

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Bakalářská diplomová práce

Olomouc 2022

Jakub Kropáč

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

Adaptace nových zaměstnanců ve společnosti XY

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika se specializací personální rozvoj, kombinované studium

Autor: Jakub Kropáč

Vedoucí práce: PhDr. Vojtěch Kořen

Olomouc 2022

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Adaptace nových zaměstnanců ve společnosti XY*“ vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování

Rád bych poděkoval panu PhDr. Vojtěchu Kořenovi za jeho vedení, cenné rady, návrhy a čas, který mi během psaní práce věnoval. Zároveň děkuji všem respondentům za jejich účast na mém výzkumu a mé přítelkyni za korekturu práce.

Anotace

Jméno a příjmení:	Jakub Kropáč
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika se specializací personální rozvoj
Obor obhajoby práce:	Andragogika se specializací personální rozvoj
Vedoucí práce:	PhDr. Vojtěch Kořen
Rok obhajoby:	2022

Název práce:	Adaptační proces ve společnosti XY
Anotace práce:	Předmětem práce je adaptace nových zaměstnanců ve vybrané organizaci. Cílem je analýza vybraných prvků adaptačního procesu z pohledu teorie a následná analýza a praxe jejich řízení v organizaci XY. Teoretická část se zabývá ukotvením zvoleného tématu a vymezením jednotlivých prvků adaptačního procesu. Jsou definovány pojmy jako řízení lidských zdrojů, podnikové vzdělávání, samotný adaptační proces a jeho struktura, nástroje adaptace nebo stanovování cílů tohoto procesu. V praktické části je provedena analýza výskytu vybraných prvků v organizaci XY. Ta byla provedena pomocí analýzy podnikových dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů. Třetí část práce slouží k porovnání, zda organizace XY postupuje v souladu se zvolenou teorií, zda jsou přítomny stěžejní prvky adaptace, případně které oblasti chybí.
Klíčová slova:	Adaptační proces, adaptace, prvky adaptace, nový zaměstnanec, cíle, hodnocení, organizace
Title of Thesis:	Adaptation of new employees in the XY company

Annotation:	The subject of this work is the adaptation of new employees in the selected organization. The aim is to analyze selected elements of the adaptation process from a theoretical perspective and subsequent analysis, presence, and management of the elements in the company XY. The theoretical part deals with the description of the chosen topic and the definition of related elements of the adaptation process. Terms like human resources, corporate education, adaptation process and its structure, tools of adaptation, or setting goals of this process are defined. The practical part analyses the occurrence of selected elements in the organization XY. The analysis was done thanks to the analysis of organization documents and semi-structured interviews. The third part of this work is to compare whether organization XY proceeds in accordance with the chosen theory if the key elements of adaptation are present, or which parts are missing.
Keywords:	Adaptation process, adaptation, elements of adaptation, new employee, goals, evaluation, organization
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1 Adaptační plán pobočkového pracovníka, příloha č. 2 Harmonogram vstupního školení, příloha č. 3 Vzdělávací politika, příloha č. 4 Vzdělávací plán, příloha č. 5 Přepis polostrukturovaných rozhovorů.
Počet literatury a zdrojů:	23
Rozsah práce:	64 s. (91 219 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	9
Teoretická část	10
1. Řízení lidských zdrojů.....	10
2. Podnikové vzdělávání.....	12
3. Adaptační proces	13
3.1 Definice adaptačního procesu.....	13
3.1.1 Kulturní, pracovní a sociální adaptace.....	14
3.1.2 Formální a neformální adaptace.....	15
3.2 Cíle adaptačního procesu	16
3.3 Oblasti a struktura adaptace	18
3.3.1 Délka adaptačního procesu.....	19
3.3.2 Odpovědnost za adaptaci.....	20
3.4 Nástroje adaptačního procesu.....	20
3.4.1 On the job.....	22
3.4.2 Out of the job.....	23
3.5 Hodnocení a zpětná vazba	24
3.6 Shrnutí.....	25
4. Praktická část.....	26
4.1 Cíl empirické části.....	26
4.2 Metodika	26
4.3 Představení organizace XY	27
4.4 Účastník adaptačního programu	28
4.5 Analýza adaptačního procesu dle organizačních dokumentů	29
4.5.1 Vstupní školení	29
4.5.2 Adaptační proces pobočkového pracovníka	30
4.6 Rozhovory se zaměstnanci organizace XY	34
4.6.1 Vyhodnocení rozhovorů.....	36
4.7 Aplikace prvků adaptačního programu organizace XY v praxi	38
4.8 Komparace adaptačního programu organizace XY se zvolenou teorií	40
5. Návrh na inovaci adaptačního procesu v organizaci XY	41
Závěr	43
Literatura a zdroje	45

Seznam tabulek	48
Seznam příloh	49

Úvod

Předmětem této diplomové práce je adaptace nových zaměstnanců v organizaci. Důvodem pro volbu tématu adaptačního programu je vlastní zájem o tuto problematiku a propojení s pracovním životem, protože v organizaci, ve které oblast adaptace zkoumám, zajišťuji vstupní školení nových zaměstnanců a jsem tedy aktivním účastníkem celého procesu.

Zvolené téma mě zajímá také proto, že v rámci adaptačního procesu dojde k prvnímu kontaktu nového zaměstnance s novými kolegy a organizační kulturou. První dny v organizaci bývají nejtěžší a zároveň jsou považovány za nejdůležitější. Účastník adaptačního programu si vytváří dojem o dané společnosti, zjišťuje, jak vypadá jeho nové pracoviště nebo jaká bude pracovní náplň.

Hlavním cílem mé práce je analýza vybraných prvků adaptačního programu a jejich posouzení v kontextu cílů adaptace a zvolené teorie.

Dílním cílem práce je definovat základní pojmy, jejichž součástí je adaptační proces, např. řízení lidských zdrojů, podnikové vzdělávání a vymezení klíčových prvků adaptačního procesu. Součástí této práce je také analýza konkrétních prvků adaptačního procesu, zda a v jaké podobě jsou ve vybrané organizaci přítomny či nikoliv. Dalším cílem je vytvoření podkladu, na jehož základě by bylo možné inovovat nastavený adaptační program v organizaci XY.

Hlavními výzkumnými metodami jsou explanatorní případová studie a komparace.

Práce se skládá z teoretické části, kde se zaměřím na ukotvení zvoleného tématu a vymezení jednotlivých prvků adaptačního procesu. Cílem je zasadit adaptační program, který je nastavený v organizaci XY, do kontextu teorie.

Druhou částí práce je část praktická, ve které je mým cílem analyzovat výskyt vybraných prvků adaptačního programu v organizaci XY a jejich aplikaci v praxi. Zda jsou dané prvky v praxi přítomny či nikoliv, budu zkoumat na základě analýzy podnikových materiálů a doprovodných polostrukturovaných rozhovorů. Rozhovory budou realizovány s vybranými pracovníky organizace, kteří sami zkoumanou adaptací prošli, nebo jsou za tento proces zodpovědní.

Třetí část práce bude sloužit k porovnání, zda v rámci adaptačního procesu organizace XY postupuje v souladu se zvolenou teorií, zda jsou v něm přítomny stěžejní prvky adaptace, jak jsou aplikovány v praxi, případně které oblasti chybí. V ideálním případě by měla tato práce poskytnout náhled na problematiku adaptace nových zaměstnanců na pracovišti, popsat fungování adaptačního programu ve vybrané organizaci a poskytnout podklad pro případnou inovaci tohoto programu.

Teoretická část

1. Řízení lidských zdrojů

Jelikož se řízení lidských zdrojů *„zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci“* (Armstrong, 2015, s. 37) a adaptační proces, kterému se práce primárně věnuje, je jeho součástí, považuji za důležité hned na úvod tento pojem definovat. Armstrong (2015, s. 47) uvádí: *„Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizaci.“*

Podobně řízení lidských zdrojů definuje také Koubek (2009, s. 15), podle kterého představuje nejnovější koncepci personální práce, stává se jádrem řízení organizace a je charakterizováno zejména strategickým přístupem k personální práci a všem personálním činnostem.

Šikýř (2014, s. 42-44) vnímá dva významy řízení lidských zdrojů, první představuje personální práci, která se zabývá řízením a vedením lidí v organizaci. Druhý význam označuje současné pojetí a přístupy této personální práce a řízení lidí.

Cílem řízení lidských zdrojů dle Armstronga (2015, s. 47-50) je:

- podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení

Často skloňovaným pojmem v souvislosti s řízením lidských zdrojů je lidský kapitál, jehož jsou lidské zdroje nositelem. Lidský kapitál je v různých zdrojích definován odlišným způsobem. Pro potřeby této práce využiji definici Armstronga (2015, s. 367-370), který říká: *„Lidský kapitál představuje lidský element v organizaci, je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dodává organizaci její osobitý charakter. Lidský element je schopen učení se, změny, inovace a přináší tvůrčí úsilí, což při správné motivaci zajišťuje dlouhodobé přežití organizace.“*

2. Podnikové vzdělávání

Jak uvádí Kociánová (2010, s. 170), vzdělávání pracovníků a jejich rozvoj je jednou z prioritních oblastí řízení lidských zdrojů. Podnikové vzdělávání úzce souvisí s adaptací nového zaměstnance na pracovišti a mělo by být součástí celkové strategie každé organizace, jelikož zajišťuje konkurenční výhodu a rozvíjí zaměstnance uvnitř společnosti. Koubek (2009, s. 193) tuto myšlenku podporuje, když uvádí, že adaptace pracovníků má velký vzdělávací aspekt, a proto je stále častěji zařazována do systému vzdělávání zaměstnanců.

Investice do vzdělávání je navíc chápána jako návratná, jelikož poskytuje organizaci i lidem v ní kompetence potřebné pro plnění stanovených cílů (Kociánová, 2010, s. 169). „...Podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jich vysoce váží. Dává jim tím perspektivu a na svoje náklady jim dokonce umožňuje zvyšovat jejich konkurenci na trhu práce.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 80).

V souvislosti se vzděláváním v organizaci hovoříme o tzv. řízení znalostí. Jedná se o znalosti, které byly nashromážděny v dané organizaci a týkají se jejich procesů, postupů a činností. „Řízení znalostí se týká získávání znalostí od těch, kteří je mají a jejich předávání těm, kteří je potřebují, a to za účelem zlepšování efektivnosti organizace“ (Armstrong, 2015, s. 421-423). V rámci vzdělávání však můžeme řídit i dovednosti a žádoucí postoje zaměstnanců.

Předávání těchto znalostí a zkušeností probíhá ve formě vzdělávání. „Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie. Vyžaduje to nezbytnou spolupráci více odborů či oddělení v podniku“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 81). Ramos-Villagrasa P. J., Passos A. M. a García-Izquierdo A. L. (srov. 2019, s. 3) navíc doplňují, že učení je podmínkou pro úspěšné zvládnutí adaptace, které se budu dále věnovat.

3. Adaptační proces

3.1 Definice adaptačního procesu

Adaptační proces a pojem adaptace je pro mou práci stěžejní. Než se dostanu k vymezení klíčových prvků adaptačního procesu, definuji samotný pojem adaptace a jeho důležitost pro nové zaměstnance i samotnou organizaci.

Dle Paulíka (2017, s. 17) představuje adaptace takové chování, které člověku umožní přizpůsobení se podmínkám, prostředí či okolí, ve kterém se pohybuje, a je tedy nezbytnou vlastností pro přežití, fungování a vývoj.

Kociánová (2010, s. 131) definuje i pojem adaptabilita, která označuje samotnou schopnost lidí se přizpůsobit okolí. Každý člověk má jiné předpoklady pro zvládání změn a hodně záleží na osobnostních předpokladech nebo sociálních podmínkách. V dnešním moderním světě plném změn je adaptabilita základním předpokladem pro zvládnutí nových pracovních činností a začlenění do týmu i organizace celkově.

Vyrovnat se s pracovními povinnostmi a novým prostředím ovšem nezáleží jen na osobnosti pracovníka, zásadní vliv mají také podmínky adaptace vytvořené zaměstnavatelem. Jak uvádí Kociánová (2010, s. 131) *„adaptovaný člověk je identifikovaný s prací, se sociálním prostředím a lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější a stabilizovaný.“*

Armstrong (2015, s. 1315) například ve své knize nepoužívá ve spojitosti s adaptačním procesem přímo pojem adaptace, ale definuje jej jako uvádění lidí do organizace, jehož smyslem je poskytnutí základních informací, které nováček potřebuje, aby si co nejlépe a nejrychleji zvykl a začal pracovat.

Podobně se k této problematice staví také Koubek (2009, s. 192), který o adaptaci hovoří jako o orientaci pracovníků. *„Orientace je důkladně promyšlený*

a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci, specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím.“

Pojem adaptace je tedy procesem, ve kterém se jedinec přizpůsobuje novému sociálnímu nebo pracovnímu prostředí. S adaptací úzce souvisí adaptabilita, tedy schopnost zpracovat změny, začlenit se do kolektivu a schopnost přijmout informace potřebné k vykonávání nové pracovní náplně. Adaptační proces je nástrojem řízení lidských zdrojů, který nám může pomoci s úspěšným začleněním nového pracovníka do chodu organizace a měl by být nedílnou součástí několika prvních měsíců pracovníka v organizaci.

3.1.1 Kulturní, pracovní a sociální adaptace

Nejčastějšími oblastmi, ve kterých se člověk musí adaptovat, jsou kultura, společnost a práce. Paulík (2007, s. 22-23) mluví o tzv. kulturní a sociální adaptaci a pracovní adaptaci.

Pracovní adaptaci můžeme chápat jako formální i neformální procesy spojené s informováním, odborným zpracováním a zvládáním změn zaměstnance v novém zaměstnání. Podle Šikýře (2014, s. 382) je to představení nezbytných činností a požadavků pro práci v organizaci a přivyknutí na nové podmínky na pracovišti.

V rámci sociální adaptace dochází k začlenění nového pracovníka do sociálních vztahů v rámci pracovního týmu a sociální struktury celé organizace (Bedrnová a kol., 2012, s. 163). Dle Nového a Suryňka (2006, s. 156) může být výsledkem sociální adaptace „úplné včlenění do kolektivu a nových sociálních podmínek, částečná adaptovanost nebo nevčlenění se do nové situace.“ Cílem je tedy začlenění nového pracovníka do kolektivu z hlediska sociálních vztahů.

Pracovní a sociální adaptace probíhají současně a nelze je oddělit. Jak uvádí Bedrnová a kol. (2012, s. 163) „úzká souvislost a vzájemné ovlivňování se projevují v tom, že úspěšný průběh adaptačního procesu je podmíněn tím, jak pracovník zvládl obě roviny adaptace.“

Kociánová (2010, s. 132-133) definuje adaptaci na kulturu organizace jako samostatnou oblast. Organizační kultura je souhrn sdílených postojů, hodnot, zvyků a názorů nebo často používaných zkratk ve skupině či celé organizaci. Na tuto oblast bychom v rámci procesu adaptace neměli zapomínat, protože jak říká Lukášová (2010, s. 99), kulturní znaky organizace jsou novým pracovníkem vnímány velmi intenzivně. Pro stávající zaměstnance však nemusí být úplně jednoduché aspekty organizační kultury definovat, protože daný způsob myšlení nebo určité zvyky považuje za samozřejmost, a tudíž si je neuvědomuje (Lukášová, 2010, s. 99).

Na začátku adaptace je tedy potřeba myslet nejen na formální odborné zaškolení pracovníka, které je potřebné pro vykonávání sjednané pracovní činnosti, ale je potřeba dbát i na sociální a kulturní aspekt. Bez toho, aniž by nový zaměstnanec převzal organizační hodnoty a postoje a začlenil se do kolektivu, nebude proces adaptace kompletní.

3.1.2 Formální a neformální adaptace

Druh a množství informací, které zaměstnanec v rámci adaptace získá, závisí na druhu vykonávané práce, povaze pracovního místa nebo postavení v organizaci. Illeris (2003, s. 170) navíc definuje tři dimenze učení: kognitivní (znalosti), emoční (pocity a motivace) a sociální (komunikace a kooperace). Kognitivní učení, tedy získávání znalostí a dovedností, má podle něj vždy emoční část, která je poznamenána situací, během které učení probíhalo. Například záleží, jestli je člověk motivován touhou, nutností nebo nátlakem.

Odborná literatura definuje dvě linie, pomocí kterých pracovník získává informace. Jedna je formální, získávána plánovanou cestou a druhá linie je neformální a spíše spontánní.

Formální adaptace je plánovaná, uskutečňovaná systematicky pomocí adaptačního programu a nejčastěji pod vedením personalisty nebo nadřízeného pracovníka (Šikýř, 2014, s. 382). Nováček má připraveny potřebné materiály, jako jsou brožury a uvítací balíčky, obsahující důležité informace o dané společnosti (historie, vize, produkty atp.). Nový pracovník má k dispozici také mentora, kterého může v jakémkoliv případě kontaktovat (srov., Zalešna, 2016, s. 2).

Neformální adaptace probíhá spontánně, většinou přímo na pracovišti pod vlivem nejbližších spolupracovníků a je mnohdy významnější a efektivnější pro začlenění pracovníka do týmu (Kociánová, 2010, s. 134). Pro nového pracovníka to může být složitější, protože zde musí spoléhat sám na sebe a je možné, že získá pouze dílčí informace o společnosti (srov. Zalešna, 2016, s. 3). Armstrong (2015, s. 1320) navíc upozorňuje na to, že vzdělávání nových zaměstnanců na pracovišti může probíhat nahodile a tudíž neefektivně.

Z tohoto důvodu by měl být uplatňován systematický přístup, který bude zahrnovat například to, co se nováček musí naučit, ať už za pomoci zkušenějších kolegů, lektorů nebo pomocí samostudia. Oporou pro efektivní zvládnutí adaptačního procesu může být nastavení cílů. Těm se budu věnovat v následující kapitole.

3.2 Cíle adaptačního procesu

Tak jako většinu organizačních procesů i adaptační proces je potřeba řídit. Jak totiž uvádí Kociánová (2010, str. 132), je to základní úkol, kterým zajistíme adaptaci pracovníka na podmínky v organizaci, pracovní tým a na jeho pracovní místo.

Je přínosné mít stanovený cíl adaptace nového pracovníka, aby měl jak on, tak vzdělavatelé, k čemu směřovat. Tento cíl je ovšem potřeba stanovit tak, aby byl pro nováčka dosažitelný. Pokud totiž máme stanoven dosažitelný cíl, adaptivní chování trvá, ale pokud je cíl nedosažitelný nebo není stanoven vůbec, adaptivní chování upadá (srov. Baard S. K., Rench T. A., Kozlowski S. W. J., 2013, s. 9).

Nutnost stanovit a přesně specifikovat, jakých výsledků a výstupů má být dosaženo, zmiňuje i Folwarczná (2010, s. 172). Navíc tuto činnost řadí jako první bod pro úspěšný proces vyhodnocení vzdělávací akce. Tématu zpětné vazby a vyhodnocení se budu věnovat dále v mé práci.

Armstrong (2015, s. 1315-1318) definuje čtyři cíle uvedení pracovníka do organizace:

- překonat počáteční fázi nejistoty, kdy všechno může novému zaměstnanci připadat jako neobvyklé a neznámé
- navodit v mysli nového zaměstnance pozitivní vztah k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost, že v organizaci zůstane
- zajistit, aby nový zaměstnanec co možná nejrychleji dosahoval požadovaného výkonu
- snížit pravděpodobnost, že nový zaměstnanec z organizace záhy odejde

Kociánová (2010, s. 132) uvádí, že *„cílem řízení adaptace je zmírnění stresu pracovníků z nového pracovního působení a minimalizace zátěže spolupracovníků z přítomnosti nového kolegy a z požadavků na jeho uvedení do života organizace, pracovní skupiny a na pracovní místo.“*

Ve shodě s Koubkem (2009, s. 192), lze konstatovat, že hlavním smyslem orientace nových pracovníků je co nejrychlejší a pokud možno bez stresové

zařazení do pracovního týmu, adaptace na styl práce v organizaci, osvojení si potřebných znalostí a dovedností nutných k práci a ztotožnění se s cíli organizace.

3.3 Oblasti a struktura adaptace

Noví pracovníci se budou po příchodu do organizace zajímat, jaká bude náplň prvního dne, jak vypadá jejich pracoviště, kdo bude jejich přímý nadřízený, nebo kdo jsou jejich nejbližší spolupracovníci (Armstrong, 2014, s. 1318). Je proto dobré definovat oblasti a strukturu adaptace, abychom věděli, s čím pracovníky seznámit nejdříve a jaké kroky budou následovat.

Hroník (2007, s. 130-131) rozděluje strukturu adaptačního procesu na tři oblasti. První oblast se věnuje seznámení pracovníka s firmou, především představení její historie, informování o dosažených úspěších, postavení firmy na trhu, kultuře v organizaci, hodnotách firmy a její dalších cílech. Seznámíme pracovníky také s tím, co od nich firma očekává a co naopak můžou očekávat od managementu, jaké jsou vztahy mezi kolegy, nebo jaké jsou způsoby a zdroje komunikace ve firmě.

Jako druhou oblast Hroník (2007, s. 131) uvádí seznámení pracovníka s chodem firmy, tzv. kolečko po pozicích a pracovištích, které bude potřebovat pro svou práci, na jakých lidech je závislý, kteří pracovníci jsou závislí na jeho práci a je mu přidělen průvodce adaptačním procesem. Třetí oblastí se týká zařazení, představení pracovních povinností a úkolů. V této části jsou stanoveny termíny pro vzájemné hodnocení adaptace a úkolů za přítomnosti tutora a přímého nadřízeného. Pracovníkovi je představen přesný popis pracovního místa, jeho příslušné pravomoce, způsob hodnocení a pracovní režim.

Koubek (2009, s. 193-194) hovoří o adaptaci jako o orientaci nových pracovníků a v rámci této orientace se zaměřuje na tři oblasti:

1. Celopodniková orientace – zde jsou předávány obecné informace společné pro všechny pracovníky organizace, většinou bez ohledu na pracovní místo
2. Útvarová orientace – týká se přímo organizační jednotky, proto je někdy nazývána také jako týmová orientace. Má předat detailnější informace a specifika pro práci v daném útvaru a bývá společná pro všechna pracovní místa v útvaru či týmu
3. Orientace na konkrétní pracovní místo – obsah informací podle charakteru a obsahu práce na konkrétní pozici

Armstrong (2014, s. 1320) doplňuje ještě čtvrtou oblast, která navazuje na uvádění nových zaměstnanců do organizace, útvaru a na konkrétní pracoviště. Touto oblastí je vzdělávání nových zaměstnanců na pracovišti, ve které pojednává o vzdělávání pracovníků, kteří nebyli zařazeni do formálního vzdělávání, ale vzdělávají se během vykonávání svěřené práce, nebo mimo pracoviště.

3.3.1 Délka adaptačního procesu

Délka časového období potřebná k plnohodnotné adaptaci je velmi individuální. „Různé pracovní pozice vyžadují různě dlouhou dobu adaptace“ (Kociánová, 2010, s. 135). Nezáleží však pouze na povaze pracovního místa, na které nový pracovník nastupuje, ale také na předchozích zkušenostech a informacích, které jsme od něj získali v procesu získávání a výběru na danou pozici (Koubek, 2011, s. 481-482).

Na nekvalifikovaných pozicích, které vyžadují jen základní zaškolení a povinná školení, může být adaptace velmi krátká. Zpravidla kratší než je zkušební doba. V případě vedoucích nebo specializovaných pozic se adaptace prodlužuje až na půl roku či více (Kociánová, 2010, s. 135).

Šikýř (2014, s. 383-384) k délce adaptace dodává, že tento proces obvykle začíná dnem nástupu do práce a končí rozhodnutím přímého nadřízeného, nebo uplynutím sjednané zkušební doby. Důležité však je, že zaměstnanec musí být připraven samostatně vykonávat svou práci.

3.3.2 Odpovědnost za adaptaci

Odpovědnost za orientaci nového pracovníka má v první fázi personální útvar, který vypracovává koncept adaptace, obsah, časový plán a koordinuje orientaci nových pracovníků na celoorganizační úrovni (Koubek, 2009, s. 201).

Následně přebírá zodpovědnost nadřízený pracovník, který dohlíží na adaptaci na úrovni útvaru a pracovního místa, pomáhá řešit běžné problémy a vyhodnocuje průběh adaptace (Koubek, 2009, s. 201).

Velkou roli v začátcích nového zaměstnance na pracovišti hrají také jeho spolupracovníci, což je patrné i z definice neformálního vzdělávání, kterou jsem zmiňoval výše. Linioví manažeři a personalisté by měli počítat s tím, že nový zaměstnanec bude potřebovat určitou pomoc, na druhou stranu zaměstnanec by měl očekávat, že bude muset převzít značnou část odpovědnosti za svůj rozvoj (Armstrong, 2015, s. 1610-1611).

3.4 Nástroje adaptačního procesu

V případě, že jsou zvoleny cíle adaptace, je potřeba definovat nástroje, prostřednictvím kterých budou tyto cíle naplněny. Existuje celá řada aktivit, které vedou k úspěšné adaptaci nových zaměstnanců.

Základním nástrojem a významnou podporou pro nové zaměstnance jsou tištěné informační materiály (Kociánová, 2010, s. 135). Koubek tento soubor písemných materiálů označuje jako tzv. orientační balíček (2009, s. 194). Na obsahu těchto materiálů se Kociánová a Koubek v podstatě shodují. Měly by obsahovat zejména tyto informace:

- údaje o organizaci, organizační struktuře a činnostech organizace
- orientační plán
- důležité kontakty
- vzory formulářů
- informace ohledně odměňování a zaměstnaneckých benefitech
- možnosti vzdělávání v organizaci

Pro nováčka je výhodné, že má tyto materiály kdykoliv k dispozici, může si do nich případně další informace doplnit a může se k nim kdykoliv vrátit.

Lukášová (2010, s. 195-196) jako další nejčastěji využívané nástroje v oblasti adaptace nových zaměstnanců uvádí:

- přednášky, diskuse, workshopy – první dvě zmíněné bývají využívány pro seznámení s firmou, její filozofií, se zakladateli a firemními hrdiny, což je užitečné pro předání firemní kultury. Pracovníci také získají informace o očekávaném chování či firemním dress codu. Workshopy mohou být využívány pro předání žádoucích hodnot a norem chování
- stáže a rotace – nový pracovník je jako pozorovatel nebo pracovník zapojený do procesu vyslán do jiných organizačních útvarů
- mentorství – mentor je proškolený pracovník organizace, který zná organizační kulturu a požadavky na konkrétní pracovní místo. Je také rádce, poskytuje potřebné informace a celkově pomáhá novému kolegovi se začleněním

V rámci řízené adaptace je často používán také e-learning, v rámci kterého organizace využívá interní počítačovou síť, za účelem zprostředkování studijních materiálů. Pomocí e-learningu je možné absolvovat povinná či zákonná školení, jako je například BOZP. Výhodou je, že vzdělávání probíhá,

kdy je potřeba a kdy je nejvhodnější. Na druhou stranu není e-learning příliš vhodný pro rozvoj měkkých dovedností (Armstrong, 2014, s. 1562-1565).

Je potřeba myslet na to, že k dosažení různých cílů adaptace, nebo vzdělávací akce, využíváme rozdílné nástroje. K předání faktických informací nám stačí tištěný materiál, e-learningový kurz nebo přednáška, ale pro rozvoj schopností uplatňovaných v praxi je zapotřebí praktických ukázek a realizace praktických cvičení (Lukášová, 2010, s. 203).

Mezi efektivní a často využívaný nástroj adaptace řadí Kociánová také individuální plán nového zaměstnance pro adaptační období. *„Měl by zahrnovat všechny významné kroky procesu adaptace na pracovní místo v časovém harmonogramu. Tento plán je vodítkem pro postup v průběhu adaptace pro nadřízeného pracovníka i další pracovníky, kteří se na řízení adaptace podílejí, i pro samotného pracovníka“* (Kociánová, 2010, s. 135). Individuální plán navíc kombinuje individuální cíle nováčka s celkovým obsahem školení (srov. Antonacopoulou a kol., 2005, s. 109).

S ohledem na analytickou část mé práce se v následující podkapitole zaměřím na dvě formy vzdělávání, které mohou mít vliv na samotnou adaptaci nových zaměstnanců. Nejen Hroník (2007, s. 129) člení vzdělávání podle toho, zda probíhá na pracovišti (on the job) nebo mimo pracoviště (out of the job). Správnost zvolené metody se posuzuje s ohledem na potřebu vzdělávání, cíl a cílovou skupinu, nebo s ohledem na samotnou organizaci (Šikýř, 2016, s. 542-543).

3.4.1 On the job

V tomto případě vzdělávání probíhá za chodu, na konkrétním pracovním místě a při vykonávání pracovní činnosti (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 114). Šikýř (2014, s. 470-472) dodává, že metoda on the job se aplikuje převážně individuálně a definuje tyto metody:

- instruktáž při výkonu práce – pracovník se učí pozorováním a napodobováním práce zkušeného školitele, tato metoda je vhodná právě pro zaškolení nových pracovníků
- asistování – pracovník asistuje při vykonávání práce školiteli a osvojuje si tak potřebné úkony
- koučink – zaměstnanec se vzdělává pod vedením kouče, který jej podněcuje k samostatné práci a dále
- pověření úkolem, rotace práce nebo mentoring

3.4.2 Out of the job

Tato forma vzdělávání se dle Šikýře (2014, s. 473-476) aplikuje zejména hromadně a mimo běžné pracoviště. Nemusí však nutně probíhat mimo organizaci. Jako nejčastější metody modelu out of the job uvádí:

- přednáška – zaměstnanec získává informace pomocí výkladu školitele, umožňuje snadno a rychle předat znalosti
- seminář – je zde vyšší motivace účastníků než u přednášky, jelikož kromě výkladu školitele probíhá také diskuse
- případové studie – tato metoda rozvíjí analytické myšlení a podporuje práci v týmu, jelikož zaměstnanci hledají řešení určitého zadání
- demonstrování, outdoorové aktivity

Specifickou metodou je již výše zmíněný e-learning, který můžeme použít na pracovišti i mimo něj a není rozhodující, zda se jedná o jednotlivce nebo skupinu.

Jaký zvolíme nástroj adaptace záleží na potřebách organizace a účastníků, které mohou být velmi rozdílné. Musí zde být prostor pro odlišnosti, ale důležitá je i určitá struktura (srovnej Illeris, 2003, s. 177).

3.5 Hodnocení a zpětná vazba

Jedním z cílů adaptačního procesu je co nejrychlejší dosahování požadovaného pracovního výkonu. Podle Hroníka (2007, s. 176) potřebujeme vědět, v jaké míře realizovaná adaptační aktivita naplnila daný cíl. K tomuto vyhodnocení nám slouží hodnocení pracovníků a zpětná vazba.

Hodnocení zaměstnanců je součástí procesu orientace na pracovišti a ve většině případů je zajišťováno nadřízeným pracovníkem nebo personalistou. *„Hodnotíme, jak se vyrovnává s jednotlivými problémy orientace i narůstajícími pracovními úkoly svého pracovního místa, hodnocení jeho přístupu k práci i jeho příspěvku k vytvoření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti a k výkonu pracoviště“* (Koubek, 2009, s. 200). Součástí hodnocení by měl být společný rozbor nedostatků, jejich příčin a hledání jejich řešení (Urban, 2017, s. 242-243).

Princip zpětné vazby jako určité rekapitulace, že lidé předávané informace chápou, budou v souladu s nimi jednat, nebo jim naopak nerozuměli, je všeobecně znám a uznáván (Tureckiová, 2007, s. 68). Zároveň zpětná vazba poskytuje lidem další informace o jejich jednání, o nich samotných a umožňuje příjemci informací lépe se rozhodnout, jak dále pokračovat (Tureckiová, 2007, s.68).

„O svých výsledcích i způsobu, jakým práci provádějí, by se měli lidé dozvědět co nejdříve a co nejvíce“ (Urban, 2012, s. 200-203). Ve své další publikaci Urban (2017, s. 230-232) dodává, že pochválit zaměstnance ihned poté, co odvedl dobrou práci je důležité, abychom na jeho správné jednání upozornili a posílili jeho motivaci. Naopak negativní hodnocení podané po delší době nejsou důvěryhodné, zaměstnanec si může myslet, že nedostal prostor pro nápravu, a navíc se tyto nedostatky mohou dále rozšiřovat.

Tureckiová (2007, s. 68) definuje efektivní zpětnou vazbu takto:

- specifická a věcná, zaměřená na fakta

- názorná, s využitím příkladů
- zdůrazňující silné stránky a možnosti rozvoje
- podporující a rozvíjející důvěru
- sdělovaná s respektem k citům a postojům příjemce
- zohledňující reálné možnosti příjemce
- zaměřená na pozitivní změnu

Zpětná vazba může být pozitivní nebo negativní, přičemž převažovat by měla ta pozitivní. Může být obecná nebo konkrétní a může se lišit i tím, zda je osobní nebo neosobní (Urban, 2012, s. 215-217). Koubek (2009, s. 208) ještě rozlišuje dvě podoby hodnocení pracovníků. Neformální hodnocení, které je průběžné, příležitostné, dané určitou situací či okamžikem a zpravidla nebývá zaznamenáváno. Naopak formální hodnocení má pravidelný interval, je systematické a může sloužit jako podklad pro další personální činnosti.

3.6 Shrnutí

Jednou ze základních činností personální práce je podnikové vzdělávání, které úzce souvisí s adaptačním procesem nových zaměstnanců. Pomocí vzdělávání totiž dochází k předávání požadovaných znalostí, dovedností a postojů novým zaměstnancům. Tím zajistíme, aby byl pracovník schopen vykonávat svou práci a plnit stanovené cíle podle vnitřních norem a standardů.

Nového pracovníka musíme naučit nejen pracovní postupy, ale také jak fungují sociální vztahy uvnitř organizace a na pracovišti. Úspěšné zvládnutí pracovní, sociální i kulturní adaptace je pro setrvání pracovníka v organizaci klíčové.

Adaptace je řízený a strukturovaný proces začleňování zaměstnance do organizace, díky kterému zajistíme, aby se na nové pozici zaměstnanec cítil komfortně a mohl co nejdříve plnit stanovené úkoly. Jak dlouho bude tento

proces trvat, závisí na povaze pracovního místa, předchozích zkušenostech jedince, výběru vhodných vzdělávacích nástrojů a také podpoře nadřízeného pracovníka.

4. Praktická část

4.1 Cíl empirické části

V rámci adaptačního procesu organizace XY se konkrétně zaměřím na to, co je jeho obsahem a jaká je jeho struktura, které vzdělávací nástroje jsou používány a jak probíhá hodnocení tohoto procesu.

Cílem empirické části je zjistit, jak probíhá adaptace nových pracovníků na pracovišti organizace XY, které oblasti adaptace jsou vzhledem k vytyčeným oblastem v teoretické části přítomny, jaká je jejich aplikace v praxi, a které prvky adaptace chybí.

Nejdříve se zaměřím na popis organizace XY a účastníky vzdělávání, poté budu analyzovat podnikové materiály a následně provedu polostrukturované rozhovory se zaměstnanci firmy. Na závěr provedu komparaci zjištěných prvků adaptačního programu s tím, co by měl adaptační program obsahovat a navrhnou případná doporučení k inovaci tohoto procesu.

4.2 Metodika

Pro potřeby mé práce jsem zvolil případovou studii, která je zaměřena na analýzu konkrétního případu. Metoda výzkumu je kvalitativní a hlavní formu sběru dat představuje analýza dokumentů a polostrukturované rozhovory.

Hlavní výzkumná otázka zní:

Jaké jsou hlavní prvky adaptačního programu, jak jsou přítomny a jaká je praxe jejich řízení v organizaci XY?

Vedlejší výzkumné otázky jsou:

Co je obsahem adaptačního procesu v organizaci XY?

Jak jsou nastaveny cíle adaptačního procesu v organizaci XY?

Je v organizaci XY nastaven proces hodnocení a poskytování zpětné vazby a pokud ano, jak?

Do jaké míry jsou prvky adaptačního programu stanovené v podnikových materiálech aplikovány v praxi?

Analýzu dokumentů jsem zvolil proto, že patří ke standardní aktivitě kvantitativního i kvalitativního výzkumu (Hendl, 2005, s. 132). Tento způsob sběru dat v oblasti kvalitativního přístupu chápeme jako analýzu v podstatě jakéhokoliv materiálu, který je již existující, fixuje data a je zdrojem relevantních informací pro naši studii (Miovský, 2006, s. 98). V případě Organizace XY to budou podnikové materiály související se vzděláváním a adaptačním procesem a pomocí těchto dokumentů bych měl zjistit, co je obsahem tohoto procesu v organizaci.

Pro přesnější popis struktury adaptačního procesu v Organizaci XY, tedy do jaké míry jsou stanovené prvky využívány v praxi, jsem do praktické části zařadil i polostrukturované rozhovory. Ty by mi měly poskytnout reálnější pohled na tento proces, jelikož se budu dotazovat zaměstnanců, kteří jsou zodpovědní za jeho tvorbu a průběh, nebo byli přímými účastníky tohoto procesu. Tuto metodu dotazování jsem zvolil proto, že budu mít definované jádro rozhovoru, a navíc budu moci pokládat doplňující otázky, které vyplynou z hovoru s účastníky (Miovský, 2006, s. 160).

4.3 Představení organizace XY

Pro potřeby mé bakalářské práce jsem zvolil obchodní společnost, která působí na českém bankovním trhu. Tato společnost si přála zůstat v anonymitě, proto budu používat název organizace XY.

Organizace XY je akciovou společností, která v různých formách poskytuje finanční služby klientům v České republice více než dvacet let. Posledních několik let již jako bankovní instituce. Organizace XY hospodaří s čistě českým kapitálem, zaměstnává více než 400 zaměstnanců a organizační struktura je rozdělena na řídicí orgán a pět samostatných odborů. Zaměstnanci svou práci vykonávají na dvou centrálních pracovištích a v pobočkové síti, která čítá 37 poboček a zaměstnává 96 pracovníků, což je téměř čtvrtina všech lidí v organizaci.

Organizace XY v posledních letech zvolila růstovou strategii, snažila se rozšiřovat svou nabídku, otevírat nové pobočky a nabírat nové zaměstnance, kteří ji v tomto růstu pomohou. Za roky 2019-2021 do společnosti nastoupilo celkem 421 nových pracovníků. Nejvíce v roce 2021, kdy v této organizaci začalo pracovat 196 nových zaměstnanců.

Do pobočkové sítě, která spadá pod odbor retailového bankovníctví, kterému se budu v rámci výzkumu primárně věnovat, nastoupilo ve zmíněných letech 130 nových zaměstnanců.

4.4 Účastník adaptačního programu

Protože se věnuji zejména adaptačnímu procesu zaměstnanců vykonávajících práci na pobočce, je potřeba toto pracovní místo blíže specifikovat. Na pobočkách působí osobní bankéři a manažeři poboček. Nejčastější velikost týmu jsou dva pracovníci, maximálně pět pracovníků na jedné pobočce.

Z popisu pracovní činnosti osobních bankéřů vyplývá, že náplní jejich práce je vedení obchodních jednání s klienty, uzavírání smluv, telefonická komunikace a servis stávajících klientů. Pro tuto pozici je důležitá znalost firemních produktů, předpisů a interních systémů pro obsluhu klientů.

Důležité jsou samozřejmě také měkké dovednosti, jako je komunikace a prodejní dovednosti.

K manažerům poboček je v organizaci XY přístupováno velmi podobně jako k osobním bankéřům, jelikož hlavní náplň práce je totožná. Navíc jsou však zodpovědní za vedení malého týmu a administrativu spojenou s chodem pobočky.

4.5 Analýza adaptačního procesu dle organizačních dokumentů

Dokumenty, které se v organizaci XY zabývají vzděláváním a byly mi poskytnuty k analýze, jsou:

- Adaptační plán pobočkového pracovníka (příloha č. 1)
- Harmonogram vstupního školení (příloha č. 2)
- předpis Vzdělávací politika (příloha č. 3)
- uživatelský manuál Plán vzdělávání (příloha č. 4)

Třetí a čtvrtý dokument se věnuje celopodnikovému vzdělávání. Tyto dokumenty upravují rozdělení jednotlivých školení na povinné pro všechny pracovníky, pravidelné a mimořádné interní školení a externí vzdělávání. Uživatelský manuál upravuje problematiku vstupního vzdělávání, které je začátkem adaptačního procesu v organizaci. Odpovědnost za interní školení podle předpisu Personální politika nese personální oddělení a interní školitelé, případně vedoucí pracovníci. Z těchto dokumentů tedy vyplývá obsah a struktura adaptačního procesu v organizaci XY, který dále popisují.

4.5.1 Vstupní školení

Vstupní školení znamená pro nového zaměstnance první kontakt s organizací. Získává od personalistů údaje o organizaci, organizační struktuře a činnostech organizace. Z analýzy dokumentu Plán vzdělávání

jsem zjistil, že vstupní školení je povinné pro všechny nové pracovníky a zásadou je konání vždy co nejdříve po zahájení pracovního poměru, zpravidla začátkem každého kalendářního měsíce. Rozsah vstupního školení se liší podle pracovního zařazení a pokynů nadřízeného pracovníka. Časová dotace je dva až patnáct dnů. Forma vzdělávání je zejména prezenční, doplněná o samostudium prostřednictvím e-learningu.

První dva dny musí absolvovat všichni nově nastupující pracovníci. Obsahují tyto školící bloky:

- Personální a organizační záležitosti
- IT a Fyzická bezpečnost
- Předání telefonů
- Představení organizace XY, historie, hodnoty a vize
- Seznámení s vnitřními předpisy a e-learningovým kurzem
- GDPR, Compliance, Operační rizika

Tímto je v organizaci XY zajištěna celopodniková orientace, jak ji definuje například Koubek (2009, s. 193-194). Jsou zde předávány obecné informace společné pro všechny pracovníky organizace, bez ohledu na pracovní místo. Dále už se věnují útvarové orientaci a adaptaci na konkrétní pracovní místo v pobočkové síti.

4.5.2 Adaptační proces pobočkového pracovníka

Adaptační proces pobočkového pracovníka je popsán v Adaptačním plánu. Ten se skládá z Karty bankéře, což je excelovský soubor, kde má pracovník napsané své jméno, datum nástupu, místo výkonu práce, nadřízeného pracovníka, termín vstupního školení a je zde prostor pro zpětnou vazbu od interních školitelů. Dále je součástí harmonogram s názvem Adaptační proces na pobočce. Samostatným souborem je Harmonogram vstupního školení. Tyto materiály navazují na výše zmíněné dokumenty

Personální politika a Plán vzdělávání a rozvíjí je o adaptaci na konkrétní pracovní místo. Tabulka č. 1 zobrazuje samotný dokument Adaptační proces na pobočce. Celý Adaptační plán a Harmonogramu vstupního školení jsou, z důvodu jejich rozsahu, součástí příloh č. 1 a č. 2.

Tabulka č. 1 Adaptační proces na pobočce, zdroj: Interní dokument Adaptační plán

Adaptační proces na pobočce		
Období	Aktivita	Splněno
1. měsíc	Absolvování vstupního školení > základní znalost produktů, systémů, identifikace klienta a pokladny Testování Instruktor Testování v Moodle Seznámení s chodem pobočky > provozní záležitosti, pravidla působení na pobočce Vysvětlení motivačního systému Náslechy obchodních jednání kolegů na pobočce Obsluha klientů > založení klienta, produktů, servisní činnost Orientace v klientské dokumentaci Zápisy v klientském systému Certifikace ČNB na hotovost	
2. měsíc	Školení prodejních dovedností a finanční gramotnost II Pokladní činnost > vklad, výběr, přehlídka pokladen Obsluha klientů > servisní činnost, mobilita, ukončení účtu Měsíční testování	
3. měsíc	Příprava na investiční zkoušku Certifikace na prodej investic	

Struktura adaptačního procesu je rozdělena do tří měsíců. Celopodniková orientace je zajištěna v prvních dvou dnech vstupního školení. Následuje útvarová orientace, která je pro pobočkové pracovníky zajišťována od třetího dne vstupního školení. Jsou zde předávány specifické informace potřebné pro práci na pobočce. Školení probíhá na centrále organizace XY, tedy mimo pracovní místo, a to za účasti všech nově nastupujících pobočkových

zaměstnanců. Orientace na pracovní místo je zajišťována již na konkrétní pobočce a pod dohledem nadřízeného pracovníka.

Odpovědnost za tento proces nese v rámci vstupního školení interní školitel. Následně, po příjezdu na konkrétní pobočku, přebírá odpovědnost nadřízený pracovník.

Délka adaptace je popsána v Adaptačním plánu. Vstupní školení trvá tři týdny a celková doba adaptace je stanovena na tři měsíce. První týden jsou představeny produkty společnosti a interní systémy. Druhý týden probíhá formou samostudia v místě pracoviště, za pomoci e-learningu a praktických úkolů. Třetí týden slouží k opakování interních systémů, jsou prohloubeny znalosti produktů a zaškoleny základy prodejních dovedností. Následně pobočkový pracovník získá tzv. ostré přístupy, kdy může začít obsluhovat klienty a pracovat v reálném prostředí. Do konce třetího měsíce musí mít nový zaměstnanec takové dovednosti a znalosti, aby mohl samostatně vykonávat práci na pobočce a úspěšně složit zkoušku na prodej investic.

Touto cestou má organizace zajištěnou formální adaptaci, která je plánovaná a vedená pod dohledem lektorů a nadřízeného pracovníka. Řízená kulturní adaptace je patrná pouze z jednoho školicího bloku s názvem Představení organizace XY. Z analýzy všech dostupných dokumentů nevyplývalo, že by se adaptační proces více zabýval orientací na firemní kulturu. Problematiku sociální adaptace nebylo možné z dostupných zdrojů identifikovat, ale vzhledem k tomu, že tato forma adaptace z pravidla není řízená, měla by probíhat přímo na pobočce, když se nový zaměstnanec dostane do svého týmu.

Cíl vzdělávání je v Plánu vzdělávání organizace XY definován takto: „Cílem vzdělávání zaměstnanců Banky je odborný rozvoj zaměstnanců, tedy získání nebo udržování odborných znalostí a dovedností zaměstnanců Banky,

nezbytných pro výkon práce na daných pracovních pozicích, prohlubování a udržování získaných kompetencí.“

Cíle vstupního školení, tedy jaké znalosti a dovednosti je potřeba během těchto dnů získat, jsou patrné z harmonogramu a zahrnují:

- znalost běžných a spořicích produktů
- získání potřebných dovedností v interních systémech
- osvojení si práce s pokladnou
- schopnost komunikace a vedení prodejního rozhovoru

V rámci analýzy adaptačního plánu nebyly identifikovány explicitně stanovené cíle pro úspěšné zvládnutí celého procesu adaptace. Je však možné je implicitně identifikovat v Adaptačním plánu, viz. tabulka 1.

Co se týká nástrojů využívaných v adaptačním procesu organizace XY, tak z podnikových dokumentů je patrné, že největší část vstupního školení probíhá formou přednášek, které jsou doplněny případovými studiemi. Vzdělávání za pomoci e-learningu je využíváno k zaškolení povinných bloků, jako je požární ochrana a školení řidičů a také k samostudiu v druhém týdnu vstupního školení. Dalším využívaným nástrojem je individuální plán. Ten dává novému pracovníkovi informace o tom, jaké školení ho čeká a co je potřeba zvládnout daný týden či měsíc. Dle adaptačního plánu by měl být stanoven i mentor, který má také stanoveny své aktivity. Tuto funkci případně zastává nadřízený pracovník. Pokud se podíváme na nástroje vzdělávání z pohledu toho, zda jsou praktikovány na pracovišti nebo mimo něj, vyplývá z dostupné dokumentace následující:

- Forma Out of the job – je aplikována v 1. a 3. týdnu školení, kdy jsou dle harmonogramu noví pracovníci školení na centrále organizace XY především formou přednášek, demonstrací a případovými studiemi.

- Forma On the job – v rámci 2. týdne jsou zaměstnanci na svém pracovišti pověřeni úkolem, následně je v prvních týdnech práce v reálném prostředí využívána instruktáž a asistování, vždy pod dohledem nadřízeného pracovníka nebo interního školitele.

Poslední oblastí adaptace je hodnocení a zpětná vazba. V Adaptačním plánu je možné najít prostor pro podání písemné zpětné vazby ze vstupního školení. Ústní zpětné vazbě je věnován také půlhodinový blok poslední den školení. Tato zpětná vazba jde směrem od interních školitelů k jednotlivým účastníkům. K hodnocení účastníků by měly soužít opakovací testy a závěrečný úkol, jak je patrné z Harmonogramu vstupního školení. V celopodnikových dokumentech jsem tuto problematiku popsanou nenašel. Není také stanoveno, jakou formou jsou noví pracovníci hodnoceni po ukončení vstupního školení.

Analýzou podnikových dokumentů jsem získal odpověď na vedlejší výzkumnou otázku „Co je obsahem adaptačního procesu v organizaci XY?“. Na to, jestli jsou výše popsané informace aplikovány v praxi, se zaměřím v následující kapitole.

4.6 Rozhovory se zaměstnanci organizace XY

Polostrukturované rozhovory jsou vedeny se vzdělavateli i účastníky adaptačního procesu. Vzdělavatelé jsou totiž odpovědni za tvorbu tohoto procesu a zajišťují adaptaci nového pracovníka. Účastníci mi nabídnou pohled z jiné perspektivy, jelikož tímto procesem prošli.

Cílem samotných rozhovorů je zjištění míry aplikace vybraných prvků adaptačního procesu organizace XY v praxi. Proto jsem se u vzdělavatelů a účastníků zaměřil na prvky, například cíle nebo hodnocení, které z podnikových dokumentů nebyly zcela zřejmé, nebo si naopak chci potvrdit přítomnost využívaných vzdělávacích nástrojů.

Soubor témat a otázek pro vzdělavatele:

1. Co pro Vás znamená adaptační proces?
2. Kdo je zodpovědný za proces adaptace?
3. Jakým způsobem probíhá adaptace na firemní kulturu?
4. Do jaké míry pracujete s adaptačním plánem?
5. Co je cílem adaptačního procesu?
6. Probíhá hodnocení a poskytování zpětné vazby v rámci adaptace a pokud ano, jak?
7. Kdo se stará o nového pracovníka v prvních týdnech na pracovišti?
8. Co byste doplnil/a, nebo ubral/a v adaptačním procesu?

Soubor témat a otázek v okruhu pro účastníky:

1. Co pro Vás znamená adaptační proces?
2. Jakým způsobem Vám byla představena společnost, do které jste nastoupili a její firemní kultura?
3. Do jaké míry jste byl/a seznámen s cíli adaptačního procesu?
4. Které vzdělávací nástroje použité v adaptaci Vám nejvíce vyhovovaly?
5. Dostával/a jste v průběhu adaptace zpětnou vazbu?
6. Bylo pro Vás školení před vstupem do ostrého provozu dostatečné?
7. Kdo Vám pomohl s orientací na pracovním místě a v první měsících práce?
8. Kdy byl podle Vašeho názoru ukončen proces adaptace?
9. Podařilo se Vám splnit vše, co bylo stanoveno v adaptačním plánu?
10. Co byste doplnil/a, nebo ubral/a v adaptačním procesu?

Rozhovory byly vedeny ve dnech 17.-19.3.2022 a uskutečnily se v online prostředí, z důvodu místa výkonu práce jednotlivých pobočkových pracovníků po celé republice. Během hovoru měli účastníci zapnutou kameru, tudíž jsem mohl sledovat jejich neverbální reakce na pokládané otázky.

Většina respondentů si nepřála, aby byl rozhovor nahráván, jejich požadavku jsem vyhověl a pro zaznamenání odpovědí jsem zvolil metodu zapisování v průběhu rozhovoru. Jako záznamový arch mi posloužil soubor otázek.

Respondenty jsou zaměstnanci organizace XY, kteří ve firmě stále působí. Z tohoto důvodu zůstanou v anonymitě a budu je pojmenovávat jako „vzdělavatel 1, vzdělavatel 2, účastník 1, účastník 2...“

Na začátku každého rozhovoru jsem respondentům představil, jakým způsobem bude rozhovor probíhat, co je jeho tématem, a že následný přepis rozhovorů je zcela anonymní. Na konci měl každý účastník možnost vyjádřit, co by do adaptačního procesu přidal nebo ubral a poděkoval jsem mu za jeho čas a účast. Do přepisu rozhovorů, který je součástí přílohy č. 5, jsem zahrnul pouze samotné otázky a odpovědi respondentů. Nyní tedy přecházím rovnou k vyhodnocení samotných rozhovorů.

4.6.1 Vyhodnocení rozhovorů

Na začátku všech rozhovorů jsem považoval za důležité si ověřit, jak jednotliví respondenti chápou adaptační proces, protože je klíčovým prvkem mé práce. Na otázku „Co pro Vás znamená adaptační proces?“ jsem dostal v podstatě totožné odpovědi, ze kterých je zřejmé, že respondenti chápou adaptační proces jako určité přizpůsobení se, začlenění či zaškolení do nové organizace, což se v podstatě shoduje se zvolenou teorií.

Odpovědi respondentů na otázku „Jakým způsobem Vám byla představena společnost, do které jste nastoupil a její firemní kultura?“ korespondují s obsahem dokumentu Harmonogram vstupního školení, kde je zařazen školící blok s názvem Představení organizace XY, ve kterém je představena organizační struktura a vedení. Tato zjištění se shodují s odpověďmi dvou ze tří vzdělavatelů na otázku „Jakým způsobem probíhá adaptace na firemní kulturu“. Na doplňující otázku, zda jsou nováčkům

představovány například nejčastěji používané zkratky odpověděli shodně, že nejsou.

Za nejvíce vyhovující používané vzdělávací nástroje označili účastníci adaptačního procesu e-learning, prezentace a samostatné úkoly v testovacích programech. Adaptační plán, jako jeden z nástrojů, je také v praxi aplikován. Není však využíván po celou dobu tří měsíců. V Adaptačním plánu byl zmíněn také mentor, toho na pobočkách dle odpovědí respondentů supluje nadřízený pracovník.

Vzdělavatelé k otázce „Kdo je zodpovědný za proces adaptace?“ uvedli, že je to školitel, zejména při vstupním školení, poté nadřízený pracovník. Toto rozdělení koresponduje s Adaptačním plánem. Potvrdili to i účastníci, když u otázky „Kdo Vám pomohl s orientací na pracovním místě a v prvních měsících práce?“ odpovídali, že manažer. Pouze jeden účastník uvedl ostatní kolegy, protože manažer nebyl přítomen.

Na otázku „Probíhá hodnocení a poskytování zpětné vazby v rámci adaptace a pokud ano, jak?“ vzdělavatelé odpovídali shodně. Neformální zpětná vazba je účastníkům poskytována průběžně, zejména ústní formou. Závěrečná zpětná vazba, po absolvování vstupního školení, je poskytována písemnou formou. Hodnocení účastníků probíhá prostřednictvím dvou teoretických e-learningových testů, ve kterých si vzdělavatelé ověřují rozsah získaných znalostí. Dále jsou účastníci hodnoceni pomocí praktického úkolu, který je zaměřen na systémové dovednosti. Toto vyhodnocení koresponduje jak s účastníky adaptace, kteří odpovídali na otázku „Dostával/a jste průběžně zpětnou vazbu?“, tak s Harmonogramem vstupního školení. Z odpovědí respondentů vyplývá, že hodnocení po absolvování vstupního školení přímo na pracovním místě je nahodilé a není systémově stanoveno. Společně s analýzou dokumentů byla tímto vyhodnocením zodpovězena vedlejší

výzkumná otázka „Je v Organizaci XY nastaven proces hodnocení a poskytování zpětné vazby a pokud ano, jak?“.

Dva ze tří účastníků byli seznámeni s cíli adaptačního procesu a chápali, že cílem je schopnost samostatně pracovat na pobočce. Tyto odpovědi korespondují s odpověďmi samotných vzdělavatelů u otázky „Co je cílem adaptačního procesu?“, protože odpovídali totožně. Vzdělavatelé i účastníci se dle odpovědí řídí především podnikovými dokumenty Harmonogram a Adaptační plán. Hlavní cíl, jak byl pospán respondenty, tedy schopnost samostatně pracovat na pobočce, nemá organizace XY explicitně stanoven. Pro potřeby této společnosti se však zdá být dostačující práce s Harmonogramem vstupního školení a s Adaptačním plánem. Společně s analýzou těchto dokumentů mi odpovědi respondentů pomohli k zodpovězení vedlejší výzkumné otázky „Jak jsou nastaveny cíle adaptačního procesu v Organizaci XY?“.

Délka adaptace stanovená v Adaptačním plánu na dobu tří měsíců nekorresponduje s výpovědí účastníků. Dva ze tří účastníků považovali za konec adaptace ukončení vstupního školení, třetí účastník považoval adaptaci za ukončenou až po šesti měsících.

Všichni účastníci adaptačního procesu v organizaci XY se shodli, že vzdělávání před nástupem do ostrého provozu nebylo dostatečné a uvítali by delší čas na získání potřebných znalostí a dovedností, zejména pak systémových. U vzdělavatelů se odpovědi lišily, také by však uvítali přidání vzdělávacích bloků či vzdělávacích pomůcek.

4.7 Aplikace prvků adaptačního programu organizace XY

v praxi

V této kapitole je provedeno srovnání zjištění ze směrnic organizace XY a podnikových dokumentů oproti odpovědím respondentů.

Díky analýze polostrukturovaných rozhovorů jsem mohl identifikovat, do jaké míry jsou prvky adaptačního programu stanovené v podnikových materiálech aplikovány v praxi, čímž jsem získal odpověď na třetí vedlejší výzkumnou otázku.

Nejdříve jsem se zaměřil na ty prvky adaptace, které jsou v praxi aplikovány. Odpovědi účastníků i vzdělavatelů potvrdily využívání všech vzdělávacích nástrojů identifikovaných v podnikových materiálech v praxi. Dále je aplikováno rozdělení odpovědnosti v rámci adaptace, kde vzdělavatelé potvrdili svou odpovědnost za vstupní školení a účastníci potvrdili odpovědnost nadřízeného pracovníka, který je také mentorem po absolvování vstupního školení.

Hodnocení a zpětná vazba identifikované v Harmonogramu jsou dle respondentů aplikovány v praxi. Nastavení cílů pomocí Harmonogramu a Adaptačního plánu jsou pro potřeby organizace XY dostačující a také jsou aplikovány v rámci adaptačního procesu.

Představení organizace, jak je uvedeno v Harmonogramu, je aplikováno v praxi. Podle účastníků je to však nedostatečné. Byť je dle zvolené teorie kulturní adaptace velmi důležitá, z analýzy dokumentů a rozhovorů je zřejmé, že se organizace XY na tuto část adaptace nezaměřuje.

Prvky adaptace, které jsou aplikovány pouze částečně nebo vůbec jsou Adaptační plán pro nového pracovníka a stanovená délka adaptace. Adaptační plán je využíván zejména první měsíc, poté už jen nahodile nebo s ním není pracováno vůbec. Co se týče délky adaptace, ta je stanovená na 3 měsíce. Dva ze tří účastníků však uvedli, že podle nich adaptace skončila hned po vstupním školení. Třetí účastník naopak uvedl, že se podle jeho názoru plně adaptoval až po 6 měsících.

Celkově tedy můžeme říct, že pět ze sedmi prvků adaptačního programu je zcela aplikováno v praxi, jeden částečně a pouze jeden, délka adaptace, se neshoduje s analýzou podnikových dokumentů.

Další kapitola je zaměřena na komparaci zjištěných skutečností v podnikové dokumentaci a rozhovorů s tím, co k vybraným adaptačním prvkům říká zvolená teorie.

4.8 Komparace adaptačního programu Organizace XY se zvolenou teorií

Pro lepší přehlednost přítomnosti vybraných prvků adaptačního procesu v organizaci XY jsem vypracoval jednoduchou tabulku. Tabulka vychází z analýzy dokumentů, tedy z kapitoly 4.4 a z odpovědí respondentů, kapitola 4.5. Prvky, které jsou aplikovány a přítomny, jsou označeny jako „přítomno“. Ostatní oblasti, které jsou přítomny jen částečně nebo chybí, jsou popsány pod uvedenou tabulkou.

Tabulka č. 2 Komparace adaptačního programu, zdroj: vlastní zpracování

Adaptační prvky dle teoretické části	Přítomnost těchto prvků v Organizaci XY
Pracovní adaptace	přítomno
Kulturní a sociální adaptace	chybí
Formální adaptace	přítomno
Neformální adaptace	přítomno
Nastavení cílů	částečně
Celopodniková orientace	přítomno
Útvarová orientace	přítomno
Orientace na pracovní místo	přítomno
Délka adaptačního procesu	přítomno
Odpovědnost za adaptaci	přítomno
Volba vzdělávacích nástrojů a jejich aplikace	přítomno
Hodnocení a zpětná vazba	částečně

Organizace XY má stanoveny cíle zaměřující se na získání znalostí a dovedností. Chybí stanovení cílů adaptace, který by se zaměřovaly na pracovníka jako osobnost. Například zmírnění stresu a minimalizaci zátěže spolupracovníků, jak uvádí Kociánová (2010, s. 132) nebo překonání počáteční fáze nejistoty a navození pozitivního vztahu k organizaci, což jsou dva ze čtyř cílů, které definuje Armstrong (2015, s. 1314). Z těchto důvodů jsem posoudil přítomnost a nastavení cílů v organizaci XY jako částečnou.

Nenastavení těchto cílů podle mého názoru souvisí s absencí kulturní a sociální adaptace, neboť organizace XY se soustředí pouze na pracovní adaptaci nových zaměstnanců. Kulturní a sociální adaptace v podstatě není zajišťována. Toto by mohlo mít za následek neschopnost nového pracovníka přizpůsobit se hodnotám organizace, nevčlenění se do kolektivu a jeho celkovou nespokojenost. Protože jak cituji v kapitole 3.1.1. například Bedrnovou a kol. (2012, s. 163) dodávají, že úspěšné zvládnutí adaptace je založeno na zvládnutí obou rovin adaptace, tedy jak pracovní, tak i sociální.

Hodnocení a zpětná vazba jsou přítomny v rámci vstupního školení, během rekapitulace, kdy se ověřuje, zda účastníci předávané informace chápou a hledá se řešení pro případné nedostatky, což koresponduje s teorií. V podnikových dokumentech však není stanoveno následné hodnocení a zpětná vazba na konkrétním pracovním místě. Na pracovišti tedy pobíhá nahodile a nesystémově.

5. Návrh na inovaci adaptačního procesu v organizaci

XY

Návrh na inovaci adaptačního programu v organizaci XY vyplývá zejména z chybějících prvků adaptačního programu nebo z prvků, které jsou aplikovány částečně či nesystematicky.

Za stěžejní bod návrhu doporučení k inovaci považují zařazení kulturní a sociální adaptace do adaptačního programu. Zejména proto, že kulturní znaky organizace jsou novým zaměstnancem vnímány velmi intenzivně (Lukášová, 2010, s. 99). Stejně tak je důležité začlenit nového zaměstnance do týmu a sociální struktury celé organizace (Bedrnová a kol., 2012, s. 163). Vzhledem k absenci kulturní adaptace nemusí docházet k úplné adaptaci nového pracovníka, který nepřijme firemní hodnoty za své. Organizace by například mohla k prezentaci na představení společnosti zařadit workshop s firemními hrdiny nebo zakladateli, protože workshopy mohou být využívány pro předání žádoucích hodnot a norem (Lukášová, 2010, s. 195-196). I podle Koubka (2009, s. 192) je jedním z hlavních cílů orientace na pracovišti bez stresové zařazení do týmu a ztotožnění se s cíli organizace.

Dalším bodem je zařazení formálního hodnocení do procesu adaptace, zvláště do druhého a třetího měsíce. V podnikových dokumentech tento prvek stanoven není a dle účastníků adaptace je hodnocení pouze neformální a neplánované. Přitom jak uvádím v kapitole 3.5., je potřeba vyhodnocovat zvládnutí narůstajících pracovních povinností, přístup k práci nebo začlenění do mezilidských vztahů (Koubek, 2009, s. 200). Proto navrhuji přidat i formální hodnocení nových zaměstnanců, které by mělo pravidelný interval a sloužilo by k dalšímu rozvoji.

Vzhledem k tomu, že je adaptační proces nastaven systémově a není individuální, tedy nezohledňuje předchozí znalosti a zkušenosti pracovníků, navrhoval bych také větší individualizaci délky adaptace nových členů. Je to patrné i z odpovědí účastníků, kteří měli rozdílné pohledy na ukončení adaptace. Ani jeden z nich nezmínil horizont tří měsíců, který je uváděn v Adaptačním plánu. Dle Koubka (2011, s. 481-482) bychom se v rámci orientace na pracovišti měli zaměřit na zkušenosti a informace, které od nastupujícího člověka získáme v procesu výběru na danou pozici.

Navíc, co se týče vstupního školení, všichni účastníci, i jeden ze vzdělavatelů, zmínili, že pro ně školení před vstupem do ostrého provozu nebylo dostatečné. Bylo by tedy dobré zvážit návrh na prodloužení vstupního školení a dle slov respondentů více času věnovat školení podnikových systémů na obsluhu klientů.

Posledním bodem návrhu na inovaci je nastavení cílů orientovaných nejen na znalosti a dovednosti, ale i na samotného pracovníka. Cílem adaptace totiž není jen co nejrychlejší osvojení znalostí a dovedností potřebných k práci, ale jak už jsem zmiňoval výše, také zmírnění stresu nového pracovníka z požadavků na jeho uvedení do organizace (Kociánová 2010, s. 132). Nebo dle Armstronga (2015, s. 1314) překonání počáteční fáze nejistoty a navodit pozitivní vztah k organizaci. Stanovení těchto cílů zvýší pravděpodobnost, že pracovník v organizaci zůstane.

Závěr

Na začátku této bakalářské práce byly definovány pojmy řízení lidských zdrojů, vzdělávání v organizaci a adaptační proces, kterým se práce primárně zabývá. Poté jsem se věnoval stěžejním prvkům adaptačního programu, vymezil jsem pojmy kulturní, pracovní a sociální adaptace a formální a neformální adaptace. Všechny tyto druhy adaptace jsou zásadní pro úspěšné zvládnutí orientace na pracovišti a bylo potřeba je definovat i pro praktickou část. Následovalo teoretické ukotvení cílů adaptace, které jsou důležité jak pro organizaci, tak nového pracovníka a ukotvení celkového obsahu a struktury. Dále byly vymezeny vzdělávací nástroje, které je možné v rámci adaptačního procesu využít a naplnit jimi stanovené cíle. V poslední kapitole teoretické části jsem se věnoval hodnocení a zpětné vazbě, což je součástí procesu orientace na pracovišti a slouží k vyhodnocení samotné adaptace. V další části práce byla představena organizace XY a pracovní místo, kterému jsem se

v případové studii věnoval. Cílem bylo zjistit, jak probíhá adaptační proces v organizaci XY, které oblasti adaptace jsou přítomny a jak jsou aplikovány přímo v této společnosti. Tento cíl byl naplněn díky analýze podnikových dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů vedených se zaměstnanci organizace XY. Stejně tak se v praktické části podařilo zodpovědět všechny výzkumné otázky. Dále bylo provedeno srovnání zjištěných skutečností v podnikových dokumentech s odpověďmi respondentů a poté byl komparován souhrnný výstup se zvolenou teorií. Na základě těchto srovnání jsem na závěr navrhl několik bodů na inovaci adaptačního procesu v organizaci XY.

Literatura a zdroje

ANTONACOPOULOU, E., JARVIS, P., ANDERSEN, V., ELKJAER, B. A HØYRUP, S. (2005) *Learning, Working and Living Mapping the Terrain of Working Life Learning*. New York: Palgrave MacMillan. Citováno 28. března 2022. Dostupné z: DOI 10.1007/978-0-230-52235-0

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. (2015) *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing. Citováno 23. března 2022. ISBN 978-80-247-5258-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-lidskych-zdroju-1203/>

BAARD S. K., RENCH T. A., KOZLOWSKI S. W. J. (2014) *Performance adaptation: a theoretical integration and review*. Journal of Management. Citováno 28. března 2022. Dostupné z: DOI: 10.1177/0149206313488210

BEDRNOVÁ, Eva a kol. (2012) *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

FOLWARCZNÁ, I. (2010) *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Citováno 28. března 2022. ISBN 978-80-247-3067-7. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/rozvoj-a-vzdelavani-manazeru-409>.

HENDL, Jan. (2005) *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.

HRONÍK, F. (2007) *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.

ILLERIS, K. (2003) *Workplace learning and learning theory*. Journal of Workplace Learning. Citováno 30. března 2022. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1108/13665620310474615>

KOCIANOVÁ, R. (2010) *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Citováno 25. března 2022. ISBN 978-80-247-2497-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/>

KOUBEK, J. (2011) *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada. Citováno 25. března 2022. ISBN 978-80-247-3823-9. Dostupné z:

<https://www.bookport.cz/kniha/personalni-prace-v-malych-a-strednich-firmach-678/>

KOUBEK, J. (2009) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

LUKÁŠOVÁ, R. (2010) *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. Citováno 25. března 2022. ISBN 978-80-247-2951-0. Dostupné také z: [https://www.bookport.cz/kniha/organizacni-kultura-a-jeji-zmena-384.](https://www.bookport.cz/kniha/organizacni-kultura-a-jeji-zmena-384/)

MIOVSKÝ, M. (2008) *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1362-4.

NOVÝ, I. a kol. (2006) *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing. Citováno 28. března 2022. ISBN 80-247-1705-0. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/sociologie-pro-ekonomy-a-manazery-96>.

PAULÍK, K. (2017) *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada. Citováno 26. března 2022. ISBN 978-80-247-5646-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/psychologie-lidske-odolnosti-3011/>

RAMOS-VILLAGRASA P. J., PASSOS A. M. a GARCÍA-IZQUIERDO A. L. (2018) *From Planning to Performance: The Adaptation Process as a Determinant of Outcomes*. The Journal of Applied Behavioral Science. Citováno 28. března 2022. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0021886318807484>

ŠIKÝŘ, M. (2014) *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Citováno 25. března 2022. ISBN 978-80-247-5212-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/nejlepsi-praxe-v-rizeni-lidskych-zdroju-2408/>

ŠIKÝŘ, Martin. (2016) *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. Citováno 26. března 2022. ISBN 978-80-247-5870-1. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/personalistika-pro-manazery-a-personalisty-2901>.

TURECKIOVÁ, M. (2007) *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. Citováno 28. března 2022. ISBN 978-80-247-0882-9. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/klic-k-ucinnemu-vedeni-lidi-73>.

URBAN, J. (2012) *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada. Citováno 28. března 2022. ISBN

978-80-247-3955-7. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/10-kroku-k-vyssimu-vykonu-pracovniku-2048>.

URBAN, J. (2017) *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Citováno 28. března 2022. ISBN 978-80-271-0227-3. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/motivace-a-odmenovani-pracovniku-3031>.

VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011) *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. Citováno 26. března 2022. ISBN 978-80-247-3651-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/efektivni-vzdelavani-zamestnancu-618/>

ZALESNA A. (2016) *The impact of the process of adaptation and knowledge sharing on the assessment of suitability of a new employee in the company*. Torun Business Review. Citováno 28. března 2022. Dostupné z: DOI: 10.19197/tbr.v14i1.25

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Adaptační proces na pobočce

Tabulka č. 2 Komparace adaptačního programu

Seznam příloh

Příloha č. 1 Adaptační plán pobočkového pracovníka

Příloha č. 2 Harmonogram vstupního školení

Příloha č. 3 Vzdělávací politika

Příloha č. 4 Vzdělávací plán

Příloha č. 5 Přepis polostrukturovaných rozhovorů, vlastní dílo autora

Příloha č. 1 Adaptační plán pobočkového pracovníka

KARTA BANKÉŘE		
Jméno bankéře: Datum nástupu: Pobočka: Nadřízený pracovník:		
Termín vstupního školení a časové dotace		
Termín školení: Délka trvání vstupního školení: 4 týdny Obsah vstupní školení: viz. harmonogram školení Testování systémů OBS a BRN na pobočce: 5 dnů		
Testování	Výsledek	Zodpovědnost
Kontrolní test I		Interní školitel
Kontrolní test II		Interní školitel
Závěrečný úkol		Interní školitel
Zpětná vazba ze vstupního školení		
Přejeme hodně štěstí a ať se Vám u nás líbí!		

Adaptační proces na pobočce

Období	Aktivita	Splněno
1. měsíc	Absolvování vstupního školení > základní znalost produktů, systémů, identifikace klienta a pokladny Testování Instruktor Testování v Moodle Seznámení s chodem pobočky > provozní záležitosti, pravidla působení na pobočce Vysvětlení motivačního systému Náslechy obchodních jednání kolegů na pobočce Obsluha klientů > založení klienta, produktů, servisní činnost	

	Orientace v klientské dokumentaci Zápisy v BlueJetu Kurz ČNB	
2. měsíc	Školení prodejních dovedností a finanční gramotnost II Pokladní činnost > vklad, výběr, přehledy pokladen Obsluha klientů > servisní činnost, mobilita, ukončení účtu Měsíční testování	
3. měsíc	Příprava na zkoušku EFPA Certifikace EFPA	

Aktivity pro mentora/regionálního manažera/školitele		
Období	Aktivita	Splněno
1. měsíc	Provozní záležitosti na pobočce	
	Provozní šanony a jejich obsah Docházka, služební cesty, zástupy, sick day Uzamykání klávesnice PC při odchodu z pracoviště Pravidla působení na pobočce Pořádek na pracovišti Dress code - dodržování Hlasitost soukromého telefonu Školící materiály - kde najdu informace a předpisy Materiály pro klienty - letáky, složky Vysvětlení motivačního systému	
2. měsíc	Náslech telefonního hovoru > servisní hovor/pečovatelský hovor > pozvání klienta na schůzku Náslech prodejního rozhovoru Náslech servisního hovoru Kontrola pokladních operací Kontrola ukládání klientské dokumentace	

Příloha č. 2 Harmonogram vstupního školení

Harmonogram 1. týdne		
DEN	ČAS	AKTIVITY
pondělí	9:00 - 9:45	Personální a organizační záležitosti
	9:45 - 10:45	IT a Fyzická bezpečnost
	10:45 - 10:55	Přestávka
	10:55 - 11:25	Přihlášení do emailu
	11:25 - 12:05	Cestovní příkaz, paušál
	12:05 - 12:50	Přestávka na oběd
	12:50 - 14:20	AML
	14:20 - 14:30	Přestávka
	14:30 - 14:45	Předání telefonů
	14:45 - 15:45	Představení Organizace XY - historie, hodnoty a vize
úterý	9:00 - 9:30	Operační rizika
	9:30 - 9:35	Přestávka
	9:35 - 11:05	Personál. záležitostí, vnitřní předpisy, e-learningové kurzy
	11:05 - 11:10	Přestávka
	11:10 - 12:40	Compliance, GDPR, OIN
	12:40 - 13:40	Přestávka na oběd
	13:40 - 14:00	Představení školitelů - seznámení s harmonogramem školení
	14:00 - 14:30	Představení systémů
	14:45 - 16:00	Finanční gramotnost I - základy
středa	9:00 - 10:15	Identifikace klienta
	10:25 - 11:25	Produkty - Běžný účet
	11:25 - 12:00	Bankovní tajemství
	12:00 - 12:45	Přestávka na oběd
	12:45 - 14:00	Představení ostatních produktů
	14:10 - 14:40	Opakování
	14:45 - 16:00	Představení systému 1, založení klienta a produktů
čtvrtek	9:00 - 9:45	Vstupní test I
	9:50 - 10:50	Pokladní činnost I
	11:00 - 12:00	Systém 1 - Dispozice, změny, platební transakce
	12:00 - 12:45	Přestávka na oběd
	12:45 - 13:30	Platební styk - tuzemský, zahraniční
	13:30 - 15:00	Představení systému 2, založení klienta a produktů
	15:00 - 16:00	Systém 2 - dispozice, změny na subjektu a produktech
pátek	9:00 - 10:30	Systém 2 - platební transakce
	10:45 - 11:30	Velké opakování 1. týdne
	11:30 - 12:00	Shrnutí 1. týdne, pokyny na 2. týden na pobočce, rozloučení

--	--	--

Harmonogram 1. týdne	
ZADÁNÍ	
Uvedení na pobočku (zázemí, pracovní stůl,...)	
Testování Instructor - dle zadání	
Teoretická část	Prostudujte si a důkladně se seznamte s předpisy Organizace XY
Praktická část	Úkoly v testovacím prostředí 1 a 2
ÚKOL č. 1 -	Založte do systému nového klienta Tomuto klientovi založte dva běžné účty. K jednomu z účtů založte i platební kartu. Na účtu č. 1 zadejte: jednorázový příkaz na částku XY Na účtu č. 2 zadejte trvalý příkaz na částku XY Kč na 1. účet a souhlas s inkasem na částku XY.
ÚKOL č. 2 -	Založte do systému nového klienta Klientovi založte produkt XY na X let.
ÚKOL č. 3 -	Založte do systému nového klienta Tomuto klientovi založte běžný a platební kartu. Přidejte další FON jako disponenta. Klient dále požaduje nastavit trvalý příkaz ve výši XY Kč, inkaso na XY Kč.

Harmonogram 1. týdne		
DEN	ČAS	AKTIVITY
pondělí	9:00 - 10:00	Platební karty a pojištění k platebním kartám
	10:00 - 10:30	Interní systém - platební karty
	10:30 - 11:15	Opakování
	11:15 - 12:15	Reklamace
	12:15 - 13:00	Přestávka na oběd
	13:00 - 14:00	Interní systém - nastavení schůzek
úterý	9:00 - 10:15	Mobilita klientů
	10:15 - 10:45	Internetové bankovníctví
	11:00 - 12:15	Produkt XY
	12:15 - 13:00	Přestávka na oběd
	13:00 - 14:30	Ukončování účtu
	14:30 - 16:00	Bezpečnost na pobočkách
	9:00 - 9:45	Vstupní test II

středa	9:45 - 12:00	Základy komunikačních dovedností
	12:00 - 12:45	Přestávka na oběd
	12:45 - 16:00	Pokladní operace II
čtvrtek	9:00 - 11:00	Prodejní dovednosti - případová studie
	11:00 - 12:30	Prodejní dovednosti - případová studie
	12:00 - 12:45	Přestávka na oběd
	12:45 - 13:45	Produkt XY
	13:45 - 14:30	Cizoměnové operace
	14:30 - 15:30	Telefonická komunikace - případová studie
pátek	9:00 - 11:00	Závěrečný úkol
	11:15 - 12:00	Zpětná vazba, adaptační plán
		Odjezd domů

Příloha č. 3 Vzdělávací politika

Vzdělávací politika

Pracovník je povinen se kontinuálně samostudiem seznamovat s aktuálním vývojem oblasti, kterou vykonává v rámci svého pracovního či funkčního zařazení, případně v oblasti podnikání organizaci.

Zapojení pracovníků do systému interních školení v rámci Organizace:

Vstupní školení a následná interní školení pracovníků Organizace zajišťuje Personální oddělení a Interní školitel.

Nadřízený pracovník nově přijatého, převedeného, nebo přeřazeného pracovníka zajistí, s ohledem na provozní možnosti a termíny probíhajících školení, účast tohoto pracovníka na školeních potřebných pro výkon jeho činnosti v nejbližších možných termínech.

Každý pracovník se účastní školení organizace v určeném rozsahu dle své pracovní pozice. Pracovník se zapojuje aktivně do systému školení organizace samostudiem její předpisové základny.

Pravidelná interní školení pracovníků:

Systém školení pracovníků organizace je dán rámcovým Plánem vzdělávání. Plán vzdělávacích akcí na daný kalendářní rok by měl obsahovat předem plánovaná (neperiodická) interní školení a externí školení.

Plán vzdělávacích akcí určuje témata školení, školitele a okruh pracovníků, kterým je konkrétní akce určena.

Pravidelná školení jsou organizována v termínech a frekvencích dle Plánu vzdělávání.

Součástí pravidelných školení je také reagování na aktuální nedostatky, dotazy a připomínky.

Reagování na aktuální záležitosti má přednost před plánovanými tématy.

Mimořádná interní školení pracovníků:

Nad rámec pravidelných školení zorganizuje Nadřízený pracovník mimořádné školení podřízených zaměstnanců a ostatních pracovníků bez zbytečného odkladu vždy na příkaz Personálního oddělení, při zjištění nedostatku nebo při změně předpisové základny.

Externí školení pracovníků:

Účast na externím školení pracovníků zajišťuje Personální oddělení na základě požadavku Nadřízeného pracovníka.

Pracovník, který se zúčastnil externího odborného školení, předává informace ze školení kolegům v rámci své organizační jednotky.

Příloha č. 4 Vzdělávací plán

Vzdělávání plán

Cíl vzdělávání zaměstnanců v Organizaci

Cílem vzdělávání zaměstnanců je odborný rozvoj zaměstnanců, tedy získání nebo udržování odborných znalostí a dovedností zaměstnanců, nezbytných pro výkon práce na daných pracovních pozicích, prohlubování a udržování získaných kompetencí, popř. zvyšování kvalifikace za účelem naplnění požadavků platné legislativy, vnitřních předpisů a potřeb v oblasti školení zaměstnanců. Obsah jednotlivých školení může být v průběhu roku aktualizován. Termíny a skupiny účastníků jednotlivých vzdělávacích akcí jsou stanoveny tak, aby byl zajištěn bezproblémový provoz.

Vstupní vzdělávání

Každý nový zaměstnanec se účastní vstupního školení v rozsahu dle svého pracovního zařazení a dle pokynů nadřízeného pracovníka.

Informace, které nejsou součástí základní osnovy vstupního školení a které jsou potřebné k výkonu dané pracovní pozice, získá nový zaměstnanec samostudiem, zaškolením na pracovišti, popř. externím školením podle pokynů nadřízeného pracovníka.

Součástí vstupního školení je absolvování většiny povinných školení, viz. Harmonogram vstupního školení

Specifikace vstupního vzdělávání:

Cílová skupina: všichni noví zaměstnanci organizace v pracovním poměru

Organizační garant: Personální oddělení

Odborné a lektorské zajištění: Interní školitel, Specialisté dalších oblastí

Forma vzdělávání: prezenční vzdělávání, distanční formou videa, samostudium, e-learning, praktické školení.

Rozsah školení: dle pracovní pozice a dle rozhodnutí nadřízeného pracovníka. Cca 2-15 pracovních dnů.

Obsah školení: povinná témata – personální a provozní informace, kurzy povinného vzdělávání, představení organizace; dále podle pracovní pozice a rozhodnutí nadřízeného.

Termíny konání: kumulovaně pro více nových zaměstnanců (min. počet 3) v jednom termínu, a to na začátku kalendářního měsíce, harmonogram bude upřesněn nejpozději v den nástupu zaměstnance. Zásadou je konání vstupního školení vždy co nejdříve po zahájení pracovního poměru.

Povinné vzdělávání

Zaměstnanci jsou povinni při zahájení pracovního poměru, a dále ve stanovených lhůtách, absolvovat povinná školení, přiřazená k jejich pracovní pozici a charakteru vykonávané práce.

Účastník 1

1. Co pro Vás znamená adaptační proces?

„No asi zaškolení do fungování té společnosti a zjištění, jak to tady funguje.“

2. Jakým způsobem Vám byla představena společnost, do které jste nastoupila a její firemní kultura?

„Společnost mi představena byla, byla na to prezentace, ale jako nebylo to 100 %, jako asi nikde, je potřeba čas na poznání firmy.“

○ **Jak to myslíte, že to nebylo 100 %?**

„No tak jednou prezentací tu firmu úplně představit nejde a člověk stejně zjistí nejvíc, až když tam pracuje déle.“

3. Do jaké míry jste byla seznámena s cíli adaptačního procesu?

„No jako nebylo to nějak přesně, drželi jsme se hlavně Harmonogramu, ale vím že cílem bylo umět samostatně pracovat na pobočce.“

4. Které vzdělávací nástroje použité v adaptaci Vám nejvíce vyhovovaly? Prezentace, stínování, e-learning atd.

„Samostatné úkoly v druhém týdnu, je to lepší si to osahat.“

5. Dostávala jste v průběhu adaptace zpětnou vazbu?

„Jo a pro mě to bylo dostatečné.“

○ **A jak často jste ji dostávala?**

„Na konci každého týdne, to mi stačilo.“

○ **Dostávala jste zpětnou vazbu i po ukončení vstupního školení?**

„Tu dostávám od manažerky průběžně.“

6. Bylo pro Vás školení před vstupem do ostrého provozu dostatečné?

„No jako nevím, já jsem tak nějak věděla do čeho jdu, a že se budu plno věcí doučovat v průběhu.“

○ **Takže říkáte, že tam toho mohlo být víc?**

„Určitě jo, hlavně systémových věcí.“

7. Kdo Vám pomohl s orientací na pracovním místě a v prvních měsících práce?

„Určitě moje nadřízená.“

8. Kdy byl podle Vašeho názoru ukončen proces adaptace?

„Pořád se objevují novinky, ale myslím, že jsem ho stihla rychle, asi hned po školení.“

9. Pracovala jste s adaptačním plánem? Pokud ano, podařilo se Vám splnit vše, co bylo stanoveno v adaptačním plánu?

„Jo pracovala, hlavně ze začátku, ale všechno nešlo postupně. Pak už jsem to vypustila.“

○ **A podařilo se splnit vše?**

„Asi ano a mnohem dřív, pak už jsem do něj nekoukala.“

10. Co byste doplnila, nebo ubrala v adaptačním procesu?

„Přidala bych školení jednoho systému, protože jsme toho probrali málo a je složitý a byly málo vysvětleny investice. Ale ten proces byl dobrý, hlavně teda to vstupní školení.“

Účastník 2

1. Co pro Vás znamená adaptační proces?

„Adaptační proces je přizpůsobení se podmínkám např. firmy, získání informací pro následné vykonávání zaměstnání.“

2. Jakým způsobem Vám byla představena společnost, do které jste nastoupila a její firemní kultura?

„Moc si nepamatuji, ale myslím, že mi byl představen majitel a členové představenstva. O firemní kultuře se nemluvilo. Nebo, každý mluvil o přátelském kolektivu, který si vždy pomáhá a nic není problém, ale realita je bohužel jiná.“

○ **Jak to myslíte?**

„Představovala bych si větší podporu od pracovníků centrály.“

3. Do jaké míry jste byla seznámena s cíli adaptačního procesu?

„S cíli adaptačního procesu jsem byla seznámena dobře, všemu v Harmonogramu jsem porozuměla a celkově jsem měla dostatek informací.“

○ **Pamatujete si, jaký byl primární cíl adaptačního procesu?**

„Jo, určitě to byla schopnost samostatně pracovat na pobočce.“

4. Které vzdělávací nástroje použité v adaptaci Vám nejvíce vyhovovaly? Prezentace, stínování, e-learning atd.

„Prezentace a práce v testovacích programech, které jsme si mohli vyzkoušet.“

5. Dostávala jste v průběhu adaptace zpětnou vazbu?

„Ano dostávala.“

○ **Jak často to bylo?**

„Na vstupním školení, když bylo shrnutí každého týdne a na pobočce mám zpětnou vazbu od manažerky tak nějak průběžně.“

6. Bylo pro Vás školení před vstupem do ostrého provozu dostatečné?

„Ne. Myslím, že by tomu měl být věnován delší čas. Materiály byly dobře udělány, školitelé byli profesionální, ale například práce v testovacím prostředí je podle mého názoru jiná než v ostrém provozu a lidé, kteří nikdy v tomto prostředí nepracovali, jsou potom zaskočení.“

7. Kdo Vám pomohl s orientací na pracovním místě a v prvních měsících práce?

„Jednoznačně manažerka pobočky.“

8. Kdy byl podle Vašeho názoru ukončen proces adaptace?

„Myslím, že hned první den nástupu na pobočku v ostrém provozu.“

9. Pracovala jste s adaptačním plánem? Pokud ano, podařilo se Vám splnit vše, co bylo stanoveno v adaptačním plánu?

„Ano pracovala, ale nepodařilo se mi splnit vše, zatím jsem totiž neudělala zkoušky.“

10. Co byste doplnila, nebo ubrala v adaptačním procesu?

„Doplnila bych více školení na klientský systém a poukázala bych na různé nestandardní situace a zároveň ukázala, jak tyto situace řešit. Alespoň bych ukázala práci v ostrém provozu. To znamená např. načítání dokladů, podpisy přímo na tabletu, práci s počítačkou peněz apod.“

Účastník 3

1. Co pro Vás znamená adaptační proces?

„Adaptační proces ve firmě podle mého znamená kvalitní a včasné začlenění nového zaměstnance do pracovního procesu, a aby byl nový zaměstnanec schopen se plně podílet na plnění pracovních úkolů organizace.“

2. Jakým způsobem Vám byla představena společnost, do které jste nastoupila a její firemní kultura?

„Společnost, do které jsem nastoupila mi byla představena na vstupním školení a pak přímým nadřízeným, ale především jsem si sama nastudovala co nejvíce o organizaci, když jsem šla na pohovor. Nadřízený mi sdělil pouze základní informace o organizaci.“

3. Do jaké míry jste byla seznámena s cíli adaptačního procesu?

„S cíli adaptačního procesu jsem víceméně nebyla seznámena, ani nebylo provedeno žádné vyhodnocení úspěšnosti celého adaptačního procesu mě jako nového zaměstnance.“

4. **Které vzdělávací nástroje použité v adaptaci Vám nejvíce vyhovovaly? Prezentace, stínování, e-learning atd.**
„Nejvíce mi vyhovoval e-learning a samozřejmě prezentace, ke které jsem se mohla vracet a případně si doplnit znalosti.“
5. **Dostávala jste v průběhu adaptace zpětnou vazbu?**
„Průběžně, vždy po týdnu školení jsem dělala dílčí úkoly, které byly ihned vyhodnoceny. Na závěr školení jsem zpracovávala závěrečný úkol, jehož výsledek mi byl sdělen druhý den.“
- **Dostávala jste zpětnou vazbu i po ukončení vstupního školení?**
„Tu dostávám od regionálního manažery většinou co dva týdny, když přijede.“
6. **Bylo pro Vás školení před vstupem do ostrého provozu dostatečné?**
„Podle mého názoru nebylo vstupní školení před vstupem do ostrého provozu dostatečné, protože nebyl dostatečný prostor na zaučení se práce v systémech organizace. Adaptační proces byl založen z velké části na samostudiu a z tohoto samostudia nebylo prováděno testování znalostí. Nebyly prováděny např. následky prodejních rozhovorů. Jen díky mé předchozí praxi jsem s tím v ostrém provozu neměla problém. Pro nováčka, který obchod nikdy nedělal, je školení a kontrola znalostí nedostatečná.“
7. **Kdo Vám pomohl s orientací na pracovním místě a v prvních měsících práce?**
„Nejvíce mi pomohli kolegové z jiných poboček, kteří jezdili na naši pobočku na výpomoc, neboť kolegyně byla 2 měsíce na OČR, případně mi pomohli alespoň radou telefonicky. Nadřízený manažer přijížděl na kontrolu sporadicky.“
8. **Kdy byl podle Vašeho názoru ukončen proces adaptace?**
„Proces adaptace byl ukončen cca po půl roce po nástupu, kdy bylo možné se již dobře orientovat v systémech a byl získán dostatek znalostí, získaných při ostrém provozu.“
9. **Pracovala jste s adaptačním plánem? Pokud ano, podařilo se Vám splnit vše, co bylo stanoveno v adaptačním plánu?**
„S adaptačním plánem jsem pracovala, ale v ostrém provozu po prvním školícím měsíci se již nedalo z časových důvodů dodržovat předepsaný harmonogram samostudia.“
10. **Co byste doplnila, nebo ubrala v adaptačním procesu?**

„Přivítala bych delší čas na zaučení se práce se systémy a programy organizace. Dále větší zpětnou vazbu ze strany nadřízených a vyhodnocení, zda je zaměstnanec dostatečně připraven na ostrý provoz a kvalitní plnění pracovních úkolů.“

Vzdělavatel 1

1. Co pro Vás znamená adaptační proces?

„Adaptační proces pro mě znamená zavedení nových pracovníků do chodu organizace a jejich zaškolení, aby byli schopni vykonávat svou práci.“

2. Kdo je zodpovědný za proces adaptace?

„V průběhu vstupního školení my školitelé, na pobočce už je to nadřízený.“

3. Jakým způsobem probíhá adaptace na firemní kulturu?

„Všem novým zaměstnancům je představena naše společnost, její historie, organizační struktura a naše hodnoty.“

- **Představujete nováčkům například i nejčastěji používané zkratky nebo nějaké zvyklosti?**

„To myslím, že nepředstavujeme.“

4. Do jaké míry pracujete s adaptačním plánem?

„Já ho vlastně vytvořím, zadám údaje o pracovníkovi a zpětnou vazbu ze vstupního školení. Potom už je to na nováčkovi a jeho nadřízeném.“

5. Co je cílem adaptačního procesu?

„Jednoznačně co nejrychlejší zaškolení pracovníka, aby mohl pracovat s klienty.“

- **Má tohle organizace někde popsáno?**

„Při vstupním školení se řídíme Harmonogramem. Jinak myslím, že je to tak všeobecně zřejmé.“

6. Probíhá hodnocení a poskytování zpětné vazby v rámci adaptace a pokud ano, jak?

„Já jim dávám zpětnou vazbu hlavně ústně, v průběhu vstupního školení, když shrnujeme, jaké informace jsme jim předali a na konci vstupního školení od nás mají písemnou zpětnou vazbu. Jak jsou hodnoceni potom na pobočce, to nevím.“

- **Ověřujete si rozsah získaných znalostí?**

„Ano, nováčci musí zvládnout dva e-learningové testy a závěrečný úkol pro práci v klientských systémech.“

7. **Kdo se stará o nového pracovníka v prvních týdnech na pracovišti?**
 „Hlavně nadřízený. Interní školitel je na pobočce 1-2 dny.“
- **Máte tohle nastavení nějakým způsobem domluveno s tím nadřízeným?**
 „No já vždycky po vstupním školení pošlu informace a adaptační plán na nadřízeného pracovníka a pak už je to na něm.“
 - **Jste s nadřízeným v kontaktu před nástupem nováčka?**
 „Ne to nejsem.“
8. **Co byste doplnil/a, nebo ubral/a v adaptačním procesu?**
 „Já bych přidal školení jednoho klientského systému a prodejních dovedností. Ale to je i otázka financí, aby jim bylo proplaceno ubytování a cesta.“

Vzdělavatel 2

1. **Co pro Vás znamená adaptační proces?**
 „Komplexní seznámení nového pracovníka s organizací, jejími systémy, předpisy a postupy v rámci vstupního školení.“
2. **Kdo je zodpovědný za proces adaptace?**
 „Za vstupní školení je odpovědný interní školitel. Za adaptaci na pobočce nadřízený pracovník.“
3. **Jakým způsobem probíhá adaptace na firemní kulturu?**
 „Nevím, to je v kompetenci jiného školitele.“
4. **Do jaké míry pracujete s adaptačním plánem?**
 „Já do něj zadám informace ze vstupního školení, jako třeba zpětnou vazbu a dále už s ním nepracuji.“
- **Máte informace, jestli se s adaptačním plánem pracuje později na pobočce?**
 „Myslím, že nováčci jej docela využívají, ale jestli jej využívají i nadřízení, to nevím.“
5. **Co je cílem adaptačního procesu?**
 „Zaškolení nováčka tak, aby byl schopný samostatně pracovat v dané pracovní pozici. Cílem je i to, aby nováček zjistil, zda je pro něj náplň práce vhodná a chce v organizaci setrvat.“
- **Má tohle organizace někde popsáno?**
 „Jaké znalosti je potřeba získat je zřejmé z Harmonogramu vstupního školení.“
6. **Probíhá hodnocení a poskytování zpětné vazby v rámci adaptace a pokud ano, jak?**

„Děláme písemné hodnocení účastníků na konci vstupního školení.“

○ **Podáváte nováčkům zpětnou vazbu?**

„Průběžně předáváme ústní zpětnou vazbu, to je asi každý den, jak co zvládli.“

○ **Ověřujete si rozsah získaných znalostí?**

„Ověření znalostí máme nastaveno formou dvou e-learningových testů účastník musí úspěšně splnit závěrečný praktický úkol.“

7. Kdo se stará o nového pracovníka v prvních týdnech na pracovišti?

„Nadřízený pracovník a ostatní osobní bankéři.“

○ **Jste s nadřízeným v kontaktu, před nástupem nováčky, abyste si třeba řekli, co a jak bude probíhat?**

„Ne, to nejsme.“

8. Co byste doplnil/a, nebo ubral/a v adaptačním procesu?

„Vybavila bych školicí místnost tak, aby byly co nejautentičtější pro nácvik. Chybí mi zpětná vazba z poboček, kde nováček nastoupil – co umí perfektně, co méně, na co se více zaměřit při dalším vstupním školení.“

Vzdělavatel 3

1. Co pro Vás znamená adaptační proces?

„Období, ve kterém se nový člen týmu seznamuje s prostředím, kulturou, práce se systémy apod.“

2. Kdo je zodpovědný za proces adaptace?

„Nováček, školitel, manažer.“

3. Jakým způsobem probíhá adaptace na firemní kulturu?

„Formou prezentace, kde je novému člověku představena organizace, ale za mě nejlepší adaptací je aktivní začlenění do běžného pracovního chodu.“

○ **Představujete nováčkům například i nejčastěji používané zkratky nebo nějaké zvyklosti?**

„Ne, takový materiál zpracovaný nemáme.“

4. Do jaké míry pracujete s adaptačním plánem?

„Téměř nepracuji, s adaptačním plánem pracují kolegové. Ale vzhledem k tomu, že jsem dříve na pobočce pracovala vím, že s ním pracují hlavně nováčci, aby věděli, na co se první měsíc zaměřit.“

5. Co je cílem adaptačního procesu?

„Postupně nováčka začlenit do pracovního procesu, aby svou práci vykonával samostatně a cca po 3 měsících byl schopen vyřídit běžné standardní požadavky samostatně.“

- **Má tohle organizace někde popsáno?**

„K tomuto cíli nás vede Harmonogram a Adaptační plán.“

6. Probíhá hodnocení a poskytování zpětné vazby v rámci adaptace a pokud ano, jak?

„Já nejradši hodnotím slovně, ale využíváme i písemnou formu. První týdny po týdnech, po zkušebce vím, že manažeři většinou hodnotí 1x měsíčně při vyhodnocování výsledků.“

- **Poskytujete nováčkům i zpětnou vazbu?**

„Ano, tu předávám průběžně ústně. Pokud něco zvládnou opravdu dobře, nebo naopak když je potřeba určité věci doladit.“

- **Ověřujete si rozsah získaných znalostí?**

„Samozřejmě, formou teoretických testů a praktického závěrečného úkolu, jak je popsáno v Harmonogramu.“

7. Kdo se stará o nového pracovníka v prvních týdnech na pracovišti?

„Manažer.“

- **Jste s ním v kontaktu před nástupem nováčka, abyste se ujistila, že chápe jeho roli v tomto procesu?**

„Ne to nejsem. Jeho agenda je popsána v adaptačním plánu.“

8. Co byste doplnil/a, nebo ubral/a v adaptačním procesu?

„Chybí mi jednoduchá procesní mapa, naše předpisy nejsou pro nováčky uživatelsky příjemné, orientace je zmatečná.“