorovi a já s tím počítala, celá práce mi pak stála.

Jak se zdá, každý ze zaměstnanců by na novém pracovišti uvítal někoho, kdo mu může být v jeho začátcích v nové firmě stabilní oporou. Osobnost mentora by měla být otevřená, chápavá, schopna vžít se do situace nového zaměstnance. V rozhovoru by měla být schopna poskytovat přijetí a využívat svých komunikačních dovedností. Mentor by měl být expertem na danou pracovní činnost. Mezi hlavní úkoly mentora patří starat se o nového zaměstnance. Podporovat a tlačit ho tam, kde je potřeba a naopak mu dopřát prostor tam, kde už si umí poradit sám. Doba jeho podpory by měla být od samotného nástupu, doba ukončení spolupráce už není tak jasná, může trvat po celou dobu pracovního poměru. Předpokladem fungování vztahu mezi mentorem a novým zaměstnancem se ukazuje být časová dostupnost a spolehlivost mentora. Myslíme si, že funkce mentora je nosným momentem celého adaptačního procesu.

Školení zaměstnanců

Na většině pracovišť zaměstnanec prochází školením. Ve výzkumu v námi vybrané firmě se objevili dva druhy školení, které jsme zaznamenali do kategorií.

Školení produktů firmy

Podle výpovědí všech dotázaných zaměstnanců předpokladem pro jejich každodenní činnost je znalost produktů firmy.

1: Byl jsem na školení a já osobně bych si ho představoval rozložené do více dní, bylo to na mě příliš rychlé.

2: Zaškolovala mě kolegyně z jiného oddělení, v podstatě nemám, co bych vytknul. Veškeré informace jsem před tím dostal v tištěné podobě, takže jsem si tam pouze připisoval své postřehy a poznámky.

3: Školení produktů je ve firmě na vysoké úrovni, dostala jsem informace, které jsem hned příští týden použila při sestavování nabídky pro klienta. Tohle se nedá porovnat s firmou, kde jsem pracovala před tím.

4: Vzpomínám si, jak jsem po školení nad tím (produkty) trávil ještě večery doma. Je toho celkem hodně, co si musím pamatovat.

Nutnou součástí pracovní pozice obchodní asistent je znalost celé šíře obchodních produktů firmy. Za tím to účelem jsou pracovníci po nástupu na pracoviště zaškolováni. Potřeby míry a délky zaškolení, se už ale mezi zaměstnanci mění. Vypadá to, že po obsahové stránce, kromě rozsáhlosti materiálů, není třeba školení měnit. Výhrady se ukazovaly snad jen vůči obsáhlosti materiálů, které se projevovaly v potřebě rozšířit dobu trvání školení na více dní. Jiným naopak vyhovovalo, že měli možnost se se školícími materiály seznámit předem.

Školení práce se softwarem

Z rozhovorů s dotazovanými vyplynulo, že mají ještě jeden druh školení týkající se práce se softwarem a interním systémem. Níže zmiňujeme vybrané výpovědi k tématu.

2: Vy jste asi náš firemní administrativní software neviděl. Je vyvinutý naší firmou, je opravdu široce využitelný. Když ho ale vidíte druhý den v práci, jde vám z těch lišt a tlačítek hlava kolem, trvalo mi aspoň 5 měsíců, než jsem pochopil všechny funkce.

3: V práci pracujeme s programem, který má hrozně moc funkcí. Většinu funkcí už znám, ale pravdou je, že bych ještě uvítala nějaké krátké školení.

1: Ze začátku jsem doma strávil hodně času nad tím, abych porozuměl LN (Lotus Notes-software) v práci na to nezbýval čas vzhledem k náročnosti.

4: To mi ještě zbývá se naučit (Lotus Notes), zrovna pozítří má přijít kolegyně a projít se mnou, co už umím a co ještě ne.

Noví zaměstnanci uváděli údiv nad šíří využití softwaru a množstvím jeho funkcí. Z výpovědí vyplývá, že je software nezbytnou součástí každodenní práce zaměstnanců ve firmě. Zaměstnanci se postupně učí všechny jeho funkce. Někteří, se se softwarem, pro hlubší seznámení, učili pracovat i doma. Dle výpovědí by zaměstnancům mohla pomoc časová kategorizace znalosti jednotlivých funkcí software.

Orientace v prostředí firmy

V této vzniklé kategorii se schází výpovědí zaměstnanců o schopnosti orientovat se na novém pracovišti.

3: V práci jsem se ze začátku, potřebovala ptát, kde koho najdu, ale byl kolem mě takový šrumeč, že jsem to většinou stihla až o obědové pauze, když jsme se s některými kolegy sešli v kuchyňce a obědvali na stojáka.

1: Byl jsem překvapený, že ani po roce nevím, kde máme ve firmě tonery do kopírek. No v podstatě tomu tak bylo už od začátku, pořád jsem se ztrácel v budově, jsme rozloženi ve více podlažích. Teprve před pár měsíci jsem zjistil, že mohu chodit do budovy i z opačné strany.

4: Od kolegy jsem po měsíci zjistila, že do budovy se dá projít přímo od zastávky autobusu.

Orientovat se ve firmě nemusí znamenat, jen to, že zaměstnanec ví, co kde má hledat, ale také, co smí a nesmí používat.

3: Nevěděla jsem, jestli můžu používat lednici v kuchyňce, tak jsem se doptala.

1: Přes den piju dost kávy, byl jsem překvapený, že je v kuchyňce zdarma, totiž jako benefit.

2: Tak jsem se dozvěděl, že můžu používat nádobí v kuchyňce. Jenže je často špinavý, no a tak mimo kancelářskou práci taky chodím mýt nádobí.

Vyznat se na novém místě, kde člověk ještě nikdy před tím nebyl, může být dost náročné. Vyznat se v nové práci, vědět, kde najdu kolegu, kde najdu toaletu či kde si můžu v klidu sníst jídlo, je v podstatě nezbytné. Stejně tak je dobré vědět, co si můžu vzít a za co se ve firmě třeba platí. Z výpovědí vyplynulo, že i po delší době ve firmě je možné v těchto základních informacích tápat. Většina zaměstnanců tuto situaci řeší operativně a zeptá se některého ze svých kolegů. Myslíme si, že soustředit se i na tak malichernou záležitost, jako kde je možné najít kopírku či jestli může zaměstnanec pít kávu zdarma, není na škodu. Naopak zaměstnanec může dříve nabýt pocitu domácího prostředí a s ním i sounáležitosti k firmě.

Zpracování obchodní nabídky pro partnery

Jako další kategorie nám vyvstala část práce, která se týká zpracování nabídky. Jedna z hlavních předpokládaných dovedností obchodních asistentů.

2: První takovou zkouškou mých znalostí našich produktů bylo sestavování nabídky pro obchodní partner. Vypadá to jako jednoduchá tabulka, ale těch údajů, co je třeba vyplnit. To pro mě byl oříšek.

3: Zpracovat první obchodní nabídku to pro mě bylo opravdu těžký, seděla jsem nad tím tenkrát do jedné do rána. Je tam hodně věcí, který jsou na sobě závislé a hodně se to proměňuje.

1: Mohl jsem si tenkrát nanečisto zkusit sestavit nějakou nabídku. Je tam hodně variant a kombinací. I dnes jsem opatrný, abych v tom neudělal chybu, mohl bych nás připravit o pěkné peníze.

Z výpovědí jsme pochopili, že utvoření obchodní nabídky je velice zodpovědná činnost. Udělat chybu se nevyplatí. Z výpovědí také vyplývá, že jde o komplexní činnost, která předpokládá, že se zaměstnanec dokáže orientovat v produktech firmy. Jako možné řešení se jeví možnost trénování vytvoření nabídky. Zaměstnanec by získal možnost si v bezpečné situaci otestovat své silné stránky a získat zpětnou vazbu o místech, které je třeba ještě dotáhnout.

