

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Specifika vzdělávání v adaptačním procesu ve vybrané organizaci

Specifics of education in the adaptation process in a selected organization

Bc. Monika Al-Mudhafarová

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. Jaroslav Kříž, MBA

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma Specifika vzdělávání v adaptačním procesu ve vybrané organizaci potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Prohlašuji, že jsem při její tvorbě nepoužila nástrojů umělé inteligence jiným způsobem, než je uvedeno ve vyjádření, které je součástí textu práce. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 14. 4. 2025

Děkuji PhDr. Mgr. Jaroslavovi Křížovi, MBA za odborné diskuse a cenné rady při vedení mé diplomové práce.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá specifiky vzdělávání pracovníků během adaptačního procesu. Cílem práce je analyzovat systém a proces vzdělávání pracovníků během adaptačního procesu ve vybrané mezinárodní organizaci a na základě výsledků výzkumu podat konkrétní návrhy a doporučení k jeho optimalizaci. Tyto návrhy a doporučení budou následně implementovány do praxe vybrané organizace. Práce má teoreticko-empirický charakter a je rozdělena do dvou základních částí.

Teoretická část práce vychází z odborné literatury českých i zahraničních autorů a postupně se zabývá tématy zaměřujícími se na adaptační proces, na jeho význam, formy i faktory jeho úspěšnosti včetně vyhodnocování. Dále propojuje adaptační proces s oblastí podnikového vzdělávání, kde se věnuje jeho významu, formám či přístupům ke vzdělávání nových pracovníků. Závěr teoretické části popisuje specifika vzdělávání nových pracovníků, vlivy teorií učení se na praxi, didaktické metody a formy vzdělávání, jeho vyhodnocování a další aspekty související s adaptačním procesem.

Empirická část se opírá o kvalitativní výzkumné šetření realizovaného prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů. Východiskem výzkumu je obsahová analýza interní dokumentace vybrané organizace. Analýza a vyhodnocení získaných dat jsou provedeny za pomoci techniky otevřeného kódování s následným výstupem v podobě analytického příběhu. Závěr empirického šetření přináší návrhy a doporučení pro optimalizaci adaptačního procesu ve vybrané organizaci. Současně jsou na závěr diskutovány odpovědi na výzkumné otázky.

KLÍČOVÁ SLOVA

adaptační proces, mentoring, metody vzdělávání, orientace v organizaci, onboarding, profesní vzdělávání, zaškolení

ABSTRACT

The diploma thesis focuses on the specific aspects of employee education during the adaptation process. The objective of the thesis is to analyze the system and process of employee training during the adaptation phase within a selected international organization and based on the research findings to provide concrete proposals and recommendations for its optimization. These proposals and recommendations will subsequently be implemented in the practice of the selected organization. The thesis has a theoretical-empirical character and is divided into two main parts.

The theoretical part is based on professional literature by both Czech and international authors and gradually addresses topics related to the onboarding process, including its significance, forms, and the factors that contribute to its success, as well as methods of evaluation. It further connects the onboarding process with the field of corporate training, focusing on its importance, various forms, and possible approaches to training new employees. The conclusion of the theoretical section describes the specifics of new employee training, the influence of learning theories on practice, didactic methods and forms of training, evaluation methods, and other aspects related to the onboarding process.

The empirical part is based on qualitative research conducted through semi-structured interviews. The starting point of the research is a content analysis of the internal documentation of the selected organization. The analysis and evaluation of the collected data are carried out using open coding, with the findings presented in the form of an analytical narrative. The conclusion of the empirical research offers proposals and recommendations for optimizing the onboarding process in the selected organization. At the end, the answers to the research questions are also discussed.

KEYWORDS

adaptation proces, mentoring, methods of education, orientation in the organization, onboarding, professional education, training

Obsah

Úvod	8
1 Adaptace nových pracovníků	10
1.1 Význam a formy adaptačního procesu zaměstnanců	11
1.2 Organizace adaptačního procesu.....	13
1.3 Faktory úspěšnosti adaptačního procesu.....	15
1.3.1 Charakteristika nových zaměstnanců	16
1.3.2 Přístup nových zaměstnanců	17
1.3.3 Adaptační procesy v organizaci.....	18
1.4 Hodnocení zaměstnanců v průběhu adaptačního procesu	19
2 Vzdělávání jako součást adaptačního procesu.....	21
2.1 Význam a klasifikace firemního vzdělávání.....	21
2.2 Přístupy ke vzdělávání nových zaměstnanců.....	24
2.3 Formální a neformální vzdělávání v adaptačním procesu	25
3 Specifika vzdělávání nových zaměstnanců	28
3.1 Vliv teorií a koncepcí učení na praxi	29
3.2 Didaktické metody a formy vzdělávání nových pracovníků	31
3.3 Vyhodnocování vzdělávání v adaptačním procesu.....	36
3.4 Vybrané aspekty a souvislosti vzdělávání v adaptačním procesu	37
4 Metodologie výzkumného šetření	41
4.1 Výzkumný problém a výzkumný cíl.....	41
4.2 Výzkumné otázky	41
4.3 Východiska kvalitativního výzkumu	42
4.4 Techniky sběru dat.....	46
4.5 Výběr vzorku a prostředí výzkumu	47

4.6	Etika ve výzkumu	48
5	Interpretace získaných dat	49
5.1	Kategorie Nástupní den	50
5.1.1	Průběh zapracování.....	50
5.1.2	Předávání informací o organizaci	53
5.1.3	Shrnutí výsledků.....	54
5.2	Kategorie Proces	55
5.2.1	Postup při zaškolování.....	56
5.2.2	Rozdíly podle pozic	57
5.2.3	Shrnutí výsledků.....	57
5.3	Kategorie Efektivita.....	59
5.3.1	Délka zapracování podle pozic.....	59
5.3.2	Vyhodnocování.....	60
5.3.3	Ukončení zapracování	61
5.3.4	Shrnutí výsledků.....	61
5.4	Kategorie Materiály	62
5.4.1	Podpora při zapracování	63
5.4.2	Využití manuálu	64
5.4.3	Shrnutí výsledků.....	65
5.5	Kategorie Podpora	66
5.5.1	Přístup dle zkušeností	66
5.5.2	Podpora aktivity.....	67
5.5.3	Shrnutí výsledků.....	68
5.6	Kategorie Překážky.....	69
5.6.1	Překážky z pohledu garanta.....	69

5.6.2	Bariéry pro nováčky	70
5.6.3	Návrhy na zlepšení	71
5.6.4	Shrnutí výsledků	72
5.7	Limity výzkumu	73
5.7.1	Náměty pro další výzkum	74
6	Návrhy a doporučení pro praxi	75
	Diskuze	79
	Závěr	83
	Seznam použitých informačních zdrojů	85
	Vyjádření k využití nástrojů umělé inteligence	90
	Seznam příloh	91

Úvod

Jediná jistota v našich životech je změna. Situace, s nimiž se vyrovnáváme každý den, jsou různé a jednou z nich je nové zaměstnání. Tato změna přináší počátek působení v nové organizaci a s ním spojená adaptace. Adaptace je důležitou oblastí nejen pro nově nastupujícího jedince, ale také pro zaměstnavatele. Jedinec se přizpůsobuje celé řadě oblastí, jako je například pracovní pozice, prostředí, firemní kultura, kolegové a spolupráce s nimi, získávání nezbytných znalostí a dovedností. Vzdělávací programy mohou tento proces přizpůsobování se výrazně usnadnit a podpořit jeho úspěšnost. Úspěšná realizace adaptačního procesu může mít vliv na spokojenost jedince v zaměstnání i případný kariérní růst.

