



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku

Adaptation of Employees in the Selected Company

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: Ing. Hana Holá

Kateřina Kočová

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Kateřina Kočová
Zadávatel katedra: Katedra inženýrské pedagogiky
Téma bakalářské práce: Adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku
Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: Adaptation of employees in the selected company

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav dané problematiky adaptace zaměstnanců.
- Podrobně zpracujte proces řízení adaptace zaměstnanců.
- Zjistěte, jak je ve vybraném podniku nastaven proces adaptace zaměstnanců.
- Proveďte dotazníkové šetření v podniku na téma adaptace zaměstnanců a získané výsledky zpracujte.
- Porovnejte výsledky teoretického rozboru s výsledky dotazníkového šetření a navrhněte konkrétní doporučení.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

BEDRNOVÁ, E.; JAROŠOVÁ, E.; NOVÝ, I.; a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

DVOŘÁKOVÁ, Z.; a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.


KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010, 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Holá

**Podpis vedoucího
bakalářské práce:**


.....

Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015

L.S.


.....
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky


.....
Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující
přijetí zadání práce:**


.....

Vzor citačního záznamu

KOČOVÁ, Kateřina. *Adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Ráda bych vyjádřila svou vděčnost Ing. Haně Holé za cenné rady, věcné připomínky a ochotu, se kterou mi bakalářskou práci vedla. Dále děkuji vedení firmy Best Coffee, především tréninkové manažerce, Evě Jeřábkové, za to, že mi dovolila zpracovávat interní informace firmy a podporovala dotazníkové šetření mezi zaměstnanci.

Abstrakt

Tato kvalifikační práce se zabývá adaptací zaměstnanců v konkrétním podniku. Adaptace neboli přizpůsobení se novým či změněným podmínkám v zaměstnání se týká roviny pracovní, sociální a firemní kultury. Smyslem bakalářské práce je aplikovat teoretické poznatky na potřeby konkrétní firmy. První část objasňuje téma adaptace zaměstnanců z teoretického hlediska, empirická část přináší představení firmy Best Coffee, s.r.o. a výsledky dotazníkového šetření.

Klíčová slova

Adaptace zaměstnanců, adaptační proces, řízení adaptačního procesu, personální činnosti, firemní kultura.

Abstract

This qualification thesis devotes to adaptation of employees in a specific company. Adaptation or adjustment to new or changed conditions at work affects the level of employment, social and corporate culture. The purpose of the Bachelor Thesis is to apply the theoretical knowledge to specific company needs. The first part explains the topic of adaptation of employees from a theoretical perspective, the empirical part brings the introduction of the Company Best Coffee, s.r.o. and the results of the survey.

Key words

Adaptation of employees, adaptation process, control of the adaptation process, personnel activities, corporate culture.

Obsah

ÚVOD	3
1 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI	4
1.1 Adaptace v kontextu celkové strategie lidských zdrojů	4
1.2 Vymezení pojmu adaptace	5
1.3 Pracovní adaptace	7
1.4 Sociální adaptace	9
1.4.1 Vztahy na pracovišti	10
1.4.2 Pracovní skupina	11
1.4.3 Řídící pracovník	12
1.5 Adaptace na organizační kulturu	13
2 ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU.....	17
2.1 Adaptační proces	17
2.2 Funkce, cíle a subjekty řízení adaptačního procesu	20
2.3 Délka adaptačního procesu a nástroje pro jeho řízení	22
3 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ FIRMY BEST COFFEE.....	26
3.1 Představení firmy Best Coffee	26
3.2 Adaptační proces na pozici barista	28
4 PRŮZKUM VE FIRMĚ BEST COFFEE	32
4.1 Stanovení výzkumných předpokladů a charakteristiky dotazníku	32
4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření	34
4.3 Verifikace výzkumných předpokladů	45
ZÁVĚR	48
Seznam použité literatury	51
Seznam obrázků, tabulek a grafů	53
Seznam příloh	54

Úvod

Tato práce se zabývá jednou ze základních personálních činností, adaptací zaměstnanců ve vybraném podniku. Novým zaměstnancům je zvláště důležité se věnovat a řídit proces jejich adaptace. Jakým způsobem je vhodné adaptační proces řídit a proč je to vůbec nutné? Nejen odpovědi na zmíněné otázky přinese tato práce.

Smyslem práce je aplikovat teoretické poznatky na potřeby konkrétní firmy a navrhnout jí několik podnětů pro zefektivnění stávajícího systému adaptace zaměstnanců. K tomu, aby splnila svůj účel, postupuje podle dílčích cílů. Teoreticky zpracovává současný stav dané problematiky adaptace zaměstnanců, podrobně popisuje proces řízení adaptace a představuje, jak je ve vybraném podniku nastaven proces adaptace zaměstnanců. Výsledky dotazníkového šetření jsou porovnány s výsledky teoretického rozboru. V závěru práce se nachází konkrétní doporučení pro firmu.

Práce se skládá ze dvou částí. Nejprve se zaměří na problematiku adaptace a řízení adaptačního procesu pohledem odborné literatury a nabídne přehled stanovisek některých autorů současnosti. Pro empirickou část jsem si zvolila firmu Best Coffee, s.r.o., ve které jsem zaměstnána bezmála již tři roky. Vedení firmy mi umožnilo provést mezi jejich zaměstnanci dotazníkové šetření. Best Coffee provozuje v České republice známý kavárenský řetězec Costa Coffee. V praktické části je firma krátce představena a závěrečná kapitola se věnuje vyhodnocení dotazníkového šetření a vyzdvižení některých souvislostí.

Druhá část práce obsahuje také tři výzkumné předpoklady, jež mají výsledky dotazníkového šetření buď vyvrátit či potvrdit. Výzkumné předpoklady byly formulovány společně s tréninkovou manažerkou Costa Coffee, tudíž navazují na konkrétní potřeby firmy. Znění výzkumných předpokladů je následující:

1. Proces adaptace je nastaven tak, že se nový zaměstnanec začne orientovat v době vymezené tomuto procesu.
2. Zaměstnanec se již během adaptace cítí jako plnohodnotný člen týmu.
3. Dodržení nastaveného způsobu řízení adaptačního procesu u zaměstnanců ovlivňuje jeho úspěšnost.

1 **Adaptace zaměstnanců v organizaci**

1.1 **Adaptace v kontextu celkové strategie lidských zdrojů**

Podniková strategie je procesem určování strategických záměrů a alokování zdrojů (Armstrong, 2007, str. 115). Součástí podnikové strategie je strategie personální. Jejím smyslem je formulovat dlouhodobé cíle v personální oblasti, které jsou v souladu se strategickými cíli organizace a mají pomoci v jejich plnění (Kociánová, 2010, str. 15).

Armstrong řízení lidských zdrojů definoval jako strategické a logické pojetí řízení lidského kapitálu organizace (Armstrong, 2007, str. 27). Jeho hlavním cílem je zabezpečit dosahování cílů organizace prostřednictvím lidí (Armstrong, 2007, str. 30). Z toho vyplývá, že nedílnou vlastností řízení lidských zdrojů je strategický přístup.

Úkoly řízení lidských zdrojů se projevují v personálních činnostech, které představují aktivní část personální práce. Personální činnosti jsou různými autory pojímány odlišně, co se týká jejich počtu a koncepce, avšak jejich celistvost je zachována.

Koubek analyzoval čtrnáct personálních činností, počínaje vytvářením a analýzou pracovních míst a konče dodržováním zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. Orientaci zaměstnanců zahrnul do činnosti „získávání, výběr a přijímání pracovníků“ (Koubek, 2007, str. 20 – 22).

I ostatní autoři adaptaci zařazují do personálních činností tak, že lze pozorovat souvislosti s výběrem, vzděláváním a hodnocením pracovníků. Koubek podotýká, že orientace pracovníků nese hledisko vzdělávací. Jde totiž o doformování a přizpůsobení pracovních schopností nově přijatého zaměstnance takovým způsobem, aby odpovídaly nárokům zaměstnavatele i pracovní pozici. Zahrnuje také odborná sdělení, informace o pracovních postupech, o technologiích využívaných organizací a o možnostech rozšiřování kvalifikace (Koubek, 2007, str. 193).

Na adaptaci navazuje řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Koubek vysvětluje, že řízení pracovního výkonu sjednocuje dohodu o zlepšování výkonu organizace a individuálního pracovního výkonu, také růst pracovních schopností zaměstnanců a jejich adaptaci na firemní hodnoty (Koubek, 2007, str. 203). Při hodnocení pracovníků nadřazený sleduje, jak zaměstnanec plní své pracovní úkoly, jak vykonává svou práci, jaké je jeho pracovní chování, a jaké má vztahy se spolupracovníky. V období adaptace se zaměstnanec přizpůsobuje pracovnímu místu, ale i sociálnímu

prostředí. Hodnocení zaměstnanců pak ukazuje, do jaké míry byl adaptační proces úspěšný (Koubek, 2007, str. 207, 208).

Vliv adaptace se promítá do ostatních personálních činností. Plánování lidských zdrojů a přijímání zaměstnanců je prováděno s ohledem na očekávanou délku adaptace, během které není podáván standardní výkon. Za účelem výrazného zkrácení procesu adaptace je vhodné získávat zaměstnance primárně z vnitřních zdrojů podniku (Urban, 2013, str. 40). Koubek doplňuje, že získávání, na rozdíl od náboru, je výrazně strategicky orientované a zračí se v něm úsilí o zvyšování produktivity práce a snaha o hospodaření s pracovní silou (Koubek, 2007, str. 126). Pauknerová dále vysvětluje, že předpokladem optimálního průběhu adaptace je *„kvalitní výběr pracovníků s ohledem na jejich odbornou, ale i výkonovou, motivační, sociální, morální, charakterovou i zdravotní způsobilost“* (Pauknerová a kol., 2012 str. 216).

1.2 Vymezení pojmu adaptace

Adaptace na prostředí vyjadřuje, jak rychle, a jakým způsobem se člověk dokáže přizpůsobit změnám, které ho potkávají v osobním a pracovním životě, interpersonálních vztazích, a také při zavádění reforem a reorganizací (Evangelu, 2009, str. 53).

Pojem adaptace chápe Palán dvojím způsobem. Prvně jako přizpůsobení se prostředí a integrování se do něho. Pokud se člověk dostatečně nepřizpůsobí novým podmínkám, používá se termín maladaptace. Dochází tedy k tomu, že se člověk ve svém prostředí potýká s konflikty a vypětím. Druhým významem výrazu adaptace se podle Palána rozumí výsledek adaptačního procesu.

Palán rozebírá také pojem adaptability. Definuje ji jako schopnost přizpůsobivosti neboli adaptace na nové prostředí či změněné podmínky. Jsou v ní zahrnuty schopnosti, které napomáhají a ulehčují přizpůsobení osobnosti prostředí, a to především prostředí sociálnímu (Palán, 2002, str. 7). Adaptabilita lidí se různí, jelikož každý člověk disponuje jinými předpoklady překonávat změny. Schopnost přizpůsobit se prostředí se odvíjí od osobnostních předpokladů člověka a je vymezena sociálními podmínkami, které naplňují sociální potřeby. Adaptabilita člověka je podmínkou nejen pro osvojení si pracovní činnosti, ale také pro socializaci zaměstnance jak ve skupině, tak v organizaci (Kociánová, 2010, str. 130).

Kociánová dále uvádí, že nově přijatý zaměstnanec se v organizaci postupně adaptuje ve třech rovinách, kterými jsou: Kultura organizace, vlastní pracovní činnost a sociální

podmínky (Kociánová, 2010, str. 130). Roviny adaptace jsou navzájem provázány a nelze je od sebe izolovat. Je běžné, že probíhají s různou mírou úspěšnosti. Dosažení požadované úrovně sociální adaptace neznamena, že zaměstnanec stejně dobře zvládl i pracovní adaptaci (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, str. 90). Pouze pokud jsou zvládnuty všechny roviny, je možné hovořit o úspěšném procesu adaptace (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, str. 163).

Adaptovanost je výsledkem procesu adaptace zaměstnance, pro kterou jsou typické odvedené pracovní výsledky se zřetelem na jejich měřitelnost a slovně hodnotitelná kritéria. Vztah mezi pracovníkem a prací tedy nabývá na stabilitě a vytváří se určitý způsob pracovního jednání. Znakem adaptovanosti sociální je integrování do sociálních vztahů na pracovišti (Dvořáková, 2007, str. 144; Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, str. 89).

Adaptace zaměstnanců se uskutečňuje ve třech oblastech:

- a) Celopodniková orientace (též rámcová orientace) – je společná pro všechny zaměstnance v podniku, bez ohledu na náplň a charakter jejich práce. Poskytuje informace obecného charakteru.
- b) Útvarová orientace – týká se pracovního týmu či skupiny, do níž spadá nově obsazované pracovní místo. Zahrnuje informace a detaily společné pro pracovní pozice v daném útvaru.
- c) Orientace na konkrétní pracovní místo – podávané informace jsou diferencované dle odlišností jednotlivých pracovních míst

(Koubek, 2007, str. 194).

Adaptaci útvarovou a adaptaci na konkrétní pracovní místo by měl zajišťovat vedoucí útvaru, který zaměstnanci sděluje, jaké budou jeho povinnosti a rozsah pravomocí. Vysvětluje mu výkonová očekávání. Do útvarové adaptace patří taktéž seznámení zaměstnance s jeho spolupracovníky (Urban, 2013, str. 54).

Adaptace na určité pracovní místo nezáleží jen na osobnostním profilu nového zaměstnance, nýbrž i na jeho „*pracovních zkušenostech, profesní úrovni, na plnění jeho očekávání a na podmínkách adaptace ze strany organizace. Adaptovaný člověk je identifikovaný s prací, se sociálním prostředím, a lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější a stabilizovaný*“ (Kociánová, 2010, str. 130).

Adaptace se netýká pouze nových pracovníků. Adaptují se i další skupiny pracovníků při těchto pracovních situacích:

- a) Při návratu na původní pracoviště po delším čase. Do této kategorie patří bezesporu ženy po mateřské dovolené a také zaměstnanci, kteří se zotavili z delší nemoci či úrazu. Pro tento druh adaptace existují určitá specifika. Pracovníci, kteří se vrací po delším čase do práce, mohou trpět ztrátou profesionální sebedůvěry. V některých případech se může stát, že již zaměstnanec nejeví zájem o kariérní růst, který byl přerušen. Důraz při adaptaci se klade zejména na citlivý přístup nadřízeného, který se snaží pomoci pracovníkovi řešit osobní problémy související s prací, jako např. úprava pracovní doby či umístění dětí do mateřské školy.
- b) Při změně pracovního zařazení. Jedná se o situaci, kdy je zaměstnanec přeřazen z jednoho oddělení do druhého, či do zcela nového provozu. Nebo byl v důsledku pokračování profesní kariéry povýšen (či sesazen). K jinému zařazení může také dojít kvůli zdravotnímu stavu pracovníka. Na zaměstnance, který prochází takovou změnou a postupně se s ní vyrovnává, by měl být brán ohled při zadávání úkolů a pracovním hodnocení.
- c) Při zavádění významných změn. Některé větší inovační změny se týkají adaptace pracovních skupin. Její zdar se odvíjí už od přípravy vedoucího zaměstnance. Ten by měl pracovní skupinu zapojit již ve fázi zavádění inovativní změny. Je známo, že zaměstnanci lépe přijmou změnu, na jejíž přípravě měli podíl

(Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, str. 165-167).

1.3 Pracovní adaptace

Pracovní adaptace je proces, při kterém pracovník uvádí v soulad své osobnostní charakteristiky a předpoklady se specifickými nároky svého pracovního zařazení. Do tohoto procesu spadá taktéž průběžné překonávání změn, které danou pracovní činnost provází (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, str. 162).

Zaměstnání je jedním z hlavních původců celkové životní spokojenosti člověka a může vytvářet přiměřenou náhradu při neúspěších v jiných oblastech života. Složitost a různost vypořádání se s pracovní situací se odráží v rozmanitosti činitelů, které průběh adaptace a dosažený stav adaptovanosti ovlivňují. Tyto faktory jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1 Přehled faktorů ovlivňujících pracovní adaptaci (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, str. 91)

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

Pracovní činnost je vždy vykonávána v konkrétním pracovním zařazení. (Pauknerová a kol., 2012, str. 151). Druh vykonávané pracovní činnosti působí na jednotlivé aspekty adaptace, zejména pak na její délku a způsob řízení celého procesu. Dosažení harmonie vztahu mezi pracovníkem a pracovní činností bývá záležitostí dlouhodobou, složitou a ne vždy definitivní. Překážkami na straně pracovníka může být absence nezbytných specifických zkušeností, odlišná představa o práci, nízké ztotožnění s profesí atd. Těžkosti způsobuje také práce s danou kombinací pracovních podmínek, kterými mohou být značná fyzická nebo psychická náročnost, vysoká odpovědnost, emocionální zátěž, nevyhovující pracovní režim nebo extrémní fyzikální podmínky při práci (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, str. 89, 90).

„Úroveň adaptovanosti na práci lze zachytit a vyjádřit takovými projevy, jakými jsou kvantita a kvalita plnění úkolů, samostatnost při práci, pracovní ochota a aktivita, profesionální sebedůvěra, existence pracovních cílů a ambicí, pracovní spokojenost a stabilizace v zaměstnání“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, str. 90).

Identifikace s prací je žádoucí jev, který v pracovníkovi vytváří vztah k vykonávané práci, a který způsobuje, že si tuto činnost osvojí. Dochází k tomu, že práce zaměstnance naplňuje, cítí satisfakci a práci bere za součást smyslu svého života.

Identifikace zaměstnanců s organizací se projevuje v jejich chování, které odráží osvojení firemních hodnot a cílů. Zaměstnanec, který se ztotožňuje s organizací, má přání být její součástí a podílet se na jejích úspěších. Projevuje ochotu namáhat se ve prospěch

organizace. Čím více jsou zaměstnanci identifikováni s organizací, tím je nižší míra absence a fluktuace.

Na identifikaci s organizací mají vliv stejné či podobné osobnostní a sociální činitele jako na identifikaci s prací. Organizace může svými aktivitami ovlivňovat vztah svých zaměstnanců k firmě. Jsou jimi především zaměstnanecké výhody v rámci personální a sociální politiky, např. důchodová připojištění a ocenění seniority.

Méně se s organizací identifikují zaměstnanci, kteří mají vyšší vzdělání, jelikož se více identifikují se svou profesí, dále zaměstnanci, kteří dosáhli maxima ve svém zaměstnání, nemají možnost dalšího růstu a nejméně pět let v této pozici setrvávají. Absolventi vysokých škol vstupují do pracovního procesu s určitými očekáváními, někdy nereálnými a často nenacházejí jejich naplnění (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, str. 93 – 95).

1.4 Sociální adaptace

Začleňování jednotlivce do struktury sociálních vztahů jak v pracovní jednotce, tak i v celé organizaci, se nazývá sociální adaptací. Dochází k ní také, když se změní pracovní zařazení zaměstnance v rámci pracovní skupiny (např. pokud se stane jejím vedoucím) (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, str. 163).

„Sociální adaptace člověka vychází z procesu socializace, konkretizuje a modifikuje získané vzorce společenského jednání ve specifických podmínkách, v nichž se člověk v průběhu své existence nalézá“ (Nový, Surynek a kol., 2006, str. 155).

Sociální adaptace může mít tři různé výsledky - včlenění do nových sociálních podmínek, částečná adaptovanost, nebo nevčlenění se do nové situace. Sociální adaptovanost, která se dá nazvat jako dostatečná či přiměřená, se projevuje identifikací, participací, sounáležitostí a konformitou v oblasti sociálních vztahů v organizaci. V případě, že je adaptovanost nedostatečná, zaměstnanec se potýká s konfliktními situacemi nebo sociální izolací.

Úroveň adaptovanosti se promítá do prožívání člověka, má vliv na jeho kooperativnost se spolupracovníky a odráží se v jeho individuálním pracovním výkonu. Sociální adaptovanost se posuzuje pomocí subjektivních a objektivních kritérií. Subjektivní kritéria sledují spokojenost pracovníka s rovinou společenských vztahů na pracovišti, s řídicím pracovníkem, s integrací pracovníka do systému vztahů, ochotu spolupracovat. Objektivní

kritéria sledují reálné místo pracovníka v pracovní skupině, aktivitu skupiny a autoritu u spolupracovníků (Nový, Surynek a kol., 2006, str. 155, 156).

1.4.1 Vztahy na pracovišti

Význam sociálních vztahů na pracovišti spočívá v uspokojování sociálních potřeb člověka. Tyto potřeby zahrnují „*potřebu sociálního kontaktu, potřebu poskytovat a přijímat pomoc, potřebu někoho ovládat a někomu se podřizovat, potřebu být přijímán, náležet k určité skupině lidí, potřebu nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci, potřebu sociálních jistot*“ (Pauknerová a kol., 2012, str. 194).

Vztahy na pracovišti lze dělit na formální a neformální. Formální vztahy vychází z organizační struktury sociálních útvarů a jsou vymezeny dle organizačního a pracovního řádu podniku. Jedinec s normami přichází do kontaktu zvenku a postupně se s nimi může ztotožnit, tolerovat je či je odmítnout. Rozvíjí se interakce s ostatními spolupracovníky. Podle subjektivních preferencí a potřeb začne jedinec s některými lidmi záměrně komunikovat více, některým se může vyhýbat. Tímto chováním vzniká síť neformálních vztahů a kontaktů, která mu umožňuje identifikovat se s pracovištěm a lidmi v něm.

Na sociální vztahy lze dle Pauknerové pohlížet jako na vztahy mezi vedoucími a vedenými pracovníky a taktéž jako na vztahy mezi spolupracovníky na stejné úrovni sociálních pozic. V prvním případě jde o vztahy orientované vertikálně, takže vedoucí má nadřazené postavení, které obnáší větší kompetence a odpovědnost. Jeho vedoucí postavení bývá často zdůrazněno i některými vnějšími charakteristikami, např. odlišným oblečením, služebním mobilním telefonem apod. Sociální vztahy mezi spolupracovníky, tedy horizontální vztahy, jsou vedeny buď v rámci pracovních skupin, nebo napříč pracovními skupinami v podniku.

Pracovní skupiny se různí převládajícím charakterem vztahů. V mnohých skupinách se tvoří vztahy přátelské či kolegiální. To znamená, že si spolupracovníci pomáhají, snadno spolupracují a dosahují lepších výsledků. Skupinová soudržnost neboli koheze se vytváří tehdy, pokud vztahy podporují důvěru a spolupráci. Zvyšuje se, když jsou vytvářeny neformální normy spojené s odměnami a sankcemi. Tyto skupiny obvykle vykazují větší intimitu skupinového dění a vyšší míru stability skupiny. V jiných skupinách se mohou projevovat spíše vztahy konkurenční. Členové mezi sebou soupeří, podezírají se. To se negativně odráží v jejich schopnosti společně pracovat.

Sociální klima v organizaci je chápáno jako charakter převládajících vztahů mezi členy pracovní skupiny. Sociální klima předurčuje pracovní jednání zaměstnanců, průběh a výsledky jejich práce. Na utváření sociálního klimatu působí několik činitelů, např. sociální normy, postavení sociální skupiny v organizaci a styl řízení skupiny. Nepříznivé sociální klima vede k interpersonálním konfliktům (Pauknerová a kol., 2012, str. 194 – 197).

Nejčastějšími příčinami konfliktů podle Bednáře je společenské prostředí, výběr zaměstnanců, kteří spolu budou pracovat, chování managementu, přístup k firemní kultuře a podřízeným, také míra transparentnosti komunikace v podniku (Bednář a kol., 2013, str. 94). Pauknerová výčet rozšiřuje o faktory technicko-organizačního charakteru (např. organizace práce, nejasnost ve vymezení kompetencí) a činitele psychologické, především osobnostní rysy pracovníků. Dodává, že dlouhodobé a neřešené konflikty na pracovišti negativně ovlivňují psychiku lidí a snižují výkonnost a kohezivitu skupiny (Pauknerová a kol., 2012, str. 197). Avšak ne každý konflikt musí nutně znamenat problém ve firmě. Konflikt disponuje kreativním potenciálem, který lze v některých případech využít a vyřešit konflikt konstruktivně (Bednář a kol., 2013, str. 92, 93).

1.4.2 Pracovní skupina

„Skupina je souborem dvou a více lidí, kteří jsou ve vzájemné interakci, vyznačujících se určitými charakteristikami a uvědomujících si společnou jednotu. Členové skupiny sdílí společné normy, vzájemná očekávání i společně vykonávané činnosti“ (Bednář a kol., 2013, str. 169).

Základním prvkem skupiny je jednotlivec, jehož interakční styl je zřetelný bez ohledu na vlivy vedení. Z takových sociálních interakcí lze zachytit projevy jedincovy motivace, vztah k lidem a pracovním činnostem i osobnostní nastavení (Bednář a kol., 2013, str. 169).

Síla skupiny ovlivňuje vnímání, výkon a postoje jejích členů. Pokud se vnímá jednotlivec jako samostatnou entitu, je nemožné dosáhnout takového pracovního výkonu, jakého by byla skupina schopna v případě identifikace jejích členů. Také je třeba vzít v potaz, že přítomnost ostatních lidí ovlivňuje výkon jednotlivce. Při monotónních úkonech přítomnost ostatních lidí zvyšuje jeho výkon, naopak při řešení složitých úkolů přítomnost druhých snižuje výkon jednotlivce (Dědina, Odcházal, 2007, str. 94).

Skupiny mohou vzniknout přirozeně či účelově s úmyslem dosáhnout pracovních cílů. Podle toho se rozeznávají formální a neformální skupiny (Bednář a kol., 2013, str. 169). Pracovní skupina je typ malé členské formální sociální skupiny s jasně vymezenou strukturou profesních pozic a rolí (Pauknerová a kol., 2012, str. 199). Formální skupiny jsou typické několika znaky. Členství v nich je jasně definované, projevuje se sounáležitost se skupinou a pracuje se na společných skupinových cílech. V rámci skupiny je nutná vzájemná kooperace a součinnost. Směrodatná je schopnost sjednocení skupiny dočasným potlačením svých cílů a ambicí v jejím zájmu (Bednář a kol., 2013, str. 170).

Optimálním stavem je spolupráce v pracovním kolektivu. Kooperace ve skupině se projevuje společnou aktivitou jednotlivých členů skupiny s cílem dosažení efektivního výsledku (Bednář a kol., 2013, str. 168). Skupina není statické uskupení. Je to živý organismus, který funguje podle vlastních zákonitostí a je nutné je respektovat. Skupina tedy vždy disponuje určitou mírou dynamiky. Tu vytváří mnoho proměnných a složek, které se vzájemně ovlivňují. Jedná se např. o skupinové normy, hodnoty, cíle a role jednotlivých členů (Bednář a kol., 2013, str. 171). Při optimální dynamice pracovní skupiny se projevuje synergický efekt. To znamená, že výsledek činnosti skupiny je mnohonásobně vyšší jak po kvantitativní, tak i po kvalitativní stránce, než kdyby jednotlivci pracovali samostatně (Pauknerová a kol., 2012, str. 199).

Sociální podmínky práce v pracovní skupině mají pro práci člověka velký význam, jelikož souvisí s pracovní výkonností a pracovní i životní spokojeností. Vliv pracovních skupin na jednotlivce je komplexní a trvalý. Významně působí na utváření osobnosti člověka, jeho postojů a utváření jeho životního stylu (Pauknerová a kol., 2012, str. 200).

1.4.3 Řídící pracovník

Na sociální adaptaci zaměstnanců se podílí velkou měrou řídící pracovník. Způsob komunikace a volba vhodného stylu řízení, ovlivňuje jeho podřízené. Manažerská práce je komplexní činností, která disponuje technickými, technologickými, ekonomickými, organizačními, sociálními a psychologickými aspekty. Na profil osobnosti manažera jsou kladeny specifické nároky, které vychází z charakteru a obsahu řídicí práce. Vhodnou komunikací manažer sděluje podřízeným své požadavky a naslouchá jim. „*Úspěšně řídit a vést může jen ten manažer, který zná názory a potřeby svých spolupracovníků, dokáže je vhodně ovlivňovat a propojovat jejich zájmy i cíle s podnikovými*“ (Pauknerová a kol., 2012, str. 207).

Z hlediska hierarchického se v organizaci rozeznávají manažeři nižší, střední a vyšší nebo vrcholoví. Řídící činnost je členitá a různorodá, objektem řízení jsou lidé a manažer disponuje společenskou mocí. To jsou důvody, kvůli kterým jsou na profil osobnostních vlastností řídicího pracovníka kladeny vysoké nároky. Jejich význam vychází ze společenského poslání a skladby činnosti manažera. Při jeho práci převažuje jednání s lidmi a působení na ně (Pauknerová a kol., 2012, str. 208 – 210).

Klasifikace stylů řízení se dá rozdělit podle dvou klíčových parametrů, totiž míry pozornosti, kterou manažer věnuje výkonu a míry pozornosti, již věnuje vztahům (Plamínek, 2009, str. 83). Mezi faktory ovlivňující volbu optimálního stylu řízení zaměstnanců podle Plamínka patří osobnost manažera, složení skupiny, zralost skupiny, povaha úkolu a prostředí. (Plamínek, 2009, str. 90, 91). Barták tento výčet doplňuje o sociální vazby a vztahy ve skupině. Styl řízení by měl odpovídat minimálně ještě organizační kultuře, dynamice a životní fázi organizace. Konkrétní podoba stylu řízení se však odvíjí od osobnostních a sociálních kompetencí každého vedoucího pracovníka (Barták, 2011, str. 20).

Každý manažer řeší se zaměstnanci otázky týkající se výběru, přijímání, rozmisťování a adaptace, hodnocení, stimulace a motivace, komunikace, poradenství a pomoci při řešení problémů. Manažer může na své podřízené působit komunikací, která přesahuje pouze rámec zadávání a kontroly pracovních úkolů, osobním příkladem a nepřímo formou utváření podmínek práce. V ideálním případě manažer využívá všechny tři možnosti, avšak komunikace je z nich nejdůležitější. Manažer dbá na to, aby jeho podřízení byli věcně a včas informováni o podstatných záležitostech. Své zaměstnance hodnotí a v rámci komunikace jim sděluje pochvalu či kritiku (Pauknerová a kol., 2012, str. 212, 213).

1.5 Adaptace na organizační kulturu

Šigut organizační kulturu definoval jako stanovení vybraných společných přístupů, hodnot, norem a představ uznávaných ve firmě. Dále zahrnuje řízení postojů, jednání a chování zaměstnanců skrze určité rituály a symboly. Dle těchto specifík rozvíjí podnik i všichni jeho členové vlastní nezaměnitelné a osobité představy, hodnotové systémy a příklady jednání, které ústí do podobného či stejného jednání zaměstnanců uvnitř podniku, ale také směrem vně (Šigut, 2004, str. 9). Armstrong o kultuře přemýšlí jako o souboru hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, který není nikde formálně zkoncipovaný. Přesto ale ovlivňuje a udává směr jednání i chování lidí a vykonávání práce

(Armstrong, 2007, str. 257). Podnik se dá považovat za úspěšný tehdy, jsou-li jeho cíle, tužby a ambice v souladu s cíli, tužbami a ambicemi zaměstnanců (Barták, 2011, str. 13).

K podnikové kultuře se váže další pojem a tím je podniková identita. Ta „*označuje cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace podniku v tržním prostředí. Mezi rozhodující elementy utvářející podnikovou identitu patří zejména: podniková komunikace, podnikový design, podnikové jednání*“ (Šigut, 2004, str. 15).

Silná organizační kultura se podle Šiguta vyznačuje jasností a zřetelností, rozšířeností a zakotveností. Síla kultury se zračí v tom, že spolupracovníci vědí, jaké jednání je od nich požadováno, které aktivity jsou žádoucí, a které jednání je již nepřijatelné. Všichni spolupracovníci musí být s organizační kulturou pečlivě seznámeni a musí se s ní setkávat na každém místě a v každé situaci. Podniková kultura by se měla stát nedílnou součástí každodenního jednání zaměstnanců, jejich pracovního života. Teprve tehdy se o ní dá mluvit s přívlastkem „silná“ (Šigut, 2004, str. 16).

Pokud kultura není dostatečně silná, zaměstnanci jsou ovlivňováni svými individuálními charakteristikami. V organizaci, která je strukturována do dílčích jednotek, můžou vznikat relativně samostatné kultury, které se označují jako subkultury. Jejich zdrojem může být např. odlišná specializace jednotlivých oddělení, prostorová vzdálenost organizačních jednotek, osobnostní charakteristiky pracovníků nebo organizační hierarchie (Lukášová, 2010, str. 32).

Organizační kultura má několik funkcí. Zabezpečuje kontinuitu, omezuje vznik konfliktů a může být konkurenční výhodou. Pro zaměstnance může sloužit jako zdroj motivace, dále ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců a snižuje jejich nejistotu (Lukášová, 2010, str. 40).

S nástupem nového pracovníka se začíná rozbíhat proces poznávání hodnot a norem, žádoucího či nežádoucího chování a ostatních specifíků organizace. Seznamování s firemní kulturou může začít však ještě před nástupem jedince do zaměstnání. Někteří dokonce kulturu v organizaci považují za jedno z kritérií, podle kterého se rozhodují, jestli do firmy nastoupí, a vyvíjejí značné úsilí, aby si o kultuře v daném místě něco zjistili.

Tento proces se považuje za jeden ze způsobů předávání organizační kultury. Pokud jím budoucí zaměstnanec projde, jeho proces adaptace bude rychlejší a je menší pravděpodobnost, že krátce po přijetí zjistí, že mu daná kultura nevyhovuje. Jestliže se nový pracovník nedokáže ztotožnit s kulturou organizace, nemusí být schopen se jí přizpůsobit anebo se přizpůsobí pouze navenek. K tomu může dojít buď z finančních,

existenčních důvodů, nebo pokud obsah práce je takový, že ho nelze vykonávat na mnoha pracovištích či je očekávána změna, např. obsazení vedoucích pozic jinými pracovníky (Lukášová, 2010, str. 38).

Případný odpor adaptujícího se zaměstnance k firemní kultuře může i přes veškerou snahu ostatních přetrvávat. Pokud možnost nápravy nepřinesla kýžený výsledek, je vhodné pracovní poměr s nepřizpůsobivým zaměstnancem ukončit dříve, než mu skončí zkušební doba. Ačkoliv je toto řešení radikální, není zbytečně přehnané. Barták nutnost tohoto řešení připodobňuje k efektu „sněhové koule“, kdy se na kouli padající ze svahu nabaluje další sníh, až má tato koule obří, až nezvladatelné rozměry. Nejinak je tomu u nesocializovaného zaměstnance. Čím je nespokojenější, tím více okolo sebe soustřeďuje další nespokojence. Dochází tím ke vzniku entropického centra, které se dá ovládat stále hůř.

Také opačná situace, kdy je zaměstnanec plně identifikován s firemní kulturou, s sebou nese některá rizika. Ne vždy může za osvojením si firemní kultury stát loajalita a kreativita. Ve skutečnosti se může jednat o konformitu a rigidnost. Kultura organizace musí být dynamická a neustále se vyvíjející, k čemuž je nutné tvůrčí úsilí jejích členů. *“Souznění zaměstnanců se stávající firemní kulturou nesmí jít na úkor jejich kritického myšlení a inovativních schopností“* (Barták, 2011, str. 21). Snaha dbát o ztotožnění se s kulturou organizace ve smyslu konformity není prozíravá. Rozdílnost zaměstnanců umožňuje vývoj, jehož zastavení by každé organizaci způsobilo nevratné poškození.

Jedním z důvodů, proč je nezbytné, aby se pracovník přizpůsobil firemní kultuře, je bezesporu zvýšení pracovního výkonu samotného pracovníka, ale také zvýšení výkonu celého oddělení, kterého je součástí. V případě adaptovanosti na firemní kulturu tedy bude s větší pravděpodobností působit synergický vztah, v opačném případě konfliktní vztah, zanedbají-li se ostatní působící faktory (Petříková, 2007, str. 33).

Adaptace na firemní kulturu může trvat různou dobu a probíhat s různou kvalitou. Zásadní význam spočívá v míře souladu mezi názorovým a hodnotovým systémem jedince a vyznávanými hodnotami a normami organizace. Rozpor lze snižovat spoluprací vedoucího pracovníka, patrona a spolupracovníků během adaptace nového zaměstnance (Barták, 2011, str. 21).

Adaptace na firemní kulturu je jednodušší, pokud se týká menšího počtu nově přijatých zaměstnanců, nejlépe jednotlivců. O poznání hůř se kultuře přizpůsobí větší počet zaměstnanců přijímaných na nově zřizované oddělení. Hrozí zde riziko, že si zaměstnanci vytvoří svou subkulturu obsahující nežádoucí vzory chování a odlišný způsob myšlení.

Proto je vhodné při této situaci obsadit některá z nově vzniklých pracovních míst z interních zdrojů firmy. Rychlost a kvalita adaptace na firemní kulturu záleží také na obsazované pozici – zda se jedná o vedoucí místo, či řadové pracovní zařazení (Lukášová, 2010, str. 192, 193).

Identifikace neboli ztotožnění pracovníka se zájmy organizace se odráží v jeho chování a snaze být jí ku prospěchu (Kociánová, 2010, str. 20). Lze mýnit, že nejnáze se ztotožní člověk s prací, která je mu blízká. Sounáležitost s prací má kladný vliv na pracovní chování člověka, jeho pracovní spokojenost, motivaci k práci, jeho pracovní zaujetí a výkon. Organizace může identifikaci s organizací přispět tím, že projevuje o své zaměstnance a jejich potřeby zájem (Kociánová, 2010, str. 21).

2 Řízení adaptačního procesu

„Řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, popř. i externího, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Může být písemně zpracovaná, což je optimální, nebo pouze tradovaná a předávaná z „generace na generaci“ vedoucích zaměstnanců“ (Dvořáková, 2007, str. 143). Řízená adaptace standardně probíhá podle adaptačního plánu či programu, a to v přesně vymezeném čase, který je dán zkušební dobou – obvykle se jedná o první tři měsíce od nástupu zaměstnance do firmy (Barták, 2011, str. 62).

2.1 Adaptační proces

Adaptační proces se uskutečňuje ve dvou rovinách, stejně jako adaptace. Probíhá v rovině pracovní a v rovině sociální (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, str. 162). Pracovní a sociální adaptace má vliv na veškeré další projevy pracovníka v organizaci. Formuje taktéž jeho postoje k celé organizaci i pracovní činnosti a promítá se do pracovních výkonů zaměstnance. Oddělení lidských zdrojů by proto mělo dbát na komplexnost nástrojů řízení adaptačního procesu. Veškerá opatření a metodické nástroje by měly zahrnovat všechny skupiny pracovníků, kteří se adaptují, a všechny roviny adaptace. Celý systém řízení adaptačního procesu předpokládá jeho návaznost s ostatními personálními činnostmi, zvláště pak s těmi, které adaptaci bezprostředně obklopují, tzn. výběr a přijímání pracovníků, jejich vzdělávání, rozvoj a hodnocení (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, str. 167).

Adaptace zaměstnanců se uskutečňuje formálním způsobem – jako systematický proces uskutečňovaný především nadřízeným, personálním útvarem a patronem nového zaměstnance. Adaptace probíhá taktéž neformálním způsobem – jako samovolný proces, který obstarávají spolupracovníci. Tento postup má nemalý vliv na sociální adaptaci, tedy zapojení zaměstnance v rámci pracovní skupiny. Často může mít mnohem větší vliv a účinnost, nežli formální adaptace (Kociánová, 2010, str. 133).

Pauknerová a kol. rozlišují čtyři základní fáze v procesu adaptace na nové podmínky (včetně pracovních):

- a) Přípravná fáze – obsahuje období před samotnou změnou podmínek. Zde člověk uvažuje o tom, co ho čeká a chystá se na osvojení si nových podmínek. Vliv na účinnost adaptace má již samotné očekávání jejich změny. Dále to, jak adekvátní

představu o nových podmínkách a nárocích si nový zaměstnanec vytvořil i úsilí, které je ochoten k přizpůsobení vložit. Rovněž hraje roli soubor osobních předpokladů a schopností.

- b) Fáze celistvé adaptace – přichází se začátkem měnících se vnějších podmínek. Základním znakem je aktivace kognitivních a emocionálních procesů. Mění se i prožívání člověka, který pocítuje vzrušení a napětí. Může dojít k dočasnému poklesu výkonnosti.
- c) Fáze vědomé přeměny vztahu jedince k novým podmínkám – u zaměstnance se mění postoje, hierarchie hodnot, vytváří se sociální vztahy, pozměňují se navyklé způsoby činnosti.
- d) Adaptovanost – Pokud jsou zvládnuty předchozí etapy adaptačního procesu, potom dochází k adaptovanosti. Jestliže nebyly osvojeny, nastává rezignace či únik

(Pauknerová a kol., 2012, str. 215).

Na adaptaci v konkrétních podmínkách podniku mají vliv již informace, se kterými budoucí zaměstnanec přijde do kontaktu, a to ještě před nástupem na pracovní místo. Může to být pověst podniku, jeho image, komunikace s žadatelem o zaměstnání. Už tyto prvotní dojmy a poznatky, které člověk registruje, ovlivňují jeho názor na konkrétní organizaci a na fakt, zda bude o zaměstnání usilovat právě zde (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, str. 163, 164).

Uvádění nových pracovníků do organizace zahrnuje sled procesů příznačných pro den nástupu do zaměstnání a postupy, které mají za úkol informovat nového zaměstnance základními fakty, které jsou pro něho potřebné z hlediska efektivnější adaptace (Armstrong, 2007, str. 395).

Očekává se, že pro zdárný průběh adaptace budou novému zaměstnanci poskytnuty informace o podniku (o kultuře, organizačním uspořádání a pracovním režimu), o vlastní práci (o cílech jeho práce a pracovním prostředí) a o pracovní skupině (o normách, tradicích a zvyklostech). Tyto informace nemají dopad pouze na orientaci pracovníka, nýbrž i na jeho postoje k práci a celé organizaci.

Zaměstnanci je při nástupu na pracovní pozici potřeba sdělit mnoho informací, které by bylo obtížné si zapamatovat při pouhém jednorázovém a navíc ještě ústním školení. Informace by měly být zaměstnanci předávány podle určité priority, plánovaně, průběžně a v různých formách. To znamená, že ústní sdělení by mělo být podporováno taktéž písemnými informacemi. V celoorganizační orientaci budou převažovat písemné

informace, zatímco v orientaci skupinové se zvýší podíl ústního sdělení (Koubek, 2007, str. 199).

Množství a druh informací, které se nový pracovník během procesu adaptace dozví, záleží na povaze vykonávané práce a na zařazení pracovního místa v hierarchii podniku. Vždy se však musí dozvědět ty informace, které bezprostředně souvisí s výkonem práce na jeho pracovním místě. Zdrojem těchto sdělení jsou také údaje uvedené v pracovní smlouvě a vyřčené při pracovním pohovoru či přijímání zaměstnance (Kociánová, 2010, str. 132).

Adaptovanost u nového pracovníka hodnotí přímý nadřízený, popř. vedoucí organizační jednotky, spolupracovníci nebo patron. K jejich vyjádření se může přidat i názor hodnoceného, který má na proces adaptace svůj osobní pohled. O spokojenosti zaměstnance s prací a o jeho začlenění do pracovní skupiny, potažmo do celé organizace, svědčí hodnocení úrovně adaptovanosti. To personálnímu útvaru slouží jako podklad pro zlepšování dosavadního adaptačního programu (Dvořáková, 2007, 144). Výstupem závěrečného hodnocení by měl být nástin dalšího uplatnění zaměstnance v organizaci a jeho pracovní kariéry (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, str. 167).

Průběh adaptace mohou negativně ovlivnit některé aspekty, které popisuje Stýblo. Lze je shrnout do následujících bodů:

- a) Chybně řízený proces adaptace - Nevhodné zařazení nového zaměstnance do pracovní skupiny a podceňování jej, jakožto „nováčka“. Chybou je také chatrná komunikace a nedostatek času vyhrazeného pro zaměstnance. Zadávání úkolů, na jejichž splnění pracovník zatím nemá dostatečné zaškolení, způsobuje, že neví, co se od něho očekává. I když se může jednat o schopného zaměstnance, bez správného vedení nebudou jeho kvality viditelné.
- b) Nezačlenění se do kolektivu – Spolupracovníci se mohou obávat o svoje postavení. Nejsou dostatečně informovaní a tak nejsou ochotni spolupracovat v přijetí nového zaměstnance mezi sebe. Pokud se chová nový člen týmu suverénně, mohou vůči němu spolupracovníci pociťovat nevraživost.
- c) Prvotní nezdary nového pracovníka v adaptačním procesu

(Stýblo, 2003, str. 78).

2.2 Funkce, cíle a subjekty řízení adaptačního procesu

Proces adaptace zaměstnanců má značný vliv na jejich pozdější stabilizaci v organizaci, proto je dobré se mu věnovat, usměrňovat ho a vědomě jej řídit. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, str. 163). Řízení adaptačního procesu dává možnost jeho průběh sledovat a neopomenout žádnou z jeho důležitých součástí. Metodika adaptačního procesu by však neměla být tak precizně a detailně popsána, aby znemožňovala její pochopení a aplikaci pro všechny zainteresované strany. Samozřejmě některá pravidla a zásady jsou nutné proto, aby byla tato metodika jasná a srozumitelná (Holečková, 2008).

Adaptační proces, též proces orientace má několik cílů. Některé sledují hledisko pracovníka, jiné stanovisko organizace. Účel tohoto procesu je spatřován v usnadnění socializace pracovníka v novém pracovním prostředí, kolektivu a organizaci. Zaměstnanec si vytváří vztah ke svým nadřízeným i podřízeným. Další výhodou je spatřována ve snižování případného adaptačního stresu, který je vyvolán reakcí na nové podněty v práci.

Pro podnik je pak výhodné i to, že se formuje zaměstnancův pocit sounáležitosti s firmou, a tím se stává jeho stabilizace pravděpodobnější. Zkracuje se období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon, jelikož si rychleji a kvalitněji osvojí předpoklady pro zvládnutí pracovních požadavků a získá vyhlídku svého budoucího odborného růstu a kariérního postupu. Snižuje se riziko, že zaměstnanec z podniku dobrovolně odejde v blízké době (Armstrong, 2007, str. 395; Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, str. 162; Koubek, 2007, str. 192; Palán, 2002, str. 8).

Smyslem řízené adaptace je především omezit a předejít ztrátám na výkonnosti pracovníků. Dále vyhnout se bezdůvodným nákladům na fluktuaci zaměstnanců. Otázka stabilizace je zcela zásadní právě u nových pracovníků, protože jejich fluktuace je mnohem vyšší než u již zapracovaných zaměstnanců. Řízená adaptace má také zajistit vzrůst pracovní spokojenosti (Dvořáková, 2007, str. 143).

Adaptace zaměstnanců se má realizovat za spolupráce personalistů a zaměstnanců na vedoucích pozicích. Personální útvar vytváří koncepci adaptace, obsah a časový plán. Přípravuje písemné informace, které jsou zaměstnanci předány. Metodicky řídí probíhající proces adaptace a má na starosti školení vedoucích pracovníků. Zaměřuje se tak spíše na adaptaci celopodnikovou, která probíhá v první fázi (Koubek, 2007, str. 200). Informace se zaměstnancům většinou předávají na úvodním školení, spolu s informační příručkou. Ta obsahuje seznámení s organizací, její strukturou, kulturou, firemní politikou, pracovními podmínkami, péčí o zaměstnance, zásadami odměňování atd. Na úvodním

školení se zaměstnanec seznamuje s firmou a jejími předpisy, zásadami BOZP a řeší administrativní záležitosti (Holečková, 2008; Dvořáková, 2007, str. 143).

Vedoucí zaměstnanci mají být proškoleni či alespoň informováni o programu adaptace, který používá podnik, a též o zásadách sloužících k vypracování jednotlivých plánů adaptace (Dvořáková, 2007, str. 143). Nadřízený řídí a dohlíží především na útvárovou orientaci a orientaci na konkrétní pracovní místo. Pomáhá řešit problémy, které se vyskytnou a provádí hodnocení adaptačního procesu (Koubek, 2007, str. 200).

Vedoucí organizační jednotky má za úkol vysvětlit zaměstnanci úkoly a povinnosti celé jednotky. Přímý nadřízený zaměstnance ústně seznamuje s harmonogramem adaptace, který zahrnuje pracovní úkoly, náplň práce, pracovní podmínky, normy, zvyklosti a tradice pracoviště, práva, povinnosti a předpisy o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (Kociánová, 2010, str. 136). *„Během celého nástupního období je důležité vzbudit u nového zaměstnance pocit, že byl očekáván, že organizace si jeho příchodu váží a že je připravena poskytnout mu s novými úkoly i adaptací na nové prostředí plnou podporu“* (Urban, 2013, str. 54). Dalším úkolem nadřízeného je seznámit nového člena organizace s jeho budoucími spolupracovníky (i formou seznamu s názvy pozic a fotografiemi).

Sděluje zaměstnanci zpětnou vazbu k jeho pracovnímu chování a oceňuje snahu a pracovní výkony. Při závěrečném hodnotícím pohovoru je žádoucí, aby nadřízený zhodnotil působení zaměstnance během adaptačního procesu (Kociánová, 2010, str. 136). Je možné zrealizovat i krátkodobé stáže v odděleních či útvarech podobně zaměřených. (Holečková, 2008; Dvořáková, 2007, str. 143).

Na orientaci zaměstnanců se tedy podílí jejich přímý nadřízený, personální útvar, a spolupracovníci. Nadřízení a personální útvar musí spolupracovat jak během adaptačního programu, tak při jeho vyhodnocování. Z nabytých zkušeností se vychází při dalším vytváření adaptačních programů (Koubek, 2007, str. 200, 201).

Kociánová vyjmenovává ještě další osoby zodpovědné za průběh adaptace. Jsou jimi pracovníkův patron, pracovník vzdělávacího útvaru a pracovníci, kterých se adaptační proces nových zaměstnanců může týkat vzhledem k povaze adaptačních aktivit. Patron adaptace dohlíží na nového pracovníka a věnuje mu zvýšenou pozornost (Kociánová, 2010, str. 135). Jeho posláním je odborná příprava nováčka a jeho začlenění do pracovní skupiny a vztahů na pracovišti do takové míry, aby se po skončení adaptačního procesu zařadil mezi plnohodnotné pracovníky podniku (Barták, 2011, str. 64). Jde-li o klíčového zaměstnance, pomůže mu patron s vypracováním individuálního adaptačního plánu (Dvořáková, 2007, str. 144).

V procesu adaptace se významně uplatňují i spolupracovníci nového člena týmu (Kociánová, 2010, str. 135). Pokud je třeba pracovníka zaškolit či zacvičit, vezme si ho na starost školitel, který ho zaškoluje a kontroluje během procesu adaptace, či instruktor, který mu poskytuje jednorázovou instruktáž (Koubek, 2007, str. 191).

2.3 Délka adaptačního procesu a nástroje pro jeho řízení

Obsah a doba orientace se liší v závislosti na obsazované pozici. Celý proces může proběhnout v řádu dnů, týdnů, ale i měsíců. V případě nekvalifikované pracovní pozice trvá zaškolení krátkou dobu, na rozdíl od vysokých manažerských pozic či pozic specialistů, kde adaptační proces může překročit i půl roku (Kociánová, 2010, str. 134).

Tureckiová vysvětluje, že adaptační proces nového pracovníka trvá obvykle od jednoho do šesti měsíců, podle složitosti práce a zařazení pracovníka v organizační hierarchii (Tureckiová, 2004, str. 66). Rychlost adaptačního procesu ovlivňují kromě charakteru práce a její náročnosti také předchozí zkušenosti a praxe pracovníka. Organizace pak proces adaptace zaměstnanců ovlivňuje úrovní a kvalitou přípravy adaptačního procesu (Stýblo, 2003, str. 74, 75). Správné řízení adaptačního procesu může mít pro zaměstnance motivující charakter a podporovat jeho angažovanost vůči organizaci. Může také prozradit některé rozpory v očekáváních pracovníka a organizace. Tomuto lze předejít efektivní komunikací mezi pracovníkem, jeho nadřízeným a případně také patronem adaptace či personalistou. Pokud tyto tři činitelé spolupracují, adaptační proces je tím zkracován a katalyzován (Tureckiová, 2004, str. 66).

Během období adaptace je vhodné provádět formální a systematické vyhodnocování procesu adaptace. Koubek doporučuje, aby byl nový zaměstnanec během prvního týdne kontaktován nejméně dvakrát a v průběhu dalších dvou, tří týdnů minimálně jednou týdně. Informace se můžou od účastníka či účastníků zjišťovat za použití anonymního dotazníku, skupinové diskuse nebo rozhovorem s některými z nich (Koubek, 2007, str. 199).

Velké organizace jako nástroj adaptace používají adaptační programy, jež uspíší začlenění nových pracovníků do organizace. Mohou se použít jak při adaptaci celopodnikové, tak adaptaci útvarové (Dvořáková, 2007, str. 143).

Nástroji řízení adaptačního procesu jsou podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. typové adaptační plány, programy a plány nástupní praxe. Progresivní je použití dílčích adaptačních programů. Jedná se o „soubor opatření, která regulují adaptaci určité

kategorie pracovníků; zároveň je i metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů jednotlivých pracovníků“ (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, str. 166).

Některé organizace mají připravené tištěné materiály pro nové zaměstnance, které je mají seznámit s organizací, do které právě nastupují. Kociánová uvádí možný obsah takových materiálů: *„Informace o činnosti organizace, o jejím postavení na trhu, o její tradici a vizích, organizační struktura a umístění organizačních složek, kontakty na pracovníky organizace a pravidla komunikace v organizaci, základní organizační normy (např. pracovní řád), pracovní podmínky v organizaci (např. informace o pracovní době, o udělování volna, o dovolené, o bezpečnosti práce a ochraně zdraví), informace o odměňování (např. výplatní termín či srážky ze mzdy nebo platu), informace o zaměstnaneckých výhodách (péče o pracovníky), možnosti vzdělávání a rozvoje, postupy při povyšování pracovníků, odborové záležitosti, cestovné a diety, vzory formulářů, vzor podnikového periodika ad.“ (Kociánová, 2010, str. 134).*

Adaptační plány slouží v řízení adaptačního procesu u konkrétních zaměstnanců. Určují, co, do kdy, jakým způsobem, a s jakou kvalitou má nový zaměstnanec pod dohledem patrona zvládnout. Obsahují např. *„zácvikový program, studium organizačních norem, absolvování vstupního školení či odborné stáže, řešení konkrétního úkolu, či zpracování projektu a mnohé další aktivity“ (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, str. 167).*

Pro tvorbu adaptačních plánů existují některé zásady. Obsah plánu se odvíjí od náročnosti pracovní činnosti. Délku období, pro které je plán určen a jeho formu, udává druh a charakter práce. Forma může být velmi stručná či podrobně rozpracovaná s termínovanými úkoly. Adaptační plán musí být vytvořen na základě znalosti úrovně dosaženého vzdělání a délky praxe zaměstnance a být těmito skutečnostem přizpůsoben. Adaptační plán se sestavuje i při vědomí individuality pracovníka. V potaz se však berou jeho přání a představy, co se týče obsahu plánu (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, str. 166, 167).

Příklad časového plánu adaptace

1. Předání základních informací o organizaci a písemných materiálů nově přijatým zaměstnancům. K tomu může dojít ještě před samotným podepsáním pracovní smlouvy.
2. Při podepisování smlouvy se zaměstnanec dozví další informace jak od přímého nadřízeného, tak od personálního útvaru.

3. V době od podepsání pracovní smlouvy do nástupu zaměstnance je vhodné, aby nadřízený udržoval s nově přijatým zaměstnancem kontakt a poskytoval mu potřebné informace či mu pomáhal se zajištěním osobních záležitostí, např. s ubytováním (Koubek, 2007, str. 199).
4. V den nástupu do práce se zaměstnanec od nadřízeného dozvídá další informace, své povinnosti a práva. Je seznámen s předpisy týkajícími se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Informace se může zaměstnanec dozvědět i na vstupním školení, pokud je v podniku realizováno. Během prvního dne se nový pracovník seznamuje s pracovní skupinou a se svými kolegy. Pokud je potřeba zaškolení či zacvičení, ujme se zaměstnance lektor či instruktor. Dále zaměstnanec dostane přidělené zařízení či materiál, který k výkonu práce potřebuje, a také první pracovní úkoly (Koubek, 2007, str. 191, 200).
5. Během prvního týdne vede nadřízený s pracovníkem několik pohovorů, stejně tak ho kontaktuje i personální oddělení (Kociánová, 2010, str. 136). Zaměstnanec se zařazuje do pracovního kolektivu a spolupracuje s nadřízeným ohledně plánování svých pracovních povinností (Koubek, 2007, str. 200).
6. V druhém pracovním týdnu již začíná plnit své pracovní úkoly a alespoň jednou se setká s nadřízeným a také s personalistou. Zabývají se problematikou orientace.
7. V průběhu třetího a čtvrtého týdne může zaměstnanec navštívit školení např. ohledně norem chování v podniku. Stále se alespoň jednou týdně setkává s nadřízeným a s pracovníkem personálního útvaru. Probíhá průběžné vyhodnocování průběhu adaptace a řešení záležitostí s ní spojených.
8. Od druhého do pátého měsíce zaměstnanec již plní všechny své pracovní úkoly. Může absolvovat krátké semináře např. o technologii, odměňování, pracovních vztazích atd. Jednou během čtrnácti dnů by se měl setkat se svým nadřízeným, aby vyhodnotil prozatímní průběh adaptace.
9. Šestáým měsícem stráveným v organizaci na novém pracovním místě, se adaptační proces uzavírá a dochází k závěrečnému hodnocení průběhu adaptace nadřízeným, také ke zhodnocení ze strany zaměstnance. Plánuje se další rozvoj zaměstnance na příští období (Koubek, 2007, str. 200).

Adaptační plán může být účinným nástrojem jen tehdy, provádí-li se průběžné kontroly a proběhne-li kvalitní závěrečné hodnocení. Problémové oblasti od zaměstnanců zjišťuje personální útvar a to buď prostřednictvím plánované osobní schůzky s novým

zaměstnancem, nebo za využití formulářů, které pracovníci vyplní. Mezi nejefektivnější způsoby zpětné vazby na adaptaci patří rozhovor přímého nadřízeného se zaměstnancem, jelikož ten je znalý pracovních a sociálních záležitostí na pracovišti a může je řešit (Dvořáková, 2007, str. 144).