Pracovní výkon

Z rozhovorů vyplynulo téma typické pro práci v soukromém sektoru. Pracovní výkon jako základní otázka firemních procesů adaptace.

1: V podstatě prvních pět měsíců jsem byl v práci pod neustálým tlakem. Nevím, jestli jsem si to dělal sám, nebo jsem taková bačkora.

3: Nadšeně jsem nesla zpracovanou nabídku šéfovi, byla jsem ráda, že jsem to stihla v tak krátkém čase a než jsem se otočila, měla jsem ve schránce (emailové) pět nových požadavků.

2: Když jsem viděl ty první měsíce kolegu při práci, říkal jsem si, jestli tohohle tempa budu někdy schopen.

4: Zatnu zuby, nadechnu se a jdu dál.

Jako úskalí podávání pracovního výkonu se významně vyjevila neznalost priorit jednotlivých činností.

3: Tyhle podklady musí být hotové do pátku před těmahle a tyhle nabídky třeba do středy, takhle já to dělala, jak mi to přišlo na stůl.

1: Kdyby mi tenkrát někdo řekl, tohle tak nespěchá, tak makej tady na těch nabídkách.

4: Kolegyně mi někdy poradí, co mám dělat jako první a co až potom.

V této kategorii se všichni dotazovaní shodli, že v prvních měsících pociťovali významný tlak na podávání výkonu v práci. Někteří ze zaměstnanců o sobě dokonce začali pochybovat, jestli jsou vůbec schopní pracovat v takovém tempu, které vnímali kolem sebe. Většina zaměstnanců se shodla na tom, že by pro ně bylo dobré znát jasné vymezení priorit pracovních činností v měnících se kontextech. Myslíme si, že zaměstnanec je schopen zvyšovat svůj výkon, pakliže je svým prostředím spíš motivován než demotivován.

Pozice ve vztazích firmy

V této části všichni z dotazovaných vyjadřovali své zkušenosti s profesiogramem jako nástrojem pro uchopení své pracovní pozice.

1: Popravdě, zpočátku jsem tomu profesiogramu moc nerozuměl, postupem času se to zlepšilo, musel jsem se sám víc ptát, vzhledem k tomu, že je to podstatná součást práce u nás, myslím, že by se tomu mělo věnovat ze začátku mnohem více času.

4: Už od nástupu jsem věděla, že je mojí povinností si vytvořit typizaci svojí pozice-my to nazýváme profesiogram. V podstatě to nevnímám jako něco složitého, jen je to prostě nové. Asi budu potřebovat víc času na vysvětlení.

2: Celkem mě nadchly informace ohledně profesiogramu, jde o to, že si v takové síti a víš, co a kdo po tobě může chtít a co ty můžeš chtít od ostatních. Ze začátku mi s tím pomáhal manažer, ale vzhledem k tomu, že na mě neměl dost času, musel jsem sám oslovovat kolegy, kteří už ten profesiogram měli hotový.

Z výpovědí vyplývá, že každý ze zaměstnanců firmy má za úkol během prvních pár měsíců si vytvořit profesiogram své konkrétní pozice ve firmě. Zaměstnanci se v podstatě shodují na tom, že ví, o co jde, někteří přímo oceňují tento pracovní nástroj. Ale zdá se, že zaměstnanci by uvítali i více diskuzí na téma profesiogram a asistenci při jeho sestavování. Myslíme si, že nástroj může fungovat, když je uchopený komplexně. Operovat s nedokončeným nebo nepřesným nástrojem s sebou nese rizika.

Hodnocení cílů

Z vyjádření všech dotazovaných vzešla kategorie hodnocení cílů. Zaznívají tu návrhy, jakým způsobem ohodnotit, zda kráčí po správné cestě.

4: Ráda bych od někoho slyšela, pracuješ dobře, nepracuješ dobře. Potřebuješ s něčím pomoc?

2: Potřeboval bych se s někým, třeba mentorem, jednou, dvakrát za týden sejít prodiskutovat to co mi už jde, to, co mi ještě nejde. Taky bych potřeboval větší podporu, alespoň ze začátku.

3: Aby zjistil (mentor), v čem jsem si jistá a v čem naopak vůbec, aby zařídil to, co se opravdu potřebuju učit a naopak, abych dostala důvěru tam, kde je vidět, že už mi to jde.

1: Postupem času a získané zkušenosti už člověk ví, co dělá dobře a co je třeba, ale vzpomínám si, že ty tři měsíce na začátku mi nějaké vedení, kudy jít, chybělo. Prostě, aby ti někdo řekl, jdi tudy a tudy to nemá cenu.

Zaměstnanci se shodli na tom, že potřebují, alespoň na začátku, od někoho slyšet, co dělají dobře a čemu se mají naopak vyhnout. Tím někým by podle výpovědí mohl být například mentor. Také by v souvislosti s touto situací rádi věděli, že se můžou obrátit na někoho, kdo je podpoří nebo jim poradí. Myslíme si, že znalost cílů a směru, kam kráčet může pomoci zaměstnancům napnout energii požadovaným směrem.

Zaměstnanec firmy

Tuto kategorii jsme nazvali zaměstnanec firmy, máme tím na mysli takového jedince, který už sám sebe nepovažuje za někoho nového ve firmě, spíš se považuje za součást firmy.

1: Jsem schopen diskutovat s manažery nad našimi nabídkami. Víím, co mám ve většině situací dělat a jsem schopen poradit novým kolegyním.

4: Až budu umět bez problému vytvořit nabídku. Abych nemusela nikomu volat ani psát, aby mi s tím pomohl.

3: Nepotřebuju poradit a už ani nevyhledávám podporu mentora.

2: Ten moment poznám podle toho, že víc začnu věřit sám sobě a tomu, co už umím.

4: Až budu mít činnosti zautomatizované, budu si jistější a snad konečně i víc uvolněná.

Tuto část bychom mohli nazvat také adaptovaný zaměstnanec. Dle výpovědí dotazovaných jejich adaptovanost bude poznat na jejich sebejistotě v komunikaci s kolegy nebo při vykonávání pracovní činnosti. Pravděpodobně již nebudou mít takovou potřebu vyhledávat mentora, aby jim byl oporou. Domníváme se, že zaměstnanec, který věří sám v sebe a ovládá s přehledem své pracovní činnosti, je schopen podávat požadovaný pracovní výkon.

11. Návrh adaptačního programu

Jak jsme již zmiňovali výše, poslední fází této naší práce je navrhnout adaptační program. Konečný návrh adaptačního programu je výstupem ze získaných informací kvalitativního výzkumu. Při návrhu adaptačního programu jsme tedy vycházeli ze zkušeností nabytých z odborné literatury, z obsahové analýzy firemních materiálů, rozhovorů se zástupcem spolupracující firmy a především z informací, které jsme získali obsahovou analýzou rozhovorů s ochotnými zaměstnanci společnosti.

Jak z rozhovorů se zaměstnanci, tak ze setkání se zástupcem firmy vyplynula nutnost dozorování adaptačního programu. Tuto funkci budu zastávat mentor, jeho úkoly a vlastnosti jsou zmíněny výše.

Na základě obsahové analýzy rozhovorů se zástupcem firmy jsme vyvodili dále tyto relevantní závěry:

- je v první řadě na zodpovědnosti manažera, aby v prvních třech měsících ošetřil odchod takových zaměstnanců, kteří nejsou slučitelní s cíli, hodnotami a způsobem práce společnosti.
- v druhé řadě za rozpoznání „slučitelnosti“ nového zaměstnance jsou zodpovědní všichni ti, kteří jsou s ním ve vzájemném pracovním vztahu.
- zodpovědností manažera je také aktivní zjišťování informací o novém zaměstnanci.

Formát adaptačního programu vznikl na základě získaných firemních dokumentů a rozhovorů se zástupcem firmy. Délka adaptačního programu je shodná s délkou zkušební doby. Ve shodě se stylem řízení firmy je program zpočátku tvořen po krátkých časových úsecích, ke konci programu jsou časové intervaly delší a méně strukturované. Předpokladem tohoto je očekávaná míra kompetence nového zaměstnance po příchodu do firmy a po třech měsících.

ADAPTAČNÍ PROGRAM

Pracovník				Pozice	Obchodní asistent/ka
Oddělení		Mentor		Manažer	
Datum nástupu		Datum ukončení zkušební doby		Datum uzavření adaptačního plánu	
1. pohovor	Datum	2. pohovor	Datum	3. pohovor	Datum

Datum	Činnost	Odpovědnost	Poznámka	Podpis
1. den				
	Seznámení s mentorem a vysvětlení funkce mentora.	Men	Úkoly, kompetence	
	Obecné seznámení s firmou a strategií	Men, M	Předání všech vypracovaných informačních materiálů (produkty, partneři, hodnoty firmy, e-mailly apod.)	
	Seznámení s kolegy na pracovišti	Men		
	Seznámení s adaptačním plánem	Men		
	Požární školení	Men		
	Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v prostředí pracovišť	Men		
	Předání pracovních činností, pracovního místa	Men		
	Rozeslání e-mailu	Z	Informace o sobě	
2. den				
	Seznámení s manažerem	Men, M	Dvouhodinové setkání	
	Seznámení s Corporate identity	Men		
	Provedení zaměstnance pracovištěm -	Men	možnosti vstupu do budovy, kódování budovy, fungování	

			kanceláří, kuchyně, obsluha kopírování, nákup drobného zboží, telefonování	
3. den				
	Úvod do interních systému	Š	Lotus notes, email, kalendář apod.	
	Provedení zaměstnance pracovištěm -	Men	možnosti vstupu do budovy, kódování budovy, fungování kanceláří, kuchyně, obsluha kopírování, nákup drobného zboží, telefonování	
	Úvodní seznámení s profesiogramem	Men	Vysvětlení odběratelsko-dodavatelských vztahů	
4-5. den				
	Seznámení se spolupracujícími kolegy mimo pracoviště	Men	Videokonference	
	Ujištění o znalosti pracoviště	Men, Z	možnosti vstupu do budovy, kódování budovy, fungování kanceláří, kuchyně, obsluha kopírování, nákup drobného zboží, telefonování	
	Vytvoření časového harmonogramu na první měsíc	Men	Věcný popis postupu, jak se bude zaměstnanec připojovat ke společnosti (kdy s kým co dojednat, kdy se mu bude kdo jak věnovat, pracovní priority na daný měsíc	
	Stanovení měřitelných cílů na první měsíc	Men	Pracovní činnost, orientace ve firmě apod.	
	Setkání s manažerem	M, Men	30 minut	
2. týden				
	Školení interních systémů 1. Část	Š	Obchodní předpovědi,	
	Školení interních systémů 2. Část	Š	Porady a úkoly, Projekty	
	Školení interních systémů 3. Část	Š	Servisní závazky, Incidenty	
	Práce s profesiogramem	Men	Vysvětlení pozice v odběratelsko-	

			dodavatelských vztazích. Vypracování vlastního profesiogram do začátku druhého měsíce.	
	Setkání s manažerem	Men, M	Dvouhodinové setkání	
	Účast na poradě	Men	Připomínky, dotazy, návrhy. Seznámení se s firmou a kolegy	
3. týden				
	Školení SALO 1. část (objednávky)	Š	Dodržení standardů objednávky, kvalita podkladů objednávky, komunikace s logistikou	
	Školení SALO 2. část	Š	Zajištění finální dokumentace pro klienta	
	Školení SALO 3. část	Š	Formální postup pro předložení dokumentu k podpisu	
	Práce s profesiogramem	Men, Z	Dvě hodiny, zodpovědná osoba	
	Zhodnocení školení interních systémů	Š, Z	2x3 hodiny, dotazy, silná a slabá místa	
	Účast na poradě	Z	Připomínky, dotazy, návrhy. Seznámení se s firmou a kolegy	
4. týden				
	Školení SALO 4. část	Š	Kvalita výstupů z forecastů, setkání se s obchodníkem nad forecasty, přehled o aktuálních případech	
	Zhodnocení měřitelných cílů na první měsíc	Men, Z		
	Účast na poradě	Z	Připomínky, dotazy, návrhy. Seznámení se s firmou a kolegy	
5. týden				
	1. pohovor	M, Z	Setkání s manažerem zhodnocení prvního měsíce,	

			vypracování zprávy o připojování se zaměstnance do společnosti	
	Zhodnocení školení SALO	Š, Z	2x3 hodiny, dotazy, silná a slabá místa	
	Účast na poradě	Z	Připomínky, dotazy, návrhy. Seznámení se s firmou a kolegy	
	Zhodnocení vypracovaného profesigramu	Men, Z	Připomínky, návrhy, podpora	
	Vytvoření časového harmonogramu na druhý měsíc	Men, Z	Věcný popis postupu, jak se bude zaměstnanec připojovat ke společnosti (kdy s kým co dojednávat, kdy se mu bude kdo jak věnovat, pracovní priority na daný měsíc	
	Tvorba růstového plánu	Men	Vysvětlení principů, hotový plán na konci zkušební doby	
	Stanovení měřitelných cílů na druhý měsíc	Men, Z	Pracovní činnost, orientace ve firmě apod.	
6. týden				
	Zaškolení v produktovém portfoliu 1. část	Š	5 hodin	
	Zaškolení v produktovém portfoliu 2. část	Š	5 hodin	
	Zaškolení v produktovém portfoliu 3. část	Š	5 hodin	
	Účast na poradě	Z	Připomínky, dotazy, návrhy. Seznámení se s firmou a kolegy	
7. týden				
	Setkání a diskuze s mentorem nad uplynulým obdobím	Z	Podpora, dotazy, návrhy dojemů, 2hodiny	
	Účast na poradě	Z	Připomínky, dotazy, návrhy.	
	Zhodnocení zaškolení produktového portfolia	Š, Z	2x2 hodiny, dotazy, návrhy, silné a slabé stránky	
8. týden				

	Zhodnocení měřitelných cílů na druhý měsíc	Men, Z		
	Účast na poradě	Z	Připomínky, dotazy, návrhy. Seznámení se s firmou a kolegy	
	Podpora a Diskuze nad plánem růstu	Z		
	Vytvoření obchodní nabídky nanečisto	Men, Z		
	Zhodnocení a diskuze nad vytvořenou tréninkovou nabídkou	Men, Z		
9. týden				
	2. pohovor	M, Z	Setkání s manažerem zhodnocení druhého měsíce, vypracování zprávy o připojování se zaměstnance do společnosti	
	Vytvoření časového harmonogramu na třetí měsíc	Z	Věcný popis postupu, jak se bude zaměstnanec připojovat ke společnosti (kdy s kým co dojednávat, kdy se mu bude kdo jak věnovat, pracovní priority na daný měsíc	
	Účast na poradě	Z	Připomínky, dotazy, návrhy. Seznámení se s firmou a kolegy	
	Stanovení měřitelných cílů na třetí měsíc	Z	Pracovní činnost, orientace ve firmě apod.	
10. týden				
	Samostatné zpracování skutečné obchodní nabídky obsahující produkty a služby	Men, Z	Předpokládá: znalost cen produktů dodavatelů, schopnost komunikace s dodavateli, komunikace s interním realizačním týmem, znalost standardů nabídky	
	Účast na poradě	Z	Připomínky, dotazy, návrhy. Seznámení se s firmou a kolegy	

	Zhodnocení skutečné obchodní nabídky	Men, Z	Náměty, podpora, doporučení	
11. týden				
	Setkání a diskuze s mentorem nad uplynulým obdobím	Z	Podpora, dotazy, návrhy dojmy, 2hodiny	
	Účast na poradě	Z	Připomínky, dotazy, návrhy. Seznámení se s firmou a kolegy	
	Podpora a Diskuze nad plánem růstu	Z		
	Samostatné zpracování nabídky do výběrového řízení	Men, Z	Předpokládá: zajištění dokumentů, koordinace podkladů, zajištění výstupní dokumentace	
12. týden				
	Zhodnocení měřitelných cílů na třetí měsíc			
	Zhodnocení samostatného zpracování nabídky do výběrového řízení	Men, Z		
	Účast na poradě	Z	Připomínky, dotazy, návrhy. Seznámení se s firmou a kolegy	
	Finální podoba růstového plánu	Men, Z		
13. týden				
	3. pohovor	M, Z	Setkání s manažerem zhodnocení třetího měsíce, vypracování zprávy o připojování se zaměstnance do společnosti	
	Konzultace zaměstnance, mentora, manažera. Vyhodnocení adaptačního programu	M, Men, Z		
	Stanovení měřitelných cílů na čtvrtý měsíc	Z		
	Vytvoření časového harmonogramu na čtvrtý měsíc	Z	Věcný popis postupu, jak se bude zaměstnanec připojovat ke společnosti (kdy s kým co dojednat, kdy se mu bude kdo jak věnovat, pracovní priority	

			na daný měsíc	
	Účast na poradě	Z	Připomínky, dotazy, návrhy. Seznámení se s firmou a kolegy	
	Ukončení adaptačního programu	M, Men, Z		

Tabulka č. 3 Adaptační program

Použité zkratky:

M - manažer

Men -mentor

Z- zaměstnanec

Š – školitel

12. Diskuze

Součástí našeho výzkumného šetření byly výzkumné otázky. V této části bychom na ně, vzhledem k získaným datům, odpověděli. Pro větší přehlednost uvedeme výzkumné otázky, které jsme si položili:

Jaké faktory ovlivňují adaptaci nových zaměstnanců v organizaci?

Jaké jsou potřeby nových zaměstnanců v rámci této firmy?

Jaké mají noví zaměstnanci návrhy na podporu adaptačního procesu?

Co zaměstnanci vnímají jako problém v rámci adaptační fáze?

Jaké jsou potřeby managementu firmy při adaptaci nových zaměstnanců?

Co zaměstnanci rozhodně nechtějí měnit v rámci stávajícího procesu adaptace?

Jaké faktory ovlivňují adaptaci nových zaměstnanců v organizaci?

Na základě našeho dotazování jsme zjistili hned několik faktorů, které vstupují do adaptační fáze nových pracovníků. Faktor, který se vyskytl u všech dotázaných, byla orientace v prostředí firmy. Všichni se shodli na tom, že ze začátku pracovního poměru a někteří i později s jistotou nevěděli, co kde mohou nalézt nebo kam si pro co zajít. Toto zjištění nebylo ničím překvapivé. Tento faktor bývá uváděn i v odborné literatuře. Další faktor bychom mohli nazvat jako znalost, myšleno znalost administrativního softwaru a firemních produktů. K této problematice se opět vyjádřili všichni zúčastnění. Dalším faktorem byla pracovní výkonnost a tempo. Všichni zúčastnění hovořili o tlaku na výkon, který na ně byl vyvíjen během několika prvních měsíců. Faktor, který měl dle výpovědí velký význam při adaptaci, byl mentor, nebo jinak řečeno nějaká podpůrná osoba, která v prvních týdnech doprovází nového zaměstnance. Dovolujeme si říct, že nepřítomnost mentora v prvních měsících na pracovišti by dle výpovědí značně zkomplikovala proces adaptace. Poslední významný faktor, který vzešel z našeho výzkumu, bylo hodnocení. Zaměstnanci se shodují ve své potřebě rozumět tomu, jestli jdou správným směrem, jestli mají dělat některé činnosti

jinak. Domníváme se, že žádný z faktorů, který vzešel z našeho výzkumu, není neobvyklý nebo nový, více či méně je možné se s těmito faktory setkat v rámci odborné literatury.

Jaké jsou potřeby nových zaměstnanců v rámci firmy?

První potřebou, kterou zmíníme, je potřeba opory, jistoty. Zaměstnanci uvítají, když se mohou v situacích pro ně náročných na někoho obrátit. Oporu zaměstnanci hledají jak při plnění pracovních činností, tak v situacích, kdy se cítí zoufalí a potřebují poradit, jak dál. Tuto jejich potřebu by měl dle našeho navrženého programu naplňovat mentor. Další potřebou většiny zaměstnanců je věnovat dostatečný časový prostor školení. Zejména u administrativního softwaru si někteří zaměstnanci nejsou jistí jeho možnostmi. Na tuto potřebu navazuje potřeba jasné struktury. Zaměstnanci by rádi věděli, co přesně a do kdy mají znát (třeba u softwaru). Zaměstnanci se také jednohlasně shodují na potřebě zpětné vazby, například ohledně jejich znalostí a podávaného výkonu.

Jaké mají noví zaměstnanci návrhy na podporu adaptačního procesu?

Zaměstnanci sami s žádnými konkrétními návrhy adaptačního procesu v rozhovorech nepřišli. Přesto se můžeme domnívat, ve kterých oblastech by oni sami konkrétně potřebovali podporu. Možné návrhy na podporu adaptačního procesu by mohly vzejít například z potřeb, které zaměstnanci uvedli v průběhu rozhovoru nebo také z analýzy hodnocení problémů, se kterými se noví pracovníci setkali.

Co zaměstnanci vnímají jako problém v rámci adaptační fáze?

Pro většinu zaměstnanců bylo velkým problémem dojednání a zrealizování schůzky s mentorem. Některým nezdařená schůzka dokonce zkomplikovala plnění pracovního úkolu. Nyní narážíme na rozlišení vnímaného problému ze strany zaměstnance a problému, který může vyplynout z jeho výpovědí. Domníváme se, že je třeba tyto dvě situace od sebe odlišit. Klademe si otázku, nakolik s námi zaměstnanci byli schopni otevřeně mluvit o problémech a nakolik vnímané problémy zaobalili do svých stížností. V této chvíli si uvědomujeme, že abychom mohli rozšířit počet možných problémů vnímaných zaměstnanci, museli bychom se uchýlit k interpretaci a spekulaci. S tímto předpokladem si dovolíme tvrdit, že noví zaměstnanci mohou jako problém vnímat to, že je kolegové první týdny neoslovují jménem, neznalost pracovních priorit, neurčitost hodnocení výkonu, náročné pracovní tempo a pocit tlaku.

Jaké jsou potřeby managementu firmy směřované na nově příchozí zaměstnance?

Tyto informace jsme zjistili na základě analýzy dokumentů a rozhovorů se zástupcem firmy. Potřebou managementu je jednoznačně, aby nový zaměstnanec byl schopen podávat optimální výkon. Tento výkon je požadován po ukončení zkušební doby. Potřeby firmy na nového zaměstnance v postatě nejsou nikterak komplikované. Potřebuje se ujistit, zda se vybraný pracovník slučuje se směřováním a cíli firmy. Firma potřebuje, aby se zaměstnanec projevil v kritériích, ve kterých ho management může ohodnotit. Těmi kritérii jsou například: úroveň vztahů a spolupráce s ostatními zaměstnanci, znalost produktů, administrativního softwaru, fungování v rámci vztahů na základě systemického profesiogramu atd. Další potřeby managementu by mohly být vyčteny z výpovědí zaměstnanců. Nicméně se domníváme, že by tento postup byl za daných okolností neužitečně spekulativní.

Co zaměstnanci rozhodně nechtějí měnit v rámci stávajícího procesu adaptace?

V tomto ohledu panovala mezi zaměstnanci největší shoda ohledně institutu mentorství. Každý z dotázaných ocenil možnost mít se na koho obrátit. Jinak se neodvažujeme tvrdit, co by zaměstnanci v rámci jejich procesu adaptace ponechali stejné.

Všechny výše zmíněné informace jsme se maximální možné míře zohlednili v návrhu programu adaptace.

Ve zbývající části se zaměříme na možná omezení výzkumné části práce a na jejich možnou eliminaci. Na závěr se pokusíme navrhnout možnosti navazujících studií.

Námi zvolená kvalitativní metodologie s sebou nese limity z pohledu metodologie kvantitativní. Například se jedná o nemožnost zobecnit výsledky kvalitativního výzkumu. To je dáno samotnou povahou kvalitativního výzkumu, která klade důraz na jedinečnost a neopakovatelnost. Winter (2000) k tomuto uvádí, že význam kvalitativního výzkumu spíše tkví v důvěryhodnosti a porozumění než v reprodukovatelnosti a zobecnitelnosti výzkumu na jiné kontexty. Našemu výzkumu by mohla být také vytýkána subjektivita, ta však plyne z filosofického východiska konstruktivismu a tudíž nemožnost oddělit subjekt a objekt zkoumání.

Další limity vycházejí z použití zakotvené teorie. Hendl (2005) uvádí, že může docházet ke směřování několika metod analýzy kvalitativních dat. V procesu utváření zakotvené teorie může docházet k popisu, k přehnanému zobecňování jednotlivých rovin, či kvantifikaci dat. Jako úskalí se jeví předčasné zakončení analýzy dat, aniž by bylo dosaženo vyšší úrovně. Přestože jsme se výše zmíněným námitkám snažili předejít, nevylučujeme, že se týkají naší práce.

Diskutována může být i validita našeho výzkumu, jako věrohodnost údajů získaných naším výzkumem. Tam, kde to bylo možné, jsme přistoupili k tzv. triangulaci, která má za cíl očistit spolehlivé informace od nespolehlivých, získat validní a objektivní obraz studovaného objektu (Miovský, 2006). Snažili jsme se o triangulaci při získávání dat, kdy jsme záměrně nechali zvolit takové prostředí, které by co nejméně narušilo otevřenost a důvěru účastníků. Snažili jsme se o datovou triangulaci, kdy jsme proces adaptace zaměstnance zkoumali u různých osob v různých časových momentech. V neposlední řadě jsme usilovali o triangulaci metodologickou, kdy jsme doplňovali údaje z krátkého šetření, rozhovorů s respondenty, rozhovorů se zástupcem firmy a získaných dokumentů. Při interpretaci dat jsme také využili nástroje triangulace, čerpali jsme z vlastní zkušenosti ve formě stanovených cílů, z odborné literatury, konzultací s kolegy odborníky a z kategorií, které vystoupily ze získaných dat. Triangulace se nám naopak nepodařilo dosáhnout při výběru výzkumného vzorku, kde jsme byli jasně limitováni stanovenými faktory a možnostmi konkrétní firmy. Zde spatřujeme možné nedostatky. Výší míra objektivity získaných dat by mohla být zajištěna větším množstvím výzkumných pracovníků při sbírání a analýze dat. Na druhou stranu větší počet výzkumníků zvyšuje objektivitu výsledků, ale může také vést k nejednotnosti sběru a vyhodnocování získaných dat.

Diskutabilní může dále být náš výzkumný postup. Zkreslující může být prostor a doba, ve které se rozhovory s respondenty odehrávaly. V tomto jsme respondentům nechali možnost výběru. Podobně zkreslující může být pořadí v dotazování respondentů. Již dotázaní mohli v mezidobí ovlivňovat pozdější výpovědi ještě nedotázaných. Faktor, který může být bezpochyby diskutován, je měnící se formulace a struktura rozhovoru u jednotlivých dotázaných. Jak jsme již zmiňovali dle Miovského (2006) jsme usilovali o co možná

nepřirozenější plynutí výzkumného rozhovoru. Okruhy jsme se vždy snažili postihnout všechny, i když v rozdílné hloubce a pořadí.

Podstatnou část informací našeho výzkumu tvořila data získaná na základě polostrukturovaného rozhovoru. Uvědomujeme si, že respondenti v průběhu rozhovoru často sklouzávali k hodnocení pracovního kontextu. Domníváme se, že i přesto popis těchto okolností může mít vliv na nové zaměstnance. Proto jsme je také uvažovali při sestavování návrhu adaptačního programu.

Kategorie, ke kterým jsme na základě výzkumu dospěli, mohou být jistě také diskutabilní. Jak na podkladě již zmiňovaných metodologických nedostatků, tak na podkladě možností výzkumu v soukromé společnosti. Většina výzkumů diplomových prací z oblasti psychologie organizace a práce je realizována v podmínkách skutečné společnosti. Tento fakt s sebou nese jistá omezení celého výzkumu. Podmínkou pro vzájemnou spolupráci byla nutnost zachování anonymity firmy a stejně tak všech jejích zúčastněných zaměstnanců. Museli jsme se tedy omezit na informace, které mohou být oficiálně uvedeny. Zásadní prioritou bylo etické hledisko, žádost firmy respektujeme a v práci proto neuvádíme žádné informace, na základě kterých by bylo možné odhalit identitu společnosti či dotazovaných zaměstnanců.

Omezením, které jsme již dříve zmínili, byla možnost výběru respondentů pro účely našeho výzkumu. Vzhledem k naší předchozí zkušenosti v nepodařeném navazování spolupráce s firmami jsme byli nuceni přijmout nastolené podmínky. Našeho výzkumu se tedy zúčastnili čtyři respondenti splňující kritéria. Tento vzorek není jistě široký, nicméně splňuje kritéria naší práce vytvořit adaptační program na konkrétní pozici ve firmě. Jsme si vědomi nedostatků, které vyplývají z nemožnosti pracovat s širším polem zaměstnanců tj. manažery, kolegy na obdobné pozici apod. Vzhledem k pracovnímu tempu a prioritám společnosti nebylo možné tyto podmínky výzkumu zajistit. Tyto nedostatky jsme se snažili kompenzovat rozhovory s pověřeným zaměstnancem a informacemi získanými z firemních materiálů. V průběhu výzkumu jsme také měli jasně dané časové možnosti rozhovorů, což může mít za následek ztrátu relevantních informací. Pozorování na pracovišti nám také nebylo umožněno. Naskýtala se možnost využití dotazníků, nicméně s přihlédnutím k malému výzkumného vzorku a povaze našeho výzkumu, jsme od této možnosti, upustili. Zůstává otázkou, nakolik by data získaná z dotazníkového šetření mohla být aplikována v širším

kontextu. Snažili jsme se proto plně využít poskytnutý čas v rámci polostrukturovaných rozhovorů.

V našem adaptačním programu vycházíme z předpokladu, že vzniklé kategorie mohou naplňovat obsah adaptačního programu. Jsme si vědomi, že tento předpoklad může být mylný. Nicméně vycházíme z našich zkušeností, předešlých diplomových prací, konzultací s odborníky a odborné literatury, kde odborníci dochází k obdobným závěrům.

Jsme si také vědomi nutnosti otestování navrženého adaptačního programu v praxi. Předpokladem je, že program musí být podroben zpětnovazebním mechanismům, jak ze strany konkrétních zaměstnanců, tak ze strany manažerů. K tomuto účelu by mohla například posloužit technika 360-ti stupňové zpětné vazby či použití operacionalizované škály. Naše výzkumné podmínky nám tuto skutečnost nedovolily. Otestování našeho programu může být námětem pro další výzkumná šetření. Stejně jako možnost vytvořit modifikaci adaptačního plánu na další pozice ve firmě. Zajímavé by jistě mohlo být otestovat adaptační program v jiné firmě se systemickým managementem či ve firmě s obdobnou pozicí. Pole pro práci s naším návrhem adaptačního programu zůstává otevřené.

IV. Závěr

Diplomová práce se zabývá adaptací nových zaměstnanců na pracovišti v kontextu systemického managementu. Zvláštní pozornost věnuje tvorbě podpůrného nástroje adaptačního procesu.

Naše práce byla rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části jsme si dali za cíl vymezit prostor pro naše výzkumné účely. Proto jsme se nejdříve zaměřili na širší vymezení pojmu adaptace. Uvedli jsme různé vědní pohledy na proces adaptace a možnosti jeho členění. V kapitole o pracovní adaptaci jsme se dostali blíže ke konkrétnímu tématu naší práce. Řízení adaptačního procesu byl název kapitoly, kde jsme charakterizovali aspekty adaptace nových zaměstnanců na pracovišti. Abychom lépe porozuměli principům systemického vedení firmy, zařadili jsme na konec teoretické části naší práce krátkou kapitolku o systemickém přístupu a teoretických konceptech, ze kterých systemický přístup vychází.

Smyslem praktické části naší diplomové práce bylo vytvořit návrh adaptačního programu na pozici obchodního asistenta/ky ve spolupracující firmě. Pro náš výzkum by bylo ideální, kdybychom mohli provádět experiment v reálném čase. Umisťovali bychom zaměstnance do různých situací tak, abychom mohli určit, která situace spíš umožní adaptaci toho kterého nového zaměstnance. Často není možné realizovat výzkumy podle ideálního výzkumného plánu. Naopak, často jsme byli nuceni ustoupit z našich představ a požadavků. Museli jsme nalézat schůdné cesty a kompromisy, aby vůbec k výzkumu mohlo dojít. Nakonec jsme velmi rádi, že se nám podařilo dostat až sem. Věříme, že se nám podařilo tuto situaci vhodnými nástroji zachytit, zanalyzovat a prakticky využít. S ohledem na malý rozsah našeho výzkumu a reprezentativnost vzorku jsme si vědomi, že zobecnění získaných dat je velmi omezené. Přestože jsou předchozí řádky skeptické a relativizují přínos našeho výzkumu, nevnímáme, že bychom se nám nepodařilo dosáhnout našeho cíle. V náš prospěch přispívá, že jsme již v počátcích výzkumu neaspirovali na vytvoření obecně platných tvrzení, zásad, či pravidel pro adaptaci nových zaměstnanců. Myslíme si, že se nám podařilo vytvořit konkrétní nástroj použitelný konkrétním způsobem v konkrétním kontextu. Užitečnost výsledků naší práce ukáže čas a případně další výzkumy našich kolegů v této oblasti.

V. Použitá literatura

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN: 8024704692.

BATESON, G. *Mysl a příroda: nezbytná jednota*. Praha: Malvern, 2006. ISBN: 80-86702-19-7.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. roz. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 8072610643.

BROWN, J. *Employee Orientation – Keeping New Employees On a Board*. [online], 2003, [cit. 04-04-2010]. Dostupné na WWW <http://www.humanlinks.com/manres/articles/employee_orientation.html>.

BUCHÁČKOVÁ, P. *Personální management*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. 86 s. ISBN 80-7194-588-9.

CADWELL, CH. M. *New Employee Orientation: Bringing People on Board Successfully*. USA: Von Hoffmann Graphics, 1988. 80 s.

CASCIO, W. F. *Managing Human Resources*. New York: McGraw-Hill, 1986. Chapter 7. p. 209-245. ISBN 0-07-010302-10.

DALLOS, R., DRAPPER, R. *An introduction to family therapy: systemic theory and practice*. Buckingham: Open University Press, 2000.

DELL, P.F. Understanding Bateson and Maturana: Toward a Biological Foundation for the Social Science. *Journal of Marital and Family Therapy*, 1985, Vol. 11, No. 1, s. 1-20. ISSN 0194-472X.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2002. ISBN: 80-246-01397.

DOWLING, T. *Reduce New Employee Anxiety*. [online], 2000, [cit.06-04- 2010]. Dostupné na WWW: <<http://www.seekingsuccess.com/articles/art123.php>>.

FERJENČÍK, J. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha: Portál, 2000. ISBN: 807178-367-6.

HALL, D.T., McNEELY E., O'CONNELL, D.J. Unpacking Personal Adaptability at Work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2008, vol. 14, no. 3, s. 248-259.

HENDL, J. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum, 1997. ISBN 80-7184-549-3.

HENDL, J. *Základy kvalitativního výzkumu*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-788073-670405.

HEYLIGHEN, F. Cybernetics and Second- Order Cybernetics. In: R.A. MEYERS (ED.), *Encyclopedia of Physical Science & Technology*, [online], New York: Academic Press, 2001. ISBN: 0691025746 [cit.08-04-2010]. Dostupné na WWW: <<http://pcp.vub.ac.be/Papers/Cybernetics-EPST.pdf>>.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 8072261614.

HYHLÍK, F., NAKONEČNÝ, M. *Malá encyklopedie současné psychologie*. 2. dopl. vyd. Praha: SPN, 1977. 338 s.

CHARVÁT, J. *Život, adaptace, stres*. Praha: Avicenum, 1969. 153 s.

JANOUŠEK, J. a kol. *Aktivita, tvořivost a kooperace jako psychologické faktory vědeckotechnického rozvoje*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1985. 415 s.

KLEIBL, J.: DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001.

ISBN 8071793892.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. Kapitola 6. S. 189-201. ISBN 987-80-7261-168-3.

KRATOCHVÍL, S. *Základy psychoterapie*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-179-7.

KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.

KUSÁ, Z. *Kvalitativna analýza údajov*. Bratislava: Univerzita Komenského, 1992. ISBN 80-223-0453-0.

LUDEWIG, K. *Systemická terapie. Základy klinické teorie a praxe*. Praha: Palata, 1994. 130 s. ISBN 80-901710-0-1.

LUHMANN, N. *Sociální systémy*. Praha: Pallata, 1994.

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., RAISOVÁ, J. *Personální management*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. 147 s. ISBN 80-7082-394-1.

McNAMEE, S., GERGEN, K., J. (eds.) *Therapy as social construction*. London: Sage Publications, 1999.

MCOTTER, S., S. The journey of a beginning researcher. *The Qualitative Report* [online], June 2001, vol. 6, no. 2. [cit.10-03-2010], Dostupné na WWW: <<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR6-2/mccotter.html>>. ISSN 1052-0147.

Mikšík O. *Člověk a svízelné situace*. 1. vyd. Praha: Naše vojsko, 1969. 371 s.

MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1999. 287 s. ISBN 80-200-0690-7.

NOVÝ, I. a kol. *Sociologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 1997. ISBN 8071694339.

NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. ISBN 802470384X.

PARMA, P. *Systemické výcvikové programy*. Studijní texty pro I. ročník programů. Praha: Institut systemického koučování, Institut systemických studií, 2004. 115 s. Jen pro vnitřní potřebu výcvikových programů.

PARMA, P. *Umění koučovat*. Praha: Alfa Publishing, 2006. 232 s. ISBN 80-86851-34-6.

PECHÁČKOVÁ, S. *Zpráva o systemické terapii*. Praha: ISZ, 1992.

PIAGET, J. *Psychologie inteligence*. Praha: SPN, 1966. 150 s.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu 2. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1092-7.

ROTTEROVÁ, B. *Má systém mentoringu uplatnění v moderní organizaci? HR Forum*, 1999. roč. 1, č. 3, s. 13-14. ISSN 1212-69010.

RŮŽIČKA, J. *Adaptace pracovníků v organizaci*. In Mayerová, M., Růžička, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: Nakladatelství H&H, 2000. Kapitola 7. s. 74-82. ISBN 80-86022-65-10.

RYMEŠ, M. *Osob a práce*. In ŠTIKAR, J; RYMEŠ, M; RIEGEL, K; HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. vyd. 1. Praha : Karolinum, 2003. s. 89-136. ISBN 80-246-0448-5.

RYMEŠ, M. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda, 1985. ISBN 8024705652.

RYMEŠ, M. K pojetí zaměstnanecké adaptace. *Psychologie v ekonomické praxi*. 2002, roč. 37, č. 1-2, s. 81-86, ISSN 0033-300x.

SCHLIPPE, A., SCHWEITZER, J. *Systemická terapie a poradenství*. Brno: Cesta, 2001. ISBN 80-7295-013-4.

STRAUSS, A., CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu*. Boskovice: Nakladatelství Albert, 1999. ISBN: 80-85834-60-X.

STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 8085424924.

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 807261097X.

ŠTIKAR, J. Práce a její podmínky. In ŠTIKAR, J; RYMEŠ, M; RIEGEL, K; HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. s. 47-88. ISBN 80-246-0448-5.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: Aspi Publishing, 2003. 298 s. ISBN: 8086395464.

VON GLASERSFELD, E. *Radical Constructivism: A Way of Knowing and Learning*. London: Falmer Press, 1996. 214s.

VYBÍRALOVÁ, L. *Zařazování nových pracovníků do organizace-Návrh adaptačního programu*. Praha, 2008. 122s. + 36 s. příloh. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Fakulta filosofická. Katedra psychologie. Vedoucí práce: M. Rymeš.

WERTHER, W., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 808560504X.

WINTER, G. A comparative discussion of the notion of 'validity' in qualitative and quantitative research. *The Qualitative Report* [online], March 2000, vol. 4., no. 3/4. [cit.03-04-2010], Dostupné na WWW: < <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR4-3/winter.html>>.

VI. Přílohy

Příloha č. 1 Zadání pilotního výzkumu

Představte si, že jste na pozici odborníka, který má za úkol vytvořit adaptační program pro nové zaměstnance jeho firmy. Než takový program můžete sestavit, musíte znát celou řadu informací. Tyto informace je mimo jiné možné zjistit dotazováním nového zaměstnance. Vaším cílem je nyní vytvořit seznam s co nejvyšším počtem otázek, které byste položili novému zaměstnanci s cílem vytvořit pro něj adaptační program na míru.

Příloha č. 2 Struktura otázek

Vzpomínáte si co se dělo na začátku vašeho nástupu do společnosti?

Co vám pomáhalo zvládat vaší adaptaci?

Jak jste vnímal/a firmu po vašem nástupu?

Co pro vás osobně bylo po nástupu do společnosti hodně těžké?

S čím byste potřeboval/a pomoc?

Jaké máte příjemné zkušenosti ze začátku pracovního poměru?

Jaké máte nepříjemné zkušenosti ze začátku pracovního poměru?

V čem vidíte slabiny a v čem silné stránky firmy?

Jak podle vás vypadá zaměstnanec, který už je součástí firmy?

Co k tomu ještě konkrétně vy potřebujete?

Je něco, co byste nám chtěl/a ještě sdělit?

Příloha č. 3 Vzorový rozhovor

T- Tazatel

1- Zaměstnanec, 27 let, Vysokoškolské vzdělání, doba pracovního poměru 5 měsíců

Kde: Konferenční místnost firmy

Kdy: Odpoledne

Doba trvání: 60 minut

T: Dobrý den, jak již možná víte smyslem našeho setkání je si popovídat o vašich pohledech, názorech i pocitech ohledně adaptace pracovníků tady u vás ve firmě. Mám na vás připravené nějaké otázky.

1: Ano už jsme spolu krátce mluvili při představení před třemi týdny.

T: Naše setkání by mělo trvat kolem jedné hodiny. Jestli se teď potřebujete na něco zeptat, můžete.

1: Ne teď ne.

T: Dobře, jestli vám bude něco nejasné, určitě se ptejte. Než začneme otázkami ohledně adaptace, zeptám se vás, jak dlouho tu pracujete?

1: Tenhle měsíc je to už pět měsíců.

T: Můžete mi prosím říct kolik vám je let?

1: No 27.

T: Děkuju. A vaše vzdělání?

1: Mám vysokoškolské vzdělání humanitního směru.

T: To je zajímavé, čím vás zaujala pozice asistentky v IT firmě?

1: No spíš tou možností do budoucna, jestli všechno půjde, jak má tak bych za půl roku mohla pracovat v HR oddělení, tady to funguje takovým Baťovským systémem pěkně od spodu nahoru.

T: Takže asistentka je pro vás jen dočasná pozice?

1: Ano, je to, ale náročná práce, nepomyslela bych si to na začátku.

T: Vzpomínáte si na vaše první pracovní dny po nástupu do firmy?

1: Ano vzpomínám, není to zas tak dávno. První kontakt s lidmi byl velice příjemný. Ujal se mě člověk, který mi ukázal moji kancelář a představil mě kolegům okolo. Všechno na mě bylo docela rychlé. Ty další dny jsem do toho pomalu vplouvala, ale musím se přiznat, že ty první týdny jsem se musela hodně doptávat svých kolegů. Někdy mi to bylo dost nepříjemné, i přestože mě ujišťovali o tom, že je to v pořádku.

T: Jak jste si s tím poradila?

1: No vlastně nijak, spolehla jsem se na to, že to myslí upřímně.

T: Jak jste vlastně vnímala firmu během prvních několika měsíců po vašem nástupu?

1: Oni vás poslali, abyste vyzvídal? To se budu v pondělí divit, až se se mnou rozloučí. Smích.

T: Tyto informace jsou pro mé účely, ne pro firmu. Jak jsem už říkal, musím zachovat anonymitu. Jestli nechcete odpovídat, můžeme otázku přejít.

1: Ne, můžeme pokračovat. No tak zas tak dlouho tu nejsem, mám pocit, že v něčem jsem tu ještě pořád nová. Pro mě byl důležitý moment, to bylo tak po dvou měsících, když mě kolegové začali zdravit jménem, to jsem začala mít pocit, že už jsem víc součástí společnosti.

T: Hmm

1: No a k té otázce jak jsem vnímala firmu. Hekticky. Měla jsem pocit, že se tu nemůžu ani v klidu najít. Vzpomínám si, jak jsem se ze začátku, potřebovala ptát kde koho najdu, ale byl kolem mě takový šrumec, že jsem to většinou stihla až o obědové pauze, když jsme se s některými kolegy sešli v kuchyňce a obědvali na stojáka. Měla jsem a stále mám pocit, že tu není jasné, jak co funguje a kdo za co má zodpovědnost. Na začátku jsem nevěděla, jestli můžu používat lednici v kuchyňce, tak jsem se doptala.

T: Co vám pomáhalo zvládat vaší adaptaci a celou tuhle situaci?

1: Byl to člověk, který mi podle všeho měl být k ruce, řekla bych takový mentor.

T: Aha.

1: Nebýt toho mentora, tak bych na začátku zcela určitě nevěděla, co mám dělat dřív.

T: Jak fungovala vaše spolupráce s mentorem?

1: Bylo mi řečeno a pak jsme se domluvili, že když nebudu vědět, mám za ním přijít, což jsem ze začátku dělala docela často. A já se nerada ptám.

T: Aha.

1: Navíc jsme si domlouvali schůzky kvůli kontrole mé práce. Jenže tam v té spolupráci byl opakovaný problém. Štvalo mě, když mi neřekl, že jde k doktorovi a já s tím počítala, celá práce mi pak stála. A to mi potom bylo ještě víc hloupé se pořád doptávat a domlouvat si schůzky. Takováhle podpora pro nováčka je fajn, ale musí to fungovat.

T: Jak by podle vás měl v ideálním případě fungovat takový mentor?

1: No neměl by chodit k doktorovi, kdy se mu zachce.

T: smích

1: To je samozřejmě sranda, v podstatě tak, jak ten mentor funguje u nás, je technicky to, co mi vyhovuje, jen osobnostně by mohl být ještě jiný.

T: Jaký?

1: No já nevím. Nazvala bych ho někým jako koučem. Někdo kdo má vynikající komunikační schopnosti. Aby zjistil (mentor), v čem jsem si jistá a v čem naopak vůbec, aby zařídil to, co se opravdu potřebuju učit a naopak, abych dostala důvěru tam, kde je vidět, že už mi to jde.

T: Jaký ještě?

1: Přemýšlím... Aby mě podpořil, vyslechl si mé problémy. Důležité je, aby mě pořád nehodnotil. Aby za mnou stál. Zkrátka je to někdo, kdo nad mojí prací ty tři měsíce anebo jak dlouho je třeba nese spoluzodpovědnost. Radí a pomáhá mi, když si o to říkám.

T: Teď se zeptám z trochu jiného konce, co konkrétně pro vás bylo po nástupu do firmy těžké?

1: Na začátku bylo těžký se tu vůbec vyznat. A samozřejmě taky ty IT pojmy, ale to se člověk naučí. Těžké.

T: Co vám dělalo obtíže, co vás trápilo?

1: Nevím, jestli to bylo na začátku, jednou jsem nadšeně nesla zpracovanou nabídku šéfovi, byla jsem ráda, že jsem to stihla v tak krátkém čase a než jsem se otočila, měla jsem ve schránce (emailové) pět nových požadavků. To jsem si začala připadat jak stroj u pásu.

T: Ještě něco jiného?

1: Ze začátku jsem se pořád všechno snažila stihnout, ale pak mi začalo docházet, že ono to bude opravdu pořád dokola. Takže jsem si v tom aspoň snažila dělat pořádek, to je vlastně věc, která pro mě jako někoho kdo to tam vůbec neznal, byla hodně těžká.

T: O co šlo?

1: Zpracovat první obchodní nabídku to pro mě bylo opravdu těžký, seděla jsem nad tím tenkrát do jedné do rána. Je tam hodně věcí, který jsou na sobě závislé a hodně se to proměňuje. To jsou věci, se kterými, jak jsem slyšela, potřeboval ze začátku poradit každý.

T: Co jste potřebovala v tu chvíli?

1: Nevím, někoho, kdo by to za mě udělal, nebo aby mi někdo řekl: „jo tyhle podklady musí být hotové do pátku před těmahle a tyhle nabídky třeba do středy, takhle já to dělala, jak mi to přišlo na stůl“.

T: Jak se vám to daří dnes?

1: Už je to jiné. Chce to čas a zkušenost a taky hodně trpělivosti. Je pravda, že když se třeba účastníme výběrového řízení, tak je to chaos a stres, aby se vše stihlo, aby tam byly všechny náležitosti. A když prostě nevím tak se zeptám. Musela bych se jinak zbláznit.

T: Jaké máte příjemné zkušenosti z doby, kdy jste nastoupila?

1: Okouzilo mě moderní prostředí, všichni si se všema tykají i s manažery, což mě překvapilo. Vůbec se tu nehraje tolik, na to ty si výš a ty si níž. To co se mi taky líbí je starání se sama o sebe i když je to někdy těžké. Funguje to tu na principu- voják se stará, voják má.

T: Aha a co se týče konkrétní pracovní činnosti?

1: No já nevím.....Když si ještě vzpomínám na mé začátky tak musím říct, že školení produktů je ve firmě na vysoké úrovni, dostala jsem informace, které hned příští týden použila při sestavování nabídky pro klienta. Tohle se nedá porovnat s firmou, kde jsem pracovala před tím. Jinak mě teď nic nenapadá, určitě by se ještě několik věcí našlo.

T: A máte nějaké nepříjemné zkušenosti?

1: No jak jsem už říkala, obava z toho tlaku a tempa. Jinak se mi o tom nechce mluvit. Ne, že by jich bylo tolik, ale nevidím v tom smysl to tady nějak řešit.

T: Dobře.

T: Co si myslíte, že může být úskalím pro nového zaměstnance ve vaší firmě?

1: To tempo, možná i to starání se sám o sebe, ne každý to dokáže skousnout. Lidi kvůli tomu od nás odchází. V Čechách jsme zvyklí, že se o nás zaměstnavatel má postarat, to u nás určitě neplatí. Vychází to asi i z nějakých pravidel téhle firmy.

T: Hmm.

1: Jsme nuceni mezi sebou hodně komunikovat, jsem v kontaktu s kolegy v kanceláři, obchodníkem, manažerem ale i logistiky a technik. Jsme mezi sebou hodně propojení. Bez komunikace to tu nejde. Tím chci říct, že to tu asi není vhodné pro někoho, kdo se chce schovat do ústraní a tiše si dělat svoji práci.

T: Vám to takhle vyhovuje?

1: No jinak bych tu už dávno nebyla. Ne vážně, je to zajímavá práce nebo spíš ta perspektiva.

T: Když se vás zeptám-vnímáte se jako součást společnosti?

1: Myslíte, jestli jsem, jako adaptovaná?

T: Ano, tak nějak.

1: To je zajímavá otázka. Jak, kdy. Kolegové mě už většinou znají jménem, taky už se tu vyznám. Ale, myslím, že bych měla ještě dotáhnout některé znalosti a práci s programy.

T: Co konkrétně myslíte?

1: V práci pracujeme s programem, který má hrozně moc funkcí. Většinu funkcí už znám, ale pravdou je, že bych ještě uvítala nějaké krátké školení.

T: Jak podle vás vypadá člověk, který už je adaptovaný?

1: Všechno ví, všemu rozumí, se všemi se zná. No to asi není možný. Vy mě teď nutíte moc přemýšlet.

T: Nemusíte spěchat s odpovědí.

T: Zkusme to jinak, co by mi teď řekli vaši kolegové, kdybyste byla adaptovaná?

1: Hmm.... Asi, že nepotřebuju poradit a už ani nevyhledávám podporu mentora. No to je asi to hlavní.

T: Děkuji, že jste mi odpověděla, viděl jsem, že jste se hodně soustředila.

1: No, taky takové záludné otázky.

T: Náš čas se pomalu naplnil, chci se zeptat, co ještě jiného byste mi ráda sdělila.

1: Uteklo to rychle, no teď mě nic nenapadá. Bylo to zajímavé popovídání.

T: Děkuju, že jste si našla čas na náš rozhovor. Ještě připomenu, že veškeré informace slouží k účelům diplomové práce. Získané informace budou zpracovány anonymně.

1: Dobře i já děkuju.