

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Studijní obor: Andragogika se specializací personální rozvoj

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Rozvoj a vzdělávání nově příchozích pracovníků do organizace v rámci adaptace

Autor: Tereza Burdová

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D

Olomouc 2024

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Rozvoj a vzdělávání nově příchozích pracovníků do organizace v rámci adaptace vypracovala samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Olomouci.....

.....

Tereza Burdová

## Poděkování

Chtěla bych poděkovat své vedoucí práce paní PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D, za její odborné vedení a cenné rady.

# ANOTACE

**Jméno a příjmení:** Tereza Burdová

**Katedra:** Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**Studijní program:** Andragogika se specializací personální rozvoj

**Vedoucí práce:** PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D

**Rok obhajoby:** 2024

**Název práce:** Rozvoj a vzdělávání nově příchozích pracovníků do organizace v rámci adaptace

**Název v angličtině:** Education and development of new employees in organization during adaptation process.

**Anotace práce:** Cílem bakalářské práce je analyzovat proces vzdělávání a rozvoje nových zaměstnanců v konkrétní soukromé organizaci. Teoretická část práce definuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, detailně popisuje systematický přístup k vzdělávání a adaptační proces. V praktické části práce je provedena analýza interních dokumentů a jsou uskutečněny rozhovory s účastníky vzdělávání. Závěr práce, vyvozený z výsledků provedeného výzkumu, poskytuje srovnání nastaveného adaptačního procesu v organizaci s jeho realistickým uskutečněním a konkrétní doporučení k optimalizaci procesu vzdělávání a rozvoje nových zaměstnanců v dané organizaci.

**Klíčová slova:** Rozvoj, vzdělávání, adaptace, zaměstnanci, organizace, analýza

**Anotace v angličtině:** The aim of the bachelor's thesis is to analyze the process of education and development of new employees within a specific private organization. The theoretical part of the thesis defines employee education and development, providing a detailed description of the systematic approach to education and the adaptation process. In the practical section, an analysis of internal documents is conducted, accompanied by interviews with participants in the educational process. The conclusion drawn from the research provides a comparison of the set adaptation process with its realistic realization and specific recommendations for optimizing the education process of new employees within the given organization.

**Klíčová slova v angličtině:** Development, education, adaptation, employees, organization, analysis

**Přílohy vázané v práci:** 3

**Počet literatury a zdrojů:** 13

**Rozsah práce:** 69 stran

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....</b>	<b>8</b>
1.1. Vzdělávání zaměstnanců .....	8
1.2. Rozvoj zaměstnanců .....	8
<b>2. Systémové a systematické vzdělávání: Principy a význam .....</b>	<b>10</b>
<b>3. Systém vzdělávání .....</b>	<b>11</b>
3.1. Cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	11
3.1.1. Identifikace vzdělávacích potřeb .....	11
3.1.2. Plánování vzdělávání .....	12
3.1.3. Realizace vzdělávání .....	12
3.1.4. Vyhodnocování vzdělávání .....	14
<b>4. Systematické vzdělávání.....</b>	<b>16</b>
4.1. Metody vzdělávání.....	16
4.1.1. Metody vzdělávání na pracovišti.....	16
4.1.2. Metody vzdělávání mimo pracoviště.....	17
<b>5. Moderní přístupy k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců .....</b>	<b>19</b>
<b>6. Adaptace zaměstnanců .....</b>	<b>20</b>
6.1. Adaptační proces .....	20
6.2. Cíle adaptačního procesu.....	21
6.3. Oblasti adaptačního procesu .....	21
6.3.1. Pracovní adaptace .....	21
6.3.2. Sociální adaptace .....	23
6.3.3. Adaptace na organizační kulturu .....	24
<b>Shrnutí teoretické části práce .....</b>	<b>25</b>
<b>7. Metodologie .....</b>	<b>26</b>
7.1. Charakteristika výzkumu .....	26
7.2. Výzkumná otázka .....	26
7.2.1. Hlavní výzkumná otázka .....	26
7.2.2. Dílčí výzkumné otázky .....	26
7.3. Výzkumná strategie .....	27
7.4. Výzkumný vzorek.....	27
7.5. Metoda sběru dat.....	29
7.6. Průběh výzkumu .....	30
7.7. Limity a možné zkreslení výzkumu.....	31
7.8. Metoda analýzy dat.....	31
<b>8. Empirický výzkum.....</b>	<b>32</b>
8.1. Jak je nastaven proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci?.....	32

8.1.1. Shrnutí .....	41
8.2. Jak je v organizaci XY realizována adaptace nových pracovníků na pracovní proces?... 42	
8.2.1. Shrnutí .....	48
8.3. Jak je v organizaci XY realizována adaptace nových pracovníků na sociální prostředí? 49	
8.3.1. Shrnutí .....	52
8.4. Jak je v organizaci XY realizována adaptace nových pracovníků na firemní kulturu?... 53	
8.4.1. Shrnutí .....	56
<b>Diskuse .....</b>	<b>57</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>59</b>
<b>Použité zdroje.....</b>	<b>60</b>
<b>Přílohy.....</b>	<b>62</b>
Příloha 1: Operacionalizace DVO .....	63
Příloha 2: Kódovací tabulka .....	66
Příloha 3: Rozhovor s manažerkou HR organizace XY a kódování jednotlivých výpovědí... 67	

# Úvod

V dnešním dynamickém podnikatelském prostředí hrají klíčovou roli lidské zdroje, jejichž správná adaptace a vzdělávání jsou nezbytné pro dlouhodobý úspěch jakékoliv organizace. Příchod nových zaměstnanců do firmy představuje nejen nové možnosti, ale také řadu výzev, které vyžadují efektivní nastavení adaptace na mnoha úrovních. Z vlastní zkušenosti vím, jak důležitý je dobře provedený adaptační proces pro budoucí úspěchy zaměstnanců ve firmě. Tato bakalářská práce se zaměřuje na proces adaptace nově přichozích zaměstnanců v konkrétní soukromé organizaci XY, přičemž popisuje a analyzuje nastavené adaptační procesy, srovnává je s jejich reálným uskutečněním a identifikuje případné nedostatky.

Tato práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části se věnuji definici vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, dále popisu systémového a systematického vzdělávání, důkladně zkoumám cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, popisuji jeho význam a metody vzdělávání zaměstnanců. Následně jsem popsala adaptační proces jako takový, jeho cíle a součásti. Těmi jsou tři základní oblasti: pracovní adaptace, sociální adaptace a adaptace na organizační kulturu. Tyto oblasti jsou klíčové pro rychlé začlenění nových zaměstnanců do organizace a jejich spokojenost, motivaci a výkonnost.

Praktická část práce představuje můj vlastní výzkum provedený v organizaci XY. Hlavním cílem je analyzovat nastavené adaptační procesy, analyzovat reálné provedení adaptačního procesu a identifikovat příležitosti pro zlepšení. Pro lepší přehlednost jsem interpretaci výzkumu rozdělila do kapitol, které odpovídají oblastem adaptačního procesu popsaných výše. Výzkum byl proveden pomocí kvalitativních metod, zahrnujících analýzu interních dokumentů a rozhovory s klíčovými aktéry v procesu: HR manažerkou, manažery jednotlivých oddělení a nově přijatými zaměstnanci organizace XY. Cílem bylo posoudit současný stav, a navrhnout případná řešení pro zvýšení efektivity adaptačního procesu a vzdělávání zaměstnanců v organizaci XY.

# **1. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

## **1.1. Vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání zaměstnanců je důležitý prvek v adaptačním procesu v rámci organizace. Jak uvádí Armstrong (2007, s. 461), vzdělávání je proces, při kterém lidé nabývají nové znalosti, dovednosti, schopnosti a přístupy. To je zásadní pro efektivní adaptaci zaměstnanců v organizaci, protože daný proces umožňuje metodicky rozvíjet a posilovat schopnosti zaměstnance k vykonávání dané pracovní činnosti a dosahování požadovaného výkonu. Tento proces je nezbytný pro úspěšné začlenění nových pracovníků do firemní kultury a pracovních procesů.

Hlavním cílem vzdělávání v organizaci, jak podotýká Barták (2007, s. 17-18), je identifikovat, které konkrétní znalosti a dovednosti zaměstnanec potřebuje získat a určit jejich požadovanou úroveň. Vzdělávací cíle by měly být měřitelné, specifické a dosažitelné, aby bylo možné efektivně sledovat pokrok a dosažení požadovaných výsledků. Vzdělávací programy by měly být navrženy tak, aby reflektovaly specifické potřeby organizace a jejích zaměstnanců, a zároveň podporovaly jejich profesní rozvoj a adaptabilitu na změny v pracovním prostředí.

Koubek (2015, s. 252) poukazuje na to, že firemní vzdělávací programy jsou zaměřeny nejen na zlepšení odborných znalostí a dovedností, ale také na rozvoj sociálních schopností, jež jsou nezbytné pro udržování dobrých mezilidských vztahů uvnitř společnosti. Tato snaha je klíčovou součástí celkové strategie řízení lidských zdrojů. Investice do vzdělávání zaměstnanců nejen ukazuje jejich ocenění ze strany firmy, ale také jim umožňuje zlepšit si svou pozici na trhu práce. Aby bylo vzdělávání opravdu efektivní a přinášelo firmě požadované výsledky, musí odpovídat celkovým cílům a strategii podniku.

## **1.2. Rozvoj zaměstnanců**

Rozvoj zaměstnanců je podle Koubka (2015, s. 252) neodmyslitelnou částí strategie řízení lidských zdrojů každé organizace. Definuje rozvoj lidských zdrojů jako moderní přístup k vzdělávání a rozvoji v rámci organizace, zaměřený na zlepšení pracovních schopností jedinců a současně na rozvoj organizace jako celku. Klíčovým aspektem je integrace individuálního rozvoje zaměstnanců s cíli a potřebami organizace,



což umožňuje vzájemné posilování a dosahování synergických efektů. Rozvoj zaměstnanců tak přispívá k vytváření udržitelné konkurenceschopnosti a inovativního prostředí ve firmě.

## 2. Systémové a systematické vzdělávání: Principy a význam

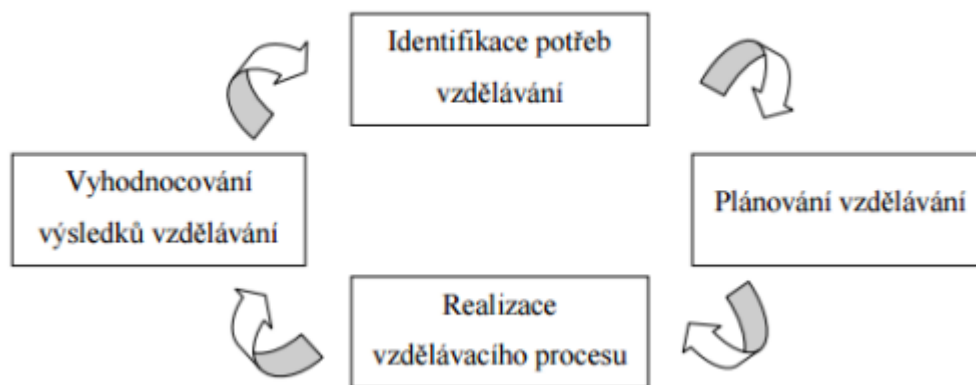
Systémové a systematické vzdělávání zaměstnanců představuje zásadní prvek v rozvoji lidských zdrojů v organizacích. Systematické vzdělávání představuje průběžný a metodický přístup k vzdělávacím aktivitám. Koubek (2015, s. 259) definuje toto systematické vzdělávání jako kontinuální proces, který je pevně zakotven ve vzdělávací strategii organizace a projevuje se opakujícím se cyklem zjišťování vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávacích aktivit, jejich provádění a následného hodnocení dosažených výsledků. Díky tomuto postupu mohou organizace účinně reagovat na proměnlivé požadavky trhu a současně uspokojovat specifické vzdělávací potřeby svých zaměstnanců.

Systémové vzdělávání se zaměřuje na integraci vzdělávacích aktivit do širšího rámce organizačních procesů a strategií. To zahrnuje stanovení jasných cílů a politik vzdělávání, které jsou v souladu s celkovými cíli a vizí organizace. Dle Bartoňkové (2010, s.108) *“systémový přístup může být vnímán jako přístup, který vzdělávání ve firmě vidí jako subsystém spolupracující s ostatními subsystémy, na nichž závisí postup a přežití organizace.”* Zajišťuje, že vzdělávací aktivity jsou koordinovány a integrovány do různých oddělení a úrovní v rámci organizace, což umožňuje dosahovat koherentních a udržitelných výsledků.

### 3. Systém vzdělávání

#### 3.1. Cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců představuje základní kámen v managementu lidských zdrojů. Podle Tureckiové (2004, s.99) se tento proces rozkládá do čtyř vzájemně propojených fází, které společně tvoří neustálou smyčku umožňující organizovaný rozvoj zaměstnanců. Tento cyklus se zahajuje stanovením vzdělávacích potřeb, pokračuje přípravou a uskutečněním vzdělávacích aktivit a vrcholí vyhodnocením jejich přínosu. Každá fáze je nezbytná pro správné fungování celého procesu, čímž se zajišťuje kontinuální profesní růst a zlepšování dovedností pracovníků.



Obr. 1: Cyklus vzdělávání (Koubek, 2015, s. 259)

##### 3.1.1. Identifikace vzdělávacích potřeb

Stanovení vzdělávacích potřeb zaměstnanců představuje klíčovou fází v jejich rozvojovém procesu. Jak upozorňuje Šikýř (2014, s. 126), zjištění těchto potřeb je prvním krokem v cyklu vzdělávání, jehož cílem je odhalení rozdílů mezi aktuálními schopnostmi zaměstnanců a požadavky dané pozice. Tento krok je zásadní pro efektivní plánování vzdělávacích aktivit, zaměřených na překlenutí existujících mezí a rozvoj nezbytných dovedností.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 85) zdůrazňují, že proces vzdělání a rozvoje zaměstnanců je ukotven ve vizi a misi podniku, jeho cílech, filozofii, korporátní kultuře, strategii a politice řízení lidských zdrojů. Z toho vyplývá, že identifikace vzdělávacích potřeb musí být v harmonii s těmito strategickými zaměřeními a podporovat plnění cílů

firmy. “Analýza potřeb vzdělávání pak spočívá ve shromažďování informací o současném stavu výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.” (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 85)

### **3.1.2. Plánování vzdělávání**

Vypracování plánu vzdělávání je klíčovou součástí rozvoje zaměstnanců a vyžaduje promyšlenou a strategickou přípravu. Podle Koubka (2004, s.51) by měl tento plán určit jak načasování jednotlivých aktivit, tak metody jejich hodnocení. Takový přístup zaručuje efektivní využití dostupných zdrojů a zajistí, že se vzdělávací opatření provádějí cíleně a systematicky s důrazem na konkrétní výstupy.

Proces tvorby vzdělávacího plánu zahrnuje několik klíčových kroků (Vodák, Kucharčíková, 2011, s.96-97):

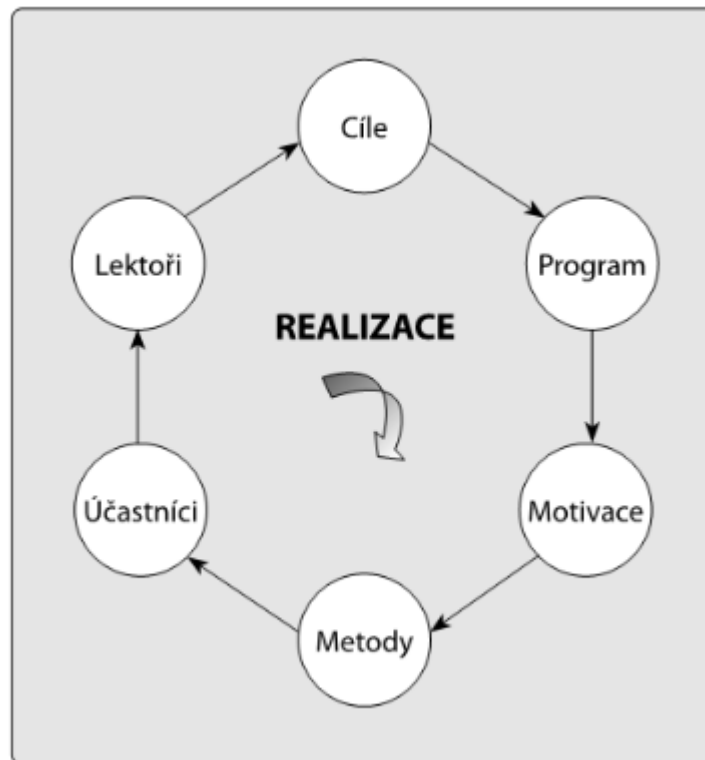
- Přípravná fáze: dochází k určení vzdělávacích potřeb, analýze potenciálních účastníků a vymezení cílů vzdělávacího projektu.
- Realizační fáze: vyvíjí se a detailně plánuje průběh vzdělávacího programu, od vymezení úkolů po určení tematické struktury. Důležitá je rovněž volba metodiky vzdělávání, přičemž je nutné zvážit různé faktory, jako jsou schopnosti a předchozí vzdělání účastníků, jejich počet, motivace a specifické požadavky organizace
- Fáze zdokonalování: V této fázi se průběžně posuzuje efektivita jednotlivých částí programu s cílem identifikovat příležitosti pro zlepšení. Tato etapa zahrnuje evaluaci jak samotného vzdělávacího procesu, tak spokojenosti a zpětné vazby od účastníků, organizace akce a výběru lektorů.

Bartoňková (2010, s.136) zdůrazňuje, že pro návrhy vzdělávacích akcí jsou cíle klíčovým vodítkem a tvoří základ pro formulaci dílčích cílů. To znamená, že příprava vzdělávacích programů musí být založena na jasně stanovených cílech, jež odrážejí jak požadavky firmy, tak potřeby jejich zaměstnanců. Tyto cíle by měly být měřitelné a dosažitelné, aby bylo možné hodnotit pokrok a efektivitu vzdělávacích aktivit.

### **3.1.3. Realizace vzdělávání**

Realizace vzdělávání je proces, který je klíčový pro dosahování rozvojových cílů jednotlivců i celé organizace. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s.99) obsahuje fáze

realizace vzdělávání několik zásadních složek, mezi které patří určení cílů, výběr programu, zajištění motivace účastníků, aplikace vhodných vzdělávacích metod, výběr účastníků a organizace práce lektorů.



Obr. 2: Prvky procesu realizace vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011, s.99)

Hroník (2007, s. 162.) rozděluje realizaci vzdělávání do tří fází: příprava na vzdělávání, vlastní realizace vzdělávání a transfer vzdělávání. Každá fáze má své specifické úkoly a cíle a je důležitá pro dosažení cílů rozvoje zaměstnanců a celé organizace.

### **Příprava na vzdělávání**

Přípravná fáze je základem pro úspěšnou realizaci vzdělávacích aktivit. Během této fáze jsou definovány cíle vzdělávání, vybírány vhodné metody a nástroje, a zajišťuje se logistická podpora (např. prostor, materiály, technika). Důležitým aspektem je také motivace zaměstnanců k účasti na vzdělávacích programech a vysvětlení významu a přínosů vzdělávání pro jejich profesní rozvoj.

### **Vlastní realizace**

Vlastní realizace vzdělávání zahrnuje provedení naplánovaných aktivit, jako jsou školení, semináře, workshopy nebo e-learningové kurzy. Účinná implementace vzdělávacích aktivit vyžaduje nejen zapojení instruktorů a účastníků, ale také využití vhodných vzdělávacích metod, které podněcují učení a aktivní účast zaměstnanců. V této etapě je klíčové monitorovat průběh vzdělávání a zajišťovat, že se vzdělávací aktivity shodují s cíli stanovenými pro potřeby organizace.

### **Transfer vzdělávání**

Závěrečná fáze, aplikace vzdělání v praxi, se soustředí na uplatnění získaných poznatků a schopností v reálném pracovním prostředí. V této fázi je důležité, aby zaměstnanci měli možnost použít své nově nabyté kompetence při běžných pracovních činnostech a přispívat tak k rozvoji firmy. Po dokončení vzdělávacího programu nebo jeho části jsou účastníci obvykle motivováni a inspirováni k tomu, aby si nově získané znalosti a dovednosti ověřili v praxi. Transfer vzdělávání vyžaduje podporu ze strany vedení, vytváření příležitostí pro aplikaci nových dovedností a sledování efektivity přenesení vzdělání do pracovního prostředí. Tato fáze je zásadní pro dosažení dlouhodobých výsledků vzdělávání a je měřítkem úspěšnosti celého vzdělávacího procesu.

#### **3.1.4. Vyhodnocování vzdělávání**

Vyhodnocování vzdělávání je kritickým prvkem v procesu rozvoje zaměstnanců, který umožňuje posoudit účinnost vzdělávacích aktivit a jejich dopad na pracovní výkon a rozvoj schopností zaměstnanců. Bartoňková (2010, s. 184-185) přistupuje k hodnocení vzdělávání prostřednictvím dvou základních etap: formativního a sumativního hodnocení. Formativní hodnocení je aplikováno během vzdělávacích aktivit a poskytuje možnost nápravy a zlepšení v průběhu cyklu. Toto hodnocení se zaměřuje na průběh vzdělávací akce a umožňuje okamžitou zpětnou vazbu, což přispívá k úpravám a zlepšením v reálném čase. Na druhou stranu, sumativní hodnocení představuje finální hodnocení dosažených znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců. Toto hodnocení je provedeno po ukončení vzdělávacích aktivit a obvykle využívá metody hodnocení jako jsou testy, dotazníky, pozorování atd.

Podle Armstronga (2015, s.809) se jedná o srovnání předem stanovených cílů, s výsledky, které byly skutečně dosaženy, a určení, nakolik vzdělávací iniciativa naplnila své cíle. Přitom využívá Kirkpatrickův model, který rozlišuje čtyři stupně hodnocení vzdělávání: reakci účastníků, získané znalosti, změny v chování a konečné dopady na organizaci.

Úroveň nebo typ hodnocení
<b>Úroveň 1: Reakce</b> – jak účastníci na vzdělávání reaguji. Svým způsobem se tak vyhodnocuje spokojenost zákazníků vzdělávání.
<b>Úroveň 2: Poznatky</b> – do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Zjišťuje se, kolik znalostí si účastníci osvojili, které dovednosti si osvojili nebo zlepšili a do jaké míry se změnil jejich postoje směrem k požadovaným postojům.
<b>Úroveň 3: Chování</b> – do jaké míry se změnilo chování účastníků vzdělávání směrem k požadovanému chování, když se vrátili na svá běžná pracoviště k vykonávání svěřené práce.
<b>Úroveň 4: Výsledky</b> – přínosy vzdělávání v porovnání s náklady na vzdělávání. Zjišťuje se přidaná hodnota vzdělávání – jak přispělo ke zlepšení výkonu organizace v porovnání s jeho předchozí úrovní.
<b>Návratnost očekávání</b> – do jaké míry se podařilo dosáhnout očekávaných přínosů investice do vzdělávání.

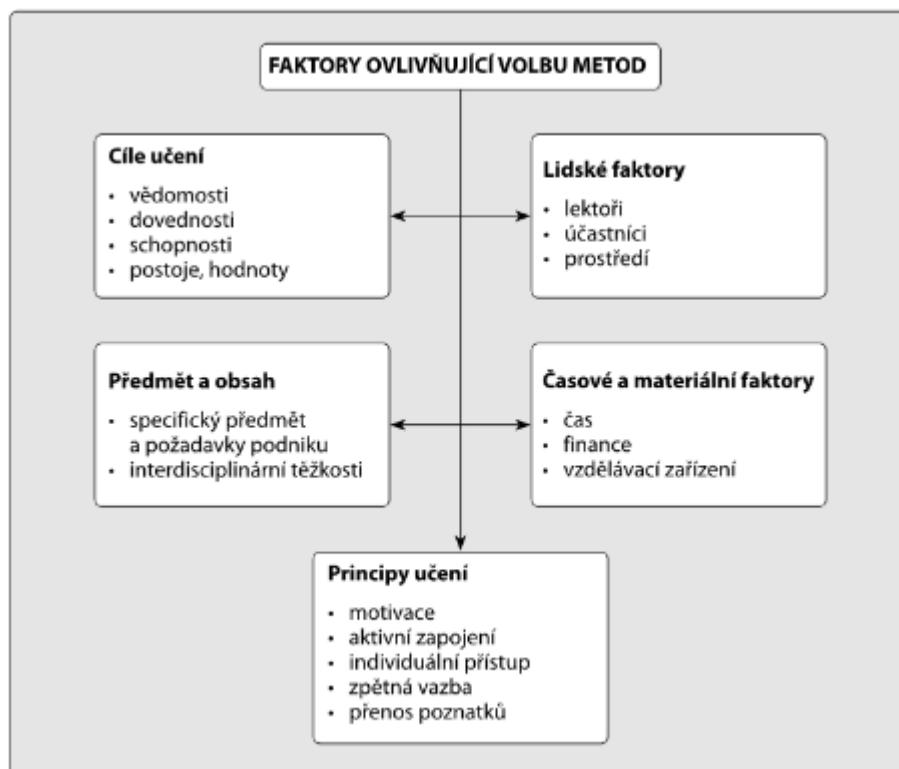
Obr. 3: Úrovně hodnocení vzdělávání a hodnocení návratnosti očekávání (Armstrong, Stephen, 2015, s. 809)

Výsledky hodnocení je nutné detailně analyzovat a využít pro další rozvoj vzdělávacích metod tak, aby co nejvíce odpovídaly požadavkům podniku a potřebám jeho zaměstnanců.

## 4. Systematické vzdělávání

### 4.1. Metody vzdělávání

Výběr metod pro vzdělání zaměstnanců představuje zásadní prvek procesu rozvoje lidských zdrojů v podniku. Podle Šikýře (2014, s.127) je klíčem k úspěšnému vzdělávání výběr vhodné metody, která nejlépe umožní zaměstnancům získat nezbytné znalosti a dovednosti pro splnění svých pracovních úkolů a cílů. Existuje mnoho různých metod a přístupů k vzdělávání, přičemž každá je vhodná pro různé učební potřeby. Kritéria výběru nejvhodnějších metod zahrnují faktory jako věk a počet účastníků, jejich současné znalosti a požadované dovednosti, jakož i cíle a strategické priority firmy.



Obr. 4: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 112)

#### 4.1.1. Metody vzdělávání na pracovišti

Různé metody vzdělávání zaměstnanců v pracovním prostředí podle Šikýře (2014, s. 127-130) zahrnují následující přístupy:



**Instruktaž při výkonu práce:** Zaměstnanci se učí sledováním a následným napodobením zkušených instruktorů, kteří danou práci před nimi provádí. Instruktaž je vhodné využít pro adaptaci zaměstnanců, neboť jim umožňuje si efektivně osvojit nezbytné znalosti a dovednosti.

**Asistence:** Nově přichozí pracovník, který již má základní znalosti a schopnosti, pracuje po boku zkušenějšího školitele, čímž se učí důležité pracovní postupy. Tento přístup je užitečný pro praktické pochopení pracovních úkolů, přípravu k samostatnému výkonu práce a také poskytuje příležitost k získání cenných rad od zkušenějšího kolegy.

**Pověření úkolem:** Školitel pověří zaměstnance určitým úkolem, aby ověřil jeho schopnosti a dovednosti. Tento přístup pomáhá rozvíjet samostatnost a odpovědnost, což je klíčové pro profesní růst a sebevědomí zaměstnanců.

**Rotace práce:** Pracovník dočasně prochází různými pozicemi, aby si osvojil celý pracovní proces. Tento přístup nejen rozšiřuje kvalifikaci zaměstnance, ale také zvyšuje jeho schopnost adaptace a porozumění různým aspektům organizace.

**Koučink:** Pracovník se rozvíjí pod vedením kouče, který ho motivuje k aktivitě a podporuje osvojování klíčových znalostí a dovedností. Koučování je účinným nástrojem pro osobní a kariérní růst, pomáhá zaměstnancům lépe porozumět svým rolím a povinnostem.

**Mentoring:** Mentor předává své zkušenosti a nabízí rady pro osvojení odborných znalostí a dovedností. Mentorství je cenné pro přenos praktických znalostí a dává pracovníkům možnost učit se od zkušenějších profesionálů.

#### **4.1.2. Metody vzdělávání mimo pracoviště**

Metody vzdělávání mimo pracoviště hrají klíčovou roli v rozvoji zaměstnanců a poskytují jim příležitosti k učení a rozvoji, které přesahují běžné pracovní prostředí. Tyto metody umožňují zaměstnancům získat nové znalosti a dovednosti, které mohou být aplikovány v jejich současných nebo budoucích pracovních rolích, zároveň podporují jejich osobní růst a zvyšují jejich motivaci.

V kontextu moderního vzdělávání zaměstnanců se organizace stále více obrací k metodám vzdělávání mimo pracoviště, které nabízejí rozmanité možnosti pro rozvoj a zdokonalení dovedností svých pracovníků. Tyto metody se často realizují prostřednictvím specializovaných vzdělávacích agentur nebo externích lektorů a zahrnují široké spektrum aktivit od přednášek po interaktivní simulace.

**Přednášky** jsou základním kamenem vzdělávání, kde se předávají teoretické znalosti. Armstrong (2015, s. 477) zdůrazňuje význam kvalitní prezentace a vizuálních pomůcek pro zvýšení efektivity této metody. Přednášky spojené s diskuzí pak rozšiřují tento model o aktivní účast účastníků a podporují obousměrnou komunikaci.

**Případové studie** jsou formami názorného učení, kde účastníci aplikují své znalosti v modelových či reálných situacích při řešení problémů. Tyto metody podporují kreativní a analytické myšlení a umožňují praktické osvojení dovedností při práci v týmu.

**Demonstrování** se využívá zejména v oblastech, kde jsou potřebné názorné ukázky pracovních postupů. *“Učící se jedinec se následně učí tím, že napodobuje instruktora a pod jeho vedením operaci neustále opakuje.”* (Armstrong, 2015, s. 250)

**Outdoor training:** Sportovní aktivity v otevřeném terénu podporují rozvoj týmového ducha a komunikačních dovedností a přirozených schopností analyzovat, organizovat, vést, rozhodovat atp. Závěrečná diskuse a sdílení zkušeností jsou klíčové pro reflexi jednotlivců i týmu. (Šikýř, 2014, s.128)

**Semináře:** Na seminářích se zaměstnanci učí skrze přednášky školitelů a diskuse s nimi i ostatními účastníky, což podle Šikýře (2014, s.128) motivuje zaměstnance k aktivnímu přijímání a sdílení znalostí a dovedností.

**E-learning**, jak uvádí Hroník (2007, s.194), umožňuje přizpůsobení přístupu k vzdělávání s využitím informačních a komunikačních technologií. Tato metoda nabízí široké spektrum vzdělávacího obsahu, což podporuje individuální tempo učení a dostupnost vzdělávacích materiálů.

## **5. Moderní přístupy k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců**

V současné době se organizace stále více zaměřují na moderní přístupy k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, aby se přizpůsobili rychlým změnám na trhu a zvýšili svou konkurenceschopnost. Trendy a osvědčené postupy v této oblasti zahrnují širokou škálu metod a technik, které podporují kontinuální učení a zlepšování dovedností zaměstnanců.

Jedním z klíčových trendů je využívání digitálních technologií a e-learningu. Online vzdělávací platformy, virtuální třídy a aplikace pro samostudium umožňují zaměstnancům přístup k učebním materiálům kdekoli a kdykoli, což zvyšuje flexibilitu a dostupnost vzdělávacích příležitostí. Tato metoda je zvláště efektivní pro rozvoj digitálních dovedností a aktualizaci odborných znalostí v reálném čase.

Langer (2016, s.204) popisuje následující výhody digitálního vzdělávání: časoprostorová neomezenost vzdělávaných, vysoká míra interaktivity, minimalizace stresu před ostatními účastníky a před lektorem a nízká cena. Mezi nevýhody pak řadí nízkou motivaci ke studiu danou nepřítomností vzdělavatele, vysoké nároky na disciplínu studujících a nutnost vlastnictví a schopnost ovládnutí technologií.

## **6. Adaptace zaměstnanců**

Podle Šikýře (2016, s.109) představuje adaptace nových zaměstnanců závěrečnou fázi procesu plnění volných pozic v organizaci. Cílem tohoto procesu je zajistit, aby byli noví zaměstnanci řádně informováni, odborně zaškoleni a sociálně integrováni do svého nového pracovního prostředí. Adaptovaný zaměstnanec je tak plně připraven na výkon svých pracovních úkolů. Zatímco formální adaptace se uskutečňuje podle pečlivě připraveného adaptačního programu a je vedena určeným pracovníkem, neformální adaptace probíhá přirozeně díky interakci s kolegy a pracovním prostředím.

### **6.1. Adaptační proces**

Adaptační proces je zásadní pro úspěšné začlenění nového zaměstnance do firmy a dle Šikýře (2016, s.109) zahrnuje informování, odborné zaškolení a podporu sociální integrace. Informování obnáší seznámení se s cíli firmy, jejími základními principy a pravidly, charakterem a požadavky pracovní pozice, pravidly pro zajištění bezpečnosti práce, systémem hodnocení a odměn, a možnostmi pro další vzdělávání. Tuto činnost obvykle provádí určený pracovník buď ústně, například během osobního pohovoru, nebo písemně, pomocí informačních materiálů.

Odborné zaškolení zajišťuje manažer nebo zkušený kolega, který využívá různé vzdělávací metody, ať už přímo na pracovišti, jako jsou instruktáže a společná práce na úkolech, nebo mimo něj, například semináře či pracovní porady. Tento proces má za úkol zasvětit nového zaměstnance do specifik jeho pozice a pracovních úkolů.

Sociální integrace se zaměřuje na vytvoření pozitivního vztahu nového zaměstnance k práci a k firmě, což zahrnuje překonání počátečních obav a pocit neznámého. Manažer společně s týmem pomáhá novému zaměstnanci s jeho sociálním začleněním a usnadňuje mu vstup do nového pracovního prostředí.

Podle Šikýře (2014, s.108) adaptační proces začíná prvním dnem v práci a končí buď rozhodnutím manažera nebo po uplynutí zkušební doby. Důležitou součástí je hodnocení ze strany manažera, které může být jak formální, tak neformální. Neformální hodnocení probíhá průběžně během celého adaptačního procesu a zaměřuje se na včasné identifikování a řešení možných problémů. Formální hodnocení pak přichází na konci

adaptačního období, kdy manažer hodnotí celkový průběh a výsledky zaškolení. Správně provedená adaptace je klíčová pro budoucí úspěšné řízení a vedení zaměstnance ve firmě.

## **6.2. Cíle adaptačního procesu**

Integrace nových zaměstnanců do firmy, jak uvádí Armstrong (2015, s.310), směřuje k čtyřem klíčovým cílům:

1. Překlenout počáteční období adaptace, kdy se nováček setkává s neznámým prostředím.
2. Vybudovat u nového zaměstnance pozitivní vztah k firmě, čímž se zvyšuje šance na jeho dlouhodobé setrvání.
3. Zajistit, aby byl nový zaměstnanec schopen vykonávat svoji práci efektivně a v co nejkratší době od svého nástupu.
4. Minimalizovat riziko, že zaměstnanec brzy opustí firmu.

K těmto cílům se přidává i snaha o snížení stresu, který může nové pracovní prostředí u zaměstnanců vyvolat, a o omezení dodatečné zátěže pro stávající tým, který se musí vypořádat s příchodem nového člena. Armstrong zdůrazňuje, že dobře strukturovaný a efektivně implementovaný adaptační proces přináší řadu výhod, včetně:

1. Snížení nákladů a komplikací spojených s častým odchodem nově přijatých pracovníků.
2. Podpora loajality zaměstnanců.
3. Vyjasnění očekávání mezi zaměstnancem a firmou.
4. Zrychlení učebního procesu.
5. Usnadnění adaptace na sociální dynamiku v pracovním kolektivu.

## **6.3. Oblasti adaptačního procesu**

### **6.3.1. Pracovní adaptace**

Pracovní adaptace představuje klíčovou fázi v procesu integrace nového zaměstnance do firmy. Je to období, kdy se od nováčků očekává, že se nejen naučí základním pracovním dovednostem a pochopí firemní kulturu, ale také začnou plnit konkrétní pracovní úkoly a přispívat k celkovému výkonu organizace.

Efektivní adaptace je podle Koubka (2004, s.38) fundamentální pro budoucí úspěch v řízení a vedení zaměstnance v organizaci. Pracovní výkon se vztahuje k plnění pracovních úkolů a zahrnuje množství a kvalitu práce, přístup a ochotu k práci, pracovní chování, a další důležité aspekty související s výkonem zaměstnance v organizaci.

Jak poukazuje Hroník (2007, s.130), adaptační proces ve firmách by měl být pečlivě navržen tak, aby nový pracovník co nejrychleji dosáhl požadované pracovní výkonnosti a aby se snížila pravděpodobnost jeho brzkého odchodu z firmy. Dobrý start v nové práci může zásadně ovlivnit, jak se nový zaměstnanec vidí v rámci organizace a jak je vnímán ostatními členy týmu. Tento fakt má následně přímý vliv na kvalitu jeho pracovního výkonu.

Efektivní adaptační programy obvykle kombinují formální školení s praktickým zaučením na pracovišti. Formální školení může zahrnovat seznámení s firemní politikou, postupy a kulturou, zatímco praktické zaučení poskytuje nováčkům možnost aplikovat teoretické znalosti v reálném pracovním prostředí pod dohledem zkušenějších kolegů. Tento přístup nejen usnadňuje rychlejší adaptaci na konkrétní pracovní úkoly, ale také pomáhá novým zaměstnancům lépe se orientovat ve firemní struktuře a vytvářet vztahy s kolegy, což je zásadní pro jejich sociální integraci a pocit příslušnosti.

Klíčovou součástí úspěšného adaptačního procesu je také pravidelná zpětná vazba od vedoucích pracovníků a mentorů. Zpětná vazba umožňuje novým zaměstnancům porozumět oblastem, ve kterých excelují, stejně jako těm, které vyžadují další zlepšení. Vedoucí pracovníci by měli být vždy přístupní a ochotní poskytnout podporu, radu nebo řešení problémů, s nimiž se noví zaměstnanci mohou potýkat.

V neposlední řadě, adaptační proces by měl být flexibilní a schopen reagovat na individuální potřeby a tempo učení každého nového zaměstnance. Tímto způsobem lze zajistit, že každý jedinec má nejlepší možnou šanci na úspěšnou adaptaci a dosažení vysokého pracovního výkonu. V konečném důsledku je úspěch adaptačního procesu měřen nejen schopností nových zaměstnanců efektivně plnit své pracovní úkoly, ale také jejich schopností stát se hodnotnými a spokojenými členy organizace.

### 6.3.2. Sociální adaptace

Sociální adaptace nových zaměstnanců je kritickým aspektem jejich integrace do firmy, který významně ovlivňuje nejen jejich pracovní výkon, ale i celkovou spokojenost a loajalitu vůči organizaci. Tento proces zahrnuje začlenění jedince do struktury sociálních vztahů, nejen v rámci jeho bezprostřední pracovní skupiny, ale i do širšího sociálního systému dané organizace.

Sociální adaptace je tedy mnohvrstevnatý proces, který vyžaduje zohlednění různých aspektů sociálních interakcí, komunikace a budování vztahů. V praxi zahrnuje seznamování nových zaměstnanců s firemní kulturou, hodnotami a normami, které určují očekávané chování a způsoby interakce v organizaci. Tento proces také podporuje vytváření důležitých sociálních vazeb, které novým zaměstnancům pomáhají cítit se součástí týmu a zvyšují jejich pocit sounáležitosti a angažovanosti.

Bednář a kol. (2013, s.17-18) rozděluje vztahy na pracovišti do tří rovin. Vztahy formální, určené strukturou, tedy vztahy nadřízenosti a podřízenosti, jsou často dlouhodobě neměnné a jednoznačné. Dále vztahy neformální, které vznikají mimo strukturu, bez vnějších pravidel, a často přetrvávají déle než vztahy formální. Poslední rovinou jsou vztahy reálné, které popisuje jako prolnutí formálních a neformálních vztahů, které jsou ovlivněny konkrétním prostředím, aktuálními výzvami, i širšími kontexty.

Nedostatečná nebo neúspěšná sociální adaptace může vést k pocitům izolace, snížení pracovního výkonu a zvýšení fluktuace. Sociální a pracovní adaptace se vzájemně prolínají, a je důležité, aby firmy přistupovaly k adaptačnímu procesu komplexně, s důrazem na podporu obou těchto rovin.

Strategie pro úspěšnou sociální adaptaci zahrnují širokou škálu aktivit, od orientačních programů, mentoringu a školení po teambuildingové aktivity a sociální akce, které podporují vzájemné poznávání a integraci nových zaměstnanců. Zásadní je také otevřená a podporující komunikace ze strany vedení a kolegů, což pomáhá novým zaměstnancům překonávat počáteční bariéry a snadněji se začlenit do pracovního prostředí.

### 6.3.3. Adaptace na organizační kulturu

Lidé se často snáze identifikují s firemní kulturou, která rezonuje s jejich vlastními hodnotami. Firemní kultura představuje soubor společných hodnot a přesvědčení sdílených mezi členy organizace, které výrazně ovlivňují jejich chování. Tato kultura se na zaměstnance předává různými způsoby, například formou školení o historii a hodnotách firmy, různých rituálů, symbolů a specifického jazyka používaného v organizaci. Základní hodnoty, normy a postoje jsou často vnímány jako klíčové prvky této kultury, spolu s jejími vnějšími projevy, které mohou mít materiální či nemateriální charakter. Vznik organizační kultury je reakcí na potřeby interní integrace a je výsledkem historického vývoje organizace, avšak s možností evoluce a změn v čase. *“Firemní kultura je velice komplikovaný celek sestávající z mnoha prvků, jež ve svém celkovém součtu dávají vzniknout jedinečnému prostředí každé organizace, jeho sociální atmosféře, tomu, jak se zde lidé cítí, a z velké části i tomu, jaké vztahy zde utvářejí.”* (Bednář a kol., 2013, s.38)



## **Shrnutí teoretické části práce**

V rámci teoretické části mé bakalářské práce jsem se zaměřila na zkoumání procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a jeho integraci do celkové strategie podniku. Definovala jsem pojmy vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, podrobně jsem se věnovala popisu cyklu vzdělávání a rozvoje, odhalující jeho klíčové fáze od identifikace potřeb, plánování vzdělávání, realizaci až po vyhodnocení a zpětnou vazbu a zdůrazňující význam koordinace těchto prvků pro dosažení podnikových cílů. Dále jsem se věnovala analýze vzdělávacích metod na pracovišti i mimo pracoviště a moderním přístupům ke vzdělávání, ke kterým se organizace dnes čím dál více uchylují. V poslední části jsem se věnovala popisu adaptačního procesu, jeho cílům a jednotlivým oblastem – pracovní adaptaci, sociální adaptaci a adaptaci na firemní kulturu, na které navážu v kapitole Empirický výzkum. Tato část práce poskytuje všeobecný přehled o vzdělávání a adaptaci nových zaměstnanců v organizaci a zdůrazňuje důležitost systematického přístupu k vzdělávání a rozvoji pracovníků jako zásadního faktoru pro zlepšování výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku na trhu.

## **7. Metodologie**

### **7.1. Charakteristika výzkumu**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na zkoumání adaptačního procesu v rámci organizace XY, přičemž klíčovým bodem je podrobná analýza současného stavu adaptačního procesu a vzdělávání nově přijatých pracovníků. Cílem je analyzovat nastavený adaptační proces ve vybrané firmě XY, porovnat ho s výpověďmi aktérů o jeho reálném provedení a následně přijít s návrhy na jeho zlepšení.

### **7.2. Výzkumná otázka**

#### **7.2.1. Hlavní výzkumná otázka**

**Jak probíhá adaptační proces v organizaci XY?**

#### **7.2.2. Dílčí výzkumné otázky**

Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky jsem stanovila čtyři dílčí výzkumné otázky. První se zaměřuje na aktuální nastavení procesu adaptace zaměstnanců v dané společnosti XY.

**DVO1: Jak je nastaven proces adaptace a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci?**

Zbývající tři otázky jsou formulovány tak, aby reflektovaly tři základní aspekty adaptace, jak jsou popsány v teoretické části práce – pracovní adaptaci, sociální adaptaci a začleňování do firemní kultury.

**DVO2: Jak je v organizaci XY realizována adaptace nových pracovníků na pracovní proces?**

**DVO3: Jak je v organizaci XY realizována adaptace nových pracovníků na sociální prostředí?**

**DVO4: Jak je v organizaci XY realizována adaptace nových pracovníků na firemní kulturu?**

V Příloze 1 uvádím, jak probíhala operacionalizace jednotlivých dílčích výzkumných otázek. Ke každé otázce jsem určila několik oblastí sledování, podle kterých jsem následně vytvořila otázky pro rozhovory s účastníky adaptačního procesu.

### **7.3. Výzkumná strategie**

Pro svůj výzkum jsem si zvolila strategii kvalitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum, charakterizovaný svým zaměřením na detailní prozkoumání a pochopení jevů, přistupuje k datům s důrazem na jejich kvalitativní, nikoli kvantitativní aspekty. Tento přístup se odvíjí od pečlivé analýzy a interpretace informací získaných od omezeného počtu respondentů, což vede k hlubšímu porozumění zkoumaného tématu. Hendl (2005, s. 52) upozorňuje na to, že i přes bohatost a hloubku informací, které kvalitativní výzkum poskytuje, jsou výsledky obtížně aplikovatelné na celkovou populaci. Navíc výzkumníci čelí výzvě v ověřování hypotéz a značné časové náročnosti tohoto typu výzkumu.

Přesto výzkum nabízí vysokou míru validity, což znamená, že skutečně zkoumá zamýšlené jevy. Tato validita je podpořena induktivní logikou, kdy výzkumníci identifikují vzory a struktury ve shromážděných datech, což je činí flexibilními a adaptabilními během samotného procesu výzkumu.

### **7.4. Výzkumný vzorek**

Ve své analýze jsem se zaměřila na soukromou firmu XY, která působí v oblasti realit. Tato organizace je globální, s pobočkami po celém světě, včetně České republiky, kde úspěšně operuje již patnáct let s centrální kanceláří v Praze. Společnost poskytuje rozmanitou škálu služeb svým klientům a aktuálně zaměstnává přibližně 100 lidí. Pražská pobočka, jako integrální část větší mezinárodní korporace, dodržuje určité směrnice stanovené centrálním vedením, nicméně má určitou míru autonomie v některých aspektech svého fungování. Specificky v kontextu adaptačního procesu má pražská pobočka za úkol předat novým zaměstnancům standardizovaný základ, ale způsob, délka a metody vzdělávání jsou ponechány na její volbě.

V rámci této pobočky je HR oddělení vedené HR business partnerem (dále jen “HR manažerka”), který má pod sebou dva další personalisty. Tento tým společně řeší veškeré personální záležitosti, od nábory, přes plánování rozvoje zaměstnanců, až po smluvní

administrativu. HR manažerka, která tuto divizi vede již deset let, byla proto mým hlavním subjektem pro expertní rozhovor.

Dále jsem se rozhodla zapojit do rozhovorů i manažery jednotlivých týmů, kteří mají během adaptačního procesu na starost vzdělávání nových zaměstnanců, jejich průběžnou podporu a hodnocení. Jejich názory a zkušenosti považuji za klíčové pro pochopení průběhu adaptace v rámci firmy. Poslední skupinou, se kterou jsem vedla rozhovory, byli samotní nově příchozí zaměstnanci, kteří adaptačním procesem prošli v posledních dvou měsících a kteří poskytli feedback k uskutečněnému provedení adaptačního procesu a jeho dopadu na jejich integraci do organizace.

Organizaci XY jsem si zvolila z následujících důvodů: Organizace je ochotna poskytnout mi přístup k interním informacím a věnovat mi čas svých pracovníků.



Obr.5: Organizační struktura společnosti, dle vlastního pozorování 2024

Pro výběr účastníků polostrukturovaných rozhovorů jsem stanovila následující kritéria:

1. Účastník musí být zaměstnancem dané společnosti XY, a to buď na pozici HR manažera, manažera některého z oddělení nebo jako řadový zaměstnanec.
2. Osoby na pozici řadového zaměstnance by měly být maximálně dva měsíce po ukončení adaptačního procesu.

Na základě mého výběru a oslovení konkrétních zaměstnanců jsem vytvořila následný vzorek respondentů:

<i>Respondent 1</i>	<i>HR manažerka</i>
<i>Respondent 2</i>	<i>Manažer oddělení</i>
<i>Respondent 3</i>	<i>Manažer oddělení</i>
<i>Respondent 4</i>	<i>Manažer oddělení</i>
<i>Respondent 5</i>	<i>Zaměstnanec</i>
<i>Respondent 6</i>	<i>Zaměstnanec</i>

## **7.5. Metoda sběru dat**

V mé bakalářské práci jsem se rozhodla pro kombinaci expertního rozhovoru, polostrukturovaných rozhovorů a obsahové analýzy dokumentů.

Expertní rozhovor proběhl s HR manažerkou přes emailovou komunikaci (přání respondenta). Otázky, které jsem vytvořila pomocí operacionalizace, jsem zaslala emailem s žádostí o co nejobsáhlejší odpovědi. Emailovou komunikaci a celý rozhovor příkládám v Příloze 3.

Polostrukturované rozhovory se zástupci vedoucích týmů a nově nastoupených zaměstnanců mi umožnily flexibilní dialog a tím sběr bohatých, kvalitativních dat. Tento typ rozhovoru přináší výhodu adaptability, kdy není vyžadován pevný scénář a výzkumník může být během rozhovoru kreativní a reagovat na podněty respondentů. Tato metoda byla užitečná pro získání hloubkového porozumění individuálním perspektivám na nastavení a průběh adaptačního procesu.

Třetí metodou byla obsahová analýza existujících dokumentů, která umožňuje přístup k informacím, jež by mohly být přehlíženy jinými výzkumnými metodami. Tato technika se soustředí na dokumenty, které nebyly vytvořeny speciálně pro účely výzkumu, ale existují nezávisle na něm, což přináší autentický pohled na zkoumané téma. Pro svůj výzkum jsem si vybrala dokumenty týkající se procesu adaptace a rozvoje zaměstnanců, které mi HR oddělení organizace XY bylo ochotné poskytnout. Jednalo se o plán adaptace pro nové zaměstnance, HR manuál pro adaptaci nových zaměstnanců, dokument koncepce vzdělávání v organizaci a shrnutí obsahu jednotlivých školení.

Tyto dokumenty byly vybrány na základě následujícího kritéria: dokumenty musí obsahovat vzdělávání a adaptaci zaměstnanců.

Tato kombinace metod byla zvolena s cílem získat komplexní pohled na adaptační proces a rozvoj zaměstnanců v organizaci XY.

## **7.6. Průběh výzkumu**

Výzkum jsem provedla v únoru a březnu 2024, kde jsem se pustila do analýzy shromážděných dat prozkoumáním dokumentů s cílem odhalit, jak dobře dokáží odkrýt klíčové body mého zkoumaného tématu.

Polostrukturované rozhovory, které jsem vedla s účastníky, probíhaly ve formálním, avšak přátelském prostředí organizace. Před zahájením každého rozhovoru jsem získala souhlas s nahráváním, které jsem prováděla pomocí mobilního telefonu. Délka těchto setkání se lišila, pohybovala se mezi 15 až 30 minutami.

Následně jsem každý rozhovor přepsala do textové podoby v Microsoft Wordu. Nepoužila jsem doslovný přepis, ale pouze transkripci jednotlivých výpovědí respondentů. Po transkripci jsem se pustila do analýzy pomocí metody otevřeného kódování. Kategorizace dat byla provedena metodou kódování různých segmentů do specifických kategorií, které mi pomohly se ve výpovědích respondentů lépe orientovat. Pro svůj výzkum jsem si vytvořila osm kategorií, do kterých jsem jednotlivé výpovědi respondentů rozdělila (viz příloha práce "Kódovací tabulka"):

- cíle adaptace
- organizace adaptace
- podpora adaptace a mentoring
- sociální adaptace
- firemní kultura
- metody a nástroje vzdělávání
- hodnocení adaptace
- výzvy adaptace

Během analýzy jsem definovala tyto kategorie a každou z nich jsem vizuálně odlišila barvou. Tento postup mi umožnil lépe se orientovat v materiálech a usnadnil další práci s daty, což mi pomohlo lépe porozumět informacím získaným během výzkumu.

### **7.7. Limity a možné zkreslení výzkumu**

Hlavní omezení zvoleného výzkumného přístupu vyplývají z faktu, že údaje získané skrze kvalitativní metody nejsou snadno aplikovatelné na větší populace. Existuje také potenciál pro vznik zkreslení z důvodu osobních preferencí výzkumného pracovníka, jelikož měl předchozí pracovní zkušenost v dané firmě a je tak s prostředím dobře seznámen. Zkreslení může rovněž vzniknout během výpovědí respondentů, zejména pokud se výpovědi týkají zaměstnanců z personálního oddělení nebo manažerů subjektivně hodnotících vlastní činnost. Další zkreslení mohlo vzniknout vzorkem zaměstnanců, který byl poměrně malý. V době prováděného výzkumu byli k provedení rozhovorů vhodní pouze dva zaměstnanci, kteří prošli adaptačním procesem v nedávné době.

### **7.8. Metoda analýzy dat**

Při zpracování dat jsem postupovala tak, že jsem v uspořádaných záznamech vyhledávala vzorce nebo témata podobného charakteru a seskupovala jsem informace do tematických celků podle metodiky popsané Hendlem (2005). Tyto nálezy jsem následně porovnávala s vazbami mezi různými výpověďmi a snažila se zachytit souvislosti mezi nimi. Zároveň jsem tato zjištění srovnávala s popisem adaptačního procesu v organizaci XY, tak jak jej definuje sama organizace a který jsem získala pomocí analýzy jejich interních dokumentů.

## 8. Empirický výzkum

V této části bakalářské práce se věnuji přehledu a vysvětlení zjištění, které jsem získala během rozhovorů s nově příchozími zaměstnanci, HR manažerkou, manažery jednotlivých oddělení a prostřednictvím analýzy interních dokumentů společnosti. Text je strukturován do čtyř hlavních kapitol, jež se zaměřují na klíčové aspekty adaptačního procesu nových zaměstnanců. Konkrétně jde o oblasti pracovní adaptace, sociální integrace a přizpůsobení se firemní kultuře. První kapitola se specificky věnuje nastavení celého adaptačního procesu v rámci firmy. Toto rozdělení odpovídá i struktuře podle DVO.

### 8.1. Jak je nastaven proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci?

#### Cíle adaptačního procesu

Při obsahové analýze interních dokumentů společnosti XY jsem se jako první zaměřila na cíle adaptačního procesu, které si společnost XY nastavila. Jedná se o čtyři hlavní cíle.

**1. Rychlé a efektivní začlenění do pracovního procesu:** Prvním cílem je urychlit adaptaci zaměstnanců na jejich pracovní pozice, což znamená zajistit, aby byli noví pracovníci schopni co nejdříve plnit své role efektivně a přispívat k produktivitě firmy.

**2. Začlenění do firemní kultury:** Cílem je zajistit, aby noví zaměstnanci rychle pochopili a přijali hodnoty a normy firmy. Pro firmu XY je důležité vytvoření silného pocitu příslušnosti a loajality prostřednictvím pozitivního vnímání firemní kultury, vedoucí k jejich dlouhodobému setrvání ve firmě.

**3. Vytvoření silných mezilidských vztahů:** Tento cíl má pomoci novým zaměstnancům navázat a rozvíjet vztahy na pracovišti. Tento krok je nezbytný pro vytvoření podpůrného a přátelského pracovního prostředí, klíčového pro týmovou spolupráci a pocitu příslušnosti.

**4. Podpora zájmu o následný rozvoj a vzdělávání:** Poslední cíl se zaměřuje na identifikaci a rozvoj osobních a profesních dovedností nových zaměstnanců. Firma XY si velmi zakládá na průběžném vzdělávání svých zaměstnanců a vkladá do něj nemalé



investice (viz. následující kapitola Pokračující vzdělávání), je tedy v jejím zájmu, aby i nastupující zaměstnanci byli motivováni se dále profesně vzdělávat a rozvíjet.

HR manažerka organizace doplnila následující:

*“Cílem našeho adaptačního procesu je podpořit nové zaměstnance v rychlé orientaci v pracovních úkolech, aby nám co nejdříve přinášeli nový byznys. Důležité je taky integrování do týmu a pochopení firemních hodnot a naší kultury. Snažíme se, aby se nováčci cítili vítáni a byli plně připraveni na své pracovní role.” (R1)*

### **Řízení adaptačního procesu**

#### **Subjekty adaptačního procesu v organizaci XY:**

V rámci organizace XY se zapojení do procesu adaptace týká HR oddělení, manažerů jednotlivých oddělení a do jisté míry i kolegů nově příchozího zaměstnance, stejně jako samotných nových pracovníků.

*“Adaptační proces je týmové úsilí, které zahrnuje HR, manažery, jednatele firmy a někdy i zkušené zaměstnance jako mentory.” (R1)*

HR oddělení zde přebírá hlavní roli ve vývoji a implementaci adaptační strategie nových členů ve spolupráci s manažery oddělení.

*“HR tým organizuje adaptační týden, během kterého nováčci projdou školeními pod vedením jednotlivých manažerů.” (R1)*

Pro úspěšný průběh a výsledky celého adaptačního procesu je klíčová i aktivní účast a angažovanost nových pracovníků organizace.

#### **Personální oddělení v procesu adaptace nových zaměstnanců v organizaci XY zajišťuje:**

- Administrativa spojená s nástupem nového zaměstnance

Tím se rozumí například příprava a uzavření pracovní smlouvy, seznámení zaměstnance s provizním systémem společnosti, převzetí dokumentace o dosaženém vzdělání, výpisu z trestního rejstříku, příprava vizitek zaměstnanců a domluvení fotografa na den nástupu pro pořízení profesionální fotografie na web společnosti.

- Zajištění technické podpory a pracovního místa

HR oddělení se stará o to, aby noví zaměstnanci měli k dispozici veškeré potřebné pracovní nástroje a technologie, včetně pracovního mobilního telefonu, počítače, přístupových kódů do CRM a e-mailových účtů, což je nezbytné pro jejich hladký start. Tento krok zahrnuje také zařízení pracovního místa a zajištění, že nováček má vše potřebné pro svou denní práci, včetně adresáře na všechny osoby ve firmě.

- Příprava adaptačního plánu a zajištění orientačního školení

HR oddělení plánuje celý adaptační týden, dále specifická školení pro nové pracovníky, aby je detailně seznámilo s jejich rolí v týmu, očekávanými úkoly, pracovními procesy a připravilo je na samostatnou práci co nejdříve. Tyto školicí programy zahrnují úvodní představení firmy, její historie, filozofie a hodnot, dále prezentaci základních pojmů a důležitých informací z oboru (pro zaměstnance, kteří nemají s prací v oboru zkušenosti), školení pro práci s interním CRM systémem, školení technicko-stavebních základů, školení pro obchodní komunikaci s klienty a praktické ukázky pracovního procesu pod dohledem manažerů.

- Seznámení nových zaměstnanců s interními směrnicemi, etickým kodexem a strukturou firmy.

HR oddělení zajišťuje, že noví zaměstnanci jsou komplexně seznámeni s interními pravidly, etickými principy a strukturou společnosti. Toto seznámení probíhá na úvodním školení, zaměstnanci dále dostanou vytištěné podklady k pravidlům společnosti, dresscodu, informace o struktuře společnosti a také vytištěnou knihu etikety obchodníka.

- Sledování průběhu adaptace

Personální oddělení pravidelně sleduje a hodnotí průběh adaptace prostřednictvím online dotazníků, které zasílá novým pracovníkům po každém školení na e-mail. Zodpovězení dotazníku není povinné.

- Podpora sociální integrace

Zahrnuje představení nového zaměstnance všem ve firmě během prvního dne a dále organizace teambuildingových aktivit, většinou do tří měsíců od nástupu, které podporují sociální integraci nových zaměstnanců a budování pozitivních vztahů mezi kolegy.

*“Každé tři měsíce pořádáme celofiremní teambuildingové akce, kde se mohou nováčci lépe poznat se zaměstnanci z ostatních oddělení.” (R1)*

- Plánování a organizace navazujícího školení pro nové zaměstnance

HR oddělení plánuje a organizuje rozvojové programy a pokračující vzdělávání, které jsou přizpůsobeny potřebám firmy i nových zaměstnanců. Tyto programy jsou zaměřeny na rozšiřování odborných znalostí a dovedností, podporují osobní růst a zajišťují, že zaměstnanci mají neustálý přístup k nejnovějším informacím a trendům ve svém oboru. Navazující vzdělávání volně navazuje na adaptační proces a trvá kontinuálně po dobu působení zaměstnanců ve firmě.

*“Poskytujeme průběžná školení, která jsou navržena tak, aby nové zaměstnance vybavila potřebnými dovednostmi, a také je zapojila do firemní kultury a posílila jejich pocit příslušnosti k firmě.” (R1)*

**Manažer oddělení v procesu adaptace nových zaměstnanců v organizaci XY zajišťuje:**

- Představení a začlenění nového pracovníka do týmu.
- Dohlížení na průběh adaptačního procesu.
- Odpovídá novému zaměstnanci na případné dotazy

*“Snažím se být vždy dostupný pro jakékoliv dotazy a poskytovat průběžnou zpětnou vazbu. Je to o tom, dát jim prostor a podporu, aby mohli růst.” (R3)*

- Pravidelně se informuje o tom, jak se nový kolega na pracovišti cítí

Důležité je nejen odpovídat na dotazy nového pracovníka, ale také pravidelně se ho ptát, jak se cítí a jaké má pocity z nového pracovního prostředí. Tímto způsobem manažer získává cenné informace o jeho pohodě a může případně identifikovat oblasti, ve kterých potřebuje nový pracovník další podporu nebo vedení.

- Adresuje a řeší potíže nastalé v procesu adaptace
- Vede některá adaptačních školení či instruktáže
- Hodnocení adaptačního procesu a jeho úspěšné zakončení

*“Důležitou součástí našeho procesu je i pravidelné hodnocení, kde společně s nováčkem procházíme jeho pokrok a řešíme případné výzvy, s kterými se setkal.” (R2)*

*“Máme systém pravidelných feedbackových setkání, kde s novými zaměstnanci mluvíme o jejich pokroku a můžou nastínit oblasti, ve kterých potřebují další podporu.” (R3)*

## **Nástroje adaptačního procesu**

### **Plán adaptace**

Adaptační plán ve firmě XY zajišťuje HR oddělení. V interních dokumentech jsem se nedočetla, kdo za celým konceptem adaptace stojí, nicméně, zde mi pomohlo upřesnění od HR manažerky: *“...proces je výsledkem spolupráce mezi HR, jednotlivými manažery a jednatelem společnosti.”*

Dle příručky “Plán adaptace” se proces adaptace nových zaměstnanců ve firmě XY zahajuje dvoudenním školením, následovaným dvěma pracovními dny, po kterých opět následuje dvoudenní školení. Přibližně čtrnáct dní po nástupu se koná dodatečné opakovací školení a trénink, které má za cíl upevnit znalosti a dovednosti získané během prvotního adaptačního procesu. V tomto období je nový zaměstnanec již schopen plnit své pracovní úkoly, avšak stále pod pečlivým dohledem manažera, který je připraven poskytnout podporu a radu dle individuálních potřeb zaměstnance.

## **Vstupní školení**

Vstupní školení v organizaci XY, organizované a vedené HR manažerkou, je strukturováno do dvou hlavních částí. V první části se účastníci seznamují s historií společnosti, významem jejich základních hodnot – kompetence, exkluzivita a vášeň, a také s organizační strukturou firmy. Ve druhé části se školení soustředí na etiku obchodního jednání, dress code a interní pravidla společnosti. Důraz je kladen na praktické aspekty každodenní práce a na pochopení firemních standardů, které jsou očekávány od každého člena týmu. K prezentaci informací jsou využívány moderní online prezentace doplněné o papírové materiály, které si účastníci částečně vyplňují podle průběhu prezentace. Formát semináře umožňuje interaktivní přístup, kdy mají zaměstnanci možnost klást otázky a zapojit se do diskuse, což podporuje jejich aktivní účast a zájem o prezentovaná témata.

## **Vzdělávání v průběhu adaptace**

Vzdělávací program organizace XY je navržen tak, aby nově příchozím zaměstnancům, kteří většinou nemají předchozí zkušenosti v daném oboru, poskytl kompletní přehled a dovednosti nezbytné pro samostatné a zodpovědné vykonávání jejich pracovní role. Program začíná vstupním školením, jehož cílem je představit firemní historii, základní hodnoty a strukturu společnosti, a pokračuje produktovým školením, které nováčkům objasňuje nabídku služeb a produktů firmy.

Po těchto úvodních školeních následuje speciální školení zaměřené na "Realitní základy", které je věnováno představení fundamentálních pojmů a principů realitního oboru. Druhý den adaptačního týdne je pak věnován obchodnímu školení, jehož cílem je připravit nováčky na komunikaci s klienty a seznámit je s obecnými zásadami jejich pracovní náplně. Toto školení je často vedeno týmem manažerů z různých oddělení, aby se nováčci seznámili s různorodostí pracovních postupů v rámci organizace.

Dalším kritickým bodem vzdělávání je seznámení s interním CRM systémem, který je nezbytný nástroj již od prvního dne práce. Školení vede manažer společně s IT technikem, což nováčkům umožňuje praktické vyzkoušení systému. Následující instruktáž klientské komunikace pod vedením manažera pak poskytuje první přímé zkušenosti s telefonickým kontaktem s klienty.

Den	Čas	Téma	Obsah školení	Školitel
1. den	8:15 - 9:00	Privítání ve firmě	Privítání s HR oddělením a dalšími nováčky u ranní kávy, fotografování	HR
	9:00 - 10:30	Vstupní školení	Historie firmy, firemní hodnoty, korporátní struktura	HR + manažer
	11:00 - 12:00	Vstupní školení	Etický kodex obchodníka, pravidla společnosti, dress code	HR + manažer
	12:00 - 13:30	Obědová pauza		
	13:30 - 15:00	Produktové školení	Služby a produkty firmy XY	Manažer
	15:00 - 17:00	Realitní základy	Základní pojmy z oboru pro nováčky	Manažer
2. den	9:00 - 12:00	Obchodní školení	Klientská obchodní komunikace, image obchodníka	Manažer
	12:00 - 13:30	Obědová pauza		
	13:30 - 15:00	CRM školení	Práce s interním systémem CRM	Manažer + IT technik
	15:00 - 17:00	Instruktaž klientské obchodní komunikace	První kontakt zaměstnance s klienty, naposlouchávání a napodobování manažera	Manažer
3. den	9:00 - 17:00	První pracovní den		
4. den	9:00 - 17:00	Druhý pracovní den		
5. den	9:00 - 12:00	Technické školení	Technické a stavební základy do praxe	Manažer
	12:00 - 13:30	Obědová pauza		
	13:30 - 15:00	Školení realitní odborné způsobilosti 1	Základy z realitní praxe	Manažer
	15:00 - 17:00	Trénink klientské obchodní komunikace 1	Manažer poslouchá komunikaci zaměstnance se zákazníkem a dává zpětnou vazbu	Manažer
6. den	9:00 - 12:00	Školení realitní odborné způsobilosti 2	Základy z realitní praxe	Manažer
	12:00 - 13:30	Obědová pauza		
	13:30 - 15:00	Účetní a právní školení	Právní a účetní základy pro práci	Manažer
	15:00 - 17:00	Prostor na dotazy	Prostor na dotazy a dovysvětlení jakéhokoliv tématu ze všech předchozích školení	Manažer
cca 14. den	9:00 - 12:00	Opakovací školení	Opakování odborných a technických znalostí	Manažer + HR
	12:00 - 13:30	Obědová pauza		
	13:30 - 15:00	Trénink klientské obchodní komunikace 2	Manažer poslouchá komunikaci zaměstnance se zákazníkem a dává zpětnou vazbu	Manažer

*Obr. 6: Rozvrh adaptačního plánu, převzato a upraveno z interních materiálů společnosti XY*

Po intenzivních dvou dnech školení následuje dvoudenní pracovní pauza, během které mohou nováčci začít aplikovat získané znalosti v praxi, vždy s možností zpětné vazby od svého manažera či mentorů. Po této praktické fázi se program vrací k dalším dvěma dnům vzdělávání, během kterých se zaměřuje na technické a stavební základy, důkladnější pochopení realitního oboru a další rozvoj dovedností v klientské komunikaci.

Završením adaptačního programu je celodenní školení po přibližně 14 dnech od nástupu, jehož dopolední část je věnována opakování klíčových odborných a technických znalostí. Odpoledne pak nováčci opět procvičují klientskou komunikaci, což jim pomáhá lépe se připravit na reálné pracovní situace. Toto finální školení, vedeno manažerem a HR, je nejen hodnocením dosavadního pokroku, ale také příležitostí pro nováčky, aby si upevnili své místo v týmu a systému organizace XY.

*“Určitě celý adaptační týden byl velmi nápomocný a po absolvování jsem měla pocit, že už vím, co a jak.” (R6)*

### **Pokračující vzdělávání**

V organizaci XY je kladen velký důraz na neustálé zlepšování a rozvoj profesních dovedností jejich zaměstnanců. Po úspěšném dokončení adaptačního programu jsou nově příchozí zaměstnanci ihned zařazeni do prvního ze čtyř ročních navazujících vzdělávacích cyklů. Tyto cykly jsou pečlivě navrženy tak, aby prohlubovaly odborné znalosti a dovednosti zaměstnanců, čímž se zvyšuje jejich výkonnost a přínos pro firmu.

Každý z těchto vzdělávacích cyklů je vedem externím odborníkem, což zaručuje, že zaměstnanci mají přístup k nejaktuálnějším informacím a postupům ve svém oboru. Školení probíhají přibližně jednou za dva měsíce na půdě firmy a jsou organizována v malých skupinách. Díky malým skupinám a kombinaci přednášek, diskusí a praktických tréninků je zajištěn osobní přístup a efektivní osvojení nových dovedností. Tento proces vzdělávání trvá cca čtyři roky od nástupu zaměstnance do společnosti, ovšem každý zaměstnanec se může i následně na daná školení hlásit opakovaně.

Kromě toho organizace nabízí také řadu workshopů a přednášek na témata osobního rozvoje, vedené renomovanými odborníky, jako jsou spisovatel Ladislav Špaček nebo koučka Janka Chudlíková. Tyto akce, pořádané HR oddělením jednou až dvakrát ročně, jsou přístupné všem zaměstnancům a zaměřují se na široké spektrum témat od komunikačních dovedností, etikety, správy sociálních sítí až po stress management.

Důležitost kontinuálního vzdělávání je zdůrazňována již během výběrových pohovorů, kde HR tým vyhledává kandidáty s výrazným zájmem o profesní a osobní rozvoj. Tímto způsobem se organizace snaží vybudovat tým pracovníků, kteří jsou motivováni k dalšímu vzdělávání a rozvoji a také zajišťuje, že společnost zůstává konkurenceschopná v dynamickém podnikatelském prostředí.

*“To mi bylo už tak nějak představeno při pohovorech, asi aby se ujistili, že si jako firma-zaměstnanec sedneme.” (R6)*

### **Hodnocení adaptačního procesu**

V organizaci XY je klíčovým aspektem úspěšné integrace nových zaměstnanců důkladné hodnocení adaptačního procesu. Již během adaptačního týdne, HR oddělení rozesílá dotazníky na e-mail nových pracovníků po absolvování jednotlivých školení. Cílem těchto dotazníků je zjistit, co nováčky na školeních zaujalo, co by si přáli vylepšit a zda považují školení za užitečné. Tato zpětná vazba umožňuje HR oddělení efektivně reagovat na připomínky a upravit obsah budoucích školících programů tak, aby co nejlépe vyhovovaly potřebám nově příchozích zaměstnanců.

Dalším důležitým prvkem hodnocení adaptačního procesu je průběžná evaluace ze strany manažerů jednotlivých oddělení. Ti, díky dennímu kontaktu s novými zaměstnanci, mají přehled o jejich pracovních výkonech a pokroku. Pravidelné schůzky mezi manažerem a novým zaměstnancem, jejichž frekvence se liší podle preferencí manažera, jsou ideální příležitostí pro konstruktivní zpětnou vazbu.

*“Po každém větším projektu nebo úkolu se snažím sednout s nováčky, projít, co šlo dobře a na čem je třeba zapracovat. Další zpětnou vazbu nováčci dostávají na pravidelných*



*měsíčních hovorech s vedoucími, tedy se mnou, které máme ve firmě nastavené pro všechny zaměstnance.” (R5)*

*“Sledujeme, jak rychle noví zaměstnanci dosahují samostatnosti a jak se zapojují do týmu” (R2)*

Noví zaměstnanci mají rovněž možnost vyjádřit svůj pohled na proces adaptace, a to buď prostřednictvím dotazníků od HR oddělení, nebo přímou zpětnou vazbou svým manažerům. Tato dvousměrná komunikace je nepostradatelná, neboť umožňuje nováčkům sdílet své dojmy a pocity ohledně procesu začleňování, což pomáhá identifikovat případné nedostatky a oblasti, kde potřebují podporu.

*“Hodnotíme na základě feedbacku od nových zaměstnanců a také podle toho, jak dobře nováčci plní stanovené cíle.” (R4)*

*“Zpětnou vazbu požadujeme také od nováčků po absolvování adaptačního týdne.” (R2)*

Celkově se organizace XY zaměřuje na komplexní a průběžné hodnocení adaptačního procesu, které kombinuje formální zpětnou vazbu z dotazníků a osobní komunikaci mezi novými zaměstnanci a jejich nadřízenými. Tento multidimenzionální přístup k hodnocení umožňuje organizaci neustále zdokonalovat své procesy a zajišťuje, že případné problémy jsou podchyceny včas.

### **8.1.1. Shrnutí**

Z analýzy interních dokumentů společnosti vyplývá, že cíle adaptačního procesu zahrnují rychlé začlenění nových pracovníků do pracovního procesu, podporu jejich integrace do firemní kultury, podporu vytváření silných mezilidských vztahů a motivaci k následnému profesnímu rozvoji a vzdělávání. Klíčové je, že tyto cíle reflektují komplexní přístup společnosti k adaptaci, který přesahuje pouhou orientaci v pracovních úkolech a zahrnuje celkovou integraci do firemního prostředí a kultury.

V rámci řízení adaptačního procesu hraje HR oddělení společně s manažery jednotlivých oddělení klíčovou roli. HR oddělení připravuje administrativu spojenou s nástupem, zajišťuje technické a pracovní podmínky, organizuje adaptační a další školicí programy,

a monitoruje průběh adaptace skrze dotazníky a hodnocení manažerů. Manažeři jsou zodpovědní za představení nováčků v týmu, dohled nad adaptačním procesem, a poskytování podpory a zpětné vazby.

Adaptační plán je důkladně připraven a zahrnuje řadu školení oddělených dvoudenní pracovní praxí, což umožňuje novým pracovníkům postupně se seznámit s firemními procesy a kulturou. Po této intenzivní fázi následuje období kontinuálního vzdělávání a rozvoje, které zahrnuje roční vzdělávací cykly a speciální workshopy a přednášky.

Hodnocení adaptačního procesu vychází z kombinace dotazníků rozesílaných HR oddělením a průběžného sledování a hodnocení od manažerů. Tento průběžný proces hodnocení umožňuje organizaci identifikovat a řešit případné problémy včas.

Adaptace nových pracovníků v organizaci XY je komplexní proces, který vyžaduje aktivní zapojení více aktérů a je založen na pečlivém plánování, implementaci a hodnocení. Důraz na kontinuální vzdělávání a rozvoj je klíčový pro dlouhodobý úspěch jak nových zaměstnanců, tak celé společnosti.

## **8.2. Jak je v organizaci XY realizována adaptace nových pracovníků na pracovní proces?**

Proces pracovní adaptace nových zaměstnanců v organizaci XY je komplexním úsilím, zahrnujícím HR tým, manažery, jednatele a někdy i zkušené zaměstnance jako mentory. Tento proces je navržen tak, aby nováčky efektivně začlenil nejen do firemní kultury, ale i do konkrétních pracovních úkolů a týmové dynamiky. Klíčovým prvkem je adaptační týden, během kterého jsou nováčci uvedeni do svých rolí prostřednictvím řady školení pod vedením manažerů.

*“Klademe velký důraz na podporu pracovní adaptace nových pracovníků prostřednictvím komplexního školicího programu, tzv. adaptačního týdne, který zahrnuje jak teoretické tak praktické aspekty práce u nás a obecně v realitním sektoru.” (R1)*

Dle HR manuálu pro adaptaci nových zaměstnanců, noví pracovníci dostanou první den nástupu adaptační plán (Obr. 5), podle kterého vědí, o jaké školení se jedná, kdy a v jaké místnosti se koná a kdo ho vede.

*“Jo, hned jak jsem dorazil, dostal jsem plán, co a jak. Bylo to super, protože jsem přesně věděl, co mě čeká a co mám dělat. Jinak bych se cítil asi dost ztraceně, protože toho bylo hodně” (R5)*

*“První den jsme dostali vytištěnou prezentaci, pracovní sešit a harmonogram na celý ten týden.” (R6)*

Osobně mě překvapila délka adaptačního programu, jelikož většinou adaptační školení ve firmách trvají kratší dobu. Přesto si na to žádný ze zaměstnanců nestěžoval, naopak, všichni uvedli, že jim adaptační týden velmi pomohl v orientaci v pracovních úkolech a cítit se od začátku sebejistě.

*“Už po tom týdnu školení jsem se cítil dost sebejistě, abych se pustil do práce sám. Ty praktické tipy a cvičení, co jsme měli, mi daly dobrou základnu.” (R5)*

*“Hned po skončení té adaptace už jsem víceméně věděla, co a jak. Velmi rychle jsem se naučila všemu potřebnému a byla jsem schopná samostatně vykonávat svoji práci už druhý týden.” (R6)*

Pracovní adaptace v organizaci XY není ponechána náhodě, ale je pečlivě plánována a řízena s cílem poskytnout novým pracovníkům všechny potřebné nástroje a podporu pro úspěšný start v jejich nové roli. Klade důraz na kombinaci teoretické přípravy a praktického tréninku, doplněný individuálním mentoringem.

*“Pro teoretický základ využíváme kombinaci osobních školení, prezentací a pracovních sešitů. Zaměřujeme se také na praktické ukázky, simulační cvičení a interaktivní diskuse, aby byli nováčci plně začleněni do svých rolí. Kromě toho jsme nově zavedli mentoringový program, kde zkušenější zaměstnanci poskytují nováčkům průvodcovství a podporu.” (R1)*

*“V adaptačním týdnu nás učili tři vedoucí, což bylo super. Mohli jsme se tak přiučit od každého něco. Po skončení adaptace jsem stále byla pod křídly mého týmového vedoucího, který mi zadával úkoly a byl mi k dispozici, pokud jsem něco nevěděla. To bylo taky super, jediná nevýhoda byla jeho časová vytíženost, takže jsem se často musela ptát kolegů a nebo vyčkat, než bude mít někdy volno si sednout a probrat komplexnější věci.”*  
(R6)

Při rozhovoru se zaměstnanci nikdo neuvedl, že by měl vlastního mentora z řad seniornějších zaměstnanců. Naopak všichni uvedli, že jim k dispozici byl manažer týmu, který takovou funkci mentora zastával. Dle slov HR manažerky, ve firmě XY s programem mentorství teprve začínají v jednom týmu. Při hlubším zkoumání jsem zjistila, že zaměstnanci, s kterými byl proveden rozhovor, nejsou tohoto týmu součástí.

*“Mentoring, kterým v podstatě nováčci vždy procházejí pod vedením manažerů, se nyní snažíme přenést na služebně starší kolegy v týmech. Vzhledem k časové vytíženosti některých manažerů a také faktu, že občas na jednoho manažera připadá více nových zaměstnanců, se snažíme najít efektivnější řešení.”* (R1)

Mentorství tedy v organizaci XY již bylo zavedeno dříve, avšak jako mentoři sloužili jednotliví manažeři. Jako jeden z důvodů přechodu na nový model, se uvádí časová vytíženost manažerů, což koreluje s výrokem jednoho ze zaměstnanců.

Samotná idea přechodu na mentoring od zkušenějších kolegů, byla inicována jedním z manažerů týmu.

*“Každý nováček je ihned po nástupu přiřazen ke zkušenému mentorovi, který slouží jako první kontaktní bod pro veškeré dotazy a podporu. Tento systém jsem tu zavedl já ve spolupráci s HR oddělením.”* (R4)

Strukturované školení s jasnými cíli je dalším způsobem, jak vedení organizace XY podporuje pracovní adaptaci. Tento přístup zahrnuje zařazování praktických ukázek a případových studií, které novým zaměstnancům umožňují lépe pochopit pracovní procesy a rychle se adaptovat na reálné pracovní situace.

Samotní zaměstnanci si praktické přístupy ke vzdělávání chválili.

*"Asi nejvíc mi pomohly ty praktický příklady a případový studie. Když vidíte, jak se něco dělá na živo, nebo jak si s tím poradili ti před vámi, to bylo asi to nejvíc, co jsem si ze školení odnesl."* (R5)

*"Celý adaptační týden mi moc pomohl, určitě to byly ty praktické příklady a ukázky z reálných situací a pak trénink toho všeho s novými kolegy a vedoucími."* (R6)

Při rozhovorech s manažery mě zajímalo, zda mají vlastní postupy zaučování nových pracovníků, nebo zda se drží oficiálních pravidel. Dle HR manuálu pro adaptaci, by měl mít každý manažer s novým pracovníkem jednou týdně schůzku po dobu prvního měsíce v organizaci. Tato schůzka má sloužit k průběžnému hodnocení, zodpovězení otázek zaměstnance či tréninku toho, co nový pracovník ještě neovládá.

*"Preferuju osobní přístup, kde noví zaměstnanci mají prostor se učit přímo na projektech pod mým dohledem."* (R2)

*"Máme s nováčky jednou za týden sezení, kde probereme vše, na co potřebují zeptat a trénujeme to, co ještě stoprocentně neovládají."* (R4)

*"Nejlepší je asi uvolněná atmosféra, kde se noví členové týmu nemusí bát kdykoliv zeptat a prostě se mezi nás už rovnou začlenit. To se asi trochu liší od oficiálního procesu, kdy bychom měli mít jednou týdně s nováčkem vyhrazenou hodinu na dotazy, ale mám pocit, že takto to funguje lépe pro náš tým."* (R3)

Z rozhovorů vyplynulo, že manažeři si postupy upravují částečně podle sebe či podle aktuálních potřeb svých pracovníků.

*"Začínáme od menších úkolů a postupně zvyšují jejich obtížnost, jakmile nováčci získají více dovedností a sebevědomí. To se mi zatím osvědčilo u všech mých stávajících podřízených. A taky se snažím vytvořit příjemné prostředí, kde se nikdo nemusí bát na cokoli zeptat"* (R2)

*"Každý měsíc si děláme tabulku, kam se zapisují veškeré pracovní aktivity a úspěchy a můžeme pak vzájemně vidět, jak se komu daří a inspirovat se." (R4)*

*"Snažím se být vždy dostupný pro jakékoliv dotazy a poskytovat průběžnou zpětnou vazbu. Je to o tom, dát jim prostor a podporu, aby mohli růst. Někdy to trvá dýl a možná bych mohl zkusit implementovat nějaké nové metody, aby nováčci získali potřebné sebevědomí rychleji a byly tam vidět i ty výsledky" (R3)*

Pro manažery bylo také důležité mít v týmu nastavenou přátelskou atmosféru, kde se noví pracovníci nemusí bát kdykoliv zeptat již v rámci pracovního procesu. Jeden z manažerů reflektoval, že někdy pracovní adaptace nových pracovníků trvá déle, než by sám preferoval. Jedná se o stejného manažera, který preferoval vlastní postup před formálním.

Při otázce, co si myslí, že nejčastěji brání novým zaměstnancům v úspěšné pracovní adaptaci se mi dostalo různorodých odpovědí.

*"Někdy se noví zaměstnanci cítí ohromeni množstvím nových informací. Často se mi stává, že se mě ptají třeba třikrát na tu samou věc. Hlavní je zajistit, aby se měli kde a koho zeptat a aby měli veškeré informace pohromadě." (R2)*

*"Vysoká očekávání a tlak na výkon můžou být náročný. Občas taky může být těžký pochopit specifický procesy ve firmě, pokud ten nováček nikdy předtím v tomhle oboru nedělal." (R3)*

*"Většinou je to nedostatek motivace a disciplíny, začátky tady jsou těžké, ale když se to překoná, tak už to potom jde samo. Většina nováčků, která má problém se od začátku dobře adaptovat, tu moc dlouho nevydrží." (R4)*

Samotní noví zaměstnanci pak zmiňují následující výzvy během jejich procesu adaptace:

*"Asi největší boj bylo naučit se, jak oslovit klienty, aby mi věřili. Ty první studené hovory? To byla noční můra normálně. Ale jakmile jsem se do toho dostal, začalo mi to jít lépe. Klíčový bylo nevzdat se a poslouchat rady od těch, co to tady dělají už déle." (R5)*

*"Asi to byly ty studený hovory no, naučit se vůbec, jak správně s lidma a klientama komunikovat nebylo zrovna jednoduchý. Naštěstí jsem měla k dispozici vedoucího, ten mi pomáhal a byl k dispozici, když jsem něco nevěděla. Plnění KPI bylo teda taky docela náročný ze začátku. Tam musíš splnit určitý minimum hovorů, interakcí, meetingů a tak."* (R6)

Všichni zaměstnanci organizace XY by měli splňovat určité minimální měsíční cíle. Dle rozhovorů s manažery jednotlivých oddělení je naplňování těchto cílů nejdůležitější právě u nově nastoupených zaměstnanců, jelikož se jedná o jediný měřitelný údaj jejich výkonnosti. Plnění KPI se používá k hodnocení úspěšnosti adaptace nových zaměstnanců a je tak podmínkou setrvání nových zaměstnanců ve společnosti.

*"K hodnocení úspěšnosti adaptace kombinujeme kvantitativní data o výkonu, tedy plnění KPI, s feedbackem od samotných nováčků a nás vedoucích. Pokud tam je kontinuálně velká mezera mezi tím, co od zaměstnance požadujeme a co skutečně splnil, je to pro nás důvod k rozloučení"* (R4)

*"Asi tak první tři měsíce po nástupu je nejdůležitější, aby nováček plnil daný měsíční cíle. Je to totiž jediná forma, jak můžeme změřit, co opravdu udělal. Měříme počet hovorů s klienty, počet schůzek, počet zapsaných interakcí a nových obchodů. To je právě to, že ty obchody většinou začínají padat až tak od třetího měsíce, takže předtím nemáš jinou možnost než měřit ty aktivity."* (R3)

Jako největší podporu při procesu adaptace noví pracovníci zmiňovali adaptační týden se školeními a podporu svých manažerů, kteří jim byli k dispozici během procesu zaučování.

*"Po týdnu adaptace už jsem si přišel docela sebejistě. Stále jsem však měl v zádech mého vedoucího, který mi poradil, když jsem něco nevěděl."* (R5)

*"Na začátku je ta práce celkem rutinní. Komplexní úkoly, třeba jako smlouvy, a tak jsem se pak postupně učila, a stále teda ještě učím, díky podpoře mého vedoucího."* (R6)

Samotní manažeři pak zmiňují následující podpůrné prostředky:

*“V týmu organizujeme pravidelné schůzky, na kterých společně procházíme různé pracovní scénáře a výzvy, které by mohli zaměstnanci v průběhu své práce potkat.” (R2)*

*“Snažím se motivovat i ostatní členy mého týmu, aby nováčkům pomáhali.” (R3)*

*“Teď si myslím, že největší oporou budou právě mentoři z řad mých seniornějších pracovníků. Na nováčka mají více času a můžou mu ukázat cokoli je potřeba” (R4)*

Zajímalo mne ještě, jak samotní zaměstnanci vnímají důraz firmy na kontinuální vzdělávání a zda se systémem vzdělávacího cyklu byli seznámeni.

*“Jo jo, byl jsem s tím seznámen v podstatě už během nástupu. Už jsem zařazen do prvního vzdělávacího cyklu, a dokonce proběhlo i první školení, který bylo fakt přínosný. Bylo to zaměřené na prezentaci. Pak nás čeká myslím další školení o argumentaci.” (R5)*

*“To už jsme probíraly s HR manažerkou na pohovorech, jestli si to dobře pamatuju. Právě to se mi tady hodně líbilo, že to není “hodíme tě do vody a plav” ale že si firma fakt dá záležet nás v podstatě vychovat. Je mi jasný, že do toho jdou asi nemalý prostředky, páč ty školení jsou celkem často, v kalendáři je mám myslím každý dva měsíce. Jsem za to fakt ráda.” (R6)*

### **8.2.1. Shrnutí**

V organizaci XY je proces pracovní adaptace nových zaměstnanců chápán jako komplexní úsilí, které zahrnuje spolupráci HR týmu, manažerů, jednatele a v některých případech i zkušených zaměstnanců jako mentorů.

Noví zaměstnanci jsou již od prvního dne nástupu vybaveni adaptačním plánem, což jim umožňuje mít jasnou představu o tom, co je čeká. Díky tomu se mohou snadněji orientovat v plánovaných aktivitách a jsou lépe připraveni na školení a tréninky. Jak uvádějí samotní zaměstnanci, tento strukturovaný přístup jim pomohl cítit se sebejistěji a rychleji se adaptovat na pracovní procesy.

Proces pracovní adaptace v XY je navíc obohacen o prvek osobního mentorství, kdy jsou nováčkům přiřazeni zkušení pracovníci, kteří jim poskytují průvodcovství a podporu. Tento mentoringový program, který organizace začíná zavádět, však ještě není funkční



ve všech týmech, a tak tuto pozici zastává zatím povětšinou manažer. Ten bývá často časově vyčerpán, takže noví zaměstnanci se mohou někdy cítit bezradně.

Manažeri jednotlivých oddělení přizpůsobují proces zaučování potřebám svých týmů a preferují kombinaci osobního přístupu, strukturovaného školení a praktických cvičení. Cílem je poskytnout nováčkům solidní teoretický základ, ale zároveň je co nejvíce zapojit do praktické práce, aby získali reálné dovednosti potřebné pro jejich práci. Toho dosahují jednotliví manažeri různými způsoby, dle jejich preferencí.

Zaměstnanci oceňují především praktické příklady, případové studie a tréninky nově nabytých schopností, které jsou součástí adaptačního týdne. Tento praktický přístup jim pomáhá rychle se naučit nezbytné dovednosti a efektivně se začlenit do pracovního procesu.

Výzvy, s kterými se noví zaměstnanci setkávají během adaptace, zahrnují překonání počáteční nervozity při komunikaci s klienty a získání důvěry. Podpora ze strany manažerů a možnost obrátit se na ně s dotazy jsou klíčové pro jejich úspěšnou adaptaci.

### **8.3. Jak je v organizaci XY realizována adaptace nových pracovníků na sociální prostředí?**

Proces sociální adaptace nových zaměstnanců v organizaci XY je klíčovým faktorem pro vytváření silných, soudržných týmů a pro integraci nováčků do firemní kultury. Úspěšná sociální adaptace je též jedním z cílů adaptačního procesu ve firmě XY. Tento proces je podporován řadou iniciativ. Hned od prvního dne jsou nováčci aktivně uváděni do kolektivu.

*"Nováčky hned první den uvedeme všem kolegům ve firmě a po adaptačním týdnu se již plně zapojují do aktivit ve vlastním týmu." (R1)*

*"První představení proběhlo hned první den, kdy nás HR manažerka provedla celou firmou a představila nás v každém oddělení." (R6)*

Dalším důležitým aspektem sociální adaptace v XY je pravidelná organizace celofiremních teambuildingových akcí a společenských událostí. Tyto akce poskytují

příležitost novým pracovníkům lépe se poznat se zaměstnanci z ostatních oddělení a vytvářet přesahující pracovní vztahy.

*“Každé tři měsíce pořádáme celofiremní teambuildingové akce, kde se mohou nováčci lépe poznat se zaměstnanci z ostatních oddělení. Mimo to máme jednou měsíčně celofiremní porady, společné snídaně, různá školení a workshopy, takže příležitostí k socializaci na celofiremní úrovni je řekla bych víc než dost. V týmech je to pak individuální, většina týmů má vlastní porady jednou týdně, někdo pořádá vlastní snídaně, někdo naopak setkání po pracovní době, to už je na nastavení vedoucích jednotlivých týmů.” (R1)*

V rámci týmové dynamiky a adaptace na ni, mají jednotliví manažeři tzv. volnou ruku. HR oddělení do aktivit manažerů nezasahuje a ti tak mají možnost přizpůsobit si aktivity pro podporu sociální adaptace svých nových členů podle sebe. To zahrnuje například organizaci týmových snídaní, neformální setkání po pracovní době a dalších aktivit, které podporují neformální interakce a posilují vztahy mezi členy týmu.

*“Pořádáme pravidelné týmové snídaně, kde se mohou nováčci poznat ostatními v uvolněnější atmosféře.” (R2)*

*“Celkem často organizujeme setkání mimo pracovní dobu, jako je večerní posezení u vína nebo víkendový teambuilding.” (R3)*

*“Tento přístup podporuji také neformálními setkáními, jako jsou společné obědy.” (R4)*

Novinkou v procesu sociální adaptace je zavedení programu mentorství, který novým zaměstnancům umožňuje vybudovat hlubší profesní i osobní vztahy. Nový zaměstnanec je přiřazen zkušenějšímu pracovníkovi, který slouží jako mentor a pomáhá novému pracovníkovi se adaptovat nejen na nové pracovní úkoly, ale i na týmovou dynamiku a sociální aspekty pracovního života.

*“Mentory jsou zaměstnanci se zkušenostmi, kteří poskytují novým členům týmu průvodce a podporu při jejich prvních krocích v organizaci – s tímhle programem nyní začínáme a zkusíme ho zatím v jednom týmu.” (R1)*

*“Zavedl jsem ve spolupráci s HR oddělením systém mentorství, kde každý nový zaměstnanec má svého mentora z řad zkušenějších pracovníků, který mu pomáhá se adaptovat nejen na pracovní úkoly, ale i na týmovou dynamiku.” (R4)*

Zaměstnanci jsou představeni vlastnímu týmu svým manažerem. Forma tohoto představení závisí na individuálních preferencích každého manažera.

*“To zařídil můj vedoucí. Po skončení adaptačního týdne jsme měli takové menší přátelské představení po pracovní době u sklenky prosecca, kde jsem se mohl poprvé pořádně seznámit se všemi. Bylo to příjemné a pomohlo mi to cítit se vítaně.” (R5)*

*“Představení v týmu bylo fajn, ale byla to rychlovka, vlastně jen představení jmen.” (R6)*

Respondenti uvádí přátelské přijetí, které jim usnadnilo pocit, že jsou plnohodnotnou součástí pracovního kolektivu. Nicméně někteří noví zaměstnanci zpočátku vnímali určitou odměřenost ze strany kolegů, což mohlo vést k pocitu osamocení.

*“Ze začátku jsem se cítila trošku osamoceně, a ne jako součást týmu. Nejdřív byli kolegové celkem odměření, každý si tak nějak hleděl svého. Já jsem seděla teda trošku nešikovně na místě, které bylo od ostatních docela daleko, takže jsem se ani nemohla zapojovat do toho o čem si třeba povídali.” (R6)*

Při zkoumání důvodu, proč zrovna tato pracovnice měla pracovní místo daleko od kolegů, jsem zjistila, že se jednalo o kapacitní problém, který nastal při jejím nástupu. V kanceláři pro ni tehdy nebylo místo a muselo se vytvořit provizorní. Zhruba po měsíci se však daná pracovnice přestěhovala na místo odejité kolegyně a problém byl tak vyřešen.

*“Po pár týdnech mě přesadili, teď jsem mnohem blíž všem kolegům a je to tak mnohem jednodušší.” (R6)*

Dále se noví zaměstnanci seznamují s ostatními členy organizace během plnění pracovních úkolů či při potřebě spolupráce s kolegy z jiných týmů. Někteří očekávají lepší seznámení během firemních akcí či teambuildingových aktivit. Na otázku, jak se noví zaměstnanci seznámili s ostatními členy organizace odpovídali následovně:

*Během práce, pokud mám třeba spolupracovat s kolegou z jiného týmu a nebo pokud něco od někoho potřebuju. Slyšela jsem, že super je to pak během teambuildingových akcí. Tak jsem zvědavá.” (R6)*

*“Zatím nijak. Potkal jsem pár lidí z jiných týmů a z back office ale vůbec si je nepamatuju. Snad to bude lepší, až budou nějaké firemní akce.” (R5)*

Klíčovou roli v procesu adaptace sehrává otevřená a přátelská atmosféra, která novým zaměstnancům usnadňuje začlenění do pracovního kolektivu. Týmové aktivity, jako jsou porady a workshopy, také přispívají k lepšímu poznání kolegů a rozvoji týmového ducha. Zaměstnanců jsem se dotazovala, co jim nejvíce usnadnilo začlenit se do kolektivu.

*“Asi nejvíc mi to usnadnila otevřená a přátelská atmosféra.” (R5)*

*“Určitě představení od vedoucího a pak týmové porady a workshopy, kde jsem mohla kolegy více poznat.” (R6)*

Naopak, faktory bránící začlenění nových zaměstnanců se mohou lišit individuálně. Nicméně většina respondentů uvádí, že jakmile překonali tyto překážky a začali se aktivně zapojovat, jejich obavy rychle zmizely a proces začlenění se zjednodušil.

*“Jak už jsem říkala, moje místo bylo ze začátku trošku mimo, a tak jsem se cítila trochu osamoceně. Teď už se cítím jako součást našeho týmu.” (R6)*

*“No, na začátku jsem měl trochu strach, jestli dobře zapadnu. Ale jakmile jsem se otevřel a začal se více zapojovat, ty obavy rychle zmizely.” (R5)*

### **8.3.1. Shrnutí**

Proces sociální adaptace v organizaci XY vyžaduje aktivní zapojení manažerů, HR oddělení a celého týmu. Přátelské a podpůrné pracovní prostředí, doplněné o teambuildingové aktivity, mentorství a pravidelnou komunikaci, tvoří základ úspěšné integrace nových pracovníků do sociálního života organizace.

Iniciativy zaměřené na sociální adaptaci v organizaci XY přispívají k vytváření pozitivního pracovního prostředí, kde jsou zaměstnanci motivováni k vzájemné spolupráci a většímu zapojení do firemních aktivit. Mezi tyto iniciativy patří zavádění

programu mentorství, pravidelné teambuildingy, týmové snídaně, obědy s manažery či neformální setkání po pracovní době. Tyto iniciativy jsou odvozeny od snahy jednotlivých manažerů, tedy kromě celofiremních teambuildingů neprobíhají v každém týmu stejně.

Přímo noví zaměstnanci popisují své první dny ve firmě jako příjemné a pozitivní. Všichni nováčci zdůrazňují důležitost přátelské atmosféry a podpůrného přístupu kolegů, které hrají klíčovou roli v jejich rychlé sociální adaptaci.

I přes počáteční výzvy, které jsou často individuální, jako je obava ze zapojení, noví zaměstnanci nakonec nacházejí své místo v týmu a cítí se jako jeho plnohodnotná součást.

Proces sociální adaptace v XY tak poskytuje nástroje a příležitosti k rychlému a efektivnímu začlenění do týmu a celkové firemní kultury. Tato snaha o udržení soudržného a přátelského pracovního prostředí je důležitým předpokladem pro dlouhodobou spokojenost a loajalitu zaměstnanců v organizaci XY.

#### **8.4. Jak je v organizaci XY realizována adaptace nových pracovníků na firemní kulturu?**

Organizace XY klade na adaptaci nových pracovníků na svou firemní kulturu a hodnoty velký důraz. Již od prvních pohovorů je zřejmé, že společnost hledá kandidáty, kteří jsou v souladu s jejími principy. HR manažerka zdůrazňuje: *"Noví zaměstnanci jsou od samého začátku seznamováni s našimi hodnotami. Na toto téma dochází již během pohovorů..."* (R1)

Jeden ze zaměstnanců uvádí: *"To mi bylo už tak nějak představeno při pohovorech, asi aby se ujistili, že si jako firma-zaměstnanec sedneme."* (R6)

V HR manuálu pro přijímání nových zaměstnanců se také uvádí, že jeden z pilířů již prvního kola pohovoru je představit uchazečům hodnoty firmy – Kompetence, Exkluzivita, Vášně.

Na otázku, jakým způsobem je podporován proces adaptace na firemní kulturu mi odpověděla HR manažerka:

*“Snažíme se vytvářet prostředí, kde jsou hodnoty nejen sdíleny, ale jsou živě prožívány v každodenní práci.” (R1)*

Tento proces je zahájen vstupním školením, které vede HR společně s manažery oddělení a je rozděleno do dvou hlavních částí. V první části jsou nováčci seznámeni s historií firmy, jejími základními hodnotami – kompetence, exkluzivita, vášeň - a organizační strukturou. Druhá část se věnuje etice obchodníka, dress code a interním pravidlům společnosti. Obojí je prezentováno prostřednictvím online prezentací a papírových materiálů, což umožňuje nováčkům aktivní zapojení do diskuse a lépe pochopit očekávané chování a postupy ve firmě.

*“Firemní kultura a hodnoty se prezentují během adaptačních školení. Často používám příklady z mé vlastní kariéry ve firmě, abych ukázal, jak tyto hodnoty uplatňujeme v každodenní práci.” (R3)*

*“Během školení se snažím sdílet příběhy úspěšných kolegů...” (R4)*

Služebně starší zaměstnanci často také slouží jako vzory pro nováčky v adaptaci na kulturu firmy.

*“Myslím, že většina zkušenějších kolegů jde příkladem, a tak je adaptace nováčků na naši kulturu o to jednodušší.” (R1)*

Mimo to firma průběžně organizuje formální celofiremní setkání ve formě teambuildingových akcí jako jsou společné večere, školení etikety apod.

*“Kromě školení, které zahrnuje prezentaci o historii a hodnotách firmy, pořádáme formální akce, jako jsou společné večere, školení etikety, jednou ročně potom třeba veřejnou přednášku o situaci na trhu pro klienty. Tyto akce jsou skvělý nejen pro nováčky, aby se lépe seznámili s tím, jak fungujeme, s těmi firemními hodnotami.” (R4)*

Z pohledu nových zaměstnanců byly zkušenosti s adaptací na firemní kulturu a hodnoty vesměs pozitivní.

*"První den nás seznámili s hodnotami firmy, byla to nějaká prezentace a diskutovali jsme o tom. To bylo fajn."* (R5)

*"Jo, první den jsme dostali prezentaci a bavili jsme se, co ta firemní kultura vlastně je, a to včetně dresskódu a tak. To mě pomohlo, pochopit vlastně, pro jakou firmu pracuju."* (R6)

V rámci procesu adaptace jsou zaměstnanci také seznámeni s firemní strukturou a procesy. V adaptačním plánu je na to vyhrazeno jedno školení. Zaměstnanci potvrdili, že školení se opravdu uskutečnilo, dokonce mají i vytištěné kontakty ale přesto ve struktuře společnosti občas tápou.

*"To bylo součástí školení. Dostal jsem přehled o tom, jak to tady funguje a kdo co dělá, včetně kontaktu. Některý věci jsou však furt dost abstraktní, je toho fakt hodně a firma není úplně malá no, tak hlavně doufám, že se to během praxe zlepší a budu víc vědět kdo co řeší"* (R5)

*"Byli jsme s tím seznámeni na školení. Mám u sebe na stole papír se jmény, kontakty, a dokonce i fotkou všech ve firmě. Stejně si ale do teď všechny nepamatuju a občas stále nevím, za kým zajít, když řeším nějaký problém."* (R6)

Na otázku, zda se noví zaměstnanci identifikují s hodnotami organizace a zda se cítí být její součástí, také odpověděli všichni kladně.

*"Hodnoty, které firma vyznává, mi sedí. Cítím, že to, co děláme, má význam, a to mi pak dává energii do práce. Od začátku vím, že XY je místo, kde chci být a kde chci růst."* (R5)

*"Ano, cítím se jako součást týmu a jsem hrdá, že můžu pro tuhle firmu pracovat."* (R6)

### **8.4.1. Shrnutí**

Proces adaptace nových pracovníků na firemní kulturu a hodnoty v organizaci XY zahrnuje řadu aktivit od školení a teambuildingové akce, až po běžnou každodenní práci, kde jsou hodnoty firmy neustále upevňovány nastavenými procesy, jako je určený dress-code, prezentace před klienty nebo příběhy úspěšných kolegů.

Noví zaměstnanci jsou s hodnotami firmy seznamováni již na prvních pohovorech při ucházení se o pracovní pozici, jelikož pro organizaci je důležité, aby zaměstnanci s hodnotami firmy souzněli. Noví pracovníci jsou podporováni ve své adaptaci na firemní kulturu nejen manažery a HR oddělením, ale i svými kolegy, což vede k rychlému a efektivnímu začlenění do pracovního prostředí a budování silného pocitu příslušnosti k organizaci.

Zaměstnanci, se kterými jsem provedla rozhovory, uvedli, že byli s hodnotami organizace seznámeni při pohovoru a na úvodním školení. Všichni také uvedli, že se s hodnotami firmy identifikují a jsou hrdými zaměstnanci organizace XY. Celkově lze konstatovat, že proces adaptace nových pracovníků na firemní kulturu a hodnoty v organizaci XY je pečlivě řízen a probíhá dle svého nastavení.



## Diskuse

Adaptační proces je v organizaci XY důležitou součástí personální práce a celého konceptu vzdělávání v organizaci. Adaptace podle Šikýře (2016, s.109) zahrnuje informování, zaškolení na pracovní pozici a podporu sociální integrace. Analýzou interních dokumentů jsem zjistila, že organizace XY v procesu adaptace pokrývá nejen tyto oblasti, ale také oblast adaptace na firemní kulturu. K informování a zaškolení je používaná forma přednášek s online prezentacemi a tištěnými dokumenty, které si zaměstnanci sami vyplňují, a které zvyšují efektivitu této metody, jak poznamenává Armstrong (2007, s. 477).

Podle mého výzkumu, proces adaptace nových zaměstnanců v organizaci XY probíhá v souladu s předem stanoveným plánem. Organizace si plně uvědomuje význam adaptace a vzdělávání svých pracovníků, což se odráží v neustálém vylepšování a přizpůsobování adaptačního procesu aktuálním potřebám firmy. Cyklus vzdělávání, tak, jak jsme si ho definovali v teoretické části dle Tureckiové (2004, s.99) je tedy v organizaci XY pečlivě implementován. Přesto se objevují menší odchylky, které jsou dány individuálním přístupem jednotlivých manažerů. Ti si mohou přizpůsobit doporučené postupy podle vlastního uvážení a specifík týmu, či se uchýlovat k metodám, které se jim v minulosti osvědčily. Zjistila jsem, že někteří z nich stále experimentují s nalezením optimálního způsobu řízení adaptačního procesu.

Organizace se nyní zároveň snaží o zavedení uceleného konceptu mentorství pro nové zaměstnance, kteří tak budou mít k dispozici vlastního mentora z řad zkušenějších kolegů. Vedení organizace doufá v zefektivnění adaptačního procesu a vyřešení problému časové vytiženosti a občasně nedostupnosti manažerů, kteří doteď obdobnou pozici mentora zastávali.

Z provedených rozhovorů se zaměstnanci vyplývá, že skutečný průběh adaptace odpovídá adaptačnímu plánu, popisu v HR manuálu a dalších interních dokumentech organizace. Zaměstnanci, se kterými jsem mluvila, vyjádřili obecnou spokojenost s procesem adaptace, což naznačuje, že je tento proces v organizaci nastaven efektivně a funkčně. Tento závěr podtrhuje, že adaptace v organizaci XY je dobře řízená a odpovídá jejím interním standardům, přičemž malé rozdíly v přístupech jednotlivých manažerů

neovlivňují celkovou účinnost procesu. Celkově lze konstatovat, že proces adaptace v dané organizaci splňuje očekávání a přispívá k hladké integraci nových zaměstnanců do firemního prostředí.

Osobně bych organizaci bych doporučila přejít na nový model mentorství v každém z týmů, tak, aby měli nastupující zaměstnanci možnost s mentorem z řad zkušených kolegů spolupracovat a nemuseli být odkázáni pouze na svého manažera. Zároveň bych doporučila i školení pro manažery o vedení nových zaměstnanců, na kterých by se mohli naučit nové metody, které by mohli začít aplikovat, tak, aby se nový zaměstnanec stal produktivním co nejdříve od svého nástupu.

## **Závěr**

V mé bakalářské práci jsem se věnovala zkoumání procesu adaptace nových zaměstnanců ve vybrané organizaci. Teoretická část se soustředila na definici pojmů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, popis systémového a systematického přístupu ke vzdělávání, včetně vzdělávacího cyklu a jeho částí. Dále následoval popis adaptace zaměstnanců a rozličných oblastí adaptačního procesu. Cílem bylo podat ucelený teoretický přehled o vzdělávání a adaptaci nových zaměstnanců v organizaci.

V praktické části práce jsem přistoupila k detailnímu popisu provedeného empirického výzkumu, který byl realizován formou případové studie. Výzkum probíhal analýzou interních dokumentů společnosti, expertním rozhovorem s manažerkou lidských zdrojů a polostrukturovanými rozhovory s manažery jednotlivých oddělení a s nově přijatými zaměstnanci. Tento přístup mi umožnil získat hlubší pohled na to, jak je proces adaptace ve skutečnosti v organizaci implementován.

Empirickým výzkumem bylo zjištěno, že realizovaný adaptační proces ve vybrané organizaci XY odpovídá svému nastavení. Nastavení adaptačního procesu je pečlivě plánováno a promyšleno s důrazem na co nejkvalitnější zaškolení nových zaměstnanců do pracovních procesů.

## Použité zdroje

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN: 978-80-247-5258-0.
- BARTÁK, Jan, 2007 *Vzdělávání ve firmě*. Praha, Alfa, 2007. ISBN: 978-80-86851-68-6
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-2914-5
- BEDNÁŘ, Vojtěch a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN: 978-80-247-4211-3
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN: 80-7367-040-2.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN: 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, ISBN: 807261116X
- LANGER, Tomáš. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada, 2016. ISBN: 978-80-271-0093-4.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN: 978-80-247-5870-1.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada, 2014. ISBN: 978-80-247-5212-9
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché. ISBN: 80-247-0405-6.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2.,  
aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management. ISBN: 978-80-247-3651-8

## **Přílohy**

### **Příloha č.1**

- Operacionalizace DVO

### **Příloha č.2**

- Kódovací tabulka

### **Příloha č.3**

- Rozhovor s manažerkou HR organizace XY a kódování jednotlivých výpovědí

## Příloha 1: Operacionalizace DVO

<b>DVO1: Jak je nastaven proces adaptace v organizaci XY?</b>
<b>Oblasti sledování</b>
Nastavení, cíle, řízení, nástroje a hodnocení adaptačního procesu
<b>Rozhovor s manažerkou HR</b>
<p>Kdo má na starosti nastavení a koordinaci procesu adaptace?</p> <p>Jaké jsou cíle adaptačního procesu?</p> <p>Jaká oddělení nebo osoby mají na starosti začlenění nových zaměstnanců do pracovního procesu?</p> <p>Jaké metody a nástroje při procesu adaptace využíváte?</p> <p>Jak hodnotíte efektivitu současně nastaveného systému adaptace?</p> <p>Kde vidíte potenciál pro zlepšení?</p>
<b>Rozhovor s manažery oddělení</b>
<p>Jaký způsob zaučování nových zaměstnanců Vám nejlépe a v čem se liší od oficiálních pravidel?</p> <p>Jaké jsou vaše metody pro hodnocení efektivity adaptačního procesu?</p>
<b>Rozhovor se zaměstnanci</b>
Jak byste hodnotili svůj adaptační proces?
<b>DVO2: Jak je v organizaci XY realizována adaptace nových pracovníků na pracovní proces?</b>
<b>Oblasti sledování</b>
Podpora pracovní adaptace, výzvy pracovní adaptace, hodnocení pracovního výkonu, pracovní náplň, adaptační plán, samostatnost v pracovních úkolech
<b>Rozhovor s manažerkou HR</b>
Jaké metody využíváte k tomu, aby se noví zaměstnanci co nejrychleji začlenili do pracovních povinností?
<b>Rozhovor s manažery oddělení</b>

<p>Jak seznamujete nové zaměstnance s pracovními požadavky a očekáváními?</p> <p>Jak podporujete nové zaměstnance se efektivně adaptovat na pracovní úkoly a vykonávat práci samostatně?</p> <p>Co jsou podle Vás nejčastější výzvy úspěšné adaptace na pracovní úkoly?</p> <p>Jak probíhá hodnocení a zpětná vazba zaměstnancům během jejich začleňování?</p> <p>Jak nové zaměstnance obecně podporujete a jak zajišťujete, že mají dostupné zdroje pro řešení jakýchkoliv problémů nebo dotazů, které mohou mít během adaptačního procesu?</p>
<b>Rozhovor se zaměstnanci</b>
<p>Popište mi, jak probíhal Váš adaptační týden. Byl dodržován jeho postup, jak je uvedeno v adaptačním plánu?</p> <p>Měl/a jste k dispozici někoho, kdo Vám v začátcích pomáhal?</p> <p>Jak dlouho od nástupu trvalo, než jste byl/a schopný/a práci vykonávat samostatně?</p> <p>Co Vám nejvíce pomáhalo při zaučování do práce?</p> <p>S jakými výzvami jste se setkal/a během zaučování do nové pozice?</p>
<b>DVO3: Jak je v organizaci XY realizována adaptace nových pracovníků na sociální prostředí?</b>
<b>Oblasti sledování</b>
Uvedení zaměstnanců ve firmě, zapojení do týmu, firemní aktivity pro podporu socializace, výzvy sociální adaptace
<b>Rozhovor s manažerkou HR</b>
Jaké metody používáte k usnadnění sociálního začlenění nových zaměstnanců?
<b>Rozhovor s manažery oddělení</b>
<p>Jaké kroky podnikáte, aby se noví členové vašeho týmu cítili vítáni a rychle se zapojili do kolektivu?</p> <p>V čem je podle Vás nejčastější problém úspěšné sociální integrace do týmu?</p>
<b>Rozhovor se zaměstnanci</b>
<p>Jaký byl Váš první den v organizaci a kdo Vás představil kolegům?</p> <p>Jak probíhalo představení kolegům z ostatních týmů?</p> <p>Co vám nejvíce ulehčilo integraci do kolektivu?</p>
<b>DVO4: Jak je v organizaci XY realizována adaptace nových pracovníků na firemní kulturu?</b>



<b>Oblasti sledování</b>
Adaptace na firemní kulturu, identifikace s firmou, seznámení s korporátní strukturou, vzdělávací programy pro zaměstnance
<b>Rozhovor s manažerkou HR</b>
Jak seznamujete nové pracovníky s firemní kulturou?
<b>Rozhovor s manažery oddělení</b>
Jak pomáháte novým zaměstnancům adaptovat se na firemní kulturu?
<b>Rozhovor se zaměstnanci</b>
<p>Jak probíhala Vaše adaptace na firemní kulturu?</p> <p>Bylo Vám vysvětleno, kdo jsou klíčové osoby a jaká je struktura společnosti?</p> <p>Byli jste seznámeni s konceptem navazujícího vzdělávání ve firmě?</p> <p>Identifikujete se s kulturou a hodnotami organizace?</p>

## Příloha 2: Kódovací tabulka

Kód	Četnost	Příklad
<u>Cíle adaptace</u>	HR: 7 Z: 2 M: 2	Naším cílem je zajistit, aby každý nový zaměstnanec prošel plynulým přechodem a rychle se adaptoval na naše pracovní prostředí a firemní kulturu. (HR)
<u>Podpora a mentoring</u>	HR: 10 Z: 18 M: 18	Asi nejvíc mi pomohly ty praktický příklady a případový studie. (Z)
<u>Organizace adaptace</u>	HR: 9 Z: 7 M: 8	Tento proces je výsledkem spolupráce mezi HR, manažery a jednatelem společnosti. (HR)
<u>Sociální adaptace</u>	HR: 8 Z: 20 M: 7	Často organizujeme setkání mimo pracovní dobu, jako je večerní posezení u vína nebo víkendový teambuilding. (M)
<u>Hodnocení adaptace</u>	HR: 5 Z: 14 M: 14	Hodnotíme na základě feedbacku od nových zaměstnanců a také podle toho, jak dobře plní stanovené cíle. (M)
<u>Metody a nástroje vzdělávání</u>	HR: 11 Z: 9 M: 20	Stejně jsme ale první den dostali prezentaci a diskutovali jsme o tom. (Z)
<u>Firemní kultura</u>	HR: 7 Z: 9 M: 4	Myslím, že většina zkušenějších kolegů jde příkladem, a tak je adaptace nováčků na naši kulturu o to jednodušší. (HR)
<u>Výzvy adaptace</u>	HR: 7 Z: 12 M: 10	Ze začátku jsem se cítila trošku osamoceně, a ne jako součást týmu. (Z)

Vysvětlivky:

HR: manažerka HR oddělení organizace XY

Z: zaměstnanec organizace XY

M: manažer oddělení organizace XY

## **Příloha 3: Rozhovor s manažerkou HR organizace XY a kódování jednotlivých výpovědí**

Dobrý den, paní R.,

Dle naší domluvy zasílám otázky pro můj výzkum k bakalářské práci. Budu ráda i za obsáhlé odpovědi, které budu moci využít jako doplnění dokumentů, které jste mi poskytla. Pokud by Vás napadlo i jiné doplnění k tomuto tématu, určitě budu ráda, když o něm také napíšete.

Předem děkuji za ochotu a přeji hezký den

Tereza Burdová

Dobrý den, paní Burdová,

Níže zasílám odpovědi na vaše otázky, snad dobře poslouží.

Zdraví  
R.

### **Kdo má na starosti nastavení a koordinaci procesu adaptace?**

V naší organizaci je za nastavení procesu adaptace zodpovědný HR tým, který vedu společně s kolegyněmi. Tento proces je výsledkem spolupráce mezi HR, manažery a jednatelem společnosti. Naším cílem je zajistit, aby každý nový zaměstnanec prošel plynulým přechodem a rychle se adaptoval na naše pracovní prostředí a firemní kulturu.

### **Jaké jsou cíle adaptačního procesu?**

Cílem našeho adaptačního procesu je podpořit nové zaměstnance v rychlé orientaci v pracovních úkolech, aby nám co nejdříve přinášeli nový byznys. Důležité je taky integrování do týmu a pochopení firemních hodnot. Snažíme se, aby se nováčci cítili vítáni a byli plně připraveni na své pracovní role. Klademe důraz na budování silných vztahů mezi kolegy a na zajištění, že noví zaměstnanci mají jasno v očekávaných a cílech společnosti.

### **Jaká oddělení nebo osoby mají na starosti začlenění nových zaměstnanců do pracovního procesu?**

Adaptační proces je týmové úsilí, které zahrnuje HR, manažery, jednatele firmy a někdy i zkušené zaměstnance jako mentory. HR tým organizuje adaptační týden, během kterého nováčci projdou školeními pod vedením jednotlivých manažerů. Mentory jsou zaměstnanci se zkušenostmi, kteří poskytují novým členům týmu průvodce a podporu při jejich prvních krocích v organizaci. S tímhle programem nyní začínáme a zkusíme ho zatím v jednom týmu.

### **Jaké metody a nástroje při procesu adaptace využíváte?**

Klademe velký důraz na podporu pracovní adaptace nových pracovníků prostřednictvím komplexního školicího programu, tzv. adaptačního týdne, který zahrnuje jak teoretické tak praktické aspekty práce u nás a obecně v realitním sektoru. Poskytujeme průběžná školení, která jsou navržena tak, aby nové zaměstnance vybavila potřebnými dovednostmi, a také je zapojila do firemní kultury a posílila jejich pocit příslušnosti k firmě. Mentoring od manažerů (příp. zkušenějších kolegů) je další klíčová složka našeho přístupu, poskytující zaměstnancům individuální podporu a usnadňující jejich adaptaci. Nováčci by vždy měli mít při ruce někoho, na koho se mohou obrátit a na cokoli se zeptat.

### **Jak hodnotíte efektivitu současně nastaveného systému adaptace?**

Jako dlouholetá HR manažerka v XY si tróufnu říci, že náš systém adaptace je pečlivě promyšlen a efektivně implementován. Sledujeme vysokou míru spokojenosti mezi novými zaměstnanci a nízkou míru odchodů, což svědčí o úspěšnosti našeho přístupu. Přesto neustále hledáme cesty, jak proces dál vylepšit. Pravidelně adaptační proces aktualizujeme, aby odrážel jak změny ve struktuře a potřebách naší společnosti, tak i zpětnou vazbu od zaměstnanců. Zpětná vazba od zaměstnanců je pro nás důležitá a využíváme ji jako základ pro zlepšování a inovace v našem adaptačním programu. Jedna ze zpětných vazeb nás například přivedla k implementaci mentoringu v jednom z týmů.

### **Kde vidíte potenciál pro zlepšení?**

Uvědomujeme si, že každý nový zaměstnanec má unikátní potřeby, a proto pracujeme na rozvoji personalizovanějších adaptačních plánů. To zahrnuje rozšíření mentoringového systému, aby se nováčci mohli rychleji adaptovat a efektivněji začlenit do našeho týmu. Mentoring, kterým v podstatě nováčci vždy procházeli pod vedením manažerů, se nyní snažíme přenést na služebně starší kolegy v týmech. Vzhledem k časové vytíženosti některých manažerů a také faktu, že občas na jednoho manažera připadá více nových zaměstnanců, se snažíme najít efektivnější řešení.

### **Jaké metody využíváte k tomu, aby se noví zaměstnanci co nejrychleji začlenili do pracovních povinností?**

Pro teoretický základ využíváme kombinaci osobních školení, prezentací a pracovních sešitů. Zaměřujeme se také na praktické ukázky, simulační cvičení a interaktivní diskuse, aby byli nováčci plně začleněni do svých rolí. Kromě toho jsme nově zavedli mentoringový program, kde zkušenější zaměstnanci poskytují nováčkům průvodcovství a podporu. Důraz v našem adaptačním programu je tedy hlavně kladen na praktické aplikace a případové studie, které umožňují novým zaměstnancům rychle se adaptovat na reálné pracovní situace.

### **Jak seznamujete nové pracovníky s firemní kulturou?**

Noví zaměstnanci jsou seznamováni s našimi hodnotami od samého začátku. Na toto téma dochází již během pohovorů, tak, abychom zajistili, že případní noví zaměstnanci budou v souladu s našimi hodnotami. Snažíme se vytvářet prostředí, kde jsou hodnoty nejen sdíleny, ale jsou živě prožívány v každodenní práci. Máme zaveden dresscode, učíme zaměstnance, jak vystupovat před klienty a co to znamená, pracovat pod naší exkluzivní značkou. Myslím, že většina zkušenějších kolegů jde příkladem, a tak je adaptace nováčků na naši kulturu o to jednodušší.

### **Jaké metody používáte k usnadnění sociálního začlenění nových zaměstnanců?**

Je pro nás důležité budování silných a soudržných týmů. V XY podporujeme tento proces prostřednictvím řady teambuildingových aktivit, společenských událostí a neformálních setkání. Nováčky hned první den uvedeme všem kolegům ve firmě a po adaptačním týdnu se již plně zapojují do aktivit ve vlastním týmu. Každé tři měsíce pořádáme celofiremní teambuildingové akce, kde se mohou nováčci lépe poznat se zaměstnanci z ostatních oddělení. Mimo to máme jednou měsíčně celofiremní porady, společné snídaně, různá školení a workshopy, takže příležitostí k socializaci na celofiremní úrovni je řekla bych víc než dost. V týmech je to pak individuální, většina týmů má vlastní porady jednou týdně, někdo pořádá vlastní snídaně, někdo naopak setkání po pracovní době, to už je na nastavení vedoucích jednotlivých týmů. A pak je tu náš nový program mentorství, který umožňuje novým zaměstnancům navázat hlubší profesní i osobní vztahy.