Na závěrečné hodnocení adaptačního plánu navazují některé personální kroky. Když je adaptační plán zvládnut, nový pracovník se zařazuje na to pracovní místo, na které byl přijat. Zařazení může být též podmíněčné, přičemž podmínkou je doplnění požadovaných znalostí a dovedností v určitém termínu. Výsledkem hodnocení může být i přeřazení nového zaměstnance na jiné pracovní místo, které dokáže svými znalostmi a schopnostmi lépe obsáhnout, a zároveň na této pozici lépe vyhovuje potřebám firmy (Barták, 2011, str. 62).

Kritické momenty adaptace mohou přejít v konflikty, pokud nejsou usměrněny již v počátcích. Je třeba je umět uhasit a řešit, jelikož smyslem adaptace je, aby se nový zaměstnanec zapojil do pracovního procesu a do sociálního prostředí firmy bez konfliktů. Snahou zaměstnanců, kteří mají na starost řízení adaptace, je konfliktům předcházet nepřetržitým sledováním jejího průběhu a jejím správným řízením, očekáváním rizik a poznáváním osobnosti nového zaměstnance (Stýblo, 2003, str. 79).

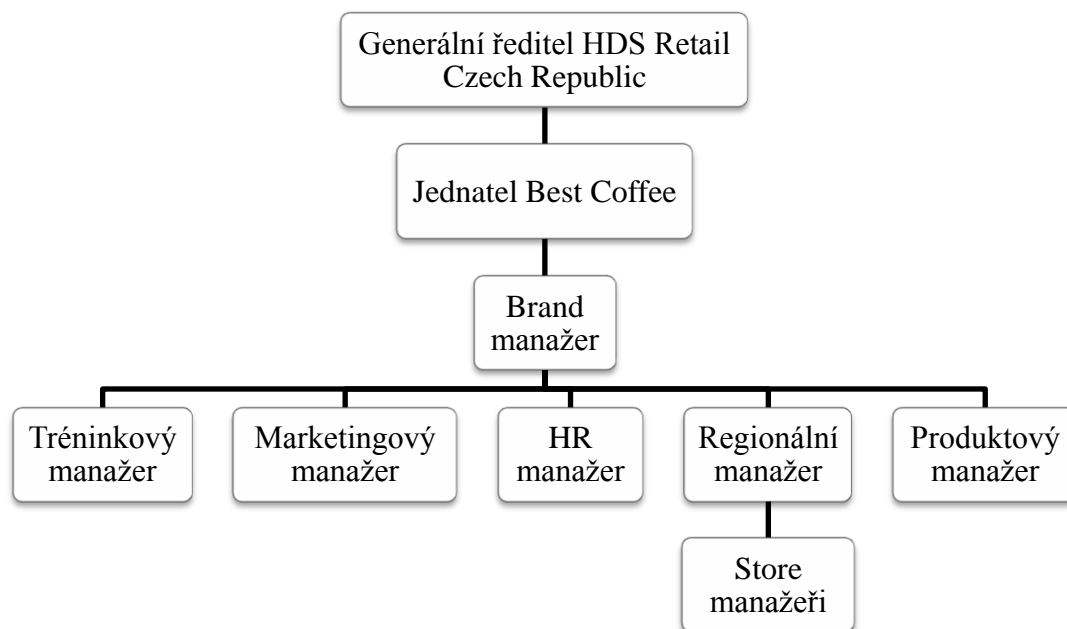
3 Adaptace zaměstnanců firmy Best Coffee

3.1 Představení firmy Best Coffee

Best Coffee, s.r.o. je součástí britské společnosti Whitbread, která podniká v oblasti pohostinství. Whitbread poskytla frančizu na provozování sítě kaváren společnosti HDS Retail Czech Republic. Firma HDS je dceřinou společností nadnárodní francouzské společnosti Lagardere. Firma Best Coffee je dceřinou společností HDS a provozuje kavárenský řetězec Costa Coffee v ČR. Byla založena na podzim roku 2008. V současné době provozuje v České republice 28 kaváren, z toho 21 v Praze (Costa Coffee, 2015; Vítejte v Costa Coffee, 2014).

Mezinárodní kavárenský řetězec Costa Coffee již 44 let udržuje svou tradici. Roku 1995 britská společnost Whitbread kavárny původních zakladatelů akvírovala. V roce 2011 koupila Whitbread firmu Coffeeheaven a rozhodla se pro celkový rebranding na značku Costa Coffee. V současnosti jsou otevřeny kavárny ve třiceti státech světa a jsou situovány převážně na evropském a asijském trhu (Vítejte v Costa Coffee, 2014).

Organizační struktura Best Coffee



Obrázek č. 1 Organizační struktura Best Coffee (vlastní zpracování)

Firemní kultura

Vizí Costa Coffee je být nejlepším a nejrychleji rostoucím kavárenským řetězcem na světě. Drží se především tří zásad, a to že připravuje dokonalou kávu, v rychlosti a s úsměvem. Mise spočívá v tom, doručit zákazníkovi nepřekonatelný zážitek z kávy. Cílem je ochránit svět před průměrnou kávou. S tím souvisí neustálé rozšiřování sítě kaváren, aby se kvalitní a zdravá káva dostala k více lidem (Barista: hlavní dovednosti, 2012, str. 10, 11).

Se značkou Costa Coffee se pojí kromě společenské odpovědnosti také firemní hodnoty. Jsou jimi především upřímnost, důvěryhodnost a oddanost. Hodnoty se promítají do chování zaměstnanců firmy. Snaží se o skvělý servis zákazníkům a dokonalou chuť kávy. Prostředí kavárny udržují čisté a příjemné. Se zákazníky budují upřímný vztah. Vytváří, rozšiřují a udržují tak okruh stálých příznivců této značky (Vítejte v Costa Coffee, 2014).

Koncepce práce v Costa Coffee

V kavárnách Costa Coffee se připravuje kvalitní káva z kávové směsi Mocha Italia, jejíž přesná receptura je přísně tajná. K mletí a extrakci kávy se využívají nejmodernější značkové mlýnky a kávovary, které umožňují extrahovat kávu za správného tlaku vody a šlehat mléko za vhodného tlaku páry. Přípravu samotného espressa však mají na starosti baristé, specialisté na přípravu espressa a nápojů připravovaných z espressa. Až čtyřikrát denně kontrolují nastavení mlýnku tak, aby vždy extrahovali espresso v objemu 30 ml za 20 vteřin. Zodpovídají za to, že připraví espresso vždy zdravé, nikoli kyselé nebo hořké a v důsledku také zdraví škodlivé (Barista: Jak připravit skvělou kávu, 2014, str. 9 – 28).

Costa Coffee má vypracované standardy ohledně přípravy každého druhu nápoje, ohledně servisu zákazníkům a udržování provozovny. Unifikovaná jsou i kritéria na výběr, přijímání, adaptaci, hodnocení, vzdělávání a odměňování zaměstnanců. Dodržování standardů se kontroluje pravidelnými kontrolami, které provádí manažer či regionální manažer na každé pobočce.

Provoz kavárny se zajišťuje dle plánu směn, který sestavuje vždy její manažer. V kavárnách pracují zaměstnanci až na 5 pozicích. Pozice učím se, jak už název napovídá, označuje nováčky, kteří se teprve zaškolují. Barista je zaměstnanec, který je akreditovaný na přípravu kávy. V Costa Coffee je zvykem, že po baristických zkouškách obdrží pracovník odznak ve tvaru kávového zrnka, který má připnutý na levé části límce

od pracovní košile. Tak je i pro zákazníky rozpoznatelné, kdo již zkoušky absolvoval a kdo ještě ne. Dva odznaky získávají zaměstnanci na vyšší pozici, zvané barista maestro. Tito pracovníci disponují většími pravomocemi, mají na starost zaučování nováčků, ale i zodpovědností – zodpovídají za chod celé směny.

Ve větších provozovnách se uplatňuje také pozice asistenta manažera, který pomáhá manažerovi s administrativními úkony a stejně jako barista maestro dohlíží na dovednosti a schopnosti nováčků. Zastupuje manažera v jeho nepřítomnosti. Store manažer zabezpečuje chod celé kavárny, organizaci práce, zajišťuje objednávání zboží, udává systém práce, motivuje podřízené, dohlíží na adaptaci nových pracovníků a provádí pravidelné hodnocení zaměstnanců. Kromě toho také obsluhuje zákazníky a připravuje objednávky. Při tom je vzorem ostatním pracovníkům (Vítejte v Costa Coffee, 2014).

3.2 Adaptační proces na pozici barista

Náplň práce baristy je zveřejněna v popisu pracovní činnosti, který vlastní každý zaměstnanec. Stojí v něm, že „*barista obsluhuje zákazníka, připravuje a vydává nápoje a ostatní produkty dle standardů a norem společnosti. Svým vystupováním a postojem aktivně přispívá k propagování kultury, hodnot a plnění cílů Costa Coffee*“ (Popis pracovní činnosti, 2015).

Řízení adaptačního procesu nových pracovníků probíhá formálním způsobem, avšak jeho podoba není zakotvena v jednom konkrétním dokumentu. Do jisté míry je upraven ve školicích manuálech. Z těch se nováček dozví, jaká je firemní kultura. Má v nich prostor na vyjádření k adaptačnímu procesu. Costa Coffee je mezinárodním konceptem a tudíž vše, včetně školení baristů probíhá ve všech zemích v zásadě stejným způsobem. Standardy z Velké Británie, kde sídlí vedení Costa Coffee, jsou předávány českému vedení firmy Best Coffee, které dohlíží na jednotlivé manažery kaváren, aby zajistili jejich dodržování. Zatím tyto procesy nejsou zaznamenány písemně, jsou spíše ústně tradované a mantinely jim vytváří kultura firmy.

Adaptační proces je řízen systematicky v rovině pracovní i sociální a zohledňuje hledisko zaměstnance i organizace. Je spojen zejména se vzděláváním ve smyslu dotváření potřebných znalostí a dovedností potřebných k výkonu práce. Pozornost je věnována zejména adaptaci pracovní. Ačkoliv se nejedná o kvalifikovanou práci, získání obratnosti v přípravě kávy a zapamatování receptur s přesností na gramy, mililitry a centimetry je při práci v Costa Coffee naprostým základem a samozřejmostí.

Neopomíjí se ani adaptace sociální, jelikož se jedná o práci v malé skupině vedené jedním manažerem. Všichni členové skupiny jsou ve vzájemné interakci a vyjít s kolegy je nutné pro navození příjemné atmosféry, efektivitu a produktivitu práce. Zákazníci si velmi všímají toho, jak spolu baristé komunikují, a podle toho si vytváří úsudek na celou firmu. Proto je v zájmu každého manažera udržovat v rámci svého pracovního týmu vstřícné vztahy (Management: hlavní dovednosti, 2012, str. 7).

Úsilí o identifikaci nováčků s firemní kulturou je zřejmé. Unifikovaný vzhled kaváren i pracovních uniforem slouží k vizuálnímu představení firemní kultury. Řízení adaptačního procesu zohledňuje důležitost ztotožnění nových zaměstnanců s firemní kulturou.

Nelze opomenout, že adaptace neprobíhá pouze u nově přijatých zaměstnanců, ale také při povýšení baristy na baristu maestro, asistenta či manažera. Při kariérním postupu se mění role zaměstnance v pracovní skupině, mění se vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Také dochází k úpravě pracovní činnosti a přijmutí větší odpovědnosti.

Průběh adaptačního procesu

Store manažer musí nováčka v den nástupu do práce proškolit z bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a hygienického minima. Dále zajistí předání kompletní uniformy zaměstnanci a dvou školících manuálů (Nábor zaměstnanců, vznik pracovního poměru, 2011). Costa Coffee věří, že pro zaměstnance je nejdůležitější první pracovní den. Měl by být naplánován tak, aby na pracovišti byl přítomen store manažer nebo alespoň jeho asistent či barista maestro. Tento zaměstnanec by měl nového spolupracovníka vřele přivítat a uvést do nového pracovního prostředí.

Během prvních tří dnů den by měl store manažer představit nováčkovi pracovní tým a promítnout mu úvodní prezentaci, která slouží k představení firmy. Manažer nováčkovi sdělí, že jeho trénink na baristu obnáší tři oblasti – přípravu všech druhů káv, excelentní servis a trénink na provozovně. Dostane informaci o tom, co se potřebuje naučit, aby mohl vykonávat tuto práci, kdy a jak dlouho bude školen, jaký je jeho plán směn, jaké školící materiály budou využívány, kdo ho bude školit, kdo stvrzuje ukončení tréninku a jak se trénink ukončuje. Manažerům je doporučováno, aby si s nováčkem následující týden promluvili o dalším tréninku (Barista: hlavní dovednosti, 2012, str. 6, 7).

V Costa Coffee se pořádá úvodní třídní školení, které vede tréninková manažerka ve školící místnosti. Četnost školení je závislá na počtu nových zaměstnanců. Zpravidla probíhá jednou za měsíc. Školení má vzdělávací, informační a motivační charakter. Pokud

však není dostatečný počet účastníků, školení není bezpodmínečně nutné. Urychluje však pozdější trénink zaměstnance v jednotlivých kavárnách.

Manažer kavárny určuje, kdo nováčka začne systematicky zaškolovat a stane se tak jeho patronem. Tuto funkci vykonávají baristé maestro, ale také se jí může ujmout asistent manažera či manažer. Nástrojem adaptace jsou dva školící manuály, které slouží také jako adaptační plán. Manuály slouží i jako osnova adaptace. Školitel, který nováčka zaučuje, postupuje podle manuálu v návaznosti jednotlivých činností. Nováčkově manuály slouží jako učebnice všeho, co bude k výkonu práce potřebovat. Součástí manuálů je uvítání nováčka, seznámení s firmou, seznam receptur a standardů pro přípravu produktů, prostor na hodnocení zaměstnance při adaptačním procesu a prostor pro vyjádření zaměstnance k procesu adaptace. Zaměstnanec s úvazkem na hlavní pracovní poměr má tyto manuály obsáhnout ve dvou týdnech od nástupu na pracovní pozici. Brigádník má na vyplnění manuálů šest týdnů (Management: hlavní dovednosti, 2012, str. 18).

K prvním dovednostem, kterým se nováček učí, je práce s pokladním systémem a způsob, jak vést rozhovor se zákazníkem. To mu zabere většinou dva až tři dny. Poté se nováček seznamuje s kávovarem a mlýnkem a učí se připravovat espresso. Zkouší si techniku šlehání mléka. Zpaměti se učí receptury. Také pomáhá s běžným chodem pracoviště a s úklidem. Praktické znalosti jsou doplňovány teoretickými tak, jak na sebe navazují. Vždy, když některou činnost nováček zvládne, jeho školitel mu příslušnou položku v manuálu podepíše jako splněnou (Barista: hlavní dovednosti, 2012, str. 95 - 143).

V každé provozovně existuje Plán školení sloužící k zaznamenávání zvládnutých dovedností a plánování baristického výcviku každého zaměstnance kavárny. Když je nějaký bod výcviku ukončen, je k příslušnému bodu připsáno datum a iniciály školitele. Samozřejmě, že si nováček musí získané znalosti a dovednosti ještě nějakou dobu ověřovat praxí, aby si je zažil (Management: hlavní dovednosti, 2012, str. 19).

Poté co nový zaměstnanec projde celým školením, absolvuje tzv. vzorovou směnu, na které je přítomen společně s manažerem. Během směny zaměstnanec předvede práci na základních pozicích a vše, co se během tréninku naučil. Účelem této ukázkové směny je ujištění manažera o dovednostech a odpovídajícím chování budoucího Costa baristy. Po ukázkové směně následuje strukturovaná zpětná vazba zaměstnance, kterou vyplňuje jak manažer, tak zaměstnanec (Barista: hodnocení, 2015).

Celé školení nového zaměstnance směřovalo k baristickým zkouškám, na které ho přihlašuje manažer. Zkoušky probíhají ve školícím centru Costa Coffee. Skládají

se ze dvou částí, písemné, ve které se prověřují teoretické znalosti Costa standardů a firmy jako takové, a praktické, jenž se zaměřuje na manipulaci s kávovarem, mlýnkem a přípravu kávových nápojů dle standardů. Zaměstnanci s úvazkem na hlavní pracovní poměr mají baristickou zkoušku složit do 3 měsíců ode dne nástupu, což odpovídá délce zkušební doby zaměstnanců. Brigádníci mají k dispozici 6 měsíců (Vítejte v Costa Coffee, 2014).

Úspěšná zkouška z nováčka učiní akreditovaného baristu. Neúspěšná zkouška není důvodem k rozvázání pracovního poměru nebo dohody. Nováček dostane 14 dnů na to, aby si zkoušku doplnil ve své kavárně pod vedením svého školitele. O tomto se podává zpětná vazba tréninkové manažerce. Akreditováním baristy je proces adaptace v zásadě ukončen, avšak otázkám stabilizace je důležité věnovat se i nadále a nezanedbat motivování nového baristy.

Je doporučeno, aby manažer prováděl neformální hodnocení svých zaměstnanců a zjišťoval jejich stanoviska k probíhajícímu adaptačnímu procesu. Povinností každého manažera je pravidelně a formálně hodnotit své podřízené a využívat k tomu stanovené formuláře. Hodnotí se zaměstnanci jak během procesu adaptace, tak i po jeho skončení a dále v průběhu trvání pracovněprávního vztahu (Individuální pohovory a zhodnocení výkonu baristů, 2013, str. 1, 3 – 4).

4 Průzkum ve firmě Best Coffee

4.1 Stanovení výzkumných předpokladů a charakteristiky dotazníku

Jako metodu výzkumu ve firmě Best Coffee jsem si zvolila dotazníkové šetření. Cílovou skupinu respondentů jsem vybírala na základě stanovení účelu výzkumu. Tím bylo zodpovězení výzkumných předpokladů. Samotnému vytvoření dotazníku předcházela rozhovor s tréninkovou manažerkou Costa Coffee, Evou Jeřábkovou. Ze své pozice je kompetentní k tomu, aby vyjádřila, jaké potřeby má firma v oblasti adaptace nových zaměstnanců.

Dozvěděla jsem se od ní, že se firmě nedaří akreditovat všechny zaměstnance v určené době, tedy do tří, resp. šesti měsíců od nástupu. Navrhla jsem tedy první výzkumný předpoklad: *Proces adaptace je nastaven tak, že se nový zaměstnanec začne orientovat v době vymezené tomuto procesu.*

Čím dál častěji se stává, že nováček není úspěšný při plnění baristické zkoušky. To znamená, že se buď nezvládl vše dostatečně naučit ve vymezené době, nebo se mu zkouška nepovedla kvůli nervozitě, ačkoliv připraven byl. Abych zjistila důvod této tendence, zařadila jsem druhý výzkumný předpoklad: *Dodržení nastaveného způsobu řízení adaptačního procesu u zaměstnanců ovlivňuje jeho úspěšnost.*

V průběhu rozhovoru s tréninkovou manažerkou jsme rozebíraly také záležitost sociální adaptace nováčků. Ta není v interních materiálech příliš vyzdvihovaná a záleží tedy na každém manažerovi, jakým způsobem zajistí sociální adaptovanost nováčků, a jaké si udržuje sociální klima na pracovišti. Proto byla tréninková manažerka nakloněna otázce, kterou by zjistila, jak se nováčci ve firmě cítí již v průběhu adaptačního procesu. Třetí výzkumný předpoklad jsem formulovala takto: *Zaměstnanec se již během adaptace cítí jako plnohodnotný člen týmu.*

Dotazník byl vytvořen na základě tří výše uvedených výzkumných předpokladů, jejichž ověření má přispět přinejmenším jako doporučení pro vylepšení dosavadního systému firmy, ne-li jako podklad pro změnu, např. větší formalizaci v řízení adaptačního procesu. Vyhodnocení dotazníku by tedy mělo mít reálný přínos pro firmu.

Dotazník je anonymní a byl vyplňován neveřejně. To znamená, že ho nemohl vyplnit nikdo, komu bych nedala odkaz. Zvolila jsem si cílovou skupinu respondentů, a to pouze akreditované baristy, či zaměstnance na vyšší pozici jako barista maestro, asistent, store manažer. Dotazník nebyl určen nováčkům, jelikož ještě neprošli baristickou zkouškou

a tak zatím nemůžou popsat celý svůj adaptační proces a zkrusovali by výsledky. Druhá podmínka vyřazovala z cílové skupiny respondentů ty zaměstnance, kteří byli přijímáni ještě do tehdejší firmy Coffeeheaven, která teprve později prošla rebrandingem na Costa Coffee, avšak spolu se zaměstnanci. Vezmu-li v potaz tyto dvě podmínky, respondenty tvořili pouze akreditovaní baristé, kteří nastoupili rovnou do Costa Coffee. Cílová skupina tedy čítala odhadem 100 – 150 zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že má firma kavárny v různých městech v ČR, rozhodla jsem se dotazník vytvořit online, aby bylo umožněno vyplnění všem zainteresovaným zaměstnancům. Tréninková manažerka, Eva Jeřábková, mi dovolila použít ke komunikaci se zaměstnanci interní e-mail Best Coffee. Zformulovala jsem tedy prosbu o vyplnění dotazníků se zdůrazněním jeho významu a rozeslala interním e-mailem všem manažerům Costa Coffee v ČR. Psalo se v něm, aby informace předali svým zaměstnancům spolu s linkem na online dotazník. Také tréninková manažerka napsala e-mail všem manažerům, aby můj dotazník podpořili a některým to zdůraznila i osobně.

Vyplňování dotazníku bylo přístupné 12 dní. Celkem čítá 19 otázek s tím, že podmínkou pro zobrazení další otázky je vyplnění té předchozí. Použila jsem také funkce větvení otázek, která umožňuje při zvolení určité, předem určené, odpovědi přeskočit až na další relevantní otázku.

I přes velkou podporu ze strany vedení firmy a předpoklad vysokého procenta vyplnění, se dotazníkového šetření zúčastnilo pouze 36 respondentů. Domnívala jsem se, že dotazník vyplní alespoň nadpoloviční většina, tj. zhruba 60 baristů, aby mohly být vyvozeny směrodatné závěry. Bohužel se očekávání nenaplnila a konečný počet respondentů byl nižší. Kdybych prováděla dotazníkové šetření znovu, ošetřila bych si více to, aby manažeři pochopili význam průzkumu a nebrali ho jen jako další řadový pokyn k vyplnění nějakého formuláře. Elektronickou formu kontaktu bych podpořila ještě telefonickou formou. Také bych nechala o týden delší dobu na vyplňování dotazníků, aby byl dostatek času na to urgovat tréninkovou manažerku, která by znovu upozornila manažery, že je třeba zapojit další respondenty.

Zpracované výsledky dotazníku tedy tvoří obraz o procesu adaptace v Costa Coffee, nicméně vzhledem k počtu respondentů musí být brát jen jako orientační. I přes to v některých odpovědích převažují výrazné tendence k jednomu druhu odpovědi, z čehož lze usoudit, že jsou odpovědi opodstatněné.

4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

1 – 3. Složení respondentů.

Celkový počet 36 respondentů tvořilo 25 žen a 11 mužů. Z nich je 53 % zaměstnáno na hlavní pracovní poměr a 47 % na dohodu o provedení práce/ pracovní činnosti. Dotazník vyplnilo 20 baristů, 7 manažerů, 8 baristů maestro a 1 asistent manažera.

4. Jak dlouho pracujete ve firmě Best Coffee?

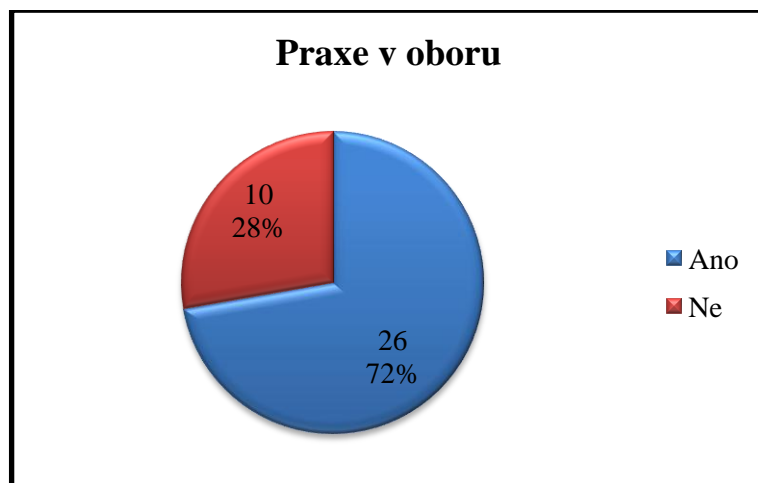
Tato otázka byla položena zaměstnancům jako otevřená. Rozdělení do jednotlivých rozmezí, která jsou k vidění v tabulce č. 2, jsem následně využila jako podklad pro propojení této otázky s některými dalšími. Je možné, že právě délka zaměstnání má vliv na názory a chování zaměstnanců.

Tabulka č. 2 Délka zaměstnání v Best Coffee (vlastní zpracování)

Rozmezí	Počet respondentů
5 – 8 měsíců	6
9 měsíců – 1,5 roku	14
1,5 roku – 3 roky	9
Nad 3 roky	7

5. Máte předchozí pracovní zkušenost v gastronomickém provozu na pozicích vstupujících do přímého kontaktu se zákazníky (barman, barista, číšník apod.)?

Costa Coffee netrvá na tom, aby měl uchazeč o zaměstnání předchozí praxi v oboru. Výhoda zaměstnávání lidí bez praxe spočívá v tom, že zaměstnavatel má možnost „vychovat“ si zaměstnance podle svých představ a nemusí ho přeučovat některé návyky, které získal v předchozím zaměstnání. Nevýhodou je, že se jeho osobnostní předpoklady nemusí s touto pracovní činností slučovat. Znatelnější výhoda se tedy v tomto oboru odráží v zaměstnávání lidí, kteří již nějakým provozem prošli. Je totiž pravděpodobnější, že tito uchazeči již disponují osobnostními charakteristikami, které mj. zajišťují, že jejich adaptace bude rychlejší. Z grafu č. 1 vyplývá, že mezi zaměstnanci je 70 % těch, kteří již nějakou praxi absolvovali.

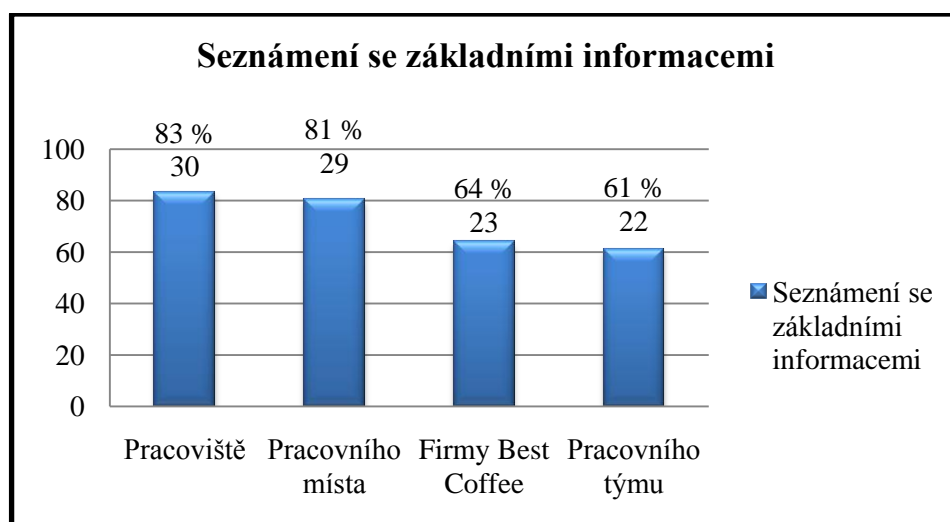


Graf č. 1 Praxe v oboru (vlastní zpracování)

6. V den nástupu do práce, popř. během prvních tří dnů na pracovišti, jste byl/a seznámen/a se základními informacemi týkajícími se:

Základní informace by měly být podány nováčkovi hned první den. Costa Coffee věří, že je tento den pro nového zaměstnance nejdůležitější. Může se stát, že z organizačních důvodů mu budou informace sděleny později. Nemělo by dojít k tomu, že se zdrží déle než tři dny.

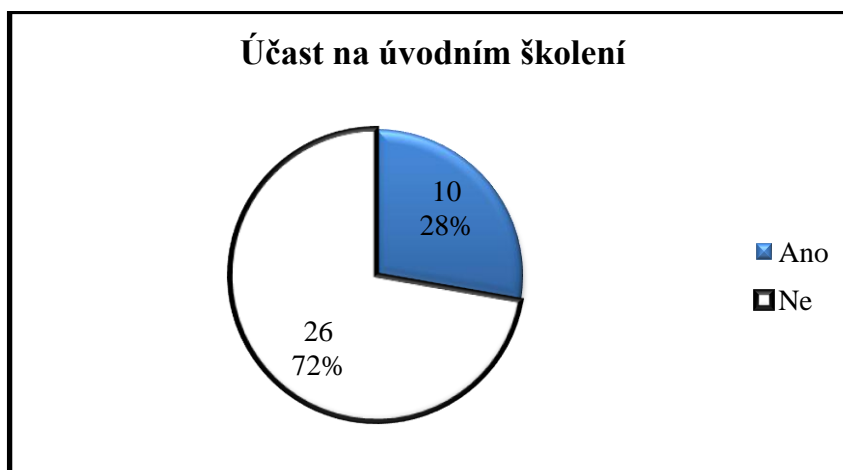
Baristé měli na výběr ze čtyř odpovědí. Museli zatrhnout alespoň jednu, nebo i více odpovědí. 83 % respondentů bylo seznámeno se svým pracovištěm a specifiky pracovního místa. O necelých 20 % méně respondentů uvedlo, že byli seznámeni s firmou Best Coffee (také se značkou Costa Coffee) a s pracovním týmem.



Graf č. 2 Seznámení se základními informacemi (vlastní zpracování)

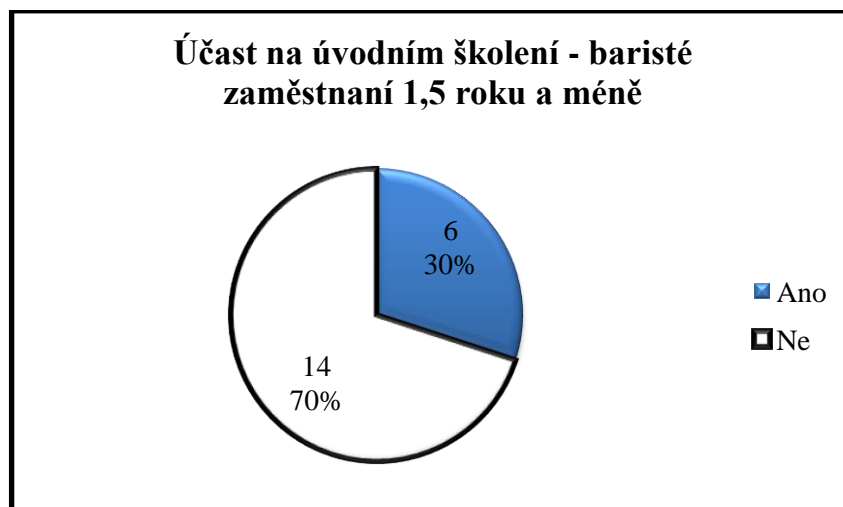
7. Účastnil/a jste se po Vašem nástupu do práce úvodního školení ve školícím centru s tréninkovou manažerkou Costa Coffee?

Z 36 respondentů se pouze 10 účastnilo úvodního školení. Školení se pořádá zpravidla jednou za měsíc, ale jak z grafu č. 3 vyplývá, 72 % respondentů nemělo možnost se ho účastnit.



Graf č. 3 Účast na úvodním školení (vlastní zpracování)

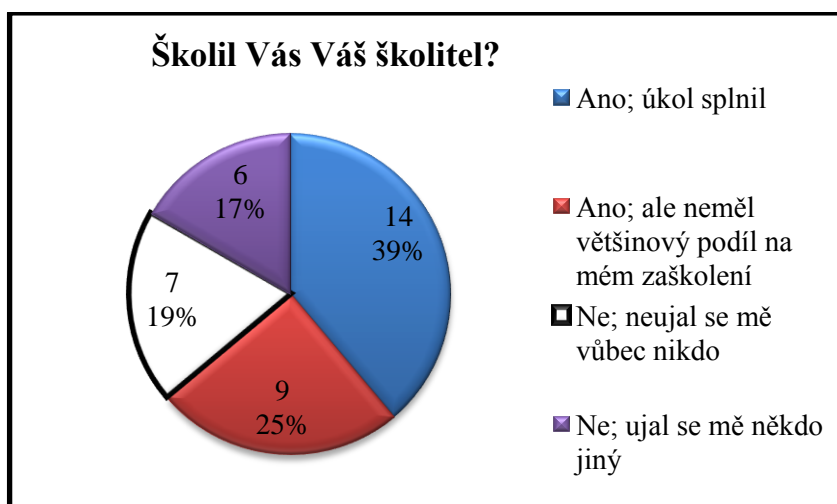
Zkusila jsem tedy nastavit filtr tak, aby z grafu bylo vidět, jestli údaje nezkrslují údaje od baristů, kteří jsou zaměstnáni v Best Coffee delší dobu. Abych získala aktuální údaje, pracovala jsem s daty od baristů, kteří jsou zaměstnáni maximálně 1,5 roku. Výsledky jsou shodné a zobrazuje je graf č. 4. Opět se školení účastnilo pouze 30 % respondentů.



Graf č. 4 Účast na úvodním školení – baristé zaměstnaní 1,5 roku a méně (vlastní zpracování)

8. Byl/a jste přidělen/a k baristovi maestro/ asistentovi/ manažerovi ve Vaší kavárně, který dostal za úkol Vaše zaškolení? Splnil tento úkol – školil Vás převážně on?

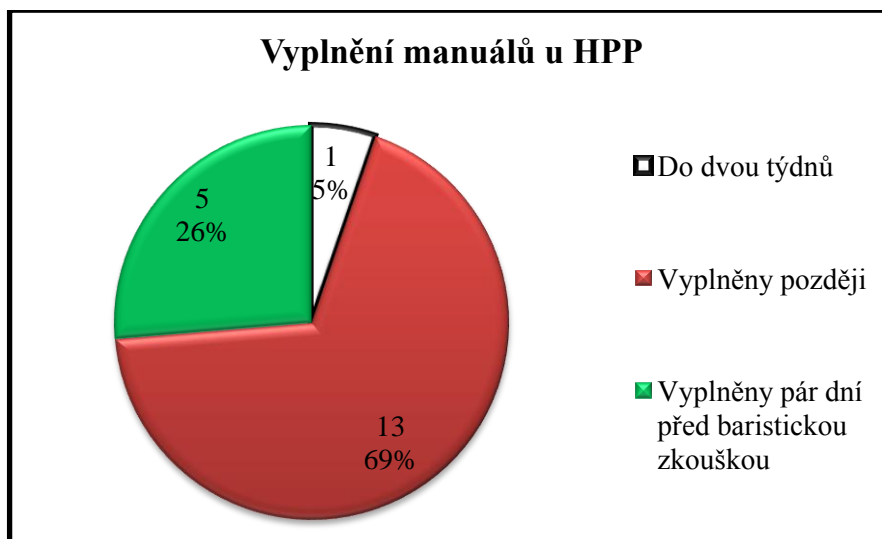
Každý nováček by měl mít přiděleného školitele. Praxe však ukazuje, že tomu je tak jen v 64 % případů. Z toho jen 39 % školitelů svůj úkol splnilo tak, že měli většinový podíl na zaškolení nováčka. 6 nováčků nedostalo žádného školitele od manažera, ale někdo z baristů se jich ujal a improvizované zaškolení jim poskytl. 7 baristů přiznalo, že se jich neujal vůbec nikdo.



Graf č. 5 Školil Vás Váš školitel? (vlastní zpracování)

9a. Zvládl/a jste jako zaměstnanec s úvazkem na hlavní pracovní poměr projít a vyplnit se svým školitelem oba dva používané manuály pro baristy do dvou týdnů od nástupu na pracovní pozici?

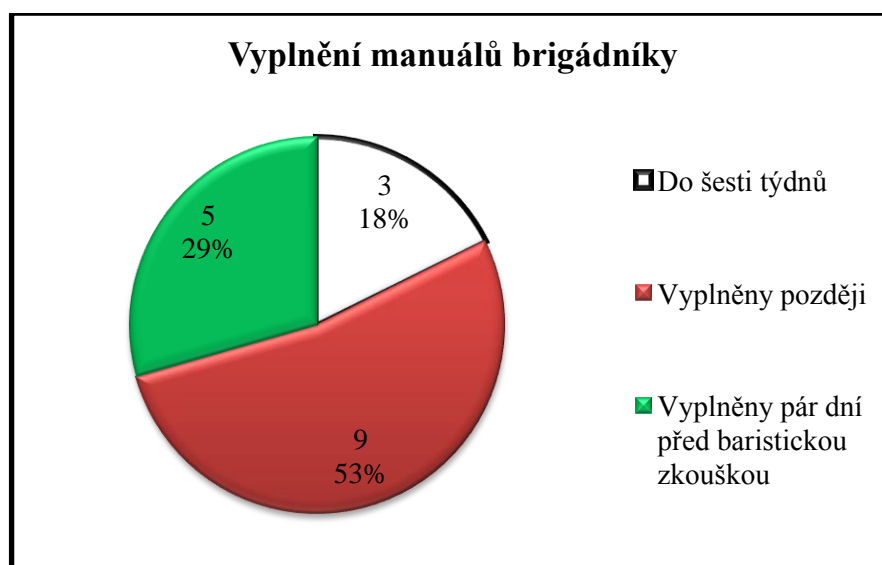
Ukazuje se, že téměř tři čtvrtiny zaměstnanců vyplnily manuály později než za dva týdny a čtvrtina zaměstnanců je vyplňovala dokonce jen pár dní před baristickou zkouškou. U nich tedy vzdělávací funkce manuálů vůbec nebyla využita. Tito zaměstnanci vyplnili manuály jen proto, že je to podmínka k účasti na baristických zkouškách. Pouze 1 zaměstnanec z devatenácti, kteří pracují na hlavní pracovní poměr, měl manuály vyplněné do dvou týdnů, tedy podle standardu.



Graf č. 6 Vyplnění manuálů u HPP (vlastní zpracování)

9b. Zvládl/a jste jako brigádník projít a vyplnit se svým školitelem oba dva používané manuály pro baristy do šesti týdnů od nástupu na pracovní pozici?

Stejná otázka položená brigádníkům dopadla obdobně. Opět převažuje odpověď, že manuály byly vyplněny později než do šesti týdnů. Takto odpovědělo 9 ze sedmnácti brigádníků. 5 zaměstnanců vyplňovalo manuály až pár dní před baristickou zkouškou. Jediní 3 zaměstnanci měli vyplněné manuály včas a to do šesti týdnů, podle standardu.



Graf č. 7 Vyplnění manuálů brigádníky (vlastní zpracování)

10. Složila jste úspěšně baristickou zkoušku ve školícím centru?

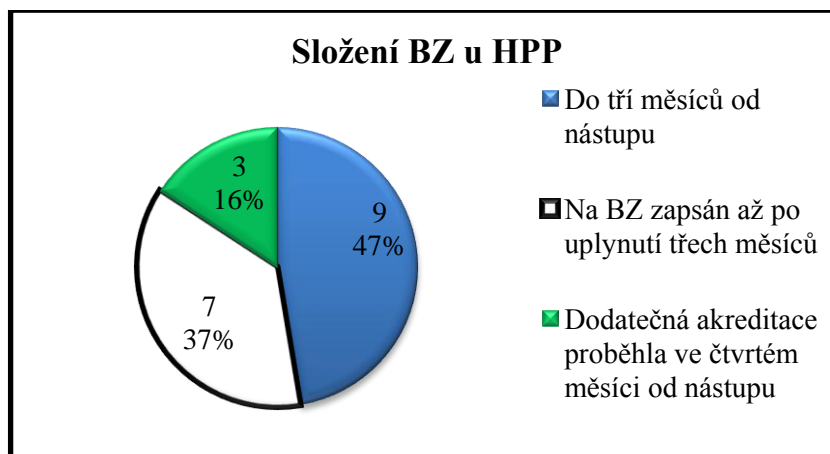
Tato otázka zjišťuje, kolika zaměstnancům se podařilo zvládnout baristickou zkoušku (BZ) na první pokus – ve školícím centru. Ať už proběhla později než v určené době, nebo naopak dřív, graf č. 8 ukazuje, že baristickou zkoušku s tréninkovou manažerkou zvládly téměř tři čtvrtiny zaměstnanců.



Graf č. 8 Úspěšné složení BZ ve školícím centru (vlastní zpracování)

11a. Doba vyhrazená pro adaptaci/ zaškolení zaměstnance s úvazkem na hlavní pracovní poměr jsou tři měsíce (bez přerušení – např. dlouhodobá nemoc). Během této doby byste se měl/a stát akreditovaným baristou Costa Coffee. Baristickou zkoušku jste složil/a:

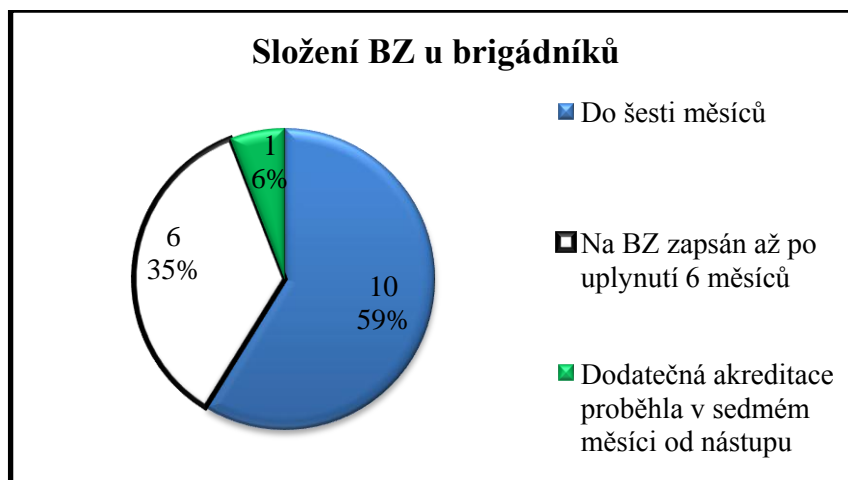
Jedenáctá otázka zjišťuje, kdy složili zkoušku zaměstnanci s úvazkem hlavního pracovního poměru. Z grafu č. 9 vyplývá, že 12 nováčků, tj. 63 %, bylo zapsáno na baristickou zkoušku včas, tedy do tří měsíců od nástupu. U tří z nich se musela provést dodatečná akreditace v kavárně, proto nezvládli dodržet stanovený termín pro splnění baristické zkoušky. 7 nováčků však nemohlo zvládnout zkoušky ve stanovené době, neboť na ně byli z nějakého důvodu zapsáni až po uplynutí tří měsíců.



Graf č. 9 Složení BZ u HPP (vlastní zpracování)

11b. Doba vyhrazená pro adaptaci/ zaškolení brigádníka je šest měsíců (bez přerušení – např. dlouhodobá nemoc). Během této doby byste se měl/a stát akreditovaným baristou Costa Coffee. Baristické zkoušky jste složil/a:

11 brigádníků ze sedmnácti bylo přihlášeno na zkoušku do šesti měsíců. Jeden zkoušku nesložil a dodatečná akreditace proběhla až v sedmém měsíci od nástupu. 6 brigádníků, tedy třetina, na baristickou zkoušku byla zapsána až po uplynutí šesti měsíců.



Graf č. 10 Složení BZ u brigádníků (vlastní zpracování)

12. Pokud v určené době (tří, resp. šesti měsíců) nedošlo ke složení baristických zkoušek či k dodatečné akreditaci, hlavním důvodem bylo:

Na tuto otázku odpovídalo jen 17 respondentů, kteří zkoušku v určené době tří, resp. šesti měsíců, nesložili. V odpovědích si mohli zvolit více nabízených možností nebo napsat svou odpověď. Vyhodnocené odpovědi osvětlují nejčastější důvody nesložení baristických zkoušek v určené době. Patří mezi ně dlouhodobá kombinace velkého provozu

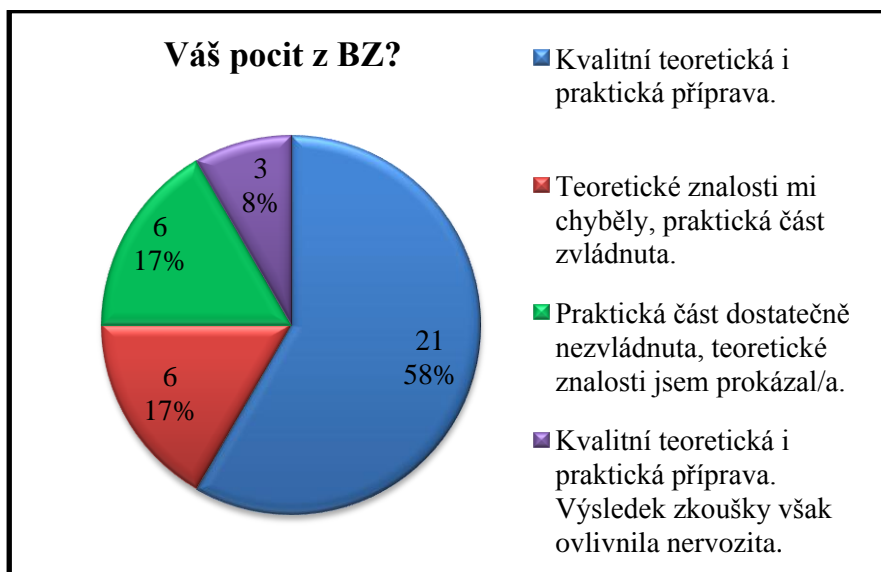
v kavárně a nedostatek baristů na směně, kteří by byli kompetentní ke školení nováčků. Tuto možnost zvolilo 7 baristů, tedy třetina. 3 baristé důvod vidí v absenci svého školitele. Tyto důvody bych souhrnně zařadila do oblasti špatné organizace práce ze strany manažera.

Další dvě odpovědi ukazují na nedostatečnou organizaci ze strany vedení. Nováček přišel do firmy zrovna v době, kdy se plánovalo otevření nové kavárny, kde měl začít pracovat a domnívá se, že neměl zázemí pro svou adaptaci. Jeden respondent uvedl, že termín baristické zkoušky byl vypsán později.

Třetí typ odpovědi směřuje k pěti brigádníkům, kteří přiznali, že si nenechali napsat dostatečný počet směn, aby se zvládli zaškolit. Minimální počet směn totiž nebyl donedávna nijak stanoven. Od roku 2015 vedení firmy dalo požadavek, aby každý zaměstnanec odpracoval minimálně 50 hodin za měsíc.

13. Pokud zhodnotíte průběh baristické zkoušky a požadavky, které na Vás byly kladeny ve školícím centru, jaký máte pocit?

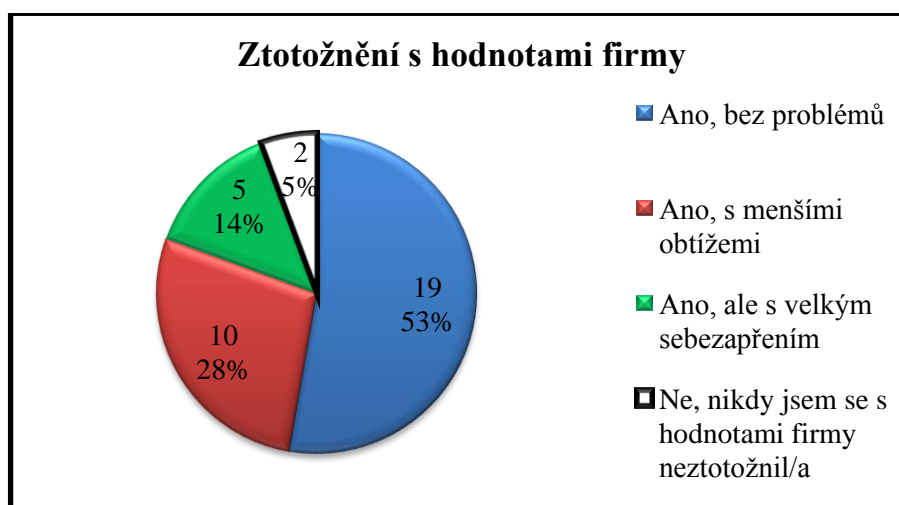
Více než polovina, přesněji 66% dotázaných, uvedla, že považují svou přípravu v rovině teoretické i praktické za kvalitní. 8 % z nich, tedy 3 lidé, sice ohodnotili svou přípravu jako kvalitní, ale přičítají jistou míru neúspěchu u zkoušek velké nervozitě. Dalších šest respondentů nebylo spokojeno se svými teoretickými znalostmi a stejný počet baristů nedisponoval dostatečnými praktickými dovednostmi.



Graf č. 11 Váš pocit z BZ? (vlastní zpracování)

14. Dařilo se Vám osvojit si hodnoty firmy během Vaší adaptace?

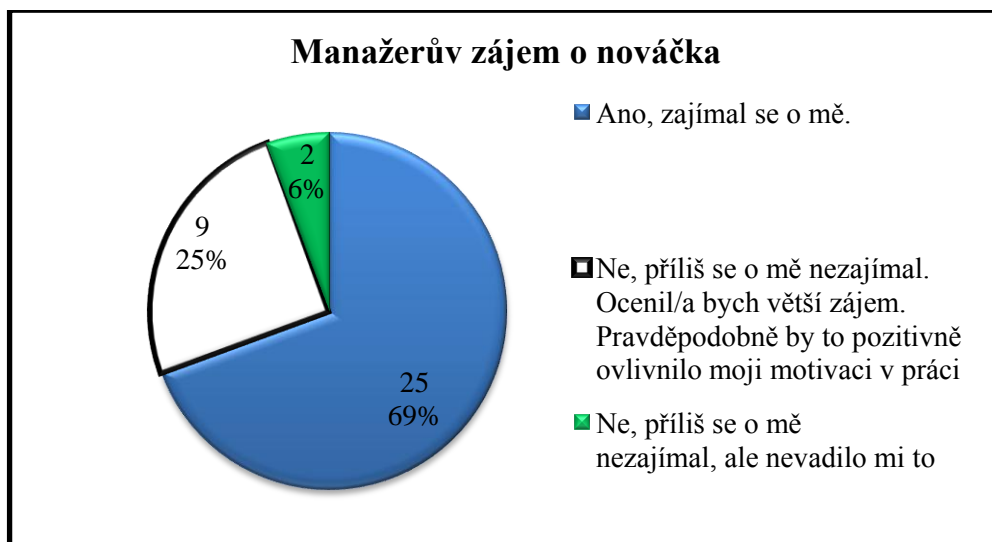
Kladným zjištěním je, že 81 % baristů se ztotožnilo s hodnotami firmy bez problémů nebo jen s menšími obtížemi. Do této skupiny patří všichni manažeři. 5 respondentů se s hodnotami ztotožnilo jen s velkým sebezapřením, protože usoudili, že z pozice řadového zaměstnance se jim radši přizpůsobí. Je zajímavé, že 2 z těchto 5 zaměstnanců jsou na pozici baristy maestra. Přitom z této pozice by měli směřovat nováčky k tomu, aby hodnoty firmy přijali. Další 2 respondenti uvedli, že se s hodnotami firmy nikdy neztotožnili. Jsou to zaměstnanci na pozici baristy, pracující v Costa Coffee brigádě.



Graf č. 12 Ztotožnění s hodnotami firmy (vlastní zpracování)

15. Zajímal se Store manažer o Vaše dojmy, pokroky v práci?

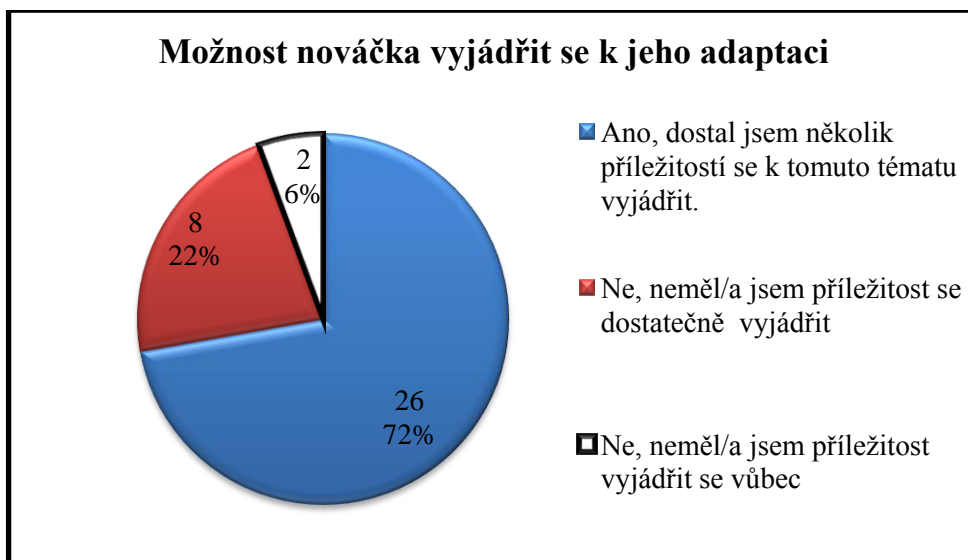
Z dotazníků vyplývá, že se manažeři ve většině případů o nováčky zajímají. Ptají se na jejich pokroky a řeší s nimi pracovní problémy. Dva respondenti si myslí, že se jim manažer příliš nevěnoval, ale neberou to jako problém. Jistá skupina devíti baristů, čtvrtina dotázaných, cítí, že se o ně manažer nezajímal dostatečně. Přiznávají, že by jejich motivace mohla být zvýšena častější komunikací s manažerem.



Graf č. 13 Manažerův zájem o nováčka (vlastní zpracování)

16. Máte pocit, že jste dostal/a možnost dostatečně se vyjádřit k Vašemu procesu adaptace? Mohl/a jste sdělit Vaše dojmy, otázky, připomínky?

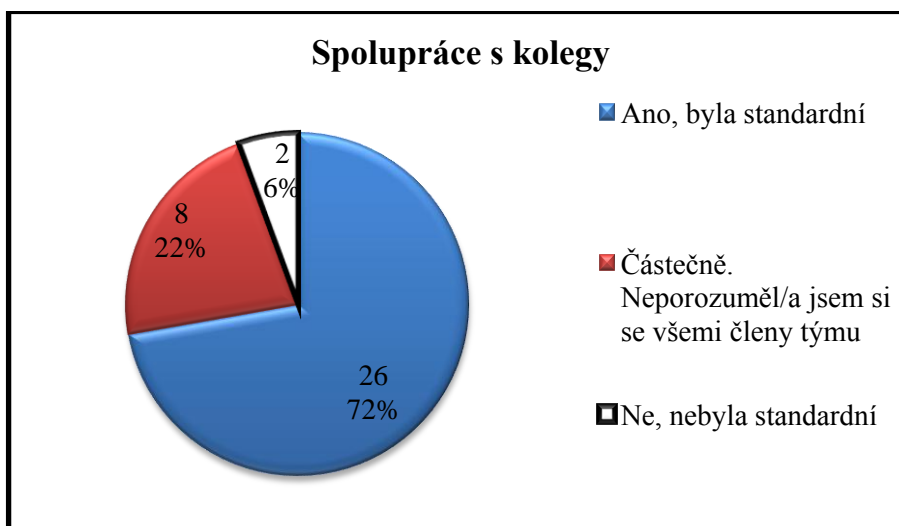
Tři čtvrtiny dotázaných jsou spokojeni s prostorem, který dostali pro vyjádření svých dojmů, otázek a připomínek. 8 baristů odpovědělo, že neměli dostatečný prostor pro vyjádření. Dva baristé nedostali podle jejich názoru žádnou příležitost mluvit o své adaptaci.



Graf č. 14 Možnost nováčka vyjádřit se k jeho adaptaci (vlastní zpracování)

**17. Myslíte si, že spolupráce s Vašimi kolegy probíhala vždy standardně?
(Např. pokud jde o plynulou komunikaci, předávání informací, pomoc a rady.)**

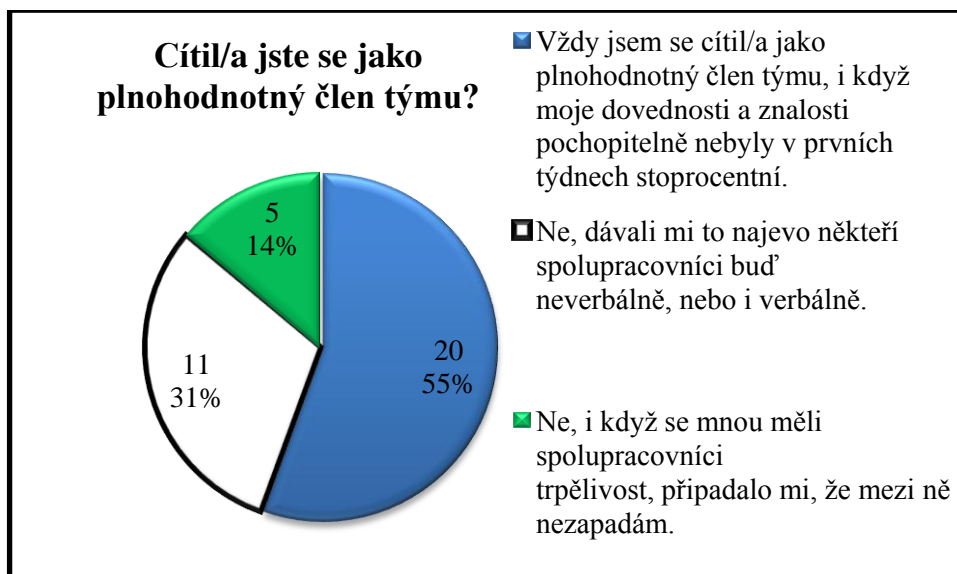
Standardní spolupráce přispívá k sociální adaptaci. Tři čtvrtiny zaměstnanců takovou spoluprací zažili. Dalších 22 % si neporozumělo se všemi členy týmu. S některými tedy byla spolupráce standardní, s jinými ne. 2 respondenti si myslí, že spolupráce s kolegy se nedá označit jako standardní.



Graf č. 15 Spolupráce s kolegy (vlastní zpracování)

18. Stalo se Vám někdy, že jste si nepřipadal/a jako plnohodnotný člen týmu?

Tato otázka koresponduje s druhým výzkumným předpokladem. 20 nováčků se cítilo jako plnohodnotný člen týmu už během adaptace. 5 zaměstnanců cítilo, že do kolektivu nezapadají, i když se je spolupracovníci snažili přijmout. Alarmující je, že 11 nováčků, tedy 31 %, si jako plnohodnotní členové týmu během adaptace nepřipadali, jelikož jim to někteří spolupracovníci dávali najevo buď neverbálně, nebo dokonce verbálně. 3 z nich nyní zastávají manažerskou funkci a jeden je barista maestro.



Graf č. 16 Cítil/a jste se jako plnohodnotný člen týmu? (vlastní zpracování)

19. Máte zájem o další kariérní růst ve firmě Best Coffee?

Zájem o kariérní růst má zaměstnanec, který je identifikovaný s firmou. Identifikace s firmou koresponduje s mírou adaptovanosti. 15 respondentů má určitě zájem o další kariérní růst, což je pozitivní zjištění. 30 % neboli 11 respondentů se dosud nerozhodlo, zda by chtěli usilovat o povýšení. 10 respondentů uvedlo, že určitě o kariérní růst zájem nemají.

4.3 Verifikace výzkumných předpokladů

Po vyhodnocení vyplněných dotazníků nastává prostor pro propojení některých otázek a zdůraznění vzájemných souvislostí. To ještě více podpoří účel výzkumu, tedy verifikaci výzkumných předpokladů. Každý z nich bude zodpovězen.

První výzkumný předpoklad řešil otázku adaptace nováčka v určené době. Z odpovědí respondentů jasně vyplývá, že včasnou akreditaci zvládlo pouze 47 % zaměstnanců s úvazkem na hlavní pracovní poměr a 59 % brigádníků. Výzkumný předpoklad se zněním, že je proces adaptace nastaven tak, že se nový zaměstnanec začne orientovat v době vymezené tomuto procesu, se nepotvrdil. Teoreticky je sice nastaven tak, že dodržení stanovené doby je reálné, avšak téměř v polovině případů tomu tak není.

Z dotazníku lze vyčíst některé důvody, které tuto tendenci zapříčiňují. Jedná se zejména o souvislost s přidělením školitele nováčkovi. Z grafu č. 17 (viz příloha č. 2) vyplývá vzájemný vztah mezi přidělením školitele na včasnou akreditaci nováčka (ot. č. 8, 11a, 11b,) a stejně tak spojitost mezi nepřidělením školitele a zapsáním na termín

baristické zkoušky až po termínu. Jistě tomuto problému nahrává také poznatek, že pouze 4 respondenti z celkového počtu 36, měli vyplněné školící manuály včas.

Nejčastější důvod včasného nesložení zkoušek uváděný 7 respondenty je, že byla dlouhodobá kombinace velkého provozu v kavárně a nedostatečný počet baristů na směně. Na jejich zaškolení nezbyl čas. Je také možné, že se těmto nováčkům nedostávalo školitele. Avšak z důvodu nízkého počtu respondentů to nelze tvrdit s jistotou. Přesto z výsledků vyplývá, že 5 ze 7 zaměstnanců, kteří nezvládli zkoušku v určené době kvůli velkému provozu v kavárně, zároveň uvedli, že neměli svého školitele (viz příloha č. 2, graf č. 18). Může se také stát, že jsou směny pokrývány minimálním množstvím baristů, ačkoliv jejich potřeba je větší, a to má za následek, že nezbývá čas věnovat se nováčkům. Tento problém se dá vyřešit lepší organizací práce a plánováním lidských zdrojů.

Další výzkumný předpoklad měl za to, že zaměstnanec se již během adaptace cítí jako plnohodnotný člen týmu. Tuto domněnku jsem zjišťovala především pomocí otázek, které se ptaly na to, zda byl v prvních třech dnech od nástupu do práce seznámen s prostředím a pracovním týmem, dále na úroveň spolupráce mezi členy týmu. Následující otázky byly zaměřeny na to, jestli nováček měl pocit, že do týmu patří, a jestli se mu manažer dostatečně věnoval. Odpovědi na tyto otázky v nadpolovičním počtu potvrdily stanovený předpoklad.

Téměř tři čtvrtiny dotázaných dosvědčily, že spolupráce s kolegy probíhala standardním způsobem (ot. č. 17). 55 %, tedy 20 respondentů, se cítilo být plnohodnotným členem týmu (ot. č. 18). S prvotními informacemi ohledně pracovního týmu bylo seznámeno 22 zaměstnanců, tj. 64 % (ot. č. 6). Manažerův zájem o nováčka byl evidentní u 69 %, to odpovídá 25 odpovědím (ot. č. 15). Vzhledem k tomu, že se ve všech těchto otázkách jedná o nadpoloviční soulad odpovědí, daný výzkumný předpoklad se tím potvrdil.

Je nutné si ale také povšimnout zhruba třetiny zaměstnanců, kteří ve zmiňovaných otázkách uvedli, že spolupráce nebyla standardní a že jim kolegové dávali buď verbálně, nebo neverbálně najevo, že mezi ně nepatří. 9 lidí by ocenilo větší zájem ze strany manažera, který by přispěl k jejich motivovanosti v práci. Z grafu č. 19 (viz příloha č. 2) nevyplývá, že nedostatečný zájem manažera výrazně ovlivňuje včasnost akreditace nováčka. Avšak počet respondentů, kteří by uvítali větší zájem manažera, vypovídá o rovině sociální adaptace a pocitech těchto zaměstnanců v práci. Je v souladu s teoretickými poznatky, že zcela adaptovaný může být jen pracovník, který se adaptoval ve všech třech rovinách – pracovní, sociální a firemní kultury.

Poslední výzkumný předpoklad si kladl za cíl ověřit, zda dodržení nastaveného způsobu řízení adaptačního procesu u zaměstnanců ovlivňuje jeho úspěšnost. Pod pojmem „způsob řízení adaptačního procesu“ mám na mysli to, jestli adaptace nováčků probíhá podle pravidel, která jsou daná. Především jde o to, aby byly využity všechny prostředky, které jsou v Costa Coffee dostupné. Jedná se především o včasné vyplnění manuálů (ot. č. 9a, 9b), účast na úvodním školení (ot. č. 7) a přidělení školitele nováčkovi (ot. č. 8). Kromě těchto tří aspektů jsem dále ověřovala, jak možnost vyjádřit se k procesu adaptace a manažerův zájem o nové zaměstnance ovlivňují včasnou akreditaci.

Jmenovaných 5 hledisek jsem uvedla v grafu č. 20 (viz příloha č. 2). Je v něm znázorněno, které z uvedených aspektů řízení adaptačního procesu přispěly k včasné akreditaci 19 baristů. Graf č. 21 (viz příloha č. 2) ilustruje opačnou situaci, aby podpořil či vyvrátil výsledky z předchozího grafu. Zjišťuje, zda existuje souvislost mezi nedostatečným řízením adaptačního procesu a pozdní akreditací 17 baristů.

Porovnání obou grafů stanovený předpoklad čítající výše jmenované aspekty nepotvrdilo. Zajímavý výsledek přineslo srovnání kategorie „včasné vyplnění manuálů“. Z odpovědí vyplývá, že 4 baristé, kteří manuály vyplnili včas, byli zároveň včasně akreditováni. Mezi zaměstnanci, kteří zkoušky složili později, nebyl žádný barista, který by měl manuály vyplněné ve stanovené době. Jelikož však jejich včasné vyplnění uvedli jen 4 respondenti, nelze na základě porovnání grafů s určitostí doložit pravdivost tohoto předpokladu.

Jediným hlediskem, které alespoň v polovině případů podpořily oba grafy, se stalo přidělení školitele. Komparací obou grafů tedy nebyl třetí výzkumný předpoklad potvrzen, ani vyvrácen. Výsledky pouze naznačují, že pozitivní vliv na včasnou akreditaci má vyplnění manuálů ve stanovené době a přidělení školitele.

Závěr

Tato práce je věnována jedné ze základních personálních činností, totiž adaptaci zaměstnanců. Ta začíná ve chvíli, kdy je zaměstnanec do organizace přijat. Význam slova adaptace spočívá v přizpůsobení se novým či změněným podmínkám pracovního prostředí. Aby bylo možné hovořit o úspěšném procesu adaptace, musí být zvládnuta adaptace v rovině pracovní, sociální i firemní kultury. Na základě závěrečného hodnocení procesu adaptace se rozhoduje o dalším uplatnění pracovníka.

Dílčím cílem práce bylo popsat danou problematiku a podrobně zpracovat proces řízení adaptace zaměstnanců, což obsahuje část první, která shrnuje teoretické poznatky na základě odborné literatury. V druhé části si práce kladla za úkol zjistit, jak je ve vybrané firmě Best Coffee, s.r.o. nastaven proces adaptace zaměstnanců a na základě těchto poznatků provést dotazníkové šetření. Jeho výsledky sloužily k verifikaci výzkumných předpokladů a navrhnutí konkrétních doporučení pro firmu. Smysl celé práce se tedy zakládá na aplikaci teoretických poznatků na konkrétní potřeby zvolené firmy.

Dotazník určený zaměstnancům firmy Best Coffee, která provozuje v České republice kavárenský řetězec Costa Coffee, byl vytvořen na základě uvedené soustavy poznatků a charakteristik jmenované firmy. Osnovou dotazníku byly výzkumné předpoklady formulované s ohledem na potřeby firmy.

S prvním výzkumným předpokladem jsem se zaměřila na to, zda je proces adaptace nastaven tak, že se zaměstnanci zvládnou orientovat v době tomu určené. Tento předpoklad se nepotvrdil. Pouze přibližně polovina zaměstnanců zvládá složit baristické zkoušky včas. Konkrétně se jednalo o 47 % zaměstnanců s úvazkem na hlavní pracovní poměr a 59 % brigádníků.

Druhý výzkumný předpoklad se zaměřoval na to, jestli se zaměstnanec cítí jako plnohodnotný člen týmu již během adaptace. Potvrdilo se, že s tímto předpokladem souhlasí nadpoloviční většina dotázaných. A dokonce 72 % zaměstnanců se domnívá, že spolupráce s kolegy byla vždy standardní.

Třetí výzkumný předpoklad řešil, zda dodržení nastaveného způsobu řízení adaptačního procesu u zaměstnanců ovlivňuje jeho úspěšnost. Výzkum neprokázal souvislost mezi dodržováním nastaveného způsobu řízení adaptačního procesu a včasnou akreditací nováčků. Souvislost byla prokázána pouze v případě včasného vyplnění manuálů a tehdy, je-li novému zaměstnanci přidělen školitel. Nováčci, kterým se věnuje určený patron, zvládají ve více než polovině případů složit baristické zkoušky včas.

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření podpořeného osobním sdělením zaměstnanců z pěti kaváren, bych ráda navrhla firmě několik doporučení:

- ✓ Dbát na to, aby byl každý nováček v den svého nástupu do práce očekáván. Na pracovišti by měl být uvítán manažerem, nebo také pověřeným baristou maestro. Kromě organizačních informací by se měl v prvních třech dnech seznámit s informacemi týkajícími se značky Costa Coffee, konkrétního pracoviště, pracovního místa a pracovního týmu. Z prvotních informací nováček získává představu o firmě i její kultuře. Když se mu bude manažer věnovat, bude cítit, že je v zaměstnání očekávaný a vítaný.
- ✓ Plně využívat nástroje k řízení adaptačního procesu, kterými jsou úvodní prezentace, školení nováčků a baristické manuály. Úvodní prezentace je velmi vhodná pro seznámení s firemní kulturou a firmou samotnou. Pokud ji však nováček neshlédne, nemůže z ní mít žádný užitek. Třídenní školení nováčků je poměrně efektivním, i když nákladným nástrojem k urychlení adaptace. Zaměstnanci v průběhu školení získávají představu o tom, co je v rámci zácviku čeká a později při školení v kavárně si vybavují, že už tyto informace slyšeli. Také se jim na školení věnuje tréninková manažerka a neruší je běžný provoz, jaký potom zažívají v kavárně. Z dotazníků vyplynulo, že se školení účastní pouze necelá třetina nováčků. Navrhují firmě zamyslet se nad poměrem efektivnosti školení a jeho nákladností či možností častějšího provedení. Pokud by bylo možné školení dopřát všem nováčkům, jejich znalosti by se unifikovaly a lépe zakořenily.
- ✓ Baristické manuály jsou brány jako velká podpora školení nováčků v kavárnách. Tento rok dokonce byly aktualizovány a zmodernizovány. Naprostá většina respondentů však uvedla, že manuály vyplnili později než v určené době a někteří pouze pár dní před baristickou zkouškou. Zdůrazňuji, že pouze čtyři zaměstnanci manuály vyplnili včas a mohli tedy v jejich případě plnit svou funkci. Doporučuji se zaměřit na lepší využívání potenciálu těchto manuálů. Možná by stálo za to dohlédnout na školitele, zda berou manuály jako potřebný nástroj a pracují s nimi při školení nováčků, a zda k tomu mají od manažerů prostor a čas.
- ✓ Toto doporučení je stěžejní. Z dotazníků vyplynula souvislost mezi přidělením školitele a včasnou akreditací nováčka v určené době. Také jsem se z odpovědí dozvěděla, že třetina nových zaměstnanců žádného školitele nedostala a jedna čtvrtina i přes to, že školitele měla, byla zaučována někým jiným. Proto by firma

a každý manažer měl dbát jak na přidělení školitele každému nováčkovi, tak i na důslednou kontrolu toho, jestli se své úlohy školitele zhostil plně.

- ✓ Přestože jsou téměř tři čtvrtiny zaměstnanců spokojeny s dostatečným zájmem manažera, jedna čtvrtina, tedy devět respondentů přiznalo, že by ocenili větší zájem manažera, který by pozitivně ovlivnil jejich motivaci v práci. Je zde tedy prostor pro zlepšení. Vzhledem k tomu, že jde o nenákladovou položku, vyplatilo by se zaměstnancům, kteří to vyžadují, věnovat víc.

Celá práce směřovala k aplikaci teoretických poznatků na potřeby konkrétní firmy. Na základě dotazníkového šetření byly verifikovány výzkumné předpoklady a z výsledků vzešla některá konkrétní doporučení, která firmě mohou posloužit k zefektivnění stávajícího způsobu řízení adaptačního procesu. Tímto závěrečným krokem byl cíl práce naplněn.

Seznam použité literatury

Literatura

- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, J., 2011. *Personální řízení. Současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BEDNÁŘ, V.; a kol., 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.
- BEDRNOVÁ, E.; JAROŠOVÁ, E.; NOVÝ, I.; a kol., 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- Costa Coffee. 3/2015. *Hodnotící formulář*. Barista: hodnocení. Překlad z anglického originálu.
- Costa Coffee. 1/2012. *Školící manuál*. Barista: hlavní dovednosti. Překlad z anglického originálu. Verze 2.
- Costa Coffee. 2/2014. *Školící manuál*. Barista: Jak připravit skvělou kávu. Překlad z anglického originálu. Verze 1.
- Costa Coffee. 6/2012. *Školící manuál*. Management: hlavní dovednosti. Překlad z anglického originálu. Verze 1.
- DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J., 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Z.; a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- EVANGELU, J. E., 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.
- Individuální pohovory a zhodnocení výkonu baristů. *Příručka a formuláře*. Best Coffee, HR oddělení. 2013.
- KOCIÁNOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LUKÁŠOVÁ, R., 2010. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- Nábor zaměstnanců kaváren, vznik pracovního poměru. *Metodický pokyn*. Best Coffee, HR oddělení. 2011.

NOVÝ, I.; SURYNEK, A.; a kol., 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 288 s. ISBN 80-247-1705-0.

PALÁN, Z., 2002. *Výkladový slovník. Lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Academia, 282 s. ISBN 80-200-0950-7.

PAUKNEROVÁ, D.; a kol., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PETŘÍKOVÁ, R.; a kol., 2007. *Lidé v procesech řízení*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3.

PLAMÍNEK, J. 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

Obsluha kavárny – barista. *Popis pracovní činnosti*. Best Coffee, HR oddělení. 2015.

STÝBLO, J., 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 147 s. ISBN 80-7261-097-X.

ŠIGUT, Z., 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

ŠTIKAR, J.; RYMEŠ, M.; RIEGEL, K.; HOSKOVEC, J. 2003. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J. 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

Vítejte v Costa Coffee. *Úvodní prezentace pro nováčky*. Best Coffee, marketingové oddělení. 2014. Verze 4.

Elektronické zdroje

HOLEČKOVÁ, J., 2008. *Adaptace nových zaměstnanců. Formalita nebo cílený proces?* In: *mc-triton.cz* [online]. HR Forum. 11/2008. [cit. 20.10.2014]. Dostupné z: http://mc-triton.cz/files/mc_clanky/2008/Adaptace_novych_zamestancu-_Holeckova_HR_forum.pdf

Webové stránky Costa Coffee. [online]. ©2015. [cit. 17.04.2015]. Dostupné z: <http://www.costa-coffee.cz/>

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek č. 1 Organizační struktura Best Coffee

Tabulka č. 1 Přehled faktorů ovlivňujících pracovní adaptaci

Tabulka č. 2 Délka zaměstnání v Best Coffee

Graf č. 1 Praxe v oboru

Graf č. 2 Seznámení se základními informacemi

Graf č. 3 Účast na úvodním školení

Graf č. 4 Účast na úvodním školení – baristé zaměstnaní 1,5 roku a méně

Graf č. 5 Školil Vás Váš školitel?

Graf č. 6 Vyplnění manuálů u HPP

Graf č. 7 Vyplnění manuálů brigádníky

Graf č. 8 Úspěšné složení BZ ve školicím centru

Graf č. 9 Složení BZ u HPP

Graf č. 10 Složení BZ u brigádníků

Graf č. 11 Váš pocit z BZ?

Graf č. 12 Ztotožnění s hodnotami firmy

Graf č. 13 Manažerův zájem o nováčka

Graf č. 14 Možnost nováčka vyjádřit se k jeho adaptaci

Graf č. 15 Spolupráce s kolegy

Graf č. 16 Cítil/a jste se jako plnohodnotný člen týmu?

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník k bakalářské práci

Příloha č. 2 Grafy korespondující s kapitolou 4.3

Příloha č. 1 Dotazník k bakalářské práci

Téma: Adaptace zaměstnanců ve firmě Best Coffee

Vážený respondente, Vážená respondentko,

tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníku, jehož vyhodnocení bude součástí mé bakalářské práce a taktéž firmě poslouží jako doporučení k vylepšení systému. Tento anonymní dotazník se týká adaptace zaměstnanců firmy Best Coffee a je určen výhradně **akreditovaným baristům**, kteří byli přijati firmou **Best Coffee**, nikoli firmou Coffeeheaven.

Předem děkuji za ochotu a Váš čas

Kateřina Kočová

1. Jste:

- a. Muž
- b. Žena

2. Jaký typ pracovního úvazku máte sjednaný s firmou Best Coffee?

- a. Hlavní pracovní poměr
- b. Dohoda o provedení práce/ dohoda o pracovní činnosti

3. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- a. Barista
- b. Barista maestro
- c. Asistent manažera
- d. Store manažer

4. Jak dlouho pracujete ve firmě Best Coffee ?

.....

- 5. Máte předchozí pracovní zkušenost v gastronomickém provozu na pozicích vstupujících do přímého kontaktu se zákazníky (barman, barista, číšník apod.)?**
- Ano
 - Ne
- 6. V den nástupu do práce, popř. během prvních tří dnů na pracovišti, jste byl/a seznámen/a se základními informacemi týkajícími se (můžete označit více možností):**
- Vašeho pracoviště – specifikami konkrétní kavárny, chodu kavárny
 - Vašeho pracovního místa – konkrétních požadavků a úkolů Vašeho pracovního místa
 - Firmy Best Coffee – seznámení se značkou, s firmou
 - Vašeho pracovního týmu – představení jednotlivých členů, objasnění vztahů nadřízenosti a podřízenosti
- 7. Účastnil/a jste se po Vašem nástupu do práce úvodního školení ve školicím centru s tréninkovou manažerkou Costa Coffee?**
- Ano
 - Ne
- 8. Byl/a jste přidělen/a k baristovi maestro/ asistentovi/ manažerovi ve Vaší kavárně, který dostal za úkol Vaše zaškolení? Splnil tento úkol – školil Vás převážně on?**
- Ano; většinový podíl na mém zaškolení opravdu nesl tento přidělený barista maestro/ asistent/ store manažer
 - Ano, ale většinový podíl na mém zaškolení nesli jiní členové týmu
 - Ne, mého školení se ujal některý ze spolupracovníků – baristů
 - Ne, neujal se mě pořádně nikdo
- 9a. Tuto otázku vyplňují pouze HPP. Zvládl/a jste jako zaměstnanec s úvazkem na hlavní pracovní poměr projít a vyplnit se svým školitelem oba dva používané manuály pro baristy do dvou týdnů od nástupu na pracovní pozici?**
- Ano, do dvou týdnů
 - Ne, manuál/y byl/y vyplněn/y později

- g. Ne, manuál/y jsem vyplňoval/a na poslední chvíli, pár dní před baristickou zkouškou

9b. Tuto otázku vyplňují pouze brigádníci. Zvládl/a jste jako brigádník projít a vyplnit se svým školitelem oba dva používané manuály pro baristy do šesti týdnů od nástupu na pracovní pozici?

- h. Ano, do šesti týdnů
- i. Ne, manuál/y byl/y vyplněn/y později
- j. Ne, manuál/y jsem vyplňoval/a na poslední chvíli, pár dní před baristickou zkouškou

10. Složila jste úspěšně baristickou zkoušku ve školícím centru?

- a. Ano
- b. Ne

11a. Tuto otázku vyplňují pouze HPP. Doba vyhrazená pro adaptaci/ zaškolení zaměstnance s úvazkem na hlavní pracovní poměr jsou tři měsíce (bez přerušení – např. dlouhodobá nemoc). Během této doby byste se měl/a stát akreditovaným baristou Costa Coffee. Baristickou zkoušku jste složil/a:

- a. Do tří měsíců od nástupu (*dále k otázce č. 13*)
- b. Do tří měsíců jsem absolvoval/a baristickou zkoušku, avšak neúspěšně. Dodatečnou akreditaci jsem proto získal/a později, ve čtvrtém měsíci od nástupu.
- c. Do tří měsíců jsem absolvoval/a baristickou zkoušku, avšak neúspěšně. V opravném termínu, ve čtvrtém měsíci od nástupu, jsem akreditován/a taktéž nebyl/a. Baristou jsem se stal/a později.
- d. Na baristickou zkoušku jsem byl/a zapsán/a až po uplynutí třech měsíců od mého nástupu

11b. Tuto otázku vyplňují pouze brigádníci. Doba vyhrazená pro adaptaci/ zaškolení brigádníka je šest měsíců (bez přerušení – např. dlouhodobá nemoc). Během této doby byste se měl/a stát akreditovaným baristou Costa Coffee. Baristické zkoušky jste složil/a:

- a. Do šesti měsíců od nástupu (*dále k otázce č. 13*)

- b. Do šesti měsíců jsem absolvoval/a baristickou zkoušku, avšak neúspěšně.
Dodatečnou akreditaci jsem proto získal/a později, v sedmém měsíci od nástupu.
- c. Do šesti měsíců jsem absolvoval/a baristickou zkoušku, avšak neúspěšně.
V opravném termínu, v sedmém měsíci od nástupu, jsem akreditován/a taktéž
nebyl/a. Baristou jsem se stal/a později.
- d. Na baristickou zkoušku jsem byl/a zapsán/a až po uplynutí šesti měsíců od mého
nástupu

12. Pokud v určené době (tří, resp. šesti měsíců) nedošlo ke složení baristických zkoušek či k dodatečné akreditaci, hlavním důvodem bylo:

- a. Měl/a jsem nedostatečný počet směn kvůli mé časové vytíženosti a nebyl/a jsem na zkoušky dostatečně připraven/a (*tato možnost je pouze pro brigádníky*)
- b. Neměl/a jsem přiděleného školitele, tudíž nedocházelo k mému systematickému zaškolování
- c. Dlouhodobá kombinace velkého provozu v kavárně a nedostatečného množství baristů na směně. Na řádné zaškolení nezbyl čas.
- d. Nesložil/a jsem baristickou zkoušku v určené době; Dodatečná akreditace v kavárně proběhla víc jak 14 dní po neúspěšné baristické zkoušce.
- e. Jiný důvod:

.....

13. Pokud zhodnotíte průběh baristické zkoušky a požadavky, které na Vás byly kladeny ve školicím centru, jaký máte pocit?

- a. Na zkoušku jsem byl/a kvalitně připraven/a jak po stránce teoretické, tak i po stránce praktické a výsledek zkoušky tomu odpovídal.
- b. Na zkoušku jsem byl/a kvalitně připraven/a jak po stránce teoretické, tak i po stránce praktické, ale velká nervozita se odrazila v mých výsledcích. Baristickou zkoušku jsem proto nesložil/a.
- c. Některé teoretické znalosti mi chyběly, ale praktickou část jsem zvládl/a obstojně.
- d. Praktickou část jsem dostatečně nezvládl/a, ale teoretické znalosti jsem prokázal/a.
- e. Nebyl/a jsem dostatečně připraven/a ani na část teoretickou, ani na část praktickou.

14. Dařilo se Vám osvojit si hodnoty firmy během Vaší adaptace?

- a. Ano, bez problémů. Přišlo mi důležité ztotožnit se s hodnotami firmy.
- b. Ano, ale s menšími problémy. Musel/a jsem vynaložit určité úsilí. Hodnoty mi nepřijdou zcela srozumitelné a nepovažoval/a jsem je ihned za vlastní.
- c. Ano, ale s velkým sebezapřením. Hodnoty firmy mi nejsou blízké, ale ze své pozice řadového zaměstnance jsem uvážil/a, že se jim přizpůsobím.
- d. Ne, nikdy jsem se s hodnotami firmy neztotožnil/a.
- e. Jiná možnost:

.....
.....

15. Zajímal se Store manažer o Vaše dojmy, pokroky v práci?

- a. Ano, měl/a jsem pocit, že ho mé pokroky a dojmy z práce zajímají a naslouchá mi, příp. řeší pracovní problémy, které mu sdělím.
- b. Ne, příliš se o mě nezajímal. Ocenila bych větší zájem. Pravděpodobně by to pozitivně ovlivnilo moji motivaci v práci.
- c. Ne, příliš se o mě nezajímal, ale nevadilo mi to.

16. Máte pocit, že jste dostal/a možnost dostatečně se vyjádřit k Vašemu procesu adaptace? Mohl/a jste sdělit Vaše dojmy, otázky, připomínky?

- a. Ano, dostal/a jsem několik příležitostí se k tomuto tématu vyjádřit.
- b. Ne, neměl/a jsem příležitost se dostatečně vyjádřit.
- c. Ne, neměl/a jsem možnost vyjádřit se vůbec.

17. Myslíte si, že spolupráce s Vašimi kolegy probíhala vždy standardně? (Např. pokud jde o plynulou komunikaci, předávání informací, pomoc a rady.)

- a. Ano
- b. Ne
- c. Částečně. Neporozuměl/a jsem si se všemi členy týmu.

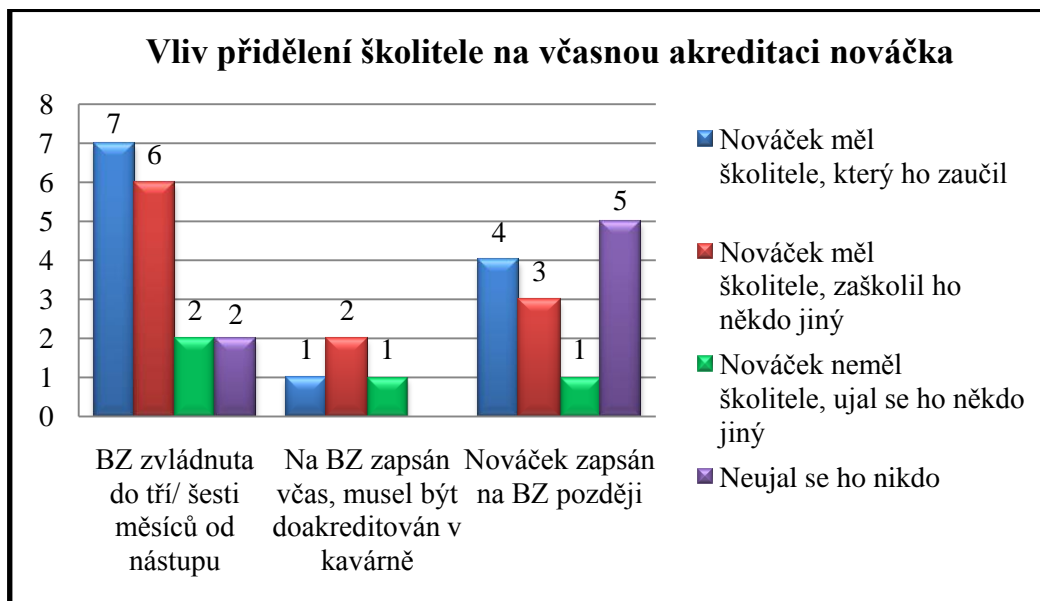
18. Stalo se Vám někdy, že jste si nepřipadal/a jako plnohodnotný člen týmu?

- a. Ne, nestalo. Vždy jsem se cítil/a jako plnohodnotný člen týmu, i když moje dovednosti a znalosti pochopitelně nebyly v prvních týdnech stoprocentní.
- b. Ano, dávali mi to najevo někteří spolupracovníci buď neverbálně, nebo i verbálně.
- c. Ano, i když se mnou měli spolupracovníci trpělivost, připadalo mi, že mezi ně nezapadám.

19. Máte zájem o další kariérní růst ve firmě Best Coffee?

- a. Určitě ano
- b. Určitě ne
- c. Nevím, ještě jsem se nerozhodl/a

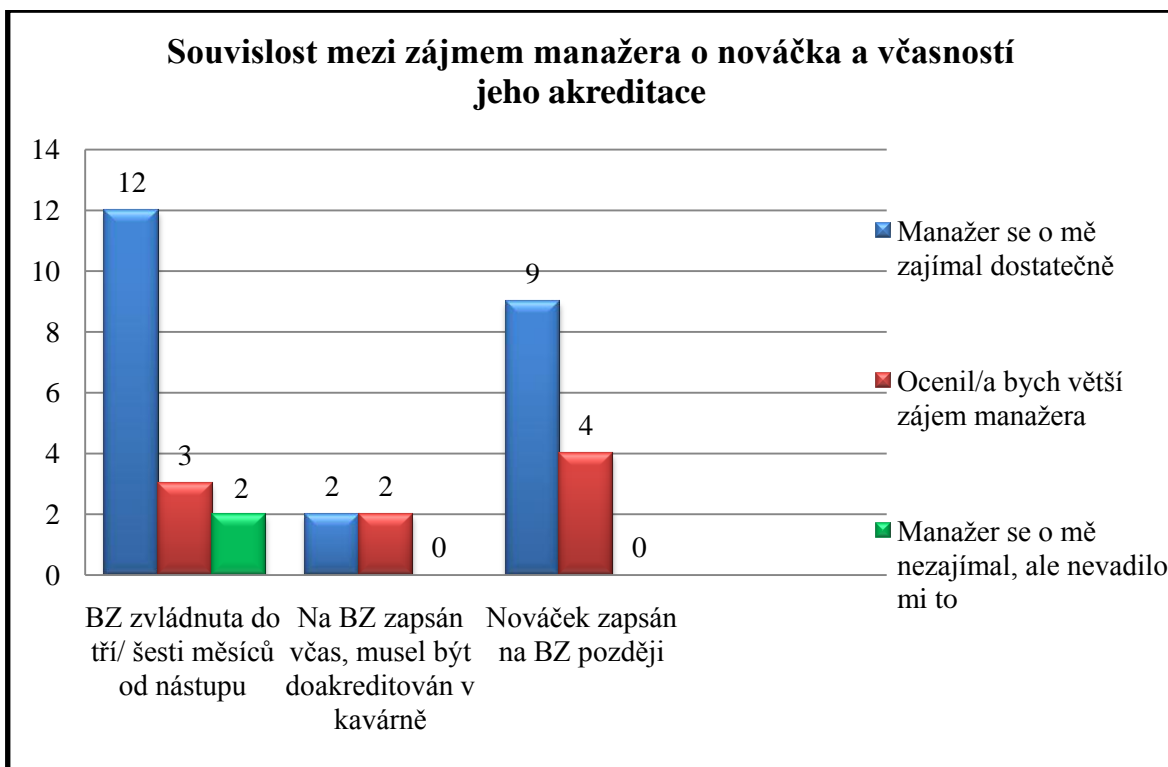
Příloha č. 2 Grafy korespondující s kapitolou 4.3



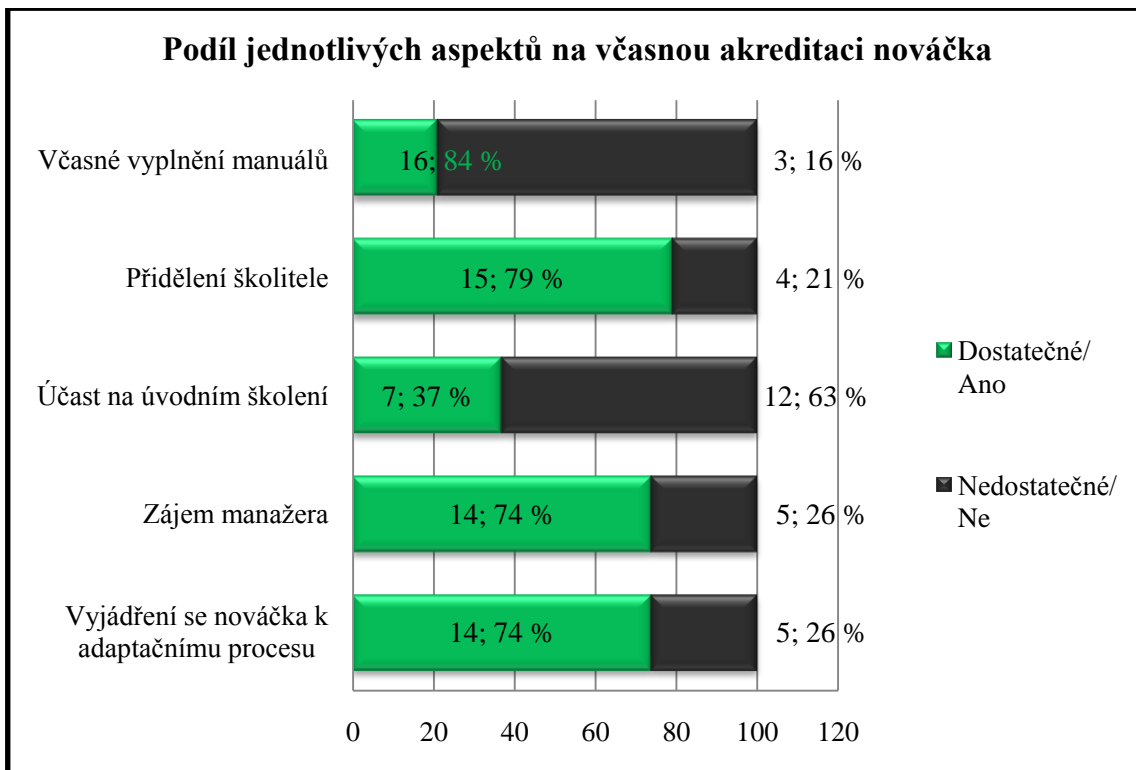
Graf č. 17 Vliv přidělení školitele na včasnou akreditaci nováčka (vlastní zpracování)



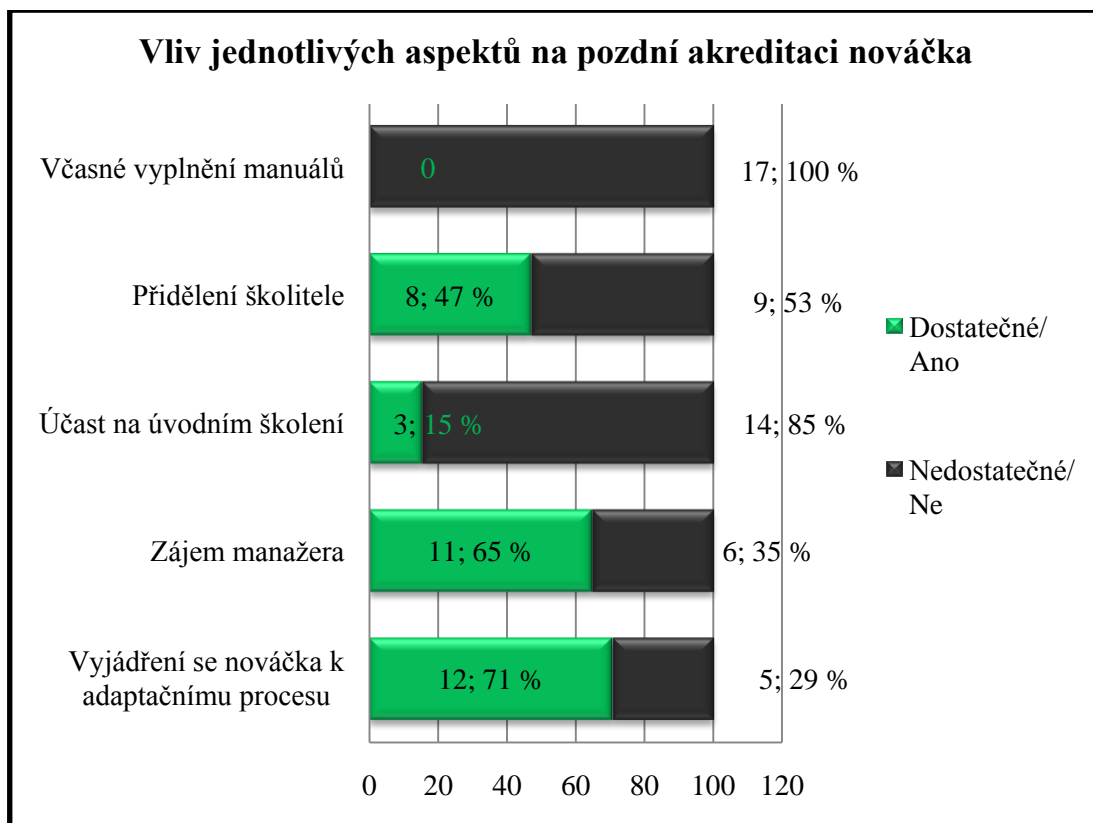
Graf č. 18 Nedostatečné zaškolení zapříčiněno neuspokojivou organizací práce (vlastní zpracování)



Graf č. 19 Souvislost mezi zájmem manažera o nováčka a včasností jeho akreditace (vlastní zpracování)



Graf č. 20 Podíl jednotlivých aspektů na včasnou akreditaci nováčka (vlastní zpracování)



Graf č. 21 Vliv jednotlivých aspektů na pozdní akreditaci nováčka (vlastní zpracování)

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Kateřina Kočová

V Praze dne

podpis:

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis