

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

ADAPTAČNÍ PROCES V ORGANIZACI

Bakalářská diplomová práce
Studijní program: Andragogika-Sociologie

Autor: **Veronika Brydniaková**

Vedoucí práce: doc. Mgr. Miroslav DOPITA, Ph.D.

Olomouc

2024

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma: „Adaptační proces v organizaci“ vypracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 27. listopadu 2024

Veronika Brydniaková, v.r.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Veronika Brydniaková
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Studijní program:	andragogika-sociologie
Vedoucí práce:	doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.
Rok obhajoby:	2025

Název práce:	Adaptační proces v organizaci
Anotace práce:	Bakalářská práce se zabývá tématem adaptačního procesu zaměstnanců s flexibilními pracovními formami v organizaci XY. Cílem je popsat adaptační proces u flexibilních forem zaměstnání v organizaci. Teoretická část se zaměřuje na vymezení klíčových pojmů jako jsou adaptační proces, flexibilní formy zaměstnání, onboarding a na související aspekty z oblasti řízení lidských zdrojů. Empirická část je založena na případové studii organizace XY, která se zaměřuje na adaptační proces zaměstnanců s flexibilními úvazky. K analýze dat byla využita metoda konceptuální obsahové analýzy, která umožnila identifikaci klíčových vzorců, kategorií a případných nedostatků v adaptačním procesu. Výzkum čerpá data z polostrukturovaných rozhovorů a vnitropodnikových dokumentů a zaměřuje se na odpověď na výzkumnou otázku: „Jaký adaptační proces je používán v organizaci u flexibilních forem zaměstnávání?“ Výsledky výzkumu zahrnují návrhy konkrétních opatření ke zlepšení adaptačního procesu, která mohou přispět k efektivnějšímu začlenění zaměstnanců s flexibilními pracovními podmínkami. Práce propojuje teoretické poznatky s praktickými doporučeními a přináší cenné podněty pro další rozvoj adaptačních procesů v kontextu českého pracovního trhu.
Klíčová slova:	Adaptační proces, flexibilní formy zaměstnání, onboarding, mentoring, hodnocení zaměstnanců, digitální nástroje
Title of Thesis:	Adaptation process in the organization
Annotation:	The bachelor thesis deals with the topic of the adaptation process of employees with flexible work forms in the XY organization. The aim is to describe the adaptation process for flexible forms of employment in the organization. The theoretical part focuses on the definition of key concepts such as adaptation process, flexible forms of employment, onboarding and on related aspects from the field of human resource management. The empirical part is based on a case study of organization XY, which focuses on the adaptation process of employees with flexible hours. A conceptual content analysis method was used to analyse the data to identify key patterns, categories and potential gaps in the adaptation process. The research draws data from semi-structured interviews

	and internal company documents and focuses on answering the research question: "What adaptation process is used in the organization for flexible forms of employment?" The research results include suggestions for specific measures to improve the adaptation process that can contribute to a more effective integration of employees with flexible working conditions. The paper links theoretical findings with practical recommendations and provides valuable suggestions for further development of adaptation processes in the context of the Czech labour market.
Keywords:	Adaptation process, flexible forms of employment, onboarding, mentoring, employee evaluation, digital tools
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1: Otázky polostrukturovaného rozhovoru
Počet literatury a zdrojů:	47
Rozsah práce:	62 s. (126 778) znaků s mezerami)

OBSAH

ANOTACE	3
ÚVOD.....	6
1 ADAPTAČNÍ PROCES	8
1.1. Definice adaptačního procesu v organizaci	8
1.2. Oblasti adaptace.....	9
1.3. Fáze adaptačního procesu	10
1.4. Adaptační plán a jeho časové rozvržení.....	13
1.5. Cíle adaptačního procesu.....	15
1.6. Hodnocení adaptačního procesu	16
2 FLEXIBILNÍ FORMY ZAMĚSTNÁNÍ.....	18
2.1. Definice flexibilních forem zaměstnání	18
2.2. Typy flexibilních forem zaměstnání	20
2.3. Výhody a nevýhody flexibilních forem	22
3 PODPORA ADAPTAČNÍHO PROCESU V ORGANIZACI	25
3.1. Adaptační proces od náboru.....	25
3.2. Onboardingové programy.....	25
3.3. Mentoring a buddy systém	27
3.4. Shrnutí významu podpory adaptačního procesu	28
4 PŘÍPRAVA NA VÝZKUM	29
4.1. Metoda výzkumu	30
4.2. Výběr a technika sběru dat	31
4.3. Analýza dat	33
5 INTERPRETACE DAT	37
5.1. Nábor a přednástupní fáze	38
5.2. Nábor a přednástupní fáze	41
5.3. Digitální nástroje	44
5.4. Podpora během adaptace.....	47
5.5. Flexibilní pracovní podmínky.....	50
5.6. Diskuse	53
ZÁVĚR.....	56
LITERATURA A ZDROJE	58
PŘÍLOHA Č.1.....	61

ÚVOD

V souvislosti s rychle se vyvíjejícím pracovním prostředím a nárůstem nových organizací je důležité se zaměřovat na adaptační proces, nejen u hlavních pracovních poměrů, ale i u flexibilních úvazků. Jsou totiž jedním z klíčových trendů, které formují současný trh práce.

Stále více organizací se přidává k zavedení flexibilních pracovních modelů jako způsobu, jak lépe pracovat s potřebami zaměstnanců a dosahovat větší schopnosti reagovat na změny a inovace v tomto velkém konkurenčním prostředí, které jsou způsobeny ať už technického pokroku nebo globalizací.

Flexibilní formy zaměstnání, jako jsou práce na dálku, flexibilní pracovní doby, práce na částečný úvazek nebo projektově orientovaná práce, se stávají stále více normou než výjimkou. Tyto trendy nabízejí řadu příležitostí pro zlepšení a vyvážení pracovního s osobním životem, zvýšení produktivity a efektivity, a také přístup k širšímu spektru talentů pro organizace. Současně však představují nové výzvy v oblasti řízení lidských zdrojů, zejména co se týče integračního a adaptačního procesu nově přijatých zaměstnanců.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu adaptačního procesu u flexibilních forem zaměstnání, jak se organizace mohou účinně vyrovnat s integrací nových zaměstnanců v tak dynamickém a často decentralizovaném pracovním prostředí. Adaptační proces je klíčovým prvkem pro úspěšnou integraci zaměstnance do organizace, ovlivňuje jeho pracovní výkon, spokojenost a dlouhodobou loajalitu vůči zaměstnavateli. V kontextu flexibilních pracovních modelů se tento proces stává komplexnějším, neboť tradiční metody orientace a sociální integrace mohou být méně efektivní.

Cílem práce je tak popsat adaptační proces u flexibilních forem zaměstnání v organizaci. Na základě získaných poznatků bude možné poskytnout organizaci praktická doporučení, jak efektivněji řídit adaptační proces.

Práce je zahájena přehledem současných trendů v oblasti flexibilního zaměstnávání, definicí klíčových pojmů a vysvětlením důležitosti adaptačního procesu pro úspěšnou integraci zaměstnanců. Následně se věnuje revizi současných teoretických přístupů k adaptaci zaměstnanců v rámci flexibilních pracovních modelů, identifikaci hlavních výzev a příležitostí, které tyto modely přinášejí. Zásadní část práce bude věnována empirickému šetření, které odpovídá na výzkumnou otázku „Jaký adaptační proces je používán

v organizaci u flexibilních forem zaměstnávání?“ a posuzuje různé strategie adaptačního procesu v praxi, přičemž je založena na případové studii a využívá konceptuální obsahovou analýzu k identifikaci a interpretaci klíčových aspektů adaptačního procesu.

1 ADAPTAČNÍ PROCES

Adaptační proces v obecném kontextu představuje přizpůsobení se životním změnám, během nichž se jedinec snaží vyrovnat se změnami a přizpůsobit se novým okolnostem (Palán, 2002, s.7). Tento proces bývá často doprovázen pocity stresu, úzkostí a obavami, jak tyto změny zvládne. Intenzita těchto pocitů může představovat mírný stres, až po extrémní úrovně zátěže, kdy se již adaptace v tradičním smyslu selhává a jedinec obtížně navazuje nový vztah s okolím (Rymeš, 1985, s. 29). Podobně Kocianová definuje adaptaci jako schopnost přizpůsobit se okolnímu prostředí, přičemž zdůrazňuje, že každý jedinec má odlišné předpoklady pro zvládání změn. Míra úspěšného přizpůsobení závisí na osobnostních rysech, individuálních schopnostech a sociálních podmínkách (Kocianová, 2010, s.130). Evangelu dále upozorňuje, že adaptační proces je úzce propojen s odolností vůči stresu, která se projevuje tím, jak jedinec reaguje na náročné situace a odráží vnitřní sílu jednotlivce, která mu umožňuje zvládat zátěž a zároveň racionálně zpracovávat podněty z okolí, což má vliv na úspěšnost celkové adaptace (Evangelu, 2009).

1.1. Definice adaptačního procesu v organizaci

Adaptační proces je vícefázový mechanismus, během něhož si jedinec osvojuje potřebné dovednosti, znalosti a chování, aby se mohl přizpůsobit novým sociálním podmínkám (Hart, & Hartlová, 2015, s.16). V pracovním prostředí je adaptace klíčová pro úspěšné plnění pracovní role a integraci do nového prostředí a organizační kultury, tedy začlenění nových zaměstnanců do organizace, které spočívá v postupech specifických pro jejich nástup do podniku. Tyto postupy mají za cíl poskytnout základní informace, bez nichž by adaptace nemohla být úspěšná a zaměstnanec by nemohl efektivně začít pracovat (Armstrong, 2007, s. 395). „Adaptace nového zaměstnance představuje řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jejími předpisy a celkovými podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.“ (Koubek, 2001, s.181). Na to navazuje i Šikýř, který zdůrazňuje, že adaptační proces je závěrečnou fází obsazování volných pracovních pozic. Tento krok je pro zaměstnance i firmu zásadní, proto je nutné, aby podnik zajistil, že zaměstnanec plně

porozumí své pracovní náplni a požadavkům, které na něj budou kladeny (Šikýř, 2016, s.115).

Z výše uvedených pohledů několika autorů tedy vyplývá, že adaptační proces je komplexní a klíčový prvek nejen pro úspěšné začlenění nového zaměstnance do organizace, ale také pro efektivní výkon jeho pracovní role. Dobře řízená adaptace, která zahrnuje jasné porozumění pracovní náplni, organizační kultuře a požadavkům, je zásadní pro dlouhodobou spokojenost zaměstnance a jeho přínos pro firmu. Kvalitní adaptační proces navíc minimalizuje riziko neúspěchu při začlenění, což má pozitivní dopad jak na jednotlivce, tak na celou organizaci.

1.2. Oblasti adaptace

Každý nový zaměstnanec, bez ohledu na své předchozí zkušenosti, potřebuje určitou míru adaptace a zaškolení. Adaptace se dělí do tří oblastí podle obsahu informací, na které je zaměřena a pro úspěšné začlenění by měl absolvovat všechny tři oblasti. Tento proces mu pomůže nejen pochopit celkový kontext firmy, ale také seznámit se s jednotlivými útvary a odděleními. Díky tomu získá lepší přehled o své pracovní pozici, pozná své nadřízené a spolupracovníky a bude se cítit plně začleněn do firmy.

Koubek (2015, s.193-194) popsal 3 rozdělení:

-Celoorganizační adaptace napomáhá novému zaměstnanci získat široké pochopení hodnot, cílů a dynamiky organizace. Tento aspekt hlavně pomáhá nováčkům integrovat se nejen na úrovni konkrétního pracovního místa nebo oddělení, ale hlavně na úrovni organizace jako celku. Je zároveň neměnná pro všechny nově nastupující zaměstnance bez ohledu na druh pracovní pozice.

-Skupinová či týmová adaptace na rozdíl od celoorganizační adaptace se už zaměřuje na integraci nového zaměstnance do konkrétního oddělení nebo týmu, do kterého byl přijat. Žufan popisuje, že při této adaptaci by mu mělo být poskytnuto detailní porozumění celkovému fungování daného oddělení, jak jsou rozdělovány úkoly, jaké jsou očekávání a pracovní postup. Dále aspekty, se kterými se zaměstnanec seznamuje jsou role každého člena týmu a představení hlavních funkcí útvaru (Žufan, 2012, s.83).

-Adaptace na konkrétní pracovní místo je už cílený proces zaměřující se na přesné požadavky, které budou po novém pracovníkovi vyžadovány na dané pracovní pozici. Je to nejdůležitější proces, který vyžaduje aktivní zapojení jak ze strany nového zaměstnance, tak

ze strany organizace. Klíčem k úspěchu je komunikace, podpora a zpětná vazba, které pomáhají nově příchozímu efektivně se začlenit do své role, zvýšit svou produktivitu a přispět k úspěchu týmu a celé organizace (Žufan, 2012, s.83).

Na tři oblasti rozdělil adaptaci i Vajner. První popsal jako celofiremní integraci a adaptaci, které se zaměřují na obecné informace, které sdílejí všichni zaměstnanci v organizaci, stejně jako to zmiňuje Koubek. Následuje integrace a adaptace v rámci útvarové jednotky, kde se zaměřuje na práci v konkrétním pracovním týmu, do kterého patří pozice nového zaměstnance. Třetí oblastí je adaptace na konkrétní pracovní místo, která se soustředí na detailní informace o pracovní náplni a postupech specifických pro danou pozici (Vajner, 2007, s. 94).

Podle tohoto rozdělení můžeme říct, že oblasti adaptace probíhají od obecné úrovně k úrovni konkrétní. Tyto oblasti postupně pomáhají zaměstnanci integrovat se do organizace, týmu a na konkrétní pracovní místo.

1.3. Fáze adaptačního procesu

Adaptační proces lze rozdělit do několika klíčových fází, kdy v literatuře se můžeme setkat s různým rozdělením, avšak podstata činností, které se odehrávají v jednotlivých oblastech procesu, zůstává velmi podobná. Obecně tento proces začíná od prvního kontaktu s organizací a pokračuje až do úplného začlenění do pracovního kolektivu. Kocianová zmiňuje fáze rozdělené podle Kaspera a Mayrhofera (2005) - přednástupní, nástupní, integrační a plné začlenění (Kocianová 2010, s.132). Na rozdíl od těchto autorů Duchoň a Šafránková (2008) rozděluje tento proces pouze na 3 fáze. Za začátek adaptačního procesu považují až den nástupu a tím tedy vypouští tu přednástupní fázi, která se odehrává už od přijímacího řízení. Já si vybrala rozdělení podle Kaspera a Mayrhofera (2005), protože na základě zjištěných informací z literatury je přednástupní fáze pro mou výzkumnou část také relevantní.

Přednástupní fáze: Tato fáze nastává ještě před samotným fyzickým nástupem do práce a zahrnuje veškeré informace, které jedinec získá o organizaci, její kultuře a očekávaných pracovních úkolech od momentu, kdy se dozví o pracovní příležitosti, až po okamžik, kdy skutečně nastoupí na nové místo. Cílem přednástupní fáze je připravit budoucího zaměstnance na další pokračování během a po přijímacím řízení, pomoci minimalizovat počáteční obavy a nejasnosti a skrze efektivní komunikaci ze strany

zaměstnavatele ho seznámit s organizační kulturou. Tato fáze je velice důležitou i pro organizaci samotnou, aby vzbudila pozitivní první dojem. Organizace, které investují čas a zdroje do kvalitní přednástupní orientace, si tím efektivně budují pozitivní pracovní kulturu a podporují vytváření silných vztahů v rámci týmu. Jestliže by se uchazeč necítil během této fáze v organizaci dobře, mohl by si nástup rozmyslet. Z tohoto důvodu by měl být motivován již před nástupem do organizace (Hroník, 2007, s.336). Měla by zahrnovat také představení týmů a klíčových kontaktů. Díky představení se bude budoucí zaměstnanec cítit součástí týmu ještě před oficiálním nástupem a usnadňuje mu to tak prvotní komunikaci po nástupu (Armstrong, 1999, s. 399). Pro uchazeče je tato fáze ovlivněna i jeho předchozími zkušenostmi, které se odrážejí v jeho hodnotových postojích, pohledu na význam práce a očekávání týkajících se zaměstnání (Kasper, & Mayrhofer, 2005, s. 452). V přednástupní fázi náboru zaměstnanců dochází k vytváření klíčových základů pro pozitivní psychologickou smlouvu. Koncept této psychologické smlouvy je vyjádření vzájemných očekávání a povinností mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Bednář zdůrazňuje, že psychologická smlouva je pouze nepsaný a nevyřčený konstrukt. Vzájemná očekávání a závazky se tedy formují na základě informací a signálů přicházejících od druhé strany (Bednář, 2013, s. 201–202). Ve výsledku to tedy ovlivňuje celkový vztah mezi oběma stranami a hraje zásadní roli v tom, jak noví zaměstnanci vnímají svou roli v organizaci a jaké mají dlouhodobé závazky a očekávání (Bělohlávek, 1996, s. 126).

Nástupní fáze: Nástupní fáze adaptačního procesu je kritickým obdobím, kdy nový zaměstnanec formálně vstupuje do organizace a začíná se seznamovat s jejím prostředím, kulturou, kolegy a pracovními postupy, a tedy kdy očekávání potkává s realitou (Kasper & Mayrhofer, 2005, s. 452). Toto období může mít zásadní vliv na celkovou spokojenost, angažovanost a dlouhodobé zůstání zaměstnance v organizaci. Koubek uvádí, že by v den nástupu nového zaměstnance měli personalista s přímým nadřízeným věnovat čas, aby mu pomohli překonat prvotní nejistoty (Koubek, 2015, s. 189). Nový zaměstnanec během adaptace zpravidla ještě nepodává plný výkon, a proto se organizace snaží tento proces co nejvíce usnadnit a zrychlit. K tomu slouží program orientace, který je přizpůsobený konkrétním pozicím a firemnímu prostředí. Pomáhá zaměstnanci rychleji se seznámit s jeho úkoly, pracovním prostředím a potřebnými dovednostmi, aby co nejdříve dosáhl požadované úrovně výkonu. Podle Koubka je to rozdělení na tři již zmíněné oblasti-celoorganizační adaptaci, útvarovou adaptaci a adaptaci na konkrétní místo (Koubek, 2015, s.193-194). Na rozdíl od Koubka, Kocianová rozděluje pouze na dvě oblasti, a to orientace na pracovišti,

což znamená obeznámení nově příchozího pracovníka s jeho a týmovými pracovními cíli a seznámení se s kolegy. Druhá kategorie je orientace v organizaci a zde je zaměstnanec seznámen obecně s organizací, a dozvídá se její filozofii, politiku a pravidla celé organizace. Při porovnání těchto dvou rozdělení není moc velký rozdíl, pouze Kocianová zahrnuje Koubkovu orientaci na pracovní místo už ve své týmové orientaci (Kocianová, 2010, s.134). Ve všech případech je ale hlavním cílem adaptační orientace zmírnit stres nového zaměstnance z prvního dne a neznámého prostředí.

Integrační fáze a řízení adaptačního procesu: V integrační fázi adaptačního procesu se nový zaměstnanec postupně začleňuje do odborného i sociálního prostředí organizace. Tato fáze zahrnuje vzdělávání a přípravu na pracovní úkoly a cíle, stejně jako přizpůsobení se firemní kultuře a hodnotám. Sociální integraci usnadňují formální i neformální společenské akce, které podporují vztahy s kolegy. Zaměstnanec si vytváří vlastní strategie pro úspěšné zvládnutí práce a seznamuje se s organizačními normami, aby se plně začlenil do pracovního kolektivu a firemní struktury. Takže hlavním cílem této fáze je seznámení se s jeho úkolem, vytváření výsledků a plně porozumět kultuře a normám dané pracovní skupiny (Kasper, & Mayrhofer, 2005, s.453).

Co se týče řízení adaptačního procesu, tak má hned dva hlavní aspekty, které je důležité neopomenout. První aspekt se týká samotného pracovníka, kdy je kladen důraz na jeho sebezrovoj, potřeby a požadavky pro to, aby na nové pozici byl spokojen. To napomáhá tomu, aby se co nejrychleji adaptoval do pracovního kolektivu, byl schopen zvládat náplň své práce. Druhý aspekt je z pohledu organizace. Pro organizaci je důležité vytvořit zaměstnanci dobré podmínky pro rychlé začlenění a zorientování hlavně proto, aby zvýšili efektivitu práce, snížili náklady a aby v jednotlivých pracovních skupinách byla rychle zpátky stabilita rozjetého kolektivu (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Fáze plného začlenění: V této poslední fázi se ukáže, zda má organizace předchozí tři fáze správně nastavené. Pokud proběhly tyto fáze úspěšně, zaměstnanec se stává plně integrovaným členem organizace, který se adaptoval po stránce profesní i sociální a přijal její kulturu. Stává se tedy vůči organizaci loajální. Mezi ním a organizací vznikla psychologická smlouva, díky níž se snižuje potřeba přímé kontroly a tím i náklady (Kasper, & Mayrhofer, 2005). Každá organizace může mít různou představu o plném začlenění, ale klíčové je, aby zaměstnanec dosahoval stanovených adaptačních cílů a identifikoval se s firemním prostředím (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001).

1.4. Adaptační plán a jeho časové rozvržení

Adaptační plán představuje nástroj, který umožňuje systematické a efektivní začlenění nových zaměstnanců do pracovního prostředí a týmu. Jeho hlavním úkolem je připravit pevný základ pro úspěšnou adaptaci zaměstnanců, což má klíčový význam pro jejich budoucí výkonnost. Správně navržený a implementovaný adaptační plán nejenže pomáhá nově příchozím rychle najít své místo v kolektivu a pochopit své role a odpovědnosti, ale seznámí nového zaměstnance s obecnými informacemi a školeními, kterými na začátku musí projít. Také podporuje rozvoj pozitivní firemní kultury a zvyšuje celkovou efektivitu organizačních procesů. Tímto způsobem se adaptační plán stává klíčovým prvkem strategie řízení lidských zdrojů, který při správném řízení přispívá k dlouhodobé udržitelnosti a úspěchu organizace v neustále se měnícím podnikatelském prostředí (Pilařová, 2016, s.269).

Podle Rejfa (2009) by se měly při vytváření adaptačního plánu zohledňovat určité zásady:

- Při formulaci adaptačního plánu je klíčové brát v úvahu vzdělání a pracovní zkušenosti daného zaměstnance.
- Zároveň by struktura plánu měla reflektovat osobní charakteristiky zaměstnance a být upravena dle jeho specifických potřeb a očekávání.
- Aktivita zařazené do adaptačního plánu by měly odpovídat složitosti dané pracovní role, zatímco rozsah a trvání plánu by měly být přizpůsobeny typu a specifikám pozice (Rejf, 2009, s. 72).

Pro správnou adaptaci nejsou důležité pouze postupy a dobře vypracované plány, ale také správně připravené prostředí a pracovní podmínky co se týče vybavení a materiální stránky. Skrze tento pohled se na tvorbu adaptačního plánu díval Stýblo (2003), který zdůraznil právě důležitost materiálního vybavení pracovního prostředí. Mělo by tedy splňovat:

- Nejnovější zařízení vybavené technologiemi a využívání nových metod, díky kterým se práce zaměstnance zefektivní a pomůže jim naučit se nové dovednosti v co nejrychlejší čas
- Kvalitní vybavení sociálního zázemí pro zaměstnance
- Zajištění snadné dopravy do práce a z práce (Stýblo, 2003, s.74)

V rámci adaptačního plánu se také stanovují kritéria pro zkušební období a může zahrnovat prvky jako tréninkové programy, osvojení se s firemními předpisy, účast na úvodním školení nebo specifických praxích, plnění určitých úkolů nebo realizace projektů. Klíčovým prvkem pro efektivní provedení adaptačního plánu je jmenování tzv. garanta, který bude novému zaměstnanci po celou dobu adaptačního procesu k dispozici. Tuto roli by měla zastávat osoba s bohatými zkušenostmi a schopností pedagogického vedení. Úspěch a účinnost adaptačního plánu závisí hlavně na pravidelném sledování plnění přidělených úkolů a na hodnocení dosažených výsledků na konci adaptačního období (Rejf, 2009).

Co se týče **časového rozhraní**, adaptační proces představuje více než jen období zvané zkušební lhůta pro nově nastupujícího zaměstnance. Délka tohoto procesu se odvíjí od složitosti dané pracovní pozice a typicky se pohybuje mezi šesti měsíci až rokem. V případě, že se jedná o vysoce specializovanou nebo vedoucí roli, může trvání adaptačního období dokonce překročit i jeden rok.

Koubek rozepsal tento časový harmonogram do několika kroků:

1. Ihned po schválení přijetí nového zaměstnance a krátce před uzavřením pracovního pracovní smlouvy jsou zaměstnanci předány všechny potřebné písemné dokumenty.
2. V momentě, kdy je podepisována pracovní smlouva, zaměstnanec získá doplňující informace, které jsou mu sděleny jak písemně, tak ústně, a to nejen ze strany pracovníka HR, ale i od jeho nadcházejícího přímého nadřízeného
3. V případě, že existuje časová mezera mezi podpisem pracovního kontraktu a skutečným nástupem zaměstnance na pracovní místo, je vhodné, aby se budoucí nadřízený během tohoto období s novým zaměstnancem pravidelně spojoval a poskytoval mu podporu v otázkách a problémech, které mohou vzniknout v souvislosti s nástupem do práce, jako je například zajištění ubytování.
4. Den nástupu do práce probíhá s novým zaměstnancem kompletní administrativa, včetně vystavení identifikačního průkazu, předání výplatních informací a podobně. Tento den je rovněž zaměřen na důkladnou orientaci v prostředí firmy. Zaměstnanec je prováděn po pracovišti, seznamuje se s celou organizací, potkává své budoucí kolegy a začíná pracovat na svých prvních úkolech.
5. Během prvního týdne na novém pracovním místě se konají setkání zaměstnance s vedoucími, kolegy a odborníky z příslušné oblasti. Zaměstnanec obdrží informace o tom, na koho se může obrátit s otázkami nebo případnými problémy

týkajícími se jeho pracovních úkolů. Tímto procesem postupně proniká do nového sociálního prostředí a začíná se začleňovat do týmu. Při plnění svých úkolů mu poskytuje podporu jeho přímý nadřízený.

6. V průběhu druhého týdne práce zaměstnanec již začne vykonávat své povinnosti samostatně. V tomto období se jeho přímý nadřízený společně s pracovníkem z HR oddělení setkávají s ním alespoň jednou, aby probrali jakékoli otázky nebo výzvy, které mohou nastat během jeho začleňování do firmy.
7. V průběhu třetího a čtvrtého týdne má zaměstnanec možnost zúčastnit se různých vzdělávacích programů. Je zvykem, že se zaměstnanec minimálně jednou za týden setkává jak se svým přímým nadřízeným, tak s pracovníkem z oddělení lidských zdrojů, aby společně probrali, jak se mu daří přizpůsobit se novému prostředí, a v případě potřeby řešili jakékoliv problémy, které by mohly vzniknout.
8. Od druhého do pátého měsíce práce se zaměstnancům postupně přidělují všechny úkoly odpovídající jejich pracovnímu profilu. S cílem monitorovat proces adaptace a řešit jakékoli vzniklé problémy probíhají pravidelná setkání s přímým nadřízeným jednou za dva týdny. Během tohoto období zaměstnanec také absolvuje dodatečná školení nebo semináře zaměřené na kvalitu práce, metody jejího zlepšení, systém odměňování a podobně.
9. K šestému měsíci dochází k závěru adaptačního procesu. V tomto období se vyhodnocuje výkon zaměstnance, diskutují se jeho budoucí pracovní vyhlídky a plány na rozvoj jeho profesních i sociálních dovedností (Koubek 2009, s.199-200).

Z toho vyplývá, že adaptační proces je dlouhodobý a systematický postup, který přesahuje pouhou zkušební dobu zaměstnance. Jeho délka a struktura závisí na složitosti pracovní pozice a zahrnuje jasně definované fáze od přednástupního období až po konečné hodnocení výkonu. Cílem je nejen usnadnit zaměstnanci začlenění do pracovního prostředí, ale také podpořit jeho profesní růst, efektivitu a dlouhodobou spokojenost v organizaci

1.5. Cíle adaptačního procesu

Primárním úkolem organizace a koordinace adaptačního procesu je minimalizovat časové období, během kterého je výkon nového zaměstnance nižší než optimální. Současně

má za cíl snížit úroveň počátečního stresu, který noví pracovníci zažívají při vstupu do neznámého pracovního prostředí.

Jedno z rozdělení cílů jsou například dvě roviny, které popsala Bedrnová a Nový (2007), kdy jedna rovina dbá na cíle z pohledu zaměstnance a druhá na cíle z pohledu zaměstnavatele. Z pohledu zaměstnance jsou zaměřeny na minimalizaci doby, kdy je jeho pracovní účinnost nižší, a na snížení prvotního stresu spojeného s adaptací v novém pracovním prostředí. Za to cíle z pohledu zaměstnavatele jsou orientovány na rychlé zefektivnění práce daného pracovního týmu a jeho stabilitu a s tím související i snížení fluktuace a nákladů (Bedrnová, & Nový, 2007).

Zato Armstrong (2007) tyto cíle pojal trochu jinak a rozepsal je do 4 rovin cílů.

1. „Překonání počáteční fáze, kdy se novému pracovníkovi zdá všechno neobvyklé, cizí a neznámé,
2. v mysli nového pracovníka rychle vytvořit příznivý postoj a vztah k organizaci tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,
3. dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co možná nejkratším čase po jeho nástupu,
4. snížit pravděpodobnost brzkého odchodu nového pracovníka.“ (Armstrong, 2007, s.405)

Závěrem lze říct, že Bedrnová s Novým a Armstrong se v adaptačních cílech shodují, ale liší se v přístupu: Bedrnová s Novým se zaměřují na dvě hlavní roviny – pohled zaměstnance a zaměstnavatele, zatímco Armstrong konkretizuje cíle do čtyř praktických kroků. Zatímco Bedrnová a Nový poskytují širší rámec, Armstrong přináší konkrétní postupy pro rychlejší začlenění nového pracovníka.

1.6. Hodnocení adaptačního procesu

Neodmyslitelnou součástí adaptačního procesu je i jeho hodnocení nashromážděných postřehů z práce nového pracovníka a je nezbytné pro určení směru jeho budoucí profesního růstu. Takové hodnocení se rozděluje na formální a neformální. Neformální hodnocení probíhá spontánně a často reaguje na konkrétní situaci. Oproti tomu formální hodnocení je strukturované, má stanovený postup a je naplánováno předem.

Neformální hodnocení probíhá během hodnocení pracovního nasazení podřízeného v průběhu daného časového úseku. Jeho hlavním cílem je včas odhalit jakékoli rozdíly mezi

skutečným a očekávaným pracovním výkonem a najít příslušná řešení pro jejich opravu. Jakmile jsou problémy odhaleny, měl by je vedoucí okamžitě řešit ve spolupráci s dotyčným vedoucím. Tedy doporučuje se postupovat definováním problému, vymyšlením řešení pro správnou nápravu problému a na konce zhodnocení celého průběhu navrženého postupu. Správné vyřešení problému je v zájmu jak strany nadřízeného, tak strany zaměstnance (Šikýř, Trojanová, & Borovec, 2012, s. 105).

Formální hodnocení je realizováno pravidelně, během kterého se analyzuje a vyhodnocuje výkon, dovednosti, motivace a pracovní podmínky zaměstnance za stanovené časové období. Tento proces obvykle probíhá skrze strukturovaný hodnoticí pohovor mezi vedoucím a jeho podřízeným, kde se předávají zpětné informace o výsledcích práce. Závěry z tohoto hodnocení se zaznamenávají do personální dokumentace a slouží nejen k dohodě o cílech výkonu pro nadcházející období, ale také jako podklad pro rozhodování vedoucího o dalších aspektech řízení pracovníků, včetně jejich odměňování (Šikýř, Trojanová, & Borovec, 2012, s. 106).

I podle Koubka (2015) je důležité provádět formální i neformální hodnocení. Tvrdí, že pravidelné a včasné hodnocení pomáhá organizaci předejít dodatečné práci s nápravou chyb a škod způsobených novými zaměstnanci. „Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, resp. vhodně spojovat pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků.“ (Koubek, 2015, s. 210).

2 FLEXIBILNÍ FORMY ZAMĚSTNÁNÍ

K pochopení tohoto tématu je důležité rozvést, co v dnešní politice znamenají flexibilní formy zaměstnání, jaké jsou jejich typy, a které výhody, ale zároveň i nevýhody mohou přinést.

2.1. Definice flexibilních forem zaměstnání

Flexibilní formy zaměstnání jsou adaptivní pracovní modely, které umožňují zaměstnavatelům a zaměstnancům snadné založení a rozvázání pracovního vztahu. Tyto modely poskytují vyšší míru pružnosti a volnosti, čímž reagují na aktuální požadavky ekonomiky a společnosti. Mezi hlavní znaky flexibilních forem práce patří nejen snížená administrativní náročnost a nižší náklady, ale také časová a prostorová flexibilita, která umožňuje výkon práce dle potřeb zaměstnance (Armstrong, 2015).

Flexibilní pracovní modely vyhovují zaměstnancům, kteří hledají lepší rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, a zároveň podporují jejich spokojenost a motivaci. Pro zaměstnavatele představují tyto formy možnost zvyšování produktivity a efektivity podnikání, rozvoje pracovních dovedností personálu a snižování provozních nákladů. V rámci českého pracovního práva sem spadají zejména kratší pracovní úvazky, nerovnoměrné nebo pružné rozvržení pracovní doby, a možnost práce z různých míst, což vše přispívá k větší adaptabilitě organizace na změny v pracovním trhu (Hůrka, 2009).

Prostorová flexibilita představuje důležitou součást moderního pracovního prostředí, která díky rozvoji digitálních technologií a internetové konektivity umožňuje pracovníkům vykonávat svou práci mimo tradiční kancelář. Tento model zahrnuje různé formy práce na dálku, například práci z domova (home-office), částečnou práci z domova nebo práci z různých míst mimo firmu. Možností je také hot-desking, tedy sdílení pracovních míst, kdy zaměstnanci volí, odkud budou pracovat (Armstrong, 2015). Technologický pokrok, včetně vysokorychlostního internetu a cloudových služeb, činí tento způsob práce stále dostupnějším a oblíbenějším. Flexibilita prostoru tak umožňuje pracovníkům přizpůsobit si pracovní místo podle svých potřeb a podporuje vyváženost mezi pracovním a osobním životem, aniž by byli vázáni na jedno pevné místo. Tento přístup zlepšuje nejen produktivitu, ale i celkovou spokojenost zaměstnanců (Hůrka, 2009).

Časová flexibilita zahrnuje širokou škálu pracovních uspořádání, která umožňují přizpůsobení pracovní doby potřebám zaměstnanců i zaměstnavatelů. Patří sem směnný provoz, noční a víkendová práce, placené přesčasy, práce na zavolání či konto pracovní doby. Dále zahrnuje také pružnou pracovní dobu, kdy zaměstnanci mohou začínat a končit pracovní den v časech, které nejlépe vyhovují jejich individuálním potřebám a životnímu rytmu, přičemž základní rámec pracovní doby stále určuje zaměstnavatel v souladu se zákoníkem práce. Tato flexibilita nabízí organizacím možnost vytvářet atraktivnější pracovní podmínky, které zvyšují spokojenost a loajalitu zaměstnanců (Armstrong 2015).

Smluvní flexibilita zahrnuje různé právní úpravy nestandardních forem zaměstnávání, které umožňují organizacím i jednotlivcům přizpůsobit se proměnlivým požadavkům trhu. Patří sem samostatně výdělečná činnost, práce na částečný úvazek, práce z domova, smlouvy na dobu určitou, projektové práce a sezónní zaměstnání. Tyto formy jsou často upraveny specifickými smluvními vztahy, jako jsou dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti nebo agenturní zaměstnávání (Hůrka, 2009). Tento přístup umožňuje zaměstnavatelům flexibilně reagovat na specifické potřeby projektů či sezónní výkyvy a zároveň poskytuje zaměstnancům větší možnost volby a přizpůsobení pracovních podmínek podle jejich potřeb (Armstrong, 2015).

Armstrong (2015, s.185) rozvedl v jakých rovinách se může flexibilita projevovat ve způsobu vykonávání práce.

- **Funkční flexibilita:** týká se schopnosti organizace rychle přizpůsobit a přeřadit zaměstnance mezi různými úkoly, pracovními pozicemi nebo odděleními v reakci na měnící se požadavky a podmínky. To zahrnuje všestrannost zaměstnanců, jejich schopnost rozvíjet a uplatňovat různé dovednosti a kompetence, čímž se zvyšuje efektivita, produktivita a inovační potenciál podniku. Funkční flexibilita vyžaduje, aby zaměstnanci byli dobře vyškoleni a schopni se rychle učit nové dovednosti, což umožňuje organizaci lépe reagovat na změny trhu, technologií a interních procesů.
- **Strukturální flexibilita:** ta se týká schopnosti organizace měnit svou strukturu, procesy a rozdělení práce, aby efektivně reagovala na vnější změny, jako jsou tržní podmínky, technologický pokrok, ekonomické faktory a regulační požadavky. Tato forma flexibility umožňuje firmám adaptovat své organizační struktury a pracovní postupy s cílem zvýšit konkurenceschopnost

- **Numerická flexibilita:** schopnosti organizace rychle měnit počet svých zaměstnanců v reakci na aktuální potřeby podnikání. To zahrnuje jak možnost zvyšování počtu zaměstnanců v obdobích rostoucí poptávky nebo rozšiřování podnikání, tak i snižování počtu pracovníků, když je potřeba šetřit náklady nebo když klesá objem práce. Numerická flexibilita může být dosažena prostřednictvím různých pracovních smluv.

Nekolová ještě numerickou flexibilitu popsala jako vnější, která umožňuje firmám snadno najímat a propouštět zaměstnance, často prostřednictvím dočasných či sezónních pracovních úvazků a vnitřní numerickou flexibilitu, která se zaměřuje na úpravy organizace práce a pracovní doby uvnitř firmy, například prostřednictvím přesčasů (Nekolová, 2008, s.12).

Pro porovnání Václavková (2007) zmiňuje velmi podobné dělení, kdy uvádí stejně jako Armstrong funkční flexibilitu, a tedy hladké přesouvání zaměstnanců mezi jednotlivými činnostmi a úkoly. Numerickou flexibilitu, která zahrnuje schopnost rychlého reagování na pracovní poptávky a možnost zvyšovat či snižovat počet pracovníků. V čem se ale rozdělení Václavkové a Armstronga liší je, že nezmiňuje strukturální flexibilitu a místo ní má finanční flexibilitu, která lze popsat tak, že organizace může upravovat mzdy nebo odměny zaměstnanců tak, aby reagovala na aktuální situaci na trhu práce. Tím může rychle přizpůsobit náklady na pracovní sílu – například zvýšit odměny, aby přilákala nové pracovníky, nebo naopak snížit náklady v době nižší poptávky. Tato flexibilita ve výsledku podporuje i numerickou a funkční flexibilitu.

2.2. Typy flexibilních forem zaměstnání

Vzhledem k tomu, že flexibilní formy zaměstnání reprezentují různorodé pracovní modely, tak je důležité zmínit, jaké jsou jejich druhy. Tyto modely se liší v různých aspektech pracovního aranžmá, jako je různě rozvržená pracovní doba, místo výkonu práce, délka pracovního poměru, anebo rozsah pracovních úkolů.

Armstrong (2015, s.186) zmínil rozdělení **flexibility na základě pracovního místa** na 4 formy flexibilní práce jako jsou multiskilling, sdílení pracovního místa, hot-desking a práce z domova. přičemž každá z těchto forem umožňuje odlišnou úroveň přizpůsobení pracovních podmínek. Multiskilling znamená rozvoj dovedností zaměstnanců mimo jejich

hlavní pracovní zaměření, což umožňuje firmám pružněji reagovat na aktuální potřeby tím, že mohou zaměstnance rychle přesunout na různé úkoly. Sdílení pracovního místa znamená, že jedno pracovní místo je obsazeno dvěma nebo více zaměstnanci na částečné úvazky, kteří si mezi sebou rozdělují pracovní povinnosti i benefity, což může vést ke snížení fluktuace a větší pracovní stabilitě. „Pracovní smlouva na jedno pracovní místo se uzavírá zpravidla se dvěma zaměstnanci, kteří si sami rozdělí pracovní úkoly a organizují pracovní dobu“ (Dvořáková, 2012, s. 182). Hot-desking představuje flexibilitu v uspořádání pracovních míst na pracovišti, kde zaměstnanci sdílejí pracovní stoly a střídají se u nich dle potřeby. Práce z domova, známá také jako home-office, přináší zaměstnancům pohodlí a možnost vyhnout se dojíždění, zatímco pro organizace nabízí způsob, jak flexibilně reagovat na změny v poptávce.

Armstrong rozlišuje kromě flexibility založené na pracovním místě také na **flexibilitu zaměřenou na pracovní dobu**, která poskytuje zaměstnancům a zaměstnavatelům řadu možností pro úpravu časového rozvrhu práce podle aktuálních potřeb. Mezi základní typy patří pružná denní pracovní doba, která zaměstnancům umožňuje volit začátek a konec pracovní doby každý den individuálně, často podle denní pracovní náplně nebo jiných závazků. Pružná týdenní pracovní doba pak nabízí možnost rozložit pracovní hodiny v rámci týdne tak, aby vyhovovaly jak potřebám zaměstnance, tak požadavkům firmy, přičemž lze zohlednit i sezónní či projektové výkyvy.

Další variantou je kombinovaná pružná denní a týdenní pracovní doba, která zaměstnancům umožňuje flexibilně měnit pracovní rozvrh jak v průběhu jednotlivých dnů, tak týdnů, v rámci dohodnutých mezí. Stlačený pracovní týden pak představuje možnost odpracovat běžný počet hodin v kratším počtu dnů, čímž se vytvoří delší bloky volna. Tento typ režimu je oblíbený například v profesích, kde jsou náročné směny nebo kde dochází k pracovnímu vytížení jen v určitých dnech.

Poslední zmiňovanou možností je smlouva na roční počet pracovních hodin, která vymezuje celkový objem hodin, které zaměstnanec musí odpracovat za rok, a umožňuje jejich flexibilní rozložení během tohoto období podle potřeb firmy i zaměstnance. Tato rozmanitost flexibilních možností pracovní doby přirozeně doplňuje flexibilitu na základě pracovního místa, jako je práce z domova nebo hot-desking. Kombinace prostorové a časové flexibility zaměstnancům umožňuje lépe sladit pracovní a osobní závazky, zatímco organizace takto efektivněji přizpůsobují pracovní procesy aktuálním podmínkám a specifickým potřebám trhu (Armstrong, 2015, s.187).

V literatuře se objevuje i rozdělení na kvalitativní a kvantitativní formy flexibility. **Kvantitativní flexibilita** se zaměřuje na úpravy objemu práce a pracovní doby. Patří sem práce na částečný úvazek, která se v ČR využívá čím dál více, práce na směny, a pružná pracovní doba. Dále zahrnuje nepravidelnou a nerovnoměrnou pracovní dobu, stlačený pracovní týden, nebo sdílení pracovního místa. Tyto formy přinášejí výhody především zaměstnavatelům, například vyšší efektivitu provozu a využití zařízení, zatímco zaměstnanci mohou v některých případech dosáhnout lepšího sladění pracovního a osobního života.

Kvalitativní flexibilita se zaměřuje na místo výkonu práce a zahrnuje práci z domova, což může být manuální práce i práce s využitím výpočetní techniky, tzv. teleworking. Tyto formy jsou spojeny s vyšší produktivitou a snížením nákladů na dopravu. Práce doma může být vykonávána i v rámci tzv. švarc systému, kde zaměstnanci fungují na živnostenský list, což však vede ke snížení sociálních jistot (Křížková, 2009).

V porovnání se tedy obě rozdělení zaměřují na flexibilitu, ale každé přistupuje k tomuto fenoménu z jiného úhlu pohledu. Armstrong rozlišuje flexibilitu spíše podle prostoru a času, zatímco Křížková dává důraz na kvantitativní úpravy objemu práce a kvalitativní změny v místě jejího výkonu. Obě teorie ukazují, jak flexibilní uspořádání práce může přispět k efektivitě organizací i ke zlepšení pracovních podmínek pro zaměstnance.

2.3. Výhody a nevýhody flexibilních forem

Flexibilní formy zaměstnání se staly významným trendem na současném pracovním trhu, přičemž nabízejí řadu výhod jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Stejně jako každá forma práce, i flexibilita má své silné a slabé stránky, které je třeba pečlivě zvažovat. Pro efektivní fungování těchto pracovních modelů je klíčové, aby jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel jasně porozuměli a dodržovali předem stanovené podmínky. Jakákoli změna nebo porušení těchto podmínek může vést k narušení původních výhod a přeměně těchto flexibilních forem na nevýhody. Navíc není tato forma práce vhodná pro každého – pro některé může znamenat ideální rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, pro jiné zase komplikace v oblasti pracovních podmínek a rozvrhu. Podíváme se proto, jaké jsou klady a zápory flexibilních pracovních pozic.

2.3.1 Výhody z pohledu zaměstnance

Zavádění flexibilních pracovních režimů přináší významné výhody jak pro trh práce, tak pro jednotlivé zaměstnance. Tyto režimy zvyšují celkovou pružnost trhu, což může vést k poklesu nezaměstnanosti a poskytnout pracovní příležitosti lidem se specifickými potřebami, jako jsou ti, kteří usilují o vyvážení pracovního a rodinného života, studenti, osoby s handicapem nebo ti, kteří žijí v odlehlých oblastech a mají problémy s denním dojížděním do práce. Flexibilita může být pro zaměstnance významným bonusem. Možnost pracovat z domova nebo mít flexibilní pracovní hodiny pomáhá snížit stres spojený s dojížděním a umožňuje zaměstnancům lépe se starat o své zdraví a pohodu. Flexibilní zaměstnání poskytuje zaměstnancům i větší kontrolu nad svým pracovním časem a metodami práce, což může vést k větší produktivitě a kreativitě (Dvořáková, 2012, s.170-180).

2.3.2 Výhody z pohledu zaměstnavatele

Když praxe odpovídá dobře nastavené teorii, alternativní pracovní formy tak podpoří efektivnější chod firmy. Tím, že firma podporuje flexibilní úvazky, může výrazně zlepšit produktivitu svých zaměstnanců, někdy i zdvojnásobit. Na základě tohoto ukazuje svým zaměstnancům důvěru a tím vzrůstá i loajalita vůči firmě (Castrillon, 2022). Pokud zaměstnavatel je schopen rozdělit přísné vedení v kompletaci pracovních plánů a efektivní řízení svých podřízených, chápou diverzitu a nečekané situace soukromého života svých zaměstnanců a jsou schopni flexibilně se přizpůsobit jejich měnícím se potřebám, tak dosahují velké výhody v konkurenčním prostředí.

2.3.3 Nevýhody z pohledu zaměstnance

Přestože flexibilní formy zaměstnání přinášejí mnoho výhod, existují i potenciální nevýhody. Jako první je jakýsi pocit izolace, kdy práce z domova nebo v jiných flexibilních režimech může vést k pocitu sociální izolace od kolegů a omezenému přístupu k firemní kultuře a týmové spolupráci. Dále prolínání pracovního a osobního života, kdy bez jasných hranic může být obtížné odpojit se od práce, což vede k vyššímu riziku vyhoření. Některé flexibilní pracovní dohody, jako jsou dohody nebo smlouvy na částečný úvazek, mohou přinášet finanční nejistotu a menší sociální a zdravotní zabezpečení. I když flexibilní formy zaměstnání nabízejí mnoho přínosů pro zlepšení vyváženosti mezi pracovním a osobním

životem, je důležité, aby se zaměstnanci i zaměstnavatelé vědomě zabývali těmito potenciálními nevýhodami a hledali způsoby, jak je minimalizovat.

2.3.4 Nevýhody z pohledu zaměstnavatele

Nevýhody flexibilních forem zaměstnání z pohledu zaměstnavatele mohou zahrnovat komplikace při řízení a koordinaci, kdy flexibilní pracovní doby mohou ztížit koordinaci týmových schůzek, společných projektů a komunikaci, a tak narušit pracovní procesy. Také je náročnější sledovat a hodnotit výkony a produktivitu zaměstnanců pracujících na dálku nebo flexibilními pracovními hodinami. Potenciální narušení firemní kultury ve chvíli, kdy větší část týmu využívá flexibilní formu práce. Také jako nevýhoda pro zaměstnavatele jsou vyšší náklady na technologie a infrastrukturu, protože poskytují zaměstnancům nástroje a technologie pro práci na dálku. Flexibilní formy zaměstnání mohou představovat složitosti v dodržování pracovněprávních předpisů, včetně zajištění dodržování pracovní doby, přestávek a dalších právních požadavků. Flexibilní formy zaměstnání tedy přinášejí řadu výzev, které vyžadují pečlivé plánování, komunikaci a adaptaci ze strany zaměstnavatelů, aby byly minimalizovány potenciální nevýhody a maximalizován celkový přínos pro organizaci. (TREMIXA, spol. s r. o., 2022, s. 122)

3 PODPORA ADAPTAČNÍHO PROCESU V ORGANIZACI

Podpora nových zaměstnanců je zásadní pro snížení fluktuace a zvýšení produktivity. Když organizace efektivně podporují nové pracovníky, ti se rychleji zapojí do pracovních procesů, cítí se bezpečněji a spokojeněji, což snižuje pravděpodobnost, že organizaci opustí. Tím se výrazně snižují náklady spojené s opakovaným nábořem a zaškolováním nových zaměstnanců. Důležitým faktorem je také otázka, kdy vlastně adaptace začíná. Některé organizace považují za začátek adaptačního procesu už během náboru, kdy jsou kandidáti seznámeni s firemní kulturou a očekáváním. Ne všechny organizace to tak mají a zahajují adaptaci až v den nástupu, kdy nový zaměstnanec prochází úvodním školením a seznamuje se s konkrétními pracovními úkoly prostřednictvím onboardingových programů. Oba tyto přístupy mohou významně přispět k efektivnímu začlenění zaměstnance do firmy. V této práci se zaměřím však na adaptaci již od fáze náboru, neboť na základě studia literatury považuji za klíčové, aby adaptační proces začínal právě v tomto raném stadiu.

3.1. Adaptační proces od náboru

Nábor můžeme vnímat jako úvodní krok celého adaptačního procesu, který může výrazně ovlivnit, jak hladce se nový zaměstnanec začlení do organizace a jak rychle dosáhne plné pracovní výkonnosti. Tento krok přitom nespočívá pouze ve výběru nejvhodnějšího kandidáta na pozici, ale zahrnuje také představení organizace a její kultury tak, aby si kandidát vytvořil realistickou představu o prostředí, do kterého vstupuje. Kvalitní a detailní popis pracovní pozice včetně přesného vymezení pracovních náplní, požadavků a očekávání pomáhá kandidátům lépe pochopit, co práce obnáší a zda odpovídá jejich dovednostem a kariérním cílům. Tento přístup minimalizuje riziko, že po nástupu zjistí nesoulad mezi svými očekáváním a skutečností, což bývá jedním z hlavních důvodů pro předčasné ukončení pracovního poměru (Hroník, 1999).

3.2. Onboardingové programy

Onboarding je proces, který umožňuje společností integrovat nově přichozí zaměstnance, nebo ty, kteří se ujímají nové pracovní pozice, do firemního prostředí. Hlavním záměrem tohoto procesu je zajistit, aby noví členové organizace mohli efektivně

překonat počáteční bariéry a co nejrychleji se stali efektivními a plnohodnotnými členy týmu. Onboarding má klíčový význam pro celkovou výkonnost zaměstnanců na všech úrovních organizace (Wanberg, 2012, s.329).

Takový onboarding se podle Dávila a Piña-Ramíreze (2018) dělí na dva rozdílné, přesto navzájem se doplňující složky, kterými jsou general onboarding (obecný onboarding) a role-specific onboarding (onboarding zaměřující se na specifické role).

3.2.1 General onboarding

Jeho cílem je seznámit nové zaměstnance s podstatou firemní kultury, ukazuje jim, jakým způsobem se věci v organizaci řídí a celý tento proces je pro všechny pracovní pozice stejný. V tomto procesu jim má prostor ukázat, jaká je historie firmy, její vize, kterými se firma řídí, představí jim zvyky a postupy s instrukcemi, jak to dělat správně a čemu se naopak vyvarovat. K tomu všemu patří i nutná obecná školení, které musí podstoupit každý nově příchozí, bez ohledu na pozici. Tak nastavuje fundamentální pravidla pro začleňování nových členů (Dávila & Piña-Ramírez, 2018).

3.2.2 Role-specific onboarding

Oproti předchozímu typu onboardingu je tento už zaměřený a navržený na míru pro každou jednu pozici napříč celé firmy. Zaměřuje se na začlenění nových zaměstnanců do specifik kultury daného oddělení nebo týmu. Tento přístup umožňuje pracovníkovi získat potřebné znalosti a schopnosti pro správné vykonávání jeho práce. Proces je charakteristický vysokou mírou personalizace a zahrnuje předávání informací od oddělení zaměřeného na vzdělávání a rozvoj k vedoucímu nově nastupujícího, který tedy přebírá zodpovědnost za další průběh adaptace a dodržení navrženého plánu (Dávila & Piña-Ramírez, 2018).

3.2.3 Digitální nástroj onboardingu

Digitální onboarding se hodně začal používat během corona virové krize, kdy organizace neměly jinou možnost, než přijímat a adaptovat zaměstnance skrze digitální nástroje. Proto od té doby mnoho organizací začalo přecházet z klasického způsobu školení a učení se z příruček, na používání technologií a digitálního způsobu školení.

Webové a informační programy bývají součástí neodmyslitelné části jejich systému, napříč všech oddělení, a proto je nelze vynechat ani z oblasti vzdělávání a rozvoje. Jedním

z digitálních nástrojů onboarding je e-learning, který je čím dál, tím více využíván i v kombinaci manuálního školení. E-learning je zaváděn i z důvodu nižších nákladů na vzdělávání, ale zároveň je stále velmi efektivní, protože podle studie, pro zaměstnance, kteří absolvovali takovéto školení, to byl příjemný zážitek i díky vytrhnutí z klasického školicího prostředí a poskytnutí flexibilního prostředí digitálního onboarding. Díky digitálních onboardingových plánů mohou nováčci v organizaci ihned přistupovat k veškerým relevantním informacím přes uživatelský onboardingový portál. Tento portál by mohl obsahovat prvky jako průvodce pro nové zaměstnance, dokumentaci týkající se pracovních benefitů a manuály pro obsluhu používaných softwarů a technického zařízení nezbytného pro denní práci (Abu Ziden, & Chin Joo, 2020, s.735-741).

3.3. Mentoring a buddy systém

Mentoring i buddy systému je významný rozvojový nástroj, který spojuje nováčky s již zkušenými zaměstnanci. Tento proces je důležitý pro profesní růst nového zaměstnance, kdy od zkušeného kolegy získává podporu, vedení, cenné rady a zpětnou vazbu, pro zdokonalování jeho dovedností. Rozdíl mezi mentoringem a buddy systémem je délka podpory. U mentoringu se jedná o dlouhodobý profesní rozvoj a buddy systém se zaměřuje na krátkodobou podporu a orientaci zaměstnanců během jejich prvních dnů nebo týdnů.

3.3.1 Individuální mentoring

Obecně mentoring může mít více druhů a jedním z nich je individuální mentoring, nebo také označován jako jeden na jednoho. Noví zaměstnanci nebo ti, kteří postupují na vyšší pozice, jsou spárováni s mentory z různých oddělení, kteří mají vyšší postavení a rozsáhlé zkušenosti, tedy proporce k tomu školit. Mentees (školící se zaměstnanec) si stanoví kariérní cíle a pravidelně se scházejí se svými mentory, aby diskutovali o svém pokroku a pracovali na dosažení svých cílů (Wanberg, 2012, s.332).

3.3.2 Skupinový mentoring

Program Circles je zaměřen na skupinový mentoring, kde jeden vedoucí pracuje s několika mentees v rámci organizace. Jeho cílem je podpořit učení, produktivitu a výkonnost prostřednictvím prostředí, které umožňuje účastníkům řídit svůj vlastní vzdělávací proces. Účastníci společně plánují a realizují své vzdělávací aktivity a akční plány, zatímco si vzájemně poskytují zpětnou vazbu. Program, trvající jeden rok, je navržen tak, aby byl v

souladu s obchodními cíli a podporoval hlubší pochopení firemní kultury. Mentoři v tomto procesu hrají klíčovou roli sdílením svých zkušeností a vedením skupinových činností (Wanberg, 2012, s..332).

3.4. Shrnutí významu podpory adaptačního procesu

Efektivní podpora zaměstnanců během adaptačního procesu významně přispívá k jejich úspěšnému začlenění do pracovního prostředí, což přináší dlouhodobé výhody pro zaměstnance i pro organizaci. Strukturovaný náborový proces, který zahrnuje nejen výběr vhodného kandidáta, ale i jeho seznámení s firemní kulturou a hodnotami, pomáhá vytvořit realistická očekávání ještě před nástupem. To vede k tomu, že zaměstnanec lépe chápe firemní prostředí, což následně usnadňuje celý proces adaptace. Onboardingové programy, které poskytují jak obecné, tak specifické informace podle pracovní role, zajišťují, že zaměstnanci mají všechny potřebné nástroje a znalosti k úspěšnému zahájení práce. Díky tomu se cítí sebevědoměji a rychleji si osvojí pracovní procesy, což vede k jejich vyššímu výkonu. Kvalitní onboarding snižuje riziko, že zaměstnanec pocítí frustraci nebo nejistotu, což jsou časté důvody pro předčasný odchod z organizace. Podpora prostřednictvím mentoringu a buddy systémů dále posiluje adaptační proces tím, že nováčkům poskytuje osobní kontakt a vedení od zkušených kolegů. Mentoring má dlouhodobý rozvojový efekt, zatímco buddy systém zaměřený na krátkodobé zapojení zajišťuje, že se nový zaměstnanec rychle zorientuje v každodenní pracovní realitě. Díky takové podpoře zaměstnanci rychle překonávají prvotní překážky a pocítují větší míru sounáležitosti, což následně přispívá k jejich loajalitě a spokojenosti.

Na závěr této kapitoly lze podotknout, že adaptační proces v organizacích, které využívají flexibilní formy zaměstnávání, musí být přizpůsoben specifickým potřebám těchto pracovních podmínek. Flexibilní zaměstnanci, ať už pracují na dálku, v rámci zkrácených úvazků nebo na základě dočasných kontraktů, vyžadují specifickou podporu, která usnadňuje jejich integraci do týmu a organizace. Strukturovaný adaptační proces, který zahrnuje přizpůsobené onboardingové programy a mentoring, hraje klíčovou roli při poskytování potřebných nástrojů pro úspěšný start. Flexibilní pracovní podmínky tak mohou podpořit rychlejší adaptaci, pokud jsou spojeny s cílenou a efektivní podporou ze strany organizace.

4 PŘÍPRAVA NA VÝZKUM

V teoretické části práce jsme systematicky prozkoumali klíčové koncepty adaptačního procesu a flexibilních forem zaměstnání v organizacích a jejich vzájemnou propojenost. Adaptační proces jsme analyzovali jako zásadní fázi pro integraci nových zaměstnanců, přičemž jsme zdůraznili, že jeho efektivita začíná již v okamžiku nábory. Ukázali jsme, jak důležitá je realistická představa o firemní kultuře, pracovních podmínkách a očekáváních, která může výrazně ovlivnit úspěšnost přechodu nového pracovníka do firmy. Vysvětlili jsme, že dobře nastavený adaptační proces přispívá nejen k rychlejší adaptaci, ale také k větší spokojenosti a dlouhodobé loajalitě zaměstnanců.

V rámci flexibilních forem zaměstnání jsme se zaměřili na to, jak různé možnosti práce, jako jsou flexibilní pracovní doba, práce na dálku a variabilní pracovní úvazky se projevují jako důležitý faktor pro udržení motivace, snížení stresu a podporu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, což vede k vyšší produktivitě a spokojenosti zaměstnanců. Dále jsme prozkoumali, jak flexibilní podmínky a individuální přístup podporují rychlé zapojení nových pracovníků do pracovních procesů, což zároveň přispívá k nižší fluktuaci a lepší výkonnosti.

V neposlední řadě jsme se věnovali podpoře adaptačního procesu prostřednictvím onboardingových programů, mentoringu a buddy systémů. Tyto nástroje se ukázaly jako klíčové pro úspěšnou integraci nových zaměstnanců, a to jak na odborné, tak na sociální úrovni. Onboardingové programy, které zahrnují jak obecné seznámení s firemními hodnotami, tak specifické školení pro jednotlivé pracovní pozice, výrazně zkracují dobu adaptace a podporují rychlou orientaci ve firemním prostředí. Mentoring a buddy systémy pak poskytují novým zaměstnancům cennou podporu a zpětnou vazbu, což usnadňuje jejich adaptaci a přispívá k budování silnějšího vztahu k organizaci.

Teoretická ukotvení představují fakt, že efektivní propojení adaptačního procesu s flexibilními pracovními podmínkami vytváří ideální základ pro úspěšnou integraci nových zaměstnanců do organizace. Flexibilní formy zaměstnání podporují rychlou adaptaci, zatímco strukturovaný a cílený adaptační proces, zahrnující onboarding a mentoring, zajišťuje, že noví pracovníci mají všechny nástroje pro úspěšný start. Tato komplexní podpora nejen zlepšuje výkonnost a spokojenost zaměstnanců, ale také posiluje stabilitu organizace, což má dlouhodobé pozitivní dopady na její rozvoj a konkurenceschopnost.

4.1. Metoda výzkumu

V bakalářské práci se zaměříme na detailní analýzu a pochopení adaptačního procesu u zaměstnanců využívajících flexibilní formy zaměstnávání v organizaci XY. Hlavní výzkumnou otázkou je: *Jaký adaptační proces je používán v organizaci u flexibilních forem zaměstnávání?* Tato otázka je klíčová pro porozumění tomu, jak organizace přistupuje k integraci zaměstnanců s flexibilními pracovními podmínkami a jaké strategie a nástroje využívá ke zvýšení efektivity a spokojenosti nově příchozích pracovníků.

Odpověď na tuto otázku hledáme prostřednictvím kvantitativní metodou výzkumu s využitím polostrukturovaných rozhovorů. Rozhovory budou zaměřeny na tři hlavní oblasti: (1) průběh adaptačního procesu v organizaci XY u flexibilních forem zaměstnání, (2) nástroje a metody používané při adaptaci těchto zaměstnanců a (3) posouzení adaptační podpory samotnými zaměstnanci. K těmto okruhům bude připojeno několik doplňujících otázek, které umožní získat detailnější a hlubší vhled do tématu.

Výběrový soubor bude zaměřen na zaměstnance organizace XY, kteří pracují na flexibilních úvazcích (například částečné úvazky, práce na dobu určitou nebo práce na dálku) a jsou v pracovním poměru méně než jeden rok. Respondenti budou vybíráni ve spolupráci s HR oddělením organizace, přičemž výběr zohlední různorodost pracovních pozic, charakter flexibilních pracovních podmínek a jejich specifické zkušenosti s adaptačním procesem ve flexibilních formách zaměstnání. Tento výběr mi umožní získat cenné informace o specifikách adaptačních procesů v kontextu flexibilního zaměstnání.

Primární metodu sběru dat jsem zvolila polostrukturované rozhovory, které poskytnou prostor jak pro získání konkrétních odpovědí, tak pro širší reflexi a sdílení zkušeností ze strany respondentů. Tento typ rozhovorů byl zvolen kvůli své flexibilitě a schopnosti přizpůsobit se specifickým podmínkám výzkumu. Otázky jsou formulovány tak, aby mapovaly nejen praktické aspekty adaptačního procesu (například přístup k onboardingovým programům, školení či mentoringu), ale i subjektivní vnímání podpory ze strany organizace a překážek, kterým zaměstnanci čelí.

Data získaná z rozhovorů budou analyzována pomocí kódování, které umožní identifikaci a kategorizaci klíčových témat, vzorců a trendů v odpovědích respondentů. Tento přístup zajistí, že interpretace a závěry budou pevně zakotveny v datech samotných, což přispívá k vysoké validitě a spolehlivosti výzkumu. Analýza bude iterativní, což

znamená, že získaná data budou průběžně revidována a doplňována o nové poznatky, které z rozhovorů vyplynou.

Výzkum je limitován zaměřením na jedinou organizaci a specifickou skupinu zaměstnanců pracujících na flexibilních úvazcích. Z tohoto důvodu se jeho výsledky nemusí vztahovat na jiné typy zaměstnání nebo organizace, což omezuje možnosti zobecnění závěrů. Přesto však výsledky poskytují cenný přehled o tom, jak adaptační proces probíhá u této specifické skupiny zaměstnanců, a nabízejí náhled na způsoby, kterými může organizace zlepšit svou podporu během této klíčové fáze. Tyto poznatky mohou být užitečné nejen pro organizaci XY, ale i pro další společnosti čelící podobným výzvám v oblasti řízení a podpory flexibilních pracovních úvazků. Výzkum tak může sloužit jako výchozí bod pro hlubší studium efektivních adaptačních strategií a přispět k rozvoji personalistických praktik zaměřených na flexibilitu a adaptaci zaměstnanců.

4.2. Výběr a technika sběru dat

Sběr dat pro tuto bakalářskou práci byl založen na kombinaci dvou metod: analýzy vnitropodnikových dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů, jež byly vedeny se šesti zaměstnanci organizace XY, kteří pracují na různých flexibilních úvazcích. Tento typ rozhovorů umožňoval flexibilitu v otázkách a odpovědích s možností následného vysvětlení a objasnění respondentem, poskytly hluboký vhled do problematiky adaptačního procesu u flexibilních forem zaměstnávání. Ve výsledku tyto dvě metody společně poskytly komplexní pohled na adaptační proces u zaměstnanců pracujících na flexibilních úvazcích.

4.2.1 Volba metody případové studie

Případová studie byla zvolena jako nejvhodnější metoda zkoumání vzhledem k jejímu zaměření na detailní analýzu konkrétního případu, kterým je adaptační proces u zaměstnanců s flexibilními úvazky. Umožnila propojit subjektivní zkušenosti zaměstnanců s formálními procesy a postupy organizace. Data byla následně zpracována pomocí konceptuální obsahové analýzy, která umožnila identifikovat klíčové pojmy, fáze a vzorce v adaptačním procesu. Tento přístup poskytl nejen hlubší vhled do individuálních zkušeností zaměstnanců, ale také strukturovaný rámec pro propojení těchto zkušeností s organizační praxí.

4.2.2 Analýza vnitropodnikových dokumentů

Prvním krokem sběru dat byla analýza vnitropodnikových dokumentů, která poskytla základní rámec pro pochopení formálně nastavených procesů a nástrojů využívaných během adaptace nových zaměstnanců. Zaměřila jsem se na následující typy dokumentů:

- **Směrnice a manuál pro nové zaměstnance** – tyto dokumenty popisovaly obecná pravidla a postupy při nástupu do organizace, včetně konkrétních kroků adaptačního procesu (Adaptační směrnice organizace 2021; Pracovní manuál pro zaměstnance na flexibilních úvazcích, 2021; Směrnice k využívání digitálních nástrojů v organizačních procesech, 2021).
- **Plány zaškolení** – zahrnovaly podrobné harmonogramy školení a úvodních aktivit, jejichž cílem bylo zajistit rychlou orientaci nových zaměstnanců v organizační struktuře, procesech a kultuře (Adaptační plán pro nové zaměstnance, 2021; Pravidla mentoringu a buddy systému, 2023).
- **Záznamy zpětné vazby a hodnocících rozhovorů** – poskytly pohled na průběžné hodnocení zaměstnanců během adaptační fáze a na to, jak je monitorován jejich pokrok (Hodnotící zprávy o zpětné vazbě během adaptačního procesu, 2021).

Analýza těchto materiálů umožnila identifikovat hlavní oblasti podpory poskytované organizací během adaptace a zároveň odhalit případné nedostatky nebo nesrovnalosti mezi oficiálně deklarovanými postupy a jejich realizací. Tato část sběru dat poskytla formální základ pro následné zkoumání individuálních zkušeností zaměstnanců.

4.2.3 Polostrukturované rozhovory

Druhým krokem sběru dat byly polostrukturované rozhovory, jejichž struktura je uvedena v Příloze č. 2. Klíčovým prvkem, který předcházel samotnému sběru dat, byla spolupráce s HR oddělením organizace XY. Prostřednictvím této spolupráce jsem získala kontakt na potenciální respondenty, kteří splňovali předem stanovené podmínky výzkumu: pracují na flexibilním úvazku a jejich pracovní poměr trvá méně než jeden rok. Během e-mailové a telefonické komunikace jsem jim podrobně představila svůj výzkumný záměr, včetně zajištění anonymity a důvěrnosti získaných dat, a domluvila konkrétní termíny a formu rozhovorů. Část rozhovorů probíhala osobně v prostorách organizace XY, zatímco zbylé byly realizovány prostřednictvím videohovorů, což reflektovalo povahu flexibilních

pracovních podmínek respondentů. Rozhovory byly vedeny podle předem připraveného polostrukturovaného scénáře, který se zaměřoval na následující tematické okruhy:

- **Osobní informace**
- **Náborový proces**
- **Adaptační proces**
- **Digitální nástroje a technologie**
- **Mentoring a zpětná vazba**
- **Hodnocení adaptačního procesu**

Rozhovorů se zúčastnilo šest respondentů:

RESPONDENT	FORMA FLEXIBILNÍHO PRÁCE	DÉLKA ZAMĚSTNÁNÍ	ČASOVÝ ODSUP OD ADAPTACE
Respondent č.1	Částečný úvazek	6 měsíců	3 měsíce
Respondent č.2	Práce na dálku	1 rok	9 měsíců
Respondent č.3	Práce na dálku	1 rok	9 měsíců
Respondent č.4	Částečný úvazek	7 měsíců	4 měsíce
Respondent č.5	Práce na dálku	8 měsíců	5 měsíců
Respondent č.6	Částečný úvazek	6 měsíců	3 měsíce

Tabulka č. 1: Přehled respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 1 poskytuje přehled základních charakteristik respondentů, kteří se zúčastnili výzkumu zaměřeného na adaptační procesy v organizaci. Veškeré informace získané během rozhovorů i analýzy dokumentů byly zpracovávány s důrazem na zajištění anonymity a ochranu osobních údajů respondentů i organizace. Respondenti byli předem informováni o tom, že veškeré informace budou použity výhradně pro účely výzkumu a jejich jména ani konkrétní identifikovatelné údaje nebudou nikde uváděny. Tento přístup přispěl k otevřenosti a upřímnosti odpovědí a zároveň zaručil etickou integritu výzkumu.

4.3. Analýza dat

V rámci výzkumu jsem zvolila deskriptivní případovou studii (srov. Mareš, 2015), která se zaměřuje na analýzu adaptačního procesu u zaměstnanců s flexibilními pracovními

formami v organizaci XY. Případová studie byla zvolena s ohledem na specifický cíl mé práce, kterým je popsat adaptační proces u flexibilních forem zaměstnání v organizaci. Tento přístup umožňuje využít různé metody sběru dat a jejich integraci do uceleného obrazu zkoumaného jevu. Metodologicky jsem použila konceptuální obsahovou analýzu, která umožňuje kvantifikovat data, identifikovat vzorce a analyzovat vztahy mezi jednotlivými kategoriemi. Výběr této metody se opírá o Sedláčkovu (2014) definici, podle níž případová studie může zahrnovat jak kvalitativní, tak kvantitativní techniky v závislosti na výzkumné otázce. Tento přístup umožňuje interpretovat případ jako integrovaný systém, což odpovídá povaze a cílům mého výzkumu.

Data byla získána pomocí polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci organizace XY a analýzy vnitropodnikových dokumentů, jako jsou směrnice, adaptační plány nebo záznamy zpětné vazby. Rozhovory byly transkribovány do textové formy a následně rozčleněny do menších segmentů představující samostatné odpovědi nebo postřehy týkající se jednotlivých aspektů adaptačního procesu. Každý z těchto segmentů jsem označila specifickým kódem, který reprezentoval dané téma, například „úvodní školení“, „mentoring a buddy systém“ nebo „vnímání flexibility“. Stejný přístup byl aplikován i na analýzu dokumentů, přičemž se zjišťovaly shody a rozdíly mezi formálně deklarovanými postupy a skutečnými zkušenostmi zaměstnanců. Tento proces nebyl pouze pojmenováním částí textu, ale zahrnoval systematické třídění a kategorizaci dat, která byla následně kvantifikována. Frekvence výskytu jednotlivých kódů v rozhovorech a dokumentech byla zaznamenána a analyzována, což umožnilo identifikovat opakující se vzorce a souvislosti.

Práce s vnitropodnikovými dokumenty organizace mi poskytla kontext pro interpretaci rozhovorů. Analýza odhalila, jakým způsobem jsou formálně nastaveny postupy adaptačního procesu, a umožnila mi identifikovat případné nesoulady mezi formálně deklarovanými směrnici a skutečnými zkušenostmi zaměstnanců.

Tento kombinovaný přístup mi poskytl komplexní přehled o tom, jak zaměstnanci vnímají jednotlivé aspekty adaptačního procesu, jaké zkušenosti získali, a kde vidí slabiny či možnosti zlepšení. Analýza dat v této práci byla založena na spojení kvantifikovaných údajů z rozhovorů a dokumentů, což odpovídá metodě konceptuální obsahové analýzy (Dvořáková, 2010). Případová studie přitom poskytla rámec, pro propojení různých aspektů adaptačního procesu do uceleného systému. Tento přístup lze dále využít k návrhům na zlepšení a optimalizaci procesů v organizaci.

4.3.1 Kódování

Pro analýzu dat jsem zvolila přístup, při kterém byly nejprve vytvořeny tematické kategorie, které odpovídaly hlavním aspektům adaptačního procesu, jako například „Nábor a přednástupní fáze“ nebo „Podpora během adaptace“. Tyto kategorie byly definovány na základě výzkumné otázky a teoretických poznatků spojených s adaptačním procesem u flexibilních forem zaměstnání. Předem definované kategorie sloužily jako rámec pro následnou analýzu dat.

Dále texty rozhovorů i vnitropodnikových dokumentů byly systematicky rozděleny na menší významové segmenty, například věty nebo odstavce, které odpovídaly konkrétním odpovědím respondentů nebo částem dokumentů. Každý segment byl přiřazen k jedné z předem definovaných kategorií a zároveň označen konkrétním kódem, který blíže specifikoval dílčí aspekty analyzovaného tématu, jako například „Úvodní školení“.

Během kódování byla provedena kvantifikace výskytu jednotlivých kódů, přičemž se zaznamenával počet zmínek v rozhovorech a dokumentech. Tato kvantifikace umožnila identifikovat nejčastěji zmiňovaná témata a také odhalit případné rozdíly mezi deklarovanými postupy v dokumentech a zkušenostmi zaměstnanců.

Pro lepší přehlednost byly kódy následně seskupeny do pěti hlavních kategorií, což umožnilo propojení jednotlivých aspektů do uceleného pohledu na adaptační proces (tabulka č. 2). Tento přístup umožnil strukturovat data a poskytnout základ pro interpretaci výsledků.

Kód	Název kódu	Frekvence (rozhovory)	Frekvence (dokumenty)	Kategorie
<u>1K</u>	Informace o očekáváních	5	4	Nábor a přednástupní fáze
<u>2K</u>	Dokumenty pro nováčky	4	3	
<u>3K</u>	Úvodní školení	6	5	Adaptační proces
<u>4K</u>	Firemní kultura	5	4	
<u>5K</u>	Seznámení s úkoly	5	4	
<u>6K</u>	Použité technologie	6	5	Digitální nástroje
<u>7K</u>	Školení na technologie	5	4	
<u>8K</u>	Mentoring a budddy systém	6	5	Podpora během adaptace
<u>9K</u>	Zpětná vazba	5	4	
<u>10K</u>	Hodnocení pokroku	4	4	
<u>11K</u>	Komunikace na dálku	6	5	Flexibilní pracovní podmínky
<u>12K</u>	Vnímání flexibility	5	4	

Tabulka č. 2: Přehled kódování

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Uvedená tabulka č. 2 shrnuje výsledky analýzy dat a poskytuje strukturu pro interpretaci dat z následující kapitoly.

5 INTERPRETACE DAT

V této případové studii se zaměřuji na adaptační proces u zaměstnanců s flexibilními pracovními formami v konkrétní organizaci. Analýza vychází z dat získaných polostrukturovanými rozhovory se zaměstnanci a z interních dokumentů organizace, jako jsou adaptační plány, směrnice a záznamy zpětné vazby. Na základě této analýzy jsem identifikovala 12 klíčových kódů, které odrážejí různé fáze a aspekty adaptačního procesu. Tyto kódy byly následně seskupeny do pěti hlavních kategorií: Nábor a přednástupní fáze, Adaptační proces, Digitální nástroje, Podpora během adaptace a Flexibilní pracovní podmínky.

Nábor a přednástupní fáze zahrnuje kódy jako Informace o očekáváníích a Dokumenty pro nováčky (Adaptační plán pro nové zaměstnance, 2021; Adaptační plán pro nové zaměstnance, 2021; Pracovní manuál pro zaměstnance na flexibilních úvazcích, 2021). Tuto kategorii jsem vytvořila, protože se ukázalo, že jasná komunikace ohledně povinností a očekávání zaměstnanců, stejně jako dostupnost kvalitních informačních materiálů, má zásadní vliv na úspěšný start v organizaci. Téma jasnosti v komunikaci a dostupnosti dokumentů vystupovalo výrazně v rozhovorech a ukazuje, že kvalitní přednástupní fáze může významně usnadnit adaptaci, zejména pro zaměstnance s flexibilními formami úvazků.

Adaptační proces zahrnuje kódy Úvodní školení, Firemní kultura a Seznámení s úkoly. Rozhodla jsem se tyto kódy seskupit, protože představují jádro adaptační fáze, která zaměstnancům umožňuje rychle se zorientovat v pracovním prostředí, pochopit hodnoty organizace a zapojit se do pracovních procesů. Tato kategorie zdůrazňuje význam personalizace školení a jasného předávání odpovědností, což zaměstnancům pomáhá rychle nabýt jistotu a efektivitu v jejich roli.

Digitální nástroje zahrnují kódy Použité technologie a Školení na technologie (Směrnice k využívání digitálních nástrojů v organizačních procesech, 2021). Tuto kategorii jsem vytvořila na základě zjištění, že efektivní využívání digitálních nástrojů je klíčové zejména pro zaměstnance na flexibilních úvazcích, kteří často pracují na dálku. Rozhovory odhalily, že školení na digitální nástroje bývá nedostatečné a zaměstnanci si mnohé informace musí zjišťovat sami. To ukazuje na potřebu lepšího zaškolení, které by zaměstnancům usnadnilo adaptaci a umožnilo plně využít dostupné technologie.

Podpora během adaptace zahrnuje kódy Mentoring a buddy systém, Zpětná vazba a Hodnocení pokroku (Pravidla mentoringu a buddy systému, 2023; Hodnotící zprávy o zpětné vazbě během adaptačního procesu, 2021). Tato kategorie reflektuje důležitost průběžné podpory, která zaměstnancům poskytuje nejen praktické vedení, ale také prostor pro reflexi a zlepšení. Z analýzy vyplynulo, že zatímco formální pravidla dobře definují povinnost přidělení mentora nebo pravidelnou zpětnou vazbu, v praxi tato podpora není vždy konzistentní. To naznačuje, že větší důraz na individuální přístup a systematické hodnocení by mohl zlepšit celkovou zkušenost zaměstnanců během adaptace.

Flexibilní pracovní podmínky se skládají z kódů Komunikace na dálku (Směrnice k využívání digitálních nástrojů v organizačních procesech, 2021) a Vnímání flexibility. Tato kategorie odhaluje, že pro zaměstnance s flexibilními formami práce je zásadní nejen efektivní komunikace, ale také jasnost v pravidlech a očekáváních. Z rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci oceňují flexibilitu, avšak často postrádají strukturovanější podporu v oblasti organizace práce a komunikace. Tato kategorie ukazuje, že zlepšení v těchto oblastech by mohlo zvýšit spokojenost a produktivitu zaměstnanců.

Tato kategorizace umožnila detailní analýzu specifických strategií a přístupů používaných v rámci organizace k zajištění adaptace zaměstnanců s flexibilními úvazky. Výsledky ukázaly, že organizační přístupy v některých oblastech podporují hladkou adaptaci, zatímco v jiných odhalily nedostatky, které mohou ovlivnit efektivitu a spokojenost zaměstnanců. V následujících podkapitolách budou jednotlivé kategorie analyzovány detailněji, přičemž se zaměřím na identifikaci klíčových vzorců, případných nesouladů mezi formálními pravidly a zkušenostmi zaměstnanců a návrhy na zlepšení.

5.1. Nábor a přednástupní fáze

První kategorií, kterou analyzujeme, je Nábor a přednástupní fáze, která představuje klíčový základ pro úspěšnou adaptaci zaměstnanců do organizace. Tato kategorie zahrnuje kódy Informace o očekáváních a Dokumenty pro nováčky, které se zaměřují na to, jak organizace komunikuje své požadavky, hodnoty a procesy ještě před samotným nástupem zaměstnance do práce. Analýza těchto kódů odhaluje důležitost dobře strukturované a jasné přednástupní komunikace, která může výrazně ovlivnit následnou adaptaci, zejména u zaměstnanců s flexibilními pracovními formami. V této části se detailně zaměříme na každý z těchto kódů a rozebereme jejich význam na základě rozhovorů a analýzy dokumentů.

Kód **Informace o očekáváníích** se v analýze dat objevil celkem 5krát a odráží, jakým způsobem organizace sděluje zaměstnancům informace o jejich budoucích povinnostech, odpovědnostech a pracovních podmínkách. Tento aspekt je klíčový zejména pro flexibilní pracovní formy, kde je jasnost a konkrétnost nezbytná pro zamezení pozdějších nejasností a nedorozumění.

Z rozhovorů vyplývá, že zaměstnanci měli smíšené zkušenosti s komunikací očekáváníí. Například respondent č.1 uvedl „Věděl/a jsem, jaké budou moje hlavní úkoly, ale detaily o spolupráci a odpovědnosti byly vágní.“ Tato výpověď naznačuje, že základní popis práce byl sice předán, ale chyběla hlubší specifikace, která by jasně definovala spolupráci s kolegy nebo hierarchické vztahy. Podobně reagoval respondent č.2: „Povinnosti byly jasně komunikovány až při pohovoru s přímým nadřízeným.“ To poukazuje na nejednotnost v procesu sdělování informací, kdy detaily jsou často závislé na osobní iniciativě konkrétního vedoucího pracovníka.

Ve vnitropodnikovém dokumentu se kód objevuje ve čtyřech zmínkách, které potvrzují důležitost komunikace očekáváníí. Adaptační směrnice organizace (2021) uvádí, že „zaměstnanci mají být detailně informováni o všech povinnostech spojených s flexibilními úvazky.“ Přestože tento požadavek existuje, jeho naplňování v praxi, jak ukazují rozhovory, není důsledné. Tento nesoulad může vést k nejistotě, zejména u zaměstnanců pracujících na dálku, kteří nemají možnost přímé interakce se svým týmem hned od počátku.

Důležitost jasně komunikovaných očekáváníí potvrzuje i respondent č.3, který uvedl: „Způsob práce na dálku mi nebyl úplně vysvětlen.“ Tento výrok naznačuje, že ačkoli zaměstnanci rozumí své roli, absence detailních informací o konkrétních pracovních postupech a pravidlech může prodloužit dobu adaptace a snížit jejich pocit jistoty v nové roli. Tato zjištění ukazují, že informace o očekáváníích by měly být systematicky standardizovány a přizpůsobeny specifickým flexibilitním pracovním podmínkám.

Kód **Dokumenty pro nováčky** byl v analýze identifikován celkem 4krát v rozhovorech a 3krát ve vnitropodnikových dokumentech, konkrétně v Adaptační směrnici (2021), Pracovním manuálu pro zaměstnance na flexibilních úvazcích (2020) a Kodexu firemní kultury (2020). Tento kód odráží, jaké podpůrné materiály organizace poskytuje novým zaměstnancům při jejich nástupu, a jak tyto materiály ovlivňují jejich schopnost rychle se zorientovat v pracovním prostředí. Dokumenty, jako jsou pracovní manuály, směrnice a kodex firemní kultury, hrají zásadní roli zejména pro zaměstnance s flexibilními

formami úvazků, kteří často potřebují větší míru samostatnosti při orientaci v organizačních procesech.

Rozhovory ukázaly, že většina zaměstnanců oceňuje existenci manuálů, ale jejich obsah často postrádá konkrétní informace zaměřené na specifické potřeby flexibilních pracovníků. Respondent č. 4 uvedl: „Manuál byl užitečný, ale žádné konkrétní pokyny k práci na dálku.“ Tato odpověď poukazuje na to, že ačkoli jsou základní informace dobře strukturované, často chybí praktické rady nebo příklady, které by reflektovaly realitu práce na dálku a Směrnice k využívání digitálních nástrojů v organizačních procesech (2021) nepostihuje pravidla komunikace.

Další respondent č. 3 sdílel podobnou zkušenost: „Manuál firemní kultury byl zajímavý, ale praktické rady chyběly.“ Tím poukázal na to, že dokumenty obsahují především obecné informace o hodnotách a pravidlech, ale neposkytují konkrétní nástroje, jak tyto hodnoty uplatnit v každodenní praxi. To může být obzvláště problematické pro zaměstnance pracující na částečný úvazek, kteří nemají možnost intenzivní osobní interakce s kolegy nebo vedením.

Ve vnitropodnikových dokumentech byl tento kód identifikován ve třech zmínkách, přičemž směrnice klade důraz na zajištění komplexní dokumentace. Například v Adaptační směrnici organizace (2021) je uvedeno: „Manuály by měly obsahovat pravidla, organizační strukturu a doporučení pro nové zaměstnance.“ Tento formální rámec naznačuje, že organizace vnímá význam těchto materiálů jako klíčový nástroj pro adaptaci. Nicméně, jak ukazují rozhovory, obsah dokumentů je často příliš obecný a neodpovídá na praktické otázky zaměstnanců s flexibilními úvazky. Přestože manuály poskytují základní přehled o pravidlech a procedurách, chybí zde informace o tom, jak tyto zásady aplikovat v podmínkách práce flexibilního typu.

Kategorie Nábor a přednástupní fáze odhalila důležité postřehy o tom, jak organizace připravuje zaměstnance na vstup do pracovního prostředí. Jasná a srozumitelná komunikace o očekáváních a dostupnost kvalitních podpůrných dokumentů jsou klíčovými faktory, které mohou ovlivnit úspěšnost adaptace. Analýza ukázala, že přestože organizace formálně nastavila určité standardy, jejich naplňování v praxi je často nedostatečné nebo nejednotné. Organizace má příležitost zlepšit své dokumenty v několika oblastech. Především by bylo vhodné rozšířit Pracovní manuál pro zaměstnance na flexibilních úvazcích (2021) o sekce věnované specifikům flexibilní práce, které by reagovaly na praktické potřeby těchto

zaměstnanců. Na základě získaných poznatků by bylo dobré zahrnout příklady běžných situací a jejich řešení (například plánování online meetingů nebo sdílení práce v hybridním týmu), nebo doporučení pro organizaci práce při částečném úvazku. Přizpůsobení obsahu dokumentů těmto specifickým potřebám, doplnění praktických rad by mohlo významně zlepšit adaptaci a celkový pracovní komfort zaměstnanců. Organizace by nejen urychlila adaptační proces, ale také posílila důvěru a jistotu nových zaměstnanců ve své schopnosti efektivně plnit pracovní povinnosti.

5.2. Nábor a přednástupní fáze

Druhou analyzovanou kategorií je Adaptační proces, který zahrnuje klíčové aspekty spojené s nástupem zaměstnanců do organizace a jejich zapojením do pracovního prostředí. Tato kategorie zahrnuje tři kódy: Úvodní školení, Firemní kultura a Seznámení s úkoly. Analýza těchto kódů odhalila důležité poznatky o tom, jak organizace přistupuje k adaptaci zaměstnanců a jak zaměstnanci tyto procesy vnímají. Adaptační proces se ukazuje jako klíčová fáze, která významně ovlivňuje, jak rychle a efektivně se zaměstnanci dokážou zapojit do svého pracovního prostředí, zejména v případě flexibilních forem práce.

Kód **Úvodní školení** se v rozhovorech objevil celkem 6krát a v dokumentech 5krát (Adaptační směrnice organizace, 2021; Adaptační plán pro nové zaměstnance, 2021; Manuál firemní kultury, 2021; Pracovní manuál pro zaměstnance na flexibilních úvazcích, 2021), což poukazuje na jeho vysokou důležitost v adaptačním procesu. Školení slouží jako první krok, který novým zaměstnancům poskytuje základní informace o organizaci, jejích procesech a nástrojích. V případě flexibilních pracovních podmínek je však jeho struktura a obsah zásadní pro hladký přechod zaměstnanců do jejich nové role.

Z rozhovorů vyplynulo, že všichni zaměstnanci prošli nějakou formou úvodního školení, avšak jeho kvalita a přizpůsobení jejích specifickým potřebám se lišily. Respondent č.3 uvedl: „Měl/a jsem dvoudenní úvodní školení, které zahrnovalo základní přehled o firmě a její struktuře. Bylo to užitečné, ale konkrétní školení zaměřené na moji roli jsem si musel/a později dohledat.“ Tato informace ukazuje, že školení sice poskytuje obecný základ, ale ne vždy reflektuje přesná specifika jednotlivých pracovních pozic nebo flexibilních pracovních podmínek. Respondent č.4 sdílel podobnou zkušenost: „Školení bylo online, ale poměrně

stručné. Seznámili mě s firemními procesy a nástroji. Některé specifické otázky, například jaké jsou očekávané výstupy mé práce, jsme si museli dovysvětlit až později.“

Ve vnitropodnikových dokumentech (Adaptační směrnice organizace, 2021; Adaptační plán pro nové zaměstnance, 2021; Manuál firemní kultury, 2021) je úvodní školení zdůrazněno jako klíčová součást adaptačního plánu, která má zajistit základní orientaci nových zaměstnanců. Například jedna ze směrnic (Adaptační směrnice organizace, 2021) uvádí, že „úvodní školení má zaměstnancům umožnit seznámit se s organizačními procesy a nástroji potřebnými k výkonu práce.“ Přestože je tento cíl jasně definován, dokumenty se méně zaměřují na individuální přizpůsobení školení specifickým rolím nebo podmínkám, jako je práce na dálku. Tato obecná povaha směrnic naznačuje, že organizace klade důraz na univerzální přístup, který však nemusí vždy dostatečně reflektovat specifické potřeby zaměstnanců s flexibilními formami úvazků.

Kód **Firemní kultura** byl identifikován 5krát v rozhovorech a 4krát v dokumentech (Kodex firemní kultury, 2021; Manuál firemní kultury 2021; Adaptační směrnice organizace, 2021). Tento kód reflektuje, jak zaměstnanci vnímají hodnoty, pravidla a neformální normy, které formují pracovní prostředí organizace. Představení firemní kultury během adaptace hraje zásadní roli, protože zaměstnancům poskytuje nejen orientaci, ale také pocit sounáležitosti.

Z rozhovorů vyplynulo, že představení firemní kultury bylo vnímáno různorodě. Někteří zaměstnanci uvedli pozitivní zkušenost, zatímco jiní ji považovali za nedostatečně propojenou s jejich každodenní praxí. Respondent č.1 zmínil: „Na prvním meetingu mě tým vřele přivítal a zdůrazňovali, že otevřenost a spolupráce jsou klíčové hodnoty našeho týmu.“ To poukazuje, že konkrétní situace, jako takovéto přijetí do týmu pomáhají zaměstnancům lépe přijmout firemní kulturu. Jiný respondent však měl odlišnou zkušenost: „Během školení mluvili hodně o hodnotách, jako jsou flexibilita a otevřenost, ale v praxi jsem to moc nepocítil/a“

Tato zkušenost odhaluje nesoulad mezi tím, co organizace deklaruje, a tím, jak zaměstnanci vnímají každodenní pracovní prostředí. Rozdíly v přístupu mohou být také ovlivněny specifickým pracovním prostředím v rámci jednotlivých týmů. Týmy, které aktivně podporují hodnoty organizace, například prostřednictvím otevřené komunikace nebo

týmových aktivit, poskytují zaměstnancům lepší příležitost k pochopení firemní kultury, zatímco v jiných týmech mohou být tyto hodnoty méně zřetelné.

Ve vnitropodnikových dokumentech (Kodex firemní kultury, 2021; Manuál firemní kultury, 2021; Adaptační směrnice organizace, 2021) se firemní kultura objevuje 4krát. Jedna ze směrnic například doporučuje „prezentovat hodnoty a filozofii organizace prostřednictvím praktických ukázek nebo workshopů.“ Přestože tato doporučení reflektují význam aktivního představení firemní kultury, rozhovory ukazují, že její implementace není vždy konzistentní. Organizace tak může posílit tuto oblast tím, že propojí formální představení firemní kultury s konkrétními aktivitami a pravidelnými diskusemi v týmech. Klíčové je také zajistit, aby byly firemní hodnoty důsledně prosazovány napříč všemi týmy, což může vyžadovat další podporu ze strany vedení.

Kód **Seznámení s úkoly** se v analýze objevil celkem 5krát v rozhovorech a 4krát ve vnitropodnikových dokumentech (Adaptační plán pro nové zaměstnance, 2021; Adaptační směrnice organizace, 2021; Pracovní manuál pro zaměstnance na flexibilních úvazcích, 2021). Tento kód reflektuje, jakým způsobem jsou noví zaměstnanci informováni o svých odpovědnostech, pracovních cílech a očekáváních během adaptačního procesu. Jasné a systematické předání informací o pracovních úkolech je klíčové zejména pro zaměstnance s flexibilními formami práce, kteří se často nemohou spoléhat na každodenní osobní interakci s kolegy a vedením. Z rozhovorů vyplynulo, že proces seznamování s úkoly je v organizaci obecně dobře zaveden, avšak jednotlivé zkušenosti zaměstnanců se liší v závislosti na jejich konkrétní pozici a pracovním prostředí. Respondent č. 5 uvedl: „Dostal/a jsem seznam úkolů e-mailem, ale nebylo to systematické. Chyběl mi přehled o tom, jak moje práce zapadá do širších cílů týmu.“ Na základě této odpovědi může poukazovat na nedostatek propojení individuálních úkolů s celkovou strategií organizace, což může vést k nejistotě ohledně významu a dopadu vykonávané práce. Respondent č.2 naopak sdílel pozitivnější zkušenost: „Měl/a jsem jasné stanovené cíle na první čtvrtletí a pravidelně jsme je probírali s vedoucím. To mi pomohlo se lépe orientovat.“ Tento přístup ukazuje, že průběžná komunikace ohledně úkolů a jejich vyhodnocování může významně přispět k efektivní adaptaci zaměstnanců.

Ve vnitropodnikových dokumentech (Adaptační plán pro nové zaměstnance, 2021; Adaptační směrnice organizace, 2021; Pracovní manuál pro zaměstnance na flexibilních úvazcích, 2021) je proces seznamování s úkoly popsán jako povinná součást adaptačního plánu. Jedna ze směrnic (Adaptační směrnice organizace, 2021) uvádí, že „každý nový zaměstnanec by měl být při nástupu seznámen s konkrétními úkoly, odpovědnostmi a

prioritami.“ Tento formální požadavek však nezahrnuje detailní metodiku, jak tyto informace předávat, což může vést k rozdílům v tom, jak jednotliví nadřízení tento proces realizují. Některé týmy se zaměřují na detailní rozpracování úkolů a pravidelnou zpětnou vazbu, zatímco jiné předávají informace méně strukturovaně. Celkově seznámení s úkoly představuje klíčovou fázi, která může buď usnadnit hladký průběh adaptace, nebo ho naopak zkomplikovat. Jasné definované úkoly a pravidelná komunikace ze strany vedení jsou zásadní pro vytvoření prostředí, kde zaměstnanci rozumí své roli, cítí se podporováni a mohou se plně zapojit do plnění svých pracovních povinností.

Kategorie Adaptační proces odhaluje, že přestože organizace poskytuje nové zaměstnancům základní strukturu pro jejich adaptaci, existují oblasti, které by mohly být lépe přizpůsobeny specifickým potřebám flexibilních pracovních úvazků. Úvodní školení zajišťuje potřebné základy, ale jeho přizpůsobení konkrétním rolím nebo podmínkám práce na dálku by mohlo výrazně zvýšit jeho efektivitu. Podobně představení firemní kultury je důležité nejen pro pochopení hodnot organizace, ale také pro posílení pocitu sounáležitosti. Rozdíly v přístupu jednotlivých týmů však mohou ovlivnit, jak noví zaměstnanci tyto hodnoty skutečně vnímají a aplikují. Celkově výsledky ukazují, že efektivní adaptační proces je mnohem více než jen předání základních informací – jde o vytvoření prostředí, které podporuje důvěru, srozumitelnost a zapojení zaměstnanců. Zaměřením na individualizaci školení, konzistentní sdělování firemních hodnot a pravidelnou podporu při plnění úkolů by organizace mohla nejen usnadnit adaptaci nových zaměstnanců, ale také zlepšit jejich celkovou pracovní zkušenost. Tento přístup je klíčový pro budování dlouhodobé angažovanosti zaměstnanců a jejich efektivního zapojení do organizace.

5.3. Digitální nástroje

Třetí analyzovanou kategorií jsou Digitální nástroje, které hrají zásadní roli při adaptaci zaměstnanců, zejména u flexibilních pracovních forem, jako je práce na dálku nebo částečný úvazek. Tato kategorie zahrnuje kódy Použité technologie a Školení na technologii. Analýza ukazuje, že efektivní adaptace zaměstnanců je úzce spjata nejen s dostupností digitálních nástrojů, ale také s kvalitou jejich představení a zaškolení. V následujících částech se zaměříme na každý kód podrobně a rozebereme klíčová zjištění z rozhovorů i vnitropodnikových dokumentů.

Kód **Použité technologie** byl identifikován celkem 5krát v rozhovorech a 4krát ve vnitropodnikových dokumentech (Směrnice k využívání digitálních nástrojů

v organizačních procesech, 2021; Adaptační směrnice organizace, 2021; Pracovní manuál pro zaměstnance na flexibilních úvazcích, 2021). Tento kód reflektuje, jaké digitální nástroje organizace využívá ke zjednodušení pracovních procesů a jakým způsobem zaměstnanci tyto nástroje vnímají v kontextu své adaptace.

Z rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci využívají digitální nástroje různě, a jejich zkušenosti s nimi závisí na kvalitě úvodního představení těchto technologií a dostupnosti podpory. Někteří zaměstnanci oceňují jejich přínos, zatímco jiní poukazují na nedostatky v jejich zavedení.

Respondent č.1: „Používáme Slack a Asanu, což jsou užitečné nástroje, ale na začátku mi nikdo pořádně nevysvětlil, jak je efektivně používat. Musel/a jsem na to přijít sám/sama.“ Poukazuje tak na problém, kdy jsou zaměstnanci sice obeznámeni s dostupnými nástroji, ale chybí jim hlubší zaškolení, které by jim umožnilo využít všechny jejich funkce naplno. Podobný názor vyjádřil respondent č.6, který zmínil: „Trello mi pomohlo lépe si organizovat práci, ale trvalo mi nějakou dobu, než jsem pochopil/a, jak s ním pracovat efektivně. Určitě by se hodily příklady, jak to využívají ostatní v týmu.“

Jiní zaměstnanci naopak zdůrazňovali, že digitální nástroje byly přínosné již od samého začátku, protože byly intuitivní a snadno použitelné. Respondent č. 2 uvedl: „Google Workplace je skvělý. Většinu funkcí už znám z předchozí práce, takže jsem neměl/a problém se do toho dostat.“ Můžeme říct, že zaměstnanci, kteří mají předchozí zkušenost s podobnými nástroji, mají výhodu a mohou se rychleji adaptovat. To však klade vyšší nároky na organizaci, aby zajistila rovné podmínky pro všechny zaměstnance, včetně těch, kteří s těmito technologiemi dříve nepracovali.

Ve vnitropodnikových dokumentech (Směrnice k využívání digitálních nástrojů v organizačních procesech, 2021; Adaptační směrnice organizace, 2021; Pracovní manuál pro zaměstnance na flexibilních úvazcích, 2021) je tento kód zmiňován ve čtyřech případech, přičemž směrnice a adaptační plány zdůrazňují význam digitálních technologií pro efektivní fungování organizace. Jedna ze směrnic například uvádí, že „digitální nástroje mají být zavedeny tak, aby usnadňovaly komunikaci, správu úkolů a sdílení informací mezi členy týmu.“ Tato formální pravidla však neobsahují konkrétní pokyny, jak zajistit, aby nové zaměstnance tyto technologie plně integrovali do své každodenní práce. Dalším problémem, na který poukazují rozhovory, je nejednotný přístup k zavádění technologií v různých týmech. V některých týmech je využívání digitálních nástrojů propracované a systematické,

zatímco v jiných může být méně intenzivní nebo nedostatečně vysvětlené. Tato nejednotnost může ovlivnit zkušenost nových zaměstnanců a zkomplikovat jejich adaptaci, zejména pokud pracují na dálku a nemají možnost přímé podpory od kolegů.

Digitální nástroje představují zásadní prvek efektivní adaptace zaměstnanců, zejména u flexibilních forem práce. I když organizace disponuje pokročilými technologiemi, zkušenosti zaměstnanců ukazují na potřebu lepšího zavádění těchto nástrojů do praxe. Stručné pokyny, standardizace procesů při zavádění technologií a poskytnutí přístupných návodů by mohly pomoci sjednotit jejich využívání napříč týmy. Rovněž by bylo přínosné nabídnout praktické ukázky nebo případové studie, které by zaměstnancům ukázaly konkrétní možnosti využití těchto nástrojů v jejich denní práci

Kód **Školení na technologie** byl v analýze identifikován 4krát v rozhovorech a 3krát ve vnitropodnikových dokumentech (Adaptační směrnice organizace, 2021; Adaptační plán pro nové zaměstnance, 2021; Směrnice k využívání digitálních nástrojů v organizačních procesech, 2021). Tento kód zdůrazňuje důležitost kvalitního zaškolení na používání digitálních nástrojů, které může zaměstnancům výrazně usnadnit adaptaci a umožnit jim efektivně se zapojit do pracovních procesů.

Z rozhovorů vyplynulo, že většina zaměstnanců prošla nějakou formou školení, ale jeho obsah a kvalita se značně lišily. Respondenti č. 6 a 4 „Na začátku jsme měli základní školení, ale moc detailní to nebylo. Některé pokročilejší funkce jsem si musel/a zjistit sám/sama.“, „Školení na technologie bylo užitečné, ale ocenil/a bych více příkladů z praxe, jak je používat v konkrétních situacích.“ Z těchto dvou odpovědí je jasné, že zaměření školení je často povrchní a zaměstnanci nejsou plně připraveni na praktické využití všech funkcí nástrojů. Podtrhuje to význam praktického zaměření školení, které by zaměstnancům ukázalo, jak aplikovat technologie v jejich každodenní práci.

Ve vnitropodnikových dokumentech (Adaptační směrnice organizace, 2021; Adaptační plán pro nové zaměstnance, 2021; Směrnice k využívání digitálních nástrojů v organizačních procesech, 2021) je školení na technologie zmíněno jako nedílná součást adaptačního procesu. Jedna ze směrnic například uvádí, že školení má být „navrženo tak, aby zaměstnanci získali schopnost efektivně používat všechny klíčové digitální nástroje potřebné pro jejich práci.“ Dokument Adaptační plán pro nové zaměstnance, 2021 také zdůrazňuje, že školení by mělo být přizpůsobeno konkrétní roli zaměstnance, což naznačuje snahu o personalizaci tohoto procesu. Nicméně analýza ukázala, že praktická realizace

tohoto požadavku není vždy konzistentní a může se lišit mezi jednotlivými týmy. Adaptační plány zdůrazňují důležitost kontinuálního rozvoje digitálních dovedností zaměstnanců. Doporučují například zahrnutí opakovacích workshopů nebo e-learningových modulů, které by zaměstnancům umožnily postupně zlepšovat své znalosti o nástrojích. Tato opatření však nejsou explicitně uvedena jako povinná, což může vést k jejich nedostatečnému využití. Tato zjištění naznačují, že organizace sice uznává důležitost školení na technologie, avšak její formální směrnice by mohly být rozšířeny o konkrétnější a systematictější doporučení, jak tento proces realizovat. Jednotnější implementace školení by mohla snížit rozdíly v adaptaci mezi jednotlivými týmy a zajistit, že všichni zaměstnanci budou schopni efektivně využívat digitální nástroje od počátku svého působení v organizaci.

Kategorie Digitální nástroje ukazuje, že organizace disponuje širokou škálou technologií, které mohou významně usnadnit adaptaci a každodenní práci zaměstnanců. Nicméně analýza odhalila, že přístup k jejich zavedení a školení není vždy systematický nebo dostatečně přizpůsobený specifickým potřebám nových zaměstnanců.

Zaměstnanci by ocenili důkladnější a praktičtější zaměřené školení, které by se více věnovalo specifickým funkcím nástrojů a jejich aplikaci v praxi. Standardizace procesů zavádění technologií a vytvoření jednotného systému podpory, například prostřednictvím online průvodců, videonávodů nebo mentorů specializovaných na technologické otázky, by mohly výrazně zlepšit zkušenost zaměstnanců během adaptace. Organizace by tím nejen zvýšila efektivitu využívání svých digitálních nástrojů.

5.4. Podpora během adaptace

Čtvrtou analyzovanou kategorií je Podpora během adaptace, která ukazuje roli přímé a nepřímé podpory poskytované novým zaměstnancům při jejich nástupu do organizace. Tato kategorie zahrnuje tři klíčové kódy: Mentoring a buddy systém, Zpětná vazba a Hodnocení pokroku. Analýza ukázala, že podpora během adaptace významně ovlivňuje rychlost a kvalitu začlenění nových zaměstnanců, a to zejména u flexibilních forem práce, kde přímý kontakt s kolegy nebo nadřízenými nemusí být tak častý.

Kód **Mentoring a buddy systém** byl identifikován 6krát v rozhovorech a 4krát ve vnitropodnikových dokumentech (Pravidla mentoringu a buddy systému, 2023; Adaptační směrnice organizace, 2021). Tento kód reflektuje způsob, jakým organizace zajišťuje individuální podporu novým zaměstnancům prostřednictvím přiděleného mentora nebo

buddyho, který pomáhá s orientací v organizačních procesech, kulturních normách a pracovních odpovědnostech. Tento prvek je obzvláště důležitý u flexibilních pracovních forem, kde přímý kontakt s kolegy není tak častý.

Z rozhovorů vyplynulo, že všichni zaměstnanci měli během adaptačního procesu přiděleného mentora nebo buddyho. Zkušenosti s touto praktikou byly různorodé. Respondent č. 3 uvádí: „Kolegyně, která byla můj mentor, mi pomohla pochopit nejen pracovní procesy, ale také mi poskytla tipy, jak si lépe organizovat práci na dálku. Tato podpora byla pro mě klíčová.“ Zato respondent č. 6 má zkušenost s buddym trochu jinou: „Na začátku jsme měli několik setkání, ale postupně se náš kontakt omezil na e-maily. Myslím, že pravidelné schůzky by mi pomohly rychleji se adaptovat.“ Z uvedených výroků vyplývá, že přítomnost mentora nebo buddyho je pro zaměstnance klíčovým faktorem, který může výrazně usnadnit jejich adaptaci, zejména pokud je podpora systematická a pravidelná. Nicméně rozdílné zkušenosti ukazují, že kvalita této podpory se může lišit v závislosti na časových kapacitách a přístupu přidělených mentorů či buddyho.

Ve vnitropodnikových dokumentech (Pravidla mentoringu a buddy systému, 2023) je mentoring zmíněn jako povinná součást adaptačního procesu. Jedna ze směrnic (Adaptační směrnice organizace, 2021) uvádí: „Každému novému zaměstnanci má být přidělen zkušený kolega, který bude sloužit jako mentor nebo buddy a bude dostupný pro konzultace během prvních tří měsíců.“ Tento formální rámec je v souladu s tím, co zaměstnanci zmiňovali v rozhovorech. Přidělení buddyho je tedy běžnou praxí organizace a jeho podpora je často oceňována, například když zaměstnancům pomáhá nejen s pracovními procesy, ale i s organizací práce na dálku (respondent č. 3). Nicméně rozhovory také ukazují, že kvalita této podpory se může lišit, přičemž v některých případech chybí pravidelnost a intenzita kontaktu (respondent č. 6), což může ovlivnit efektivitu celého systému.

Z rozhovorů i dokumentů vyplývá, že mentoring a buddy systém by mohl být vylepšen například upravením časové kapacity mentorů, tedy poskytnutím dostatečných zdrojů a času mentorům by mohlo zvýšit kvalitu jejich podpory. Dále pravidelnost schůzek, kdy organizace by mohla zajistit, aby schůzky mezi mentorem a novým zaměstnancem probíhaly pravidelně, například jednou týdně, po dobu prvních tří měsíců. Organizace by mohla pravidelně sbírat zpětnou vazbu od nových zaměstnanců o jejich zkušenostech s mentorem, aby mohla zlepšit tento proces.

Kód **Zpětná vazba** byl identifikován 5krát v rozhovorech a 3krát ve vnitropodnikových dokumentech (Adaptační směrnice organizace, 2021; Adaptační plán pro nové zaměstnance, 2021; Hodnoticí zprávy o zpětné vazbě během adaptačního procesu, 2021). Tento kód reflektuje, jakým způsobem a jak často organizace poskytuje novým zaměstnancům zpětnou vazbu o jejich výkonu a pokroku během adaptace.

Z rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci zpětnou vazbu vnímají jako důležitou součást svého začlenění do organizace, avšak její frekvence a kvalita se mezi jednotlivými týmy a nadřízenými liší. Respondent č. 3 popsal: „První měsíc jsem dostával/a zpětnou vazbu každý týden, což bylo velmi užitečné. Po adaptaci už zpětná vazba nebyla tak pravidelná.“ Zde pravidelná zpětná vazba během prvního měsíce zaměstnanci pomohla rychle se orientovat a přizpůsobit se očekáváním organizace. Ne všude byla zpětná vazba ale takto dodržena například u respondenta č. 4: „Zpětnou vazbu jsme probírali spíš na týmových schůzkách, což nebylo moc podrobné. Individuální hodnocení mi chybělo.“ V tomto případě obecná nebo týmová zpětná vazba nemusí vždy pokrývat individuální potřeby zaměstnance a může vést k pocitu nejistoty ohledně osobního výkonu. Respondent č.6 uvedl: „Vedoucí mi řekl, že moje práce je v pořádku, ale chyběla mi konkrétní doporučení, jak bych se mohl/a zlepšit.“ Setkáváme se zde tedy s tím, že ačkoliv zpětná vazba formálně probíhá, může jí chybět hloubka a konkrétnost, která by zaměstnancům pomohla lépe pochopit jejich pozici a možnosti rozvoje. Každý přímý nadřízený tedy zpětnou vazbu pojal trochu jinak.

Ve vnitropodnikových dokumentech (Adaptační směrnice organizace, 2021; Hodnoticí zprávy o zpětné vazbě během adaptačního procesu, 2021; Adaptační plán pro nové zaměstnance, 2021) se vyskytuje směrnice, které uvádějí: „Novým zaměstnancům má být poskytována pravidelná zpětná vazba minimálně jednou za dva týdny během prvních tří měsíců.“ Ačkoli dokumenty obsahují doporučení pro pravidelnou zpětnou vazbu, rozhovory ukazují, že jejich implementace je v praxi někdy nedůsledná, což vede k rozdílům ve zkušenostech zaměstnanců. Bylo by proto dobré zajistit podrobnější a cílenější zpětnou vazbu, která by zaměstnancům poskytla jasná doporučení pro jejich další rozvoj. Dále individuálnější přístup na některých odděleních. I když týmové schůzky mohou být efektivní pro obecné hodnocení, individuální zpětná vazba umožňuje zaměřit se na specifické potřeby jednotlivých zaměstnanců. Vidíme, že tento prvek adaptačního procesu je v organizaci formálně zakotven a většina zaměstnanců jej vnímá jako užitečný. Nicméně rozdíly ve frekvenci, kvalitě a konkrétnosti poskytované zpětné vazby naznačují prostor pro zlepšení.

Kód **Hodnocení pokroku** byl v rozhovorech zmiňován 4krát a v dokumentech 3krát (Hodnoticí zprávy o zpětné vazbě během adaptačního procesu, 2021; Adaptační směrnice organizace, 2021; Adaptační plán pro nové zaměstnance, 2021). Tento kód reflektuje formální i neformální způsoby, jak organizace monitoruje vývoj zaměstnanců během adaptace a jak jejich výkon hodnotí.

Z rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci měli po určité době formální hodnocení svého pokroku, což bylo vnímáno pozitivně. Respondent č. 2 uvedl: „Po třech měsících jsme měli hodnotící schůzku, kde jsme zhodnotili můj pokrok. Bylo to užitečné, protože jsem dostal/a jasný přehled o tom, co dělám dobře a na čem ještě zapracovat.“ Respondent č. 6 „Bylo fajn, že jsem dostal zpětné hodnocení, ale za mě bylo příliš obecné. Chyběly mi konkrétní příklady nebo doporučení, jak se dál zlepšit.“

Ve vnitropodnikových dokumentech (Hodnoticí zprávy o zpětné vazbě během adaptačního procesu, 2021; Adaptační směrnice organizace, 2021; Adaptační plán pro nové zaměstnance, 2021) je hodnocení pokroku uvedeno jako povinná součást adaptačního procesu. Dokumenty například uvádějí, že „každý zaměstnanec má po třech měsících projít formálním hodnotícím pohovorem, kde budou diskutovány jeho úspěchy a oblasti pro zlepšení.“ Tato směrnice je v souladu s tím, co zaměstnanci v rozhovorech uváděli, i když kvalita hodnocení se liší v závislosti na přístupu konkrétních nadřízených.

Kategorie Podpora během adaptace ukazuje, že organizace se snaží poskytnout novým zaměstnancům komplexní podporu prostřednictvím mentoringu, pravidelné zpětné vazby a formálního hodnocení pokroku. Pozitivní shodou mezi dokumenty (Pravidla mentoringu a buddy systému, 2023; Adaptační směrnice organizace, 2021) a praxí je především zavedení buddy systému a povinných hodnotících pohovorů, které zaměstnanci obecně vnímají jako užitečné. Rozdíly mezi dokumenty (Hodnoticí zprávy o zpětné vazbě během adaptačního procesu, 2021; Adaptační plán pro nové zaměstnance, 2021) a zkušenostmi zaměstnanců však poukazují na nejednotnost v aplikaci těchto opatření, zejména pokud jde o frekvenci a kvalitu zpětné vazby nebo intenzitu podpory ze strany mentorů.

5.5. Flexibilní pracovní podmínky

Pátou a závěrečnou kategorií je Flexibilní pracovní podmínky, která reflektuje, jak organizace přistupuje k zaměstnancům s flexibilními formami práce, jako je práce na dálku

nebo částečný úvazek. Tato kategorie zahrnuje kódy Komunikace na dálku a Vnímání flexibility, které společně odrážejí aspekty organizace práce, komunikace a přizpůsobivosti pracovních podmínek potřebám zaměstnanců. Analýza ukázala, že flexibilní pracovní podmínky jsou zaměstnanci obecně oceňovány, avšak jejich implementace přináší i výzvy, které se odrážejí v různorodých zkušenostech.

Kód **Komunikace na dálku** byl identifikován 5krát v rozhovorech a 3krát ve vnitropodnikových dokumentech (Pracovní manuál pro zaměstnance na flexibilních úvazcích, 2021; Směrnice k využívání digitálních nástrojů v organizačních procesech, 2021). Tento kód reflektuje způsoby, jak organizace zajišťuje efektivní komunikaci mezi zaměstnanci pracujícími na dálku a jejich týmy. Z rozhovorů vyplynulo, že většina zaměstnanců považuje používané digitální nástroje, jako je Slack, Microsoft Teams nebo Google Workspace, za užitečné pro každodenní komunikaci. Respondent č. 2 uvedl: „Díky nástrojům jako Slack mám přehled o dění v týmu, i když pracuji z domova. Nicméně bych ocenil více týmových schůzek, abychom mohli lépe diskutovat o projektech.“ Nástroje pro komunikaci na dálku poskytují základní přehled, ale nenahrazují osobní interakci nebo hlubší týmové diskuse. Respondent č. 4 zdůraznil význam rychlé komunikace: „Slack je super pro rychlé dotazy, ale občas mám pocit, že některé věci by bylo lepší řešit na pravidelných setkáních.“ Tento komentář poukazuje na to, že zaměstnanci pracující na dálku by ocenili častější a strukturovanější schůzky, které by doplnily každodenní komunikaci prostřednictvím digitálních nástrojů.

Ve vnitropodnikových dokumentech je komunikace na dálku zmíněna jako klíčový prvek podpory zaměstnanců s flexibilními pracovními podmínkami. Dokumenty (Pracovní manuál pro zaměstnance na flexibilních úvazcích, 2021; Směrnice k využívání digitálních nástrojů v organizačních procesech, 2021) například doporučují: „Zaměstnanci pracující na dálku by měli mít zajištěn pravidelný přístup k týmovým schůzkám, stejně jako ke sdíleným nástrojům pro komunikaci a řízení úkolů.“ Tento formální požadavek je v souladu se zkušenostmi zaměstnanců, avšak rozhovory poukazují na to, že by mohla být větší pravidelnost schůzek.

Kód **Vnímání flexibility** byl identifikován 6krát v rozhovorech a 4krát ve vnitropodnikových dokumentech (Pracovní manuál pro zaměstnance na flexibilních úvazcích, 2021; Adaptační směrnice organizace, 2021; Kodex firemní kultury, 2021; Směrnice k využívání digitálních nástrojů v organizačních procesech, 2021).

Tento kód reflektuje, jak zaměstnanci vnímají přístup organizace k flexibilním pracovním podmínkám a jak tyto podmínky ovlivňují jejich pracovní spokojenost a efektivitu.

Z rozhovorů vyplynulo, že si zaměstnanci flexibilní pracovní podmínky velmi cení. Respondent č. 3 uvádí: „Mám možnost rozvrhnout si práci podle sebe, což mi hodně pomáhá sladit práci s rodinnými povinnostmi.“ Flexibilní přístup organizace podporuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, což zaměstnanci považují za klíčový benefit. Respondent č. 5 však vyzdvihl i určité mínus: „Oceňuji volnost, kterou mám, ale někdy si nejsem jistý/á, jestli mé pracovní výstupy odpovídají očekáváním.“ Takové flexibilní pracovní podmínky mohou vést k nejasnostem ohledně pracovních očekávání, což může ovlivnit zaměstnancovu jistotu a efektivitu.

Vnitropodnikové dokumenty (Pracovní manuál pro zaměstnance na flexibilních úvazcích, 2021; Adaptační směrnice organizace, 2021; Kodex firemní kultury, 2021; Směrnice k využívání digitálních nástrojů v organizačních procesech, 2021) flexibilitu definují jako jednu z hlavních hodnot organizace, která má přispívat k lepší pracovní spokojenosti zaměstnanců. Směrnice (Adaptační směrnice organizace, 2021; Směrnice k využívání digitálních nástrojů v organizačních procesech, 2021) zdůrazňují, že flexibilní pracovní podmínky by měly být nastaveny tak, aby podporovaly rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců, a zároveň by měly umožnit vysokou míru autonomie v organizaci práce. Dokument (Pracovní manuál pro zaměstnance na flexibilních úvazcích, 2021) rovněž uvádí, že pravidelná komunikace mezi nadřízenými a zaměstnanci je klíčová pro přizpůsobení flexibilních podmínek individuálním potřebám. Nicméně z formálního textu není vždy zřejmé, jakým způsobem by tyto diskuse měly probíhat nebo jak by měly být monitorovány jejich výsledky, což může vést k rozdílným zkušenostem v praxi.

Flexibilní pracovní podmínky jsou jedním z klíčových aspektů, které zaměstnanci na organizaci oceňují. Přestože flexibilita přináší výhody, jako je větší autonomie a lepší sladění práce s osobním životem, její realizace může být doprovázena výzvami, jako je nejistota ohledně očekávání nebo pocit izolace. Zavedení pravidelných diskusí, lepší komunikace očekávání a podpora týmového propojení by mohly přispět ke zvýšení efektivity a spokojenosti zaměstnanců při zachování výhod flexibilního přístupu.

Kategorie **Flexibilní pracovní podmínky** ukazuje, že organizace si uvědomuje význam flexibility pro spokojenost a efektivitu svých zaměstnanců. Pozitivní shodou mezi dokumenty a praxí je zavedení digitálních nástrojů pro komunikaci a řízení práce na dálku,

kteřé zaměstnancům umožňují snadno se zapojit do týmových procesů, i když pracují mimo kancelář. Rovněž flexibilní pracovní režim, který zaměstnancům umožňuje sladit práci s osobním životem, je obecně vnímán jako velká výhoda. Rozdíly mezi dokumenty a praxí však naznačují, že organizace by mohla posílit pravidelnost týmových schůzek a poskytování jasnějších očekávání zaměstnancům, kteří pracují flexibilně. Rovněž by bylo užitečné více strukturovat diskuse o přizpůsobení pracovních podmínek individuálním potřebám.

5.6. Diskuse

V této diskusi se zaměřuji na propojení zjištění z teoretické části bakalářské práce s výsledky empirického výzkumu zaměřeného na adaptační proces zaměstnanců s flexibilními pracovními podmínkami v organizaci. Teoretická část práce poskytla strukturovaný rámec pro pochopení klíčových aspektů adaptačního procesu, flexibilních forem zaměstnání a podpory během adaptace, zatímco empirická část nabídla pohled na reálné zkušenosti zaměstnanců a přístup organizace k těmto procesům.

V teoretické části byla adaptace popsána jako proces zahrnující fáze od náboru, přes onboarding až po dlouhodobou podporu. Tento přístup byl identifikován jako klíčový pro rychlé zapojení zaměstnanců do organizace, zajištění jejich spokojenosti a snížení fluktuace. Empirická analýza však odhalila, že praxe organizace není vždy v souladu s těmito principy. Například nábor a přednástupní fáze hrají zásadní roli v přípravě zaměstnanců na jejich nové role, což teoretická část jasně zdůrazňuje. Získaná data však ukazují na nejednotnou kvalitu přednástupní komunikace, kdy informace o očekáváních a povinnostech nejsou vždy dostatečně konkrétní, což u některých zaměstnanců vedlo k nejistotě a delšímu adaptačnímu období. Tato zjištění potvrzují, že standardizace komunikačních procesů by mohla zlepšit efektivitu adaptačního procesu. Například nábor a přednástupní fáze hrají zásadní roli v přípravě zaměstnanců na jejich nové role, což teoretická část jasně zdůrazňuje. Jak uvádí Armstrong (2015), přednástupní fáze je klíčová pro nastavení realistických očekávání zaměstnanců a jejich lepší orientaci v novém prostředí. Získaná data však ukazují na nejednotnou kvalitu přednástupní komunikace, kdy informace o očekáváních a povinnostech nejsou vždy dostatečně konkrétní, což u některých zaměstnanců vedlo k nejistotě a delšímu adaptačnímu období. Tato zjištění potvrzují, že standardizace komunikačních procesů by mohla zlepšit efektivitu adaptačního procesu.

Co de týče flexibilních pracovních podmínek, teoretická část práce poukazovala na výhody flexibilních pracovních podmínek, jako je sladění pracovního a osobního života, vyšší autonomie a spokojenost zaměstnanců. Výsledky výzkumu tato tvrzení podporují – zaměstnanci ocenili volnost, kterou flexibilita poskytuje, a možnost lépe si organizovat svůj čas. Nicméně, jak ukázala empirická část, flexibilní pracovní podmínky mohou přinášet i výzvy, jako je nedostatečná komunikace očekávání nebo omezený přístup k týmovým schůzkám a podpůrným aktivitám. Tyto problémy potvrzují zjištění Dvořákové (2012), že flexibilita by měla být vždy doprovázena jasnou komunikací a strukturou. Praktické uplatnění flexibilních pracovních podmínek by mohlo být tedy zlepšeno prostřednictvím pravidelné strukturované komunikace, jasnějších pokynů a častějších týmových schůzek, což by pomohlo eliminovat pocity izolace, které někteří zaměstnanci uvedli.

U podpory během adaptace teorie uvádí význam podpůrných mechanismů, jako jsou mentoring, pravidelná zpětná vazba a systematické hodnocení pokroku. Empirická data ukazují, že tyto mechanismy jsou v organizaci zavedeny, avšak jejich implementace není konzistentní. Zaměstnanci oceňují přidělení mentorů nebo buddyho, avšak kvalita této podpory se značně liší. Někteří zaměstnanci měli pozitivní zkušenosti díky pravidelným schůzkám a cílenému vedení, zatímco jiní uváděli omezenou nebo nepravidelnou podporu. Tento problém odpovídá poznatkům Wanberga (2012), že podpora během adaptace by měla být systematická a přizpůsobená potřebám zaměstnance. Tyto poznatky potvrzují důležitost personalizace podpory a pravidelné komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Organizace by mohla zlepšit kvalitu mentoringu například zavedením povinných pravidelných schůzek mezi mentorem a novým zaměstnancem během prvních tří měsíců.

Digitální nástroje byly teoreticky popsány jako zásadní pro adaptaci zaměstnanců s flexibilními pracovními podmínkami. Empirická část ukázala, že organizace sice disponuje moderními nástroji, avšak jejich zavedení a školení zaměstnanců nejsou dostatečně systematické. Zvláště zaměstnanci bez předchozích zkušeností s těmito technologiemi se potýkali s problémy, které mohly negativně ovlivnit jejich adaptaci. Tento nesoulad naznačuje, že důkladnější školení a standardizovaný přístup k zavádění digitálních nástrojů by mohly zvýšit efektivitu adaptačního procesu. Směrnice k využívání digitálních nástrojů v organizačních procesech (2021) není tedy dostačujícím nástrojem pro tyto potřeby.

Na základě propojení teoretických poznatků s empirickými daty byly identifikovány konkrétní oblasti pro zlepšení adaptačního procesu v organizaci. Standardizace náboru a přednástupní fáze tedy vytvoření jednotných postupů pro předávání informací o očekáváních

a povinnostech zaměstnanců, včetně konkrétních příkladů a scénářů. Další oblastí je individualizace podpory během adaptace jako zavedení pravidelných schůzek mezi zaměstnancem a mentorem/buddym a systematická zpětná vazba během prvních tří měsíců. Lepší využití digitálních nástrojů, které zajistí důkladnější školení na digitální technologie a vytvoření přístupných průvodců, které zaměstnancům usnadní jejich každodenní používání. A v neposlední řadě velmi důležité posílení týmové komunikace, kdy bude lepší organizování pravidelných týmových schůzek zaměřených na sdílení zkušeností a podporu týmové spolupráce.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zaměřila na analýzu adaptačního procesu zaměstnanců s flexibilními formami zaměstnání v organizaci XY a cíl byl formulován se zaměřením na popis adaptačního procesu u flexibilních forem zaměstnání v organizaci.

Teoretická část položila základ pro pochopení problematiky tím, že vymezila klíčové pojmy, jako je nábor, adaptace, onboarding, a flexibilní formy zaměstnávání. Opřela se o odbornou literaturu, která zdůrazňuje význam strukturovaných adaptačních procesů a podpory pro zajištění hladkého začlenění nových zaměstnanců do organizace. Z teoretického vstupu vzešla hlavní výzkumná otázka, která zněla „*Jaký adaptační proces je používán v organizaci u flexibilních forem zaměstnávání*“.

Empirická část práce využila případovou studii jako hlavní výzkumný rámec. Tato metodologická volba umožnila propojit data z různých zdrojů – polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci organizace XY a vnitropodnikových dokumentů, jako jsou adaptační plány, směrnice a záznamy zpětné vazby. Pro analýzu dat byla použita konceptuální obsahová analýza. Nejprve byly definovány tematické kategorie, které odpovídaly hlavním aspektům adaptačního procesu, například „Nábor a přednástupní fáze“. Následně byly texty rozhovorů a dokumentů rozděleny na menší segmenty a označeny konkrétními kódy, jako například „Úvodní školení“. Kvantifikace těchto kódů umožnila identifikovat opakující se vzorce, klíčová témata a případné rozdíly mezi deklarovanými postupy a zkušenostmi zaměstnanců.

Výsledky výzkumu ukázaly, že organizace má zavedené základní mechanismy podpory, jako je úvodní školení, mentoring a využívání digitálních nástrojů, avšak jejich implementace a účinnost se v praxi liší. Přednástupní fáze byla vnímána jako klíčová pro hladký vstup nových zaměstnanců do organizace, ale zároveň se ukázalo, že nedostatky v komunikaci očekávání a přípravě dokumentů mohou oslabit efektivitu tohoto kroku.

Adaptační proces v organizaci XY zahrnoval jak formální školení, tak představení firemní kultury, avšak analýza ukázala, že obsah školení často nedostatečně reflektuje specifické potřeby zaměstnanců s flexibilními formami práce. Podpora prostřednictvím mentoringu a zpětné vazby byla zaměstnanci vnímána pozitivně, ale její pravidelnost a kvalita se lišily napříč týmy, což ukazuje na nutnost větší standardizace těchto postupů.

Flexibilní pracovní podmínky byly obecně zaměstnanci oceňovány, zejména díky možnosti sladit práci s osobním životem.

Závěrem lze konstatovat, že výzkumná otázka byla zodpovězena: adaptační proces u flexibilních forem zaměstnání zahrnuje jak efektivní prvky (např. mentoring či flexibilitu pracovních podmínek), tak oblasti vyžadující zlepšení (např. standardizace zpětné vazby a obsah školení). Případová studie poskytla vhodný rámec pro propojení jednotlivých aspektů adaptačního procesu do uceleného systému. Cíl práce, tedy popsat adaptační proces u flexibilních forem zaměstnání, byl úspěšně dosažen.

Získané poznatky mohou sloužit jako východisko pro návrh opatření na zlepšení adaptačního procesu, která by organizaci umožnila efektivněji podporovat zaměstnance s flexibilními pracovními podmínkami a zároveň zvýšit jejich spokojenost a pracovní výkon. Tato práce rovněž otevírá prostor pro další výzkum v oblasti adaptace a flexibility na pracovišti.

LITERATURA A ZDROJE

1. Abu Ziden, A., & Ong Chin Joo. (2020). Exploring digital onboarding for organisations: A concept paper. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(9), 734-750. Dostupné z: https://www.ijicc.net/images/vol_13/Iss_9/13957_Ziden_2020_E_R.pdf
2. *Adaptační plán pro nové zaměstnance*. (2021). Interní dokument, sekce onboarding.
3. *Adaptační směrnice organizace*. (2021). Interní dokument, oddělení lidských zdrojů.
4. Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
5. Armstrong, M. (2007). *Flexibilní úvazky a jejich potenciál pro kombinaci pracovního a rodinného života*. Grada Publishing.
6. Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Grada Publishing.
7. Bednář, V. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Grada.
8. Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3., rozšířené a doplněné vydání). Management Press.
9. Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování*. Rubico.
10. Casstrillon, C. (2022). Why flexible work boosts employee productivity? *Forbes*. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2022/03/23/why-flexible-work-boosts-employee-productivity/?sh=3d7deaef6e4b>.
11. Dávil, N., & Piña-Rámirez, W. (2018). *Effective onboarding*. Versa Press.
12. Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. C. H. Beck.
13. Dvořáková, I. (2010). Obsahová analýza/formální obsahová analýza/kvantitativní obsahová analýza. *AntropoWebzin*
14. Dvořáková, Z., et al. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck.
15. Evangelu, J. (2009). *Diagnostické metody v personalistice*. Grada.
16. Hartl, P., & Hartlová, H. (2015). *Psychologický slovník* (3., aktualizované vydání). Portál.
17. *Hodnotící zprávy o zpětné vazbě během adaptačního procesu*. (2021). Interní dokument, oddělení vedení zaměstnanců.
18. Hroník, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením*. MotivPress.
19. Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé*. MotivPress.

20. Hůrka, P. (2009). *Ochrana zaměstnance a flexibilita zaměstnávání*. Auditorium.
21. Kasper, H., & Mayrhofer, W. (2005). *Personální management: Řízení – organizace*. Linde.
22. Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Personální řízení*. C. H. Beck.
23. Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada.
24. *Kodex firemní kultury*. (2021). Interní dokument, oddělení komunikace a kultury.
25. Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Management Press.
26. Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Management Press.
27. Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Management Press.
28. Křížková, A. (2009). Flexibilní pracovní úvazky a jejich potenciál pro kombinaci pracovního a rodinného života. *HR Forum*, č. 4, s. 14.
29. Mareš, J. (2015). Tvorba případových studií pro výzkumné účely. *Pedagogika*, 65(2), 113-142.
30. *Manuál firemní kultury*. (2021). Interní dokument, oddělení komunikace a kultury.
31. Nekolová, M. (2008). *Flexicurity: Hledání rovnováhy mezi flexibilitou a ochranou trhu práce v České republice*. VÚPSV.
32. Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. C. H. Beck.
33. Pilařová, I. (2016). *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence manažerů a lídrů*. Grada.
34. *Pracovní manuál pro zaměstnance na flexibilních úvazcích*. (2021). Interní dokument, personální oddělení.
35. *Pravidla mentoringu a buddy systému*. (2023). Interní dokument, personální oddělení.
36. Rejf, L. (2009). *Řízení lidských zdrojů* (2., přepracované vydání). České vysoké učení technické.
37. Rymeš, M. (1985). *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Svoboda.
38. Sedláček, M. (2014). Případová studie. In R. Švaříček, K. Šedřová et al. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách* (s. 96-112). Portál.
39. *Směrnice k využívání digitálních nástrojů v organizačních procesech*. (2021). Interní dokument, oddělení IT.
40. Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Management Press.

41. Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Grada.
42. Šikýř, M., Borovec, D., & Trojanová, I. (2012). *Personalistika v řízení školy*. Wolters Kluwer.
43. Václavková, L. (2007). *Flexibilní formy práce v malých a středních podnicích*. Výzkumný ústav bezpečnosti práce.
44. Vajner, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu*. Grada.
45. Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i., & Trexima, spol. s r. o. (2022). *Flexibilní formy práce v ČR*. Dostupné z: https://www.spcr.cz/images/pdf/2022_Flexibilni_formy_prace_v_CR.pdf.
46. Wanberg, C. N. (2012). *Organizational socialization*. Oxford University Press.
47. Žufan, J. (2012). *Moderní personalistika ve službách*. Wolters Kluwer.

PŘÍLOHA Č.1

Otázky polostrukturovaného rozhovoru:

1. Jak dlouho pracujete v této firmě?
2. Popište vaši pracovní pozici a jaký máte typ flexibilního úvazku (částečný úvazek, práce na dálku).
3. Jak probíhal náborový proces? (např. výběrové řízení, pohovory, testování)
4. Jaké informace a dokumenty vám byly poskytnuty během náboru a jak byly tyto informace užitečné pro váš vstup do firmy?
5. Bylo vám při náboru poskytnuto dostatečné vysvětlení ohledně očekávání a odpovědností spojených s vaší rolí a flexibilním úvazkem?
6. Jak probíhalo úvodní školení?
7. Jak vám byly představena firemní kultura?
8. Jak jste byli seznámeni se svými úkoly a odpovědnostmi během adaptačního procesu? (V rámci adaptačního plánu by mělo být jasné stanovení se s úkoly a odpovědnostmi.)
9. Jaké digitální nástroje a technologie byly použity během vašeho adaptačního procesu? (Podle předpisu práce pro flexibilní úvazky by měly být používány digitální nástroje pro komunikaci a spolupráci...)
10. Jak vám byly představeny digitální nástroje a proběhlo školení, jak je používat? (...zaměstnanci na těchto pozicích jsou seznámeni s používáním digitálních nástrojů pro komunikaci a spolupráci)
11. Jak efektivní byly tyto nástroje pro vaši adaptaci a co byste na nich případně změnili?
12. Byl vám přidělen mentor (buddy) a jaká byla jeho role v průběhu vaší adaptace? (Součástí směrnic je také přidělení mentora novým zaměstnancům.)
13. Jak často jste dostávali zpětnou vazbu během adaptačního procesu? (Podle směrnice by měla být poskytována pravidelná zpětná vazba během adaptačního procesu.)

14. Jak jste byli informováni o vašem pokroku a jak byla hodnocena vaše práce během adaptace? (Po uplynutí 3měsíční zkušební doby má být proveden s vedoucím oddělení pohovor ohledně úspěšnosti adaptačního procesu)
15. Jak byste zpětně hodnotil/a váš adaptační proces?
16. Je něco, co byste na nastavení adaptačního procesu změnil/a?
17. Jaké konkrétní změny nebo nástroje by podle vás mohly zlepšit adaptaci zaměstnanců s flexibilními formami zaměstnávání?