Diplomová práce se věnuje specifickým vzdělávání v průběhu adaptačního procesu. Jejím cílem je analyzovat systém a proces vzdělávání pracovníků během adaptačního procesu ve vybrané mezinárodní organizaci a na základě výsledků výzkumu podat konkrétní návrhy a doporučení k jeho optimalizaci. Vypracované návrhy budou následně implementovány do praxe vybrané organizace, což je hlavním motivem pro výběr tématu této práce.

Téma diplomové práce přímo souvisí se studovaným oborem, zabývá se podnikovým vzděláváním v rámci adaptačního procesu, propojuje teoretické poznatky z oblasti andragogiky a managementu vzdělávání s praktickým výzkumem ve firemním prostředí. Důležitost tématu podtrhuje fakt, že v českých organizacích bývají vzdělávací aktivity nejčastěji realizovány v rámci adaptačního procesu. Přínos práce spočívá v aplikaci teoretických přístupů na reálný proces vzdělávání ve vybrané organizaci.

Teoretická část práce je založena na relevantních odborných publikacích, člancích odborných časopisů českých i zahraničních autorů a je rozdělena do třech tematických kapitol. První kapitola se zaměřuje na adaptační proces a jeho pojetí dle vybraných autorů, poskytuje pohled na přístupy k realizaci adaptačního procesu a jejich vliv na úspěšnost, efektivitu, pracovní spokojenost a fluktuaci. Zabývá se organizací adaptačního procesu a jeho parciálními oblastmi, jako je onboarding, integrace, zaškolení a orientace. Dále objasňuje faktory ovlivňující úspěšnost a efektivitu adaptačního procesu z hlediska charakteristiky nových zaměstnanců a jejich přístupu, z hlediska procesů v organizaci a jejich efektivní podpory nových pracovníků, jako jsou orientační programy, mentorství

nebo přizpůsobení pracovních očekávání. Kapitola je zakončena tématem hodnocení zaměstnanců v průběhu adaptačního procesu.

Druhá kapitola propojuje adaptační proces se vzděláváním. Objasňuje jeho význam i klasifikaci vzdělávacích aktivit zaměřených na konkrétní fáze a potřeby zaměstnanců v průběhu jejich pracovního života. Dále se věnuje přístupům ke vzdělávání z pohledu systematického a nesystematického. Závěr kapitoly pojednává o formálním vzdělávání a neformálním vzdělávání na pracovišti, jeho vlivu na obsah předávaných informací a metody vzdělávání.

Třetí kapitola práce rozpracovává specifika vzdělávání nových zaměstnanců opírající se o teorie a koncepce učení se a jejich vliv na praxi. Na tyto koncepty a teorie následně navazuje popis vzdělávacích aktivit pro adaptační proces. Pokračujícím tématem je rozbor vhodných didaktických metod pro vzdělávání v adaptačním procesu včetně jeho forem, měřitelnost a vyhodnocování výsledků učení se a vzdělávání v adaptačním procesu. Závěr kapitoly pojednává o vybraných aspektech a souvislostech vzdělávání v adaptačním procesu, legislativním ukotvení podnikového vzdělávání včetně Národní soustavy kvalifikací navazující na Národní soustavu povolání.

Empirická část práce popisuje realizaci výzkumného šetření zaměřeného na zodpovězení výzkumných otázek za účelem dosažení cíle práce. Východiskem kvalitativního výzkumu je obsahová analýza řídicí dokumentace zkoumající zakotvení adaptačního procesu a jeho vzdělávání v interní dokumentaci. Získaná data jsou analyzována a vyhodnocována pomocí techniky otevřeného kódování. Významná tvrzení každé kategorie jsou formulována v analytickém příběhu. Zjištěné výsledky výzkumu poskytují podklad pro vypracování návrhů a doporučení k optimalizaci procesu vzdělávání v adaptačním procesu vybrané organizace.

1 Adaptace nových pracovníků

Úspěšný proces výběru a získávání pracovníků přivádí do organizace nově nastupujícího zaměstnance na požadované pracovní místo. Jeho nástupem je zahájen závěrečný proces výběru a získávání pracovníků, adaptace zaměstnance (Šikýř, 2016, s. 115).

Terminologie související s procesem následujícím po nástupu nových zaměstnanců do organizace je v české odborné literatuře nejednotná. Autoři uvádějí pojmy a jejich definice v různém pojetí.

Pojetí autorů Koubka a Bartáka klade důraz na plánovaný a strukturovaný proces. Koubek (2015, s. 192) aplikuje termín orientace pracovníků a definuje jej jako účelový proces zahrnující adaptační a vzdělávací aktivity realizované „*tak, aby jejich pracovní výkon, pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně*“. Dále dodává, že cílem orientace je zkrátit neproduktivní období pracovníka a urychlit jeho orientaci v novém prostředí. Barták (2023, s. 173) předkládá pojem adaptace nového zaměstnance a definuje jej jako „*cílově orientovanou činnost zaměřenou na identifikaci a rozvoj odborných, sociálních a osobnostních charakteristik nováčka*“. Uvádí, že se tento proces odehrává v předem naplánovaném časovém harmonogramu, obvykle v průběhu zkušební doby, a řídí se tzv. adaptačním plánem nebo programem. Autoři se shodují, že adaptace nového zaměstnance je plánovaný a strukturovaný proces s cílem dosáhnout požadovanou úroveň pracovního výkonu v co nejkratším čase.

Pojetí Kocianové (2010, s. 130) poukazuje na psychologický aspekt procesu. Proces terminologicky definuje jako „*adaptaci na určité pracovní místo*“ a popisuje jej jako „*vyrovnání se jedince s prací a vlivy okolí*“. Uvádí, že adaptovaný pracovník se ztotožňuje se svou prací i se sociálním prostředím, což naznačuje vyšší míru spokojenosti a stabilizace na pracovní pozici i v organizaci.

Autoři Průcha a Veteška (2014, s. 18) chápou adaptaci širším způsobem jako sociální proces, a jejich pojetí je srovnatelné se zahraničními autory, viz níže. Pojem adaptační proces definují jako proces, jenž představuje přizpůsobování se jedince „*měničím se sociálnímu prostředí a rozmanitým, zejména profesním (pracovním) situacím*“. Adaptační proces z pohledu řízení lidských zdrojů vymezují jako „*snahu jednice vyrovnávat se*

s novým pracovním prostředím“, jehož cílem je promptní integrace zaměstnance a využití svých znalostí, schopností a dovedností. Zahraniční autoři Bauer a Erdogan (2011, s. 51) označují proces po nástupu nových zaměstnanců do organizace jako organizační socializaci neboli onboarding. Definují jej jako proces učení se, jenž *„pomáhá novým zaměstnancům osvojit si znalosti, dovednosti a chování, které potřebují k úspěchu ve své nové organizaci“*. Srovnatelným způsobem organizační socializaci vymezují autoři Moser et al. (2024, s. 12). Definují ji jako *„předávání znalostí, dovedností a vědomostí, pravidel, norem, očekávání rolí a hodnot organizace jednotlivcům“*. Zmínění autoři vnímají adaptaci zaměstnanců jako proces sociálního začlenění do pracovního prostředí, vyrovnávání se s novými profesními a sociálními podmínkami s cílem pomoci novému pracovníkovi se co nejrychleji začlenit do organizace.

Z předložených definic uvedených autorů vyplývá, že proces po nástupu nového zaměstnance do organizace představuje komplexní plánovaný a strukturovaný proces napomáhající novému zaměstnanci k získání potřebných kompetencí včetně jeho integrace do organizace. Součástí tohoto procesu jsou krátkodobé i dlouhodobé plánované aktivity zahrnující přizpůsobování se novým podmínkám zejména pracovním a sociálním. Tento komplexní proces bude v rámci této práce označován pojmem adaptační proces.

1.1 Význam a formy adaptačního procesu zaměstnanců

Smyl adaptačního procesu je uvítání pracovníků v organizaci a poskytnutí základních informací potřebných k rychlému a efektivnímu začlenění do pracovního procesu. Účel procesu je přispět k překonání počáteční nejistoty a obav z neznámého prostředí, podpořit navázání pozitivního vztahu k organizaci a zvýšit šance na setrvání pracovníka v organizaci, usnadnit mu co nejrychlejší dosažení požadovaného výkonu a minimalizovat riziko jeho odchodu z organizace (Armstrong a Taylor, 2015, s. 310).

Formy adaptačního procesu byly definovány v minulosti Van Maanen a Schein (In: Bauer et al., 2007, s. 709) a rozděleny do šesti následujících kategorií definující přístup k realizaci procesu:

1. skupinová nebo individuální;
2. formální nebo neformální;

3. strukturované nebo náhodné fáze procesu;
4. fixní nebo flexibilní průběh procesu;
5. řízený proces s interakcí s kolegy nebo nahodile;
6. podpora dosavadní identity jedince nebo přizpůsobení se nové.

Tyto přístupy k realizaci adaptačního procesu byly následně studovány, klasifikovány a definovány autorem Jones (In: Bauer a Erdogan, 2011, s. 54–55) na řízené (organizované) a spontánní (individuální).

Z hlediska tohoto stručného vývoje přístupů k adaptačnímu procesu je v současné době přistupováno spíše k formám definovaným autorem Jonesem (In: Bauer a Erdogan, 2011, s. 54–55). Tyto formy jsou v literatuře též nazývány jako formální forma adaptace a neformální forma adaptace se srovnatelným pojetím uvedeným níže (Šikýř, 2016, s. 115).

Řízená adaptace představuje formální proces realizovaný dle předem stanovených programů s pevným pořadím aktivit a časovým harmonogramem, často za podpory zkušených zaměstnanců organizace. Proces zahrnuje seznámení nového zaměstnance s organizací a jejími hodnotami včetně porozumění jeho pracovní roli (Bauer a Erdogan, 2011, s. 54–55). Palán a Veteška (2014, s. 18–19) dodávají, že tento proces je zajišťován převážně personálním útvarem nebo nadřízeným zaměstnancem a snižuje riziko stresu z adaptace, podporuje rychlejší zapojení pracovníka do týmu a rychlejší dosažení požadovaného pracovního výkonu.

Spontánní adaptace nezahrnuje formální procesy, čímž podporuje flexibilitu a přizpůsobení procesu jednotlivci. Nový zaměstnanec po nástupu do organizace zahajuje činnost na své pracovní pozici a v průběhu jejího vykonávání je jeho snahou porozumět firemním hodnotám, pravidlům a očekáváním. Tento přístup umožňuje novému zaměstnanci učit se vlastním tempem, určovat si, co je pro něj důležité (Bauer a Erdogan, 2011, s. 55), využívat svých zkušeností k získávání informací od spolupracovníků či vedoucích pracovníků. Mužík a Krpálek (2017, s. 138) dodávají, že tento proces poskytuje zaměstnanci prostor pro nastavování vlastních adaptačních postupů a může podpořit jeho loajalitu k organizaci. Nevýhodou spontánní adaptace je zvýšené riziko odchodu zaměstnance ve zkušební době z důvodu chybějící podpory ze strany zaměstnavatele.

Metaanalýza provedená autory Bauer et al. (2007, s. 716) zkoumala vztah řízené formy adaptace a spontánní formy adaptace s výsledky adaptace nových zaměstnanců. Uvedená studie potvrdila pozitivní výsledky zaměstnanců, kteří absolvovali řízenou formu adaptačního procesu. Zaměstnanci projevovali vyšší spokojenost, lepší adaptaci a nižší míru fluktuace ve srovnání se zaměstnanci, kteří absolvovali spontánní adaptační program. Tito zaměstnanci pak vykazovali nižší míru kreativity, což může být na některých pozicích nevýhodou.

1.2 Organizace adaptačního procesu

V předchozí části byly představeny formy adaptačního procesu zaměstnanců z pohledu přístupu organizace k jeho realizaci a v souvislosti s pozitivními výsledky adaptace zaměstnanců absolvující řízenou adaptaci se následující kapitola zaměřuje na realizaci adaptace formou řízené adaptace včetně dílčích procesů (pracovní a sociální adaptace).

Řízený adaptační proces podporuje úspěšnou adaptaci zaměstnanců, jehož počátek nastává první pracovní den zaměstnance a je ukončen uběhnutím zkušební doby, nebo rozhodnutím nadřízeného. Tento proces zajišťuje sociální začlenění nového zaměstnance, jeho informování i odborné zapracování (Šikýř, 2016, s. 116). Autoři Moser et al. (2024, s. 12) tyto oblasti řadí do dílčích procesů onboarding a zaškolení, socializace a orientace.

Onboarding a zaškolení

Onboarding a zaškolení jsou procesy napomáhající zapojení nových zaměstnanců do pracovního prostředí v organizaci, které mají počátek v přijetí nového pracovníka a končí po určité době. Těmito procesy jsou předávány zaměstnanci potřebné znalosti, dovednosti a pravidla. Proces onboardingu zahrnuje významnější změny, zatímco u zaškolení se jedná o krátkodobý proces zaměřený na konkrétní pracovní činnosti (Moser et al., 2024, s. 21).

Anglický pojem onboarding neboli „vzetí na palubu“ se v praxi organizací rozšířil jako označení pro proces začleňování nových zaměstnanců na pracovní místo (tamtéž, s. 20). Tento pojem dle Kleina a Polina (In: Moser et al., 2024, s. 20) zahrnuje organizací plánované kroky zaměřené na podporu socializace nových zaměstnanců probíhající v počáteční fázi působení zaměstnance v organizaci a jedná se o dlouhodobý proces.

Zaškolení se zaměřuje na první týdny a měsíce v nové pracovní pozici a zahrnuje zaškolení v dovednostech a znalostech týkající konkrétní pracovní činnosti například zaškolení obsluhy stroje (Moser et al., 2024, s. 20).

Orientace

Orientace poskytuje novému zaměstnanci celkový přehled o organizaci. Tento přehled poskytuje povědomí o poslání a hodnotách organizace a o roli zaměstnance v organizaci. Významem orientace je přizpůsobení nového zaměstnance organizaci a porozumění jejím cílům včetně porozumění toho, jakým způsobem role zaměstnance přispívá k plnění těchto cílů. Toto porozumění přispívá k jeho závázání se k plnění těchto cílů (Wallace, 2009, s. 168). Účelem těchto programů je rovněž snížit pocit nejistoty, stresu a předcházet zklamáním. Zpravidla se jedná o formální krátkodobý program (několik hodin až týden), jehož obsahem jsou specifické informace o fungování organizace, jejích pravidlech a postupech. Úspěšné orientační programy mohou přispívat ke snížení nežádoucího chování a podporují úspěšnost onboardingu a zaškolení (Moser et al., 2024, s. 23).

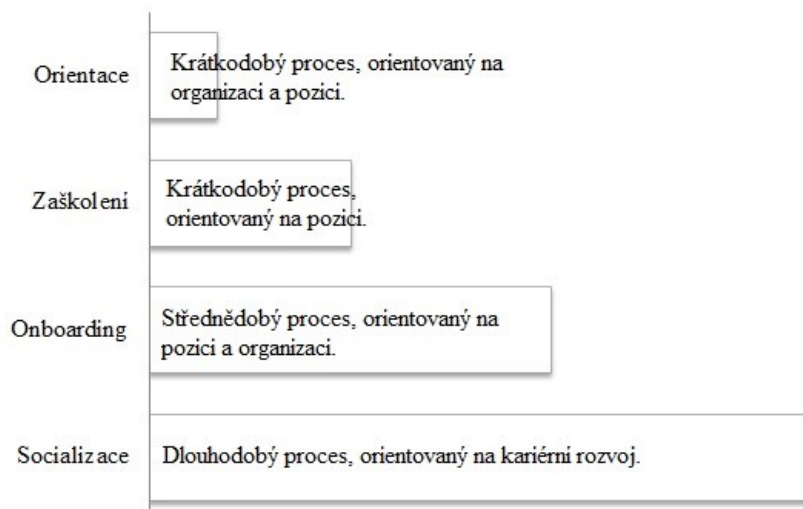
Zaměňováním procesu onboardingu za orientaci bývá dle Armstronga a Mitchellové (2019, s. 31) jedním z důvodů neúspěšného nástupu nových zaměstnanců. Orientační program je krátký úvodní program, jenž je součástí adaptačního procesu probíhající v délce alespoň 90 dní.

Socializace

Socializace se zaměřuje na předávání norem a hodnot organizace ovlivňující její kulturu a pracovní prostředí. Kultura a klima mají největší dopad na oblast mimopracovního chování zaměstnanců, jako je ochota pomáhat, loajalita nebo řešení neshod bez konfliktů. Zaměstnanci přebírají a rozvíjí hodnoty organizace, stávají se loajálními a jsou ochotni řešit konflikty s ohledem na tým. Integrace těchto oblastí je dlouhodobý proces orientovaný na rozvoj a podporuje produktivitu práce zaměstnanců (Moser et al., 2024, s. 24).

Z výše uvedeného textu vyplývá, že dílčí procesy adaptačního procesu vyžadují různou časovou náročnost. Časový průběh adaptačního procesu znázorňuje časová osa dílčích procesů v grafu 1.

Graf 1: Časová osa adaptačního procesu



Zdroj: vlastní zpracování

Dílčí procesy onboarding, zaškolení, socializace a orientace dále rozpracovali autoři Nielson et al. (2023, s. 368) a členění je na profesní a sociální, viz tabulka 1.

Tabulka 1: Členění adaptačního procesu

Profesní		Sociální	
Onboarding	Zaškolení	Orientace	Organizační socializace

Zdroj: Nielson et al. (2023, s. 368), upraveno autorkou práce

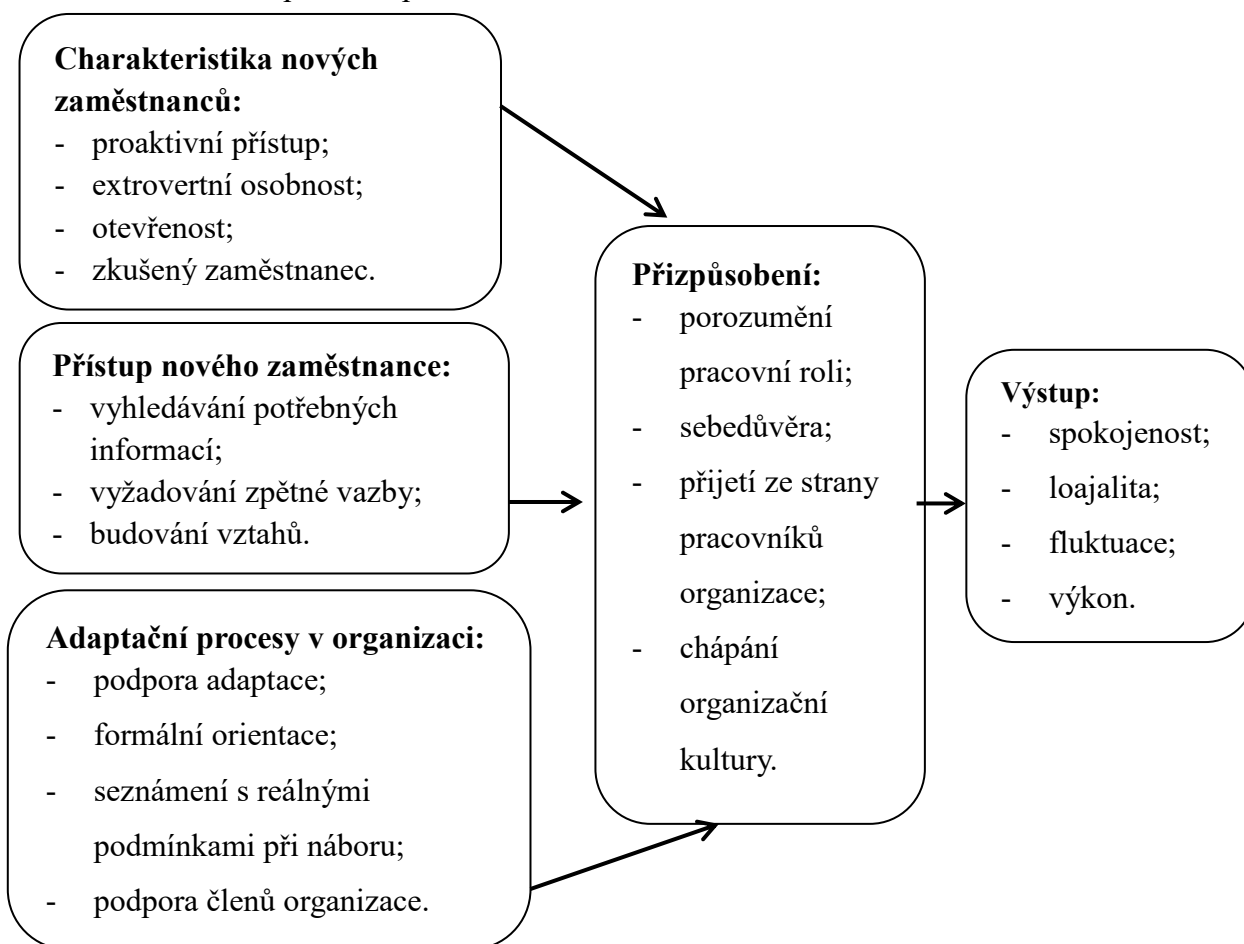
Profesní adaptaci autoři Bedrnová, Nový a Jarošová (2012, s. 162–163) definují jako proces, při kterém „*dochází k postupnému vyrovnání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení*“. Sociální adaptace vymezují jako proces, kdy se zaměstnanec „*začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané organizace*“.

1.3 Faktory úspěšnosti adaptačního procesu

Úspěšnost procesu adaptace podporuje řízený adaptační proces a ovlivňuje úroveň přizpůsobení se nových zaměstnanců z hlediska efektivity, pracovní spokojenosti, organizačního závazku a snížení rizika odchodu z organizace (Bauer et al., 2007, s. 713).

Faktory ovlivňující úspěšnost tohoto procesu rozdělili Bauer a Erdogan (2011, s. 51–52) do tří kategorií: charakteristika nových zaměstnanců (proces adaptace zásadně ovlivňuje individuální rozdíly mezi jedinci), jejich přístup (urychluje jejich adaptaci) a procesy organizace (různé aktivity, jako jsou orientační programy nebo mentoring, podporují plynulou integraci nových členů) a definovali následující schéma procesu adaptace znázorněné v grafu 2.

Graf 2: Schéma adaptačního procesu



Zdroj: Bauer a Erdogan (2011, s. 52)

1.3.1 Charakteristika nových zaměstnanců

Zásadní vliv na úspěšnost procesu adaptace nového zaměstnance má proaktivní osobnost. Výzkum realizovaný Crantem (2000, s. 455) shrnuje význam proaktivního chování v pracovním prostředí a poukazuje na vliv tohoto chování na výsledky jedince.

Zaměstnanci s proaktivními rysy se rychleji přizpůsobují, což vede k přebírání odpovědnosti a aktivnímu vyhledávání informací. Iniciativu a samostatnost zaměstnance lze podpořit nastavením podmínek a procesů v organizaci. V případě nedostatečně nastavených pravidel, podmínek a procesů se může aktivita jedince snižovat.

Souvislost osobnostního typu s adaptačním procesem prokázal výzkum realizovaný Kammeyer-Muellerem a Wanbergem (2003, s. 790–791). Extrovertní jedinci a zaměstnanci otevření k získávání zkušeností prokazovali aktivní přístup k vyhledávání informací, zpětné vazbě, budování vztahů. Aktivní zaměstnanci vykazovali vyšší míru přizpůsobení se na novém pracovišti.

Přizpůsobení se nové organizační kultuře s vyšší pravděpodobností udržení se v organizaci vykazují zaměstnanci s předchozími pracovními zkušenostmi, jak vyplývá z výzkumu autorů Carr at al. (2006, 355–356). Zkušení zaměstnanci využívají předchozí zkušenosti k rychlejšímu přizpůsobení se nové organizaci a jsou aktivními účastníky adaptace. Výzkum rovněž poukazuje na důležitost volit odlišný přístup k pracovníkům s již nabytými zkušenostmi a pracovníkům bez pracovních zkušeností (tamtéž, 355–356).

1.3.2 Přístup nových zaměstnanců

Úkolem organizace je vytvářet prostředí podporující adaptaci zaměstnance, například prostřednictvím orientačních programů, školení nebo mentorství. Noví zaměstnanci jsou aktivními účastníky procesu a jejich přístup zrychluje jejich zapojení se do organizace, porozumění firemní kultuře, jejím hodnotám a pravidlům, včetně role dané pracovní pozice (Bauer a Erdogan, 2011, s. 53).

Aktivní přístup nových zaměstnanců k adaptačnímu procesu napomáhá přizpůsobit se organizaci. Toto jednání souvisí rovněž s aktivním vyhledáváním informací. Tyto informace se týkají pracovní pozice, firemních procesů a priorit, které mohou získávat různými formami. Tyto formy zahrnují sledování okolního prostředí a sledování chování ostatních zaměstnanců, vyhledávání informací na webových stránkách organizace, pročítání manuálů, směrnic či dalších interních dokumentů. Informace získané od spolupracovníků a nadřízených jsou důležitou součástí seznámení se s novým pracovním prostředím (tamtéž, s. 53).

Nově příchozí zaměstnanec se postupně seznamuje s jedinečným kontextem organizace a aktivní vyhledávání zpětné vazby mu napomáhá k rychlejšímu rozpoznání požadovaného jednání, jež odpovídá firemní kultuře a očekávání (tamtéž, s. 54). Pozitivní přínosy vyhledávání zpětné vazby pro přizpůsobení se nových zaměstnanců prokázal výzkum Wanberga a Kammeyer-Muellera (2000, s. 382), kde vyhledávání zpětné vazby mělo pozitivní dopad na pracovní spokojenost a nižší riziko odchodu zaměstnanců z organizace.

Výše uvedený výzkum Wanberga a Kammeyer-Muellera (2000, s. 382–383) rovněž pojímal oblast budování vztahů. Výsledky studie potvrdily schopnost budování vztahů jako podstatný prvek proaktivního chování v adaptačním procesu, jako důležitý předpoklad pro sociální integraci na pracovišti, porozumění pracovní roli, zvýšení spokojenosti s prací a udržení zaměstnance v organizaci. Autoři studie navrhnou podpořit budování vztahů prostřednictvím: orientačních programů, mentorování, společenských akcí a aktivit umožňujících zaměstnancům vytvářet silné sociální vazby na pracovišti. Dále doporučují vytvářet příležitosti k interakci mezi zaměstnanci a tím zvýšit úspěšnost socializace a jejich dlouhodobý profesní růst.

1.3.3 Adaptační procesy v organizaci

Adaptační procesy v organizacích se odlišují v přístupu i obsahu. Rozdíl se projevují v podpoře zaměstnanců v adaptaci, v orientačních programech, objasňování pracovních očekávání nebo míře zapojení se stávajících pracovníků do procesu (Bauer a Erdogan, 2011, s. 54). Exaktní informace o společnosti a pracovní pozici poskytnuté novým zaměstnancům podporují úspěšnost jejich adaptace, jak prokázal výzkum Kammeyera-Muellera a Wanberga (2003, s. 790). Tyto informace lze předložit v ucelené podobě formou nástupního manuálu nebo knihy. Kniha podporuje šíření organizační kultury, vize a poslání organizace včetně jejích hodnot a snižuje nejednoznačnost předávání informací, rovněž podporuje snížení počáteční úzkosti mezi novými zaměstnanci a organizací (Godinho, et al., 2023, s. 19).

Další postupy podporující adaptaci zaměstnanců poskytují formy realizace, jak bylo popsáno výše v kapitole 1.1, a to v řízené (organizované) nebo spontánní (individuální) formě. Součástí řízené formy adaptačního procesu jsou formální orientační programy

a jejich přínos potvrdil výzkum Kleina a Weaverové (2000, s. 61). Orientační programy přispívají k získání informací o organizaci (cíle, historie, organizační struktura), k porozumění firemní kultury organizace, seznámení se s pracovní pozicí i spolupracovníky. Program rovněž podporuje pocit přijetí zaměstnance do organizace. Délka trvání orientace je různá, může být několik hodin, ale také několik měsíců.

Organizace mohou rovněž usnadnit adaptaci nového zaměstnance poskytnutím reálného pohledu na pracovní pozici a firemní kulturu ještě před nástupem. Tímto lze předejít nereálným očekáváním nebo případnému předčasnému odchodu zaměstnance z organizace. Získané informace rovněž podporují budování loajality zaměstnance k organizaci (Bauer a Erdogan, 2011, s. 56).

Úspěšnost adaptace nových zaměstnanců podporují interní zaměstnanci organizace naplňující roli mentora, jak potvrzují studie několika autorů Chatman, Kammeyer-Mueller a Wanberg, Chao a Gardner, Ostroff a Kozlowski (In: Bauer a Erdogan, 2011, s. 56). Podpora mentora může přispět k efektivnějšímu začlenění nového zaměstnance do organizace, porozumění jejím procesům a firemní kultuře (Bauer a Erdogan, 2011, s. 56).

1.4 Hodnocení zaměstnanců v průběhu adaptačního procesu

Součástí adaptačního procesu je permanentní hodnocení výkonu nového pracovníka, jeho přístup k práci, zvládnutí pověřených úkolů, vyrovnávání se s jednotlivými oblastmi adaptačního procesu i formování mezilidských vztahů (Koubek, 2015, s. 200). Toto hodnocení probíhá způsobem formálním i neformálním. Neformální hodnocení je prováděno v průběhu procesu s cílem dosažení požadovaného pracovního výkonu. Formální hodnocení probíhá na konci adaptačního procesu (například na konci zkušební doby) a jeho cílem se shrnout průběh procesu a jeho výsledky. Kvalitní průběh podporuje plnění požadavků vycházející z pracovní pozice směřující k plnění strategických cílů organizace (Šikýř, 2016, s. 116).

Hodnocení v průběhu adaptačního procesu rovněž zahrnuje rozpoznání spokojenosti pracovníka, jeho míru přizpůsobování se pracovnímu prostředí a začlenění se do kolektivu

(Kocianová, 2010, s. 136). Hodnocení a měření výsledků učení se a vzdělávání v adaptačním procesu se věnuje více podkapitola 3.3.

2 Vzdelávání jako součást adaptačního procesu

Adaptační proces „*má značný vzdělávací aspekt*“ vztahující se k utváření odborných a profesních schopností pracovníka tak, aby naplňovaly očekávání nového zaměstnavatele a splňovaly požadavky konkrétního pracovního místa. Součástí adaptačního procesu je získávání informací o technologiích využívaných organizací, pracovních postupech, možnosti dalšího rozšiřování a prohlubování kvalifikace a získávání dalších informací. Adaptační proces je součástí systému vzdělávání pracovníků v organizaci (Koubek, 2015, s. 193) a v kontextu celoživotního učení se řadí do dalšího profesního vzdělávání, které je subsystém dalšího vzdělávání probíhajícího mimoškolský systém. Další vzdělávání patří mezi nejvýznamnější oblasti vzdělávání dospělých. Jeho realizace je zahájena po dokončení určitého stupně formálního vzdělání a vstupem jedince na pracovní trh (Veteška, 2016, s. 106–107).

Další profesní vzdělávání zahrnuje všechny oblasti odborného a profesního vzdělávání v průběhu produktivního pracovního života jedince (Průcha a Veteška, 2014, s. 65) a jeho účelem je „*rozvíjení postojů, znalostí a schopností, vyžadovaných pro výkon určitého povolání*“. Jeho východiskem je permanentní vytváření a udržování souladu aktuální pracovní kvalifikace pracovníka s pracovními požadavky pracovního místa (Palán, 2002, s. 36).

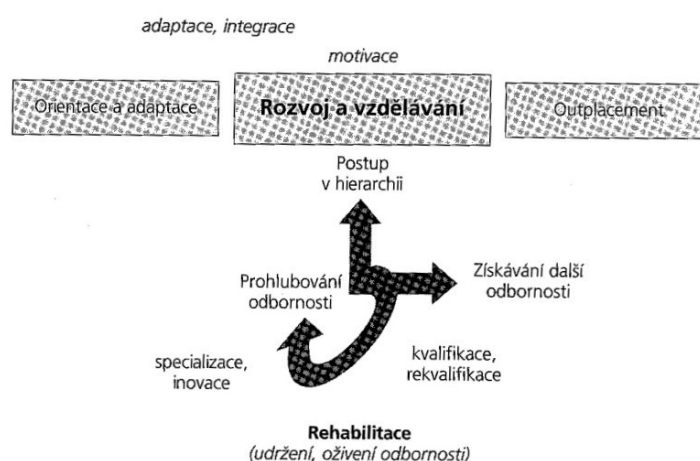
2.1 Význam a klasifikace firemního vzdělávání

Významnou oblastí dalšího profesního vzdělávání je podnikové (firemní) vzdělávání. Firemní vzdělávání je v odborné literatuře autory definováno obdobným způsobem. Bartoňková (2010, s. 16) jej popisuje jako „*vzdělávací proces organizovaný podnikem*“, propracovanější definici předkládá Tureckiová (2009, s. 79), která firemní vzdělávání popisuje jako „*souhrn vzdělávacích aktivit zajišťovaných zaměstnavatelskou organizací se záměrem doplnit, tj. rozšířit, prohloubit, zvýšit, nebo změnit kvalifikační strukturu pracovníků*“. Tyto aktivity jsou zaměřeny na odstranění rozdílů mezi aktuální kvalifikací zaměstnanců a nároky vycházejícími z pracovní náplně dané pozice (Veteška et al., 2013, s. 51). Odstranění těchto rozdílů vede ke zvýšení pracovního výkonu a vytváření podmínek pro osobní i profesní rozvoj potenciálu pracovníků (Tureckiová, 2009, s. 79–80). Na jeho

další úlohu upozorňují Matouš a kol. (2021, s. 23) a uvádějí, že firemní vzdělávání je výchozím prostředkem pro rozvoj pracovníků, jehož účelem je zkvalitňování, zvyšování nebo změnu profesní způsobilosti směřující organizaci i jednotlivce k požadované efektivitě a výkonnosti.

Význam firemního vzdělávání rozpracoval Hroník (2007, s. 127) dle obsahového a procesního charakteru na „*orientační a adaptační, integrační, kvalifikační, specializační, inovační a změnová a motivační*“. Upozorňuje, že vzdělávací aktivity neobsahují všechny uvedené funkce současně. Funkci orientační a adaptační plní v průběhu adaptačního procesu a integrační a motivační funkci plní v průběhu plného zapojování se. Tyto funkce vzdělávání autor uspořádal do časové osy znázorňující obrázek 1.

Obrázek 1: Uspořádání firemního vzdělávání do časové osy



Zdroj: Hroník (2007, s. 128)

Vzdělávací aktivity v oblasti firemního vzdělávání jsou v české literatuře klasifikovány obdobným způsobem. Například Tureckiová (2009, s. 81) člení firemní vzdělávání následujícím způsobem:

- a) Vzdělávání zaměstnanců v průběhu adaptačního procesu: zapracovávání pracovníků na konkrétní pracovní místo.
- b) Vzdělávání právně vymezené: vzdělávání zajišťující nebo aktualizaci odborné způsobilosti účastníka. Součástí tohoto vzdělávání je rozšiřování znalostí v oblasti

bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a další vzdělávání upraveno právními normami.

- c) Rozšiřování kvalifikace: doplňování, prohlubování nebo zvyšování kvalifikace s požadavky organizace a řízením profesní kariéry pracovníků.
- d) Kvalifikační změna: rekvalifikační programy pořádané nebo realizované zaměstnavatelem.
- e) Rozvoj jednotlivých pracovníků: vzdělávání zaměřené na konkrétní pracovní pozice a pracovníky.
- f) Další firemní vzdělávání: rozvojové programy zaměřené na odbornou způsobilost pracovníků a přípravné programy zaměřené na ukončení pracovního působení v organizaci (Tureckiová, 2009, s. 81).

Srovnatelným způsobem přistupuje k členění firemního vzdělávání Šikýř (2016, s. 139) a Koubek (2015, s. 255). Koubek (2015, s. 255) doplňuje oblast o „*profesní rehabilitaci*“ zaměřující se na opětovné zařazení pracovníků do pracovního procesu se zdravotním omezením.

Vzdělávací aktivity jsou podstatným prvkem k dosažení požadovaných znalostí, dovedností a efektivity u nových pracovníků (Arthur et al., 2003, s. 234) a dle průzkumu Langera, Dombrovského a Nováka (2024, s. 11) jsou v českých organizacích nejčastěji organizovány pro nově nastupující pracovníky. Tyto aktivity dle Tureckiové (2009, s. 80) ovlivňují následující oblasti:

- Znalosti a dovednosti: rozvíjí znalostmi a dovednostmi jedince odpovídající požadavkům pracovní pozice, případně pro jeho uplatnění v nové pracovní pozici.
- Postoje: formuje pozitivní pracovní postoje pracovníků k organizaci podporující jejich loajalitu, angažovanost a sounáležitost.
- Pracovní jednání a výsledek práce: požadovaný pracovní výkon pracovníka a evaluace jeho rozvojového potenciálu. Ochota pracovníka k nabývání dalších kompetencí a jejich následné využívání v praxi (Tureckiová, 2009, s. 80).

Vliv firemního vzdělávání na výše uvedené oblasti potvrzuje rovněž studie provedená Arthur et al. (2003, s. 238) prokazující pozitivní účinnost vzdělávání na výsledky učení, chování a dopadu na pracovní výkon. Studie Purcell et al. (In: Armstrong a Taylor, 2015,

s. 237) dodávají skutečnost, že vzdělávání je jedním z klíčových faktorů ovlivňující míru loajality pracovníků.

2.2 Přístupy ke vzdělávání nových zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci se opírá o její vizi, poslání, cíle, filozofii a firemní kulturu. Kultura vzdělávání přispívá k lepším výsledkům učení se a vzdělávání pracovníků a podporuje jejich efektivitu, produktivitu a loajalitu. Může být prostředkem k plnění cílů a vize organizace (Veteška, 2016, s. 120–121). Samotný proces vzdělávání v organizaci ovlivňuje způsob, jakým organizace k firemnímu vzdělávání přistupuje. Tento přístup lze rozlišit na plánovaný (systematický) nebo nesystematický bez dlouhodobého plánování, tzv. ad hoc (Veteška, 2013, s. 54).

Nesystematický přístup spočívá v realizaci nahodilých vzdělávacích aktivit reagujících na požadavky jednotlivých pracovníků nebo aktuálních rozvojových potřeb. Jednotlivé vzdělávací aktivity jsou realizovány ad hoc bez navazujících a vzájemně provázaných fází (Matouš, 2021, s. 68).

Systematický přístup ke vzdělávání lze označit za určitých podmínek za strategický, jelikož je charakteristický pro organizace s definovanou strategií, včetně strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků (Matouš, 2021, s. 55). Tento přístup, za předpokladu jeho dobré organizace, patří k nejefektivnějšímu způsobu vzdělávání pracovníků (Koubek, 2015, s. 259) a je založen na navazujících a vzájemně provázených fázích vytvářející „*cyklus podnikového vzdělávání*“. Tento cyklus vychází z identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb, plánování a realizace vzdělávacích programů, měření efektivity a případně evaluace (Veteška, 2013, s. 52).

Vzdělávání nového zaměstnance vyžaduje rovněž uplatnění systematického přístupu, jelikož usnadňuje promptnější dosažení požadované výkonnosti nového pracovníka a ovlivňuje jeho motivaci setrvat v organizaci (Hroník, 2007, s. 130). Tento přístup zahrnuje definování očekávání, zhodnocení dovedností (co se mají naučit), podporu zkušených kolegů jako mentorů nebo koučů ze strany vedoucích pracovníků, rádců a zapojení vyškolených interních lektorů (Armstrong a Taylor, 2015, s. 311). Eger (2020,

s. 107) dodává, že součástí této analýzy vzdělávacích potřeb není jen definování znalostí a dovedností potřebných k plnění stanovených úkolů, ale také to, zda může organizace úspěšně řešit identifikované vzdělávací potřeby plánovaným vzděláváním. Identifikované vzdělávací potřeby jsou základem pro stanovení cíle vzdělávání a jeho následné vyhodnocení (Eger, 2020, s. 59).

2.3 Formální a neformální vzdělávání v adaptačním procesu

Vzdělávání v průběhu adaptačního procesu má za cíl zajistit předání relevantních informací, odborné zapracování pracovníka a podpořit jeho začlenění do kolektivu (Šikýř, 2016, s. 115). Realizace adaptačního procesu může probíhat formálním plánovaným způsobem nebo neformálním spontánním způsobem za pomoci spolupracovníků (Kocianová, 2010, s. 133), více viz kapitolu 1.1 Formy adaptačního procesu zaměstnanců. Informace na organizační úrovni navrhuje Hroník (2007, s. 131) předávat v rámci formálního úvodního vzdělávání. Vzdělávání na úrovni odborného zapracování pojmenovává Armstrong (2007, s. 400) jako vzdělávání nových pracovníků při výkonu práce a vzhledem k neefektivitě neplánovaného vzdělávání jej navrhuje realizovat plánovanou a systematickou formou.

Úvodním formálním vzděláváním lze ovlivnit obsah předávaných informací a s využitím relevantních metod a prostředků v průběhu vzdělávání. Tato forma ovšem nenahrazuje neformální vzdělávání, které je realizováno přímo na pracovišti. Na pracovišti dochází ke vzdělávání a současně k zařazení pracovníka do pracovního kolektivu. Obě tyto formy vzdělávání mají stejnou důležitost, jelikož zajišťují předání všech relevantních informací novým zaměstnancům. Úvodní vzdělávání by mělo být zorganizováno co nejdříve od nástupu nového zaměstnance (Armstrong, 2007, s. 399).

Úvodní formální vzdělávání

Informování nového zaměstnance zahrnuje předání podstatných informací souvisejících s činností organizace a výkonu práce na pracovním místě. Úspěšnost vzdělávání podporuje předávání informací a formalit postupně tak, aby novému pracovníkovi bylo umožněno

lépe se zorientovat v nové organizaci a nedocházelo k přesycení informacemi během krátké doby (Hroník, 2007, s. 130).

Informování lze zajistit ústně pověřeným pracovníkem nebo písemně, například prostřednictvím „*orientační brožury*“ shrnující podstatné informace o organizaci (Šikýř, 2016, s. 115). Podle Godinho at al. (2023, s. 18) je orientační brožura klíčovým prostředkem pro šíření firemní kultury, vize a poslání organizace a jejich hodnot. Dokument snižuje nejednoznačnost informací a přispívá ke snížení úzkosti a usnadňuje integraci do organizace.

Orientační brožura může dle Kocianové (2010, s. 130) zahrnovat: přehled o činnosti organizace a o jejím postavení na trhu, o její historii a vizi; organigram a rozmístění jednotlivých složek; kontaktní údaje pracovníků organizace a interní pravidla komunikace; základní organizační pravidla; pracovní podmínky (např. rozložení pracovní doby, pravidla pro čerpání volna a dovolené, bezpečnost a ochrana zdraví při práci); informace o odměňování (např. výplatní termíny, srážky ze mzdy či platu); přehled zaměstnaneckých benefitů a péče o zaměstnance; příležitosti ke vzdělávání a profesní rozvoj; kariérní postup; pravidla pro cestovní náhrady a diety; vzory formulářů; vzor podnikového časopisu aj. Studie provedená Godinho at al. (2023, s. 12) doplňuje přehled o uvítací dopis, strategické cíle a etický kodex organizace a detailní plán zapracování včetně představení mentora.

Vzdělávání nových pracovníků při výkonu práce

Vzdělávání nových pracovníků může být rovněž zajištěno na pracovišti za účelem získání konkrétních znalostí a dovedností. Na jejich osvojení má významný vliv plánování zkušeností zahrnující strukturu jednotlivých pracovních činností. Tento program podporuje učení prostřednictvím zkušeností a stanovuje konkrétní zkušenosti, jež si má pracovník osvojit ve spolupráci s mentorem (Armstrong a Taylor, 2015, s. 312). Mentor nebo pověřená osoba aplikuje do procesu vzdělávání odpovídající vzdělávací metody, realizované na pracovišti, například instruktáž, asistenci, pověřování úkolů či rotaci práce, nebo mimo pracoviště, kdy se pracovníci účastní seminářů, případových studií, demonstrování atd. (Šikýř, 2016, s. 115).

Úspěšnost vzdělávání dále podporuje pověřování pracovníka smysluplnými a přiměřeně náročnými úkoly odpovídajícími jeho schopnostem a aktuálním znalostem (Hroník, 2007, s. 130). Odborné zapracování zahrnuje přizpůsobení zaměstnance na podmínky a požadavky jeho pracovní pozice a organizace s cílem rychlého dosažení požadovaného výkonu v rámci sjednané práce (Šikýř, 2016, s. 115). Systematicky řízené individuální aktivity podporují učení na základě pracovních zkušeností a samostatně řízeného vzdělávání na pracovišti, které je nutné doplňovat dalšími vzdělávacími aktivitami, jako je zapracování nových pracovníků, „*plánování zkušeností, koučování, mentorování, e-learning nebo plánování osobního rozvoje*“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 311).

3 Specifika vzdělávání nových zaměstnanců

Cílem vzdělávání pracovníků v adaptačním procesu je co nejrychlejší dosažení požadovaného výkonu a maximálního přínosu nového pracovníka k plnění cílů organizace. Tento cíl vyžaduje učení se jedince od prvního dne po nástupu s podporou plánovaného a systematického přístupu (Armstrong, 2007, s. 396). Učení se jedinců probíhá především na základě vlastních zkušeností získaných samostatně nebo od ostatních osob. Tato forma učení je efektivnější než pasivní přijímání informací z výkladu nebo přednášek (Armstrong a Taylor, 2015, s. 342–343).

Klíčové teorie a koncepce učení poskytují poznatky podporující zapracovávání nových pracovníků a dle Armstronga a Taylora (2015, s. 343) to jsou: teorie posilování, kognitivní učení, učení ze zkušeností a sociální učení. Teorie posilování vychází z práce Skinnera (In: Hajerová Müllerová, Sřiteský, 2024, s. 113) vyjadřující názor na souvislosti mezi chováním a následky z něj vyplývajících. Chování směřující k pozitivním důsledkům má jedinec sklony opakovat a eliminovat jednání směřující k důsledkům negativním. Tento proces je označován jako operativní podmiňování. Kognitivní učení je proces osvojování si znalostí a porozumění různým skutečnostem nebo situacím. Toto osvojování je dosaženo získáváním informací formou zásadních pravidel, hlavních pojmů a důležitých faktů (Armstrong a Taylor, 2015, s. 343).

Teorie učení se ze zkušeností probíhá na základě získané zkušenosti. Tuto zkušenost jedinec reflektuje a přemýšlí o ní tak, aby jí porozuměl a mohl ji využívat (tamtéž, 2015, s. 343). Zkušenostní přístup k učení představuje Kolbův cyklus učení využívaný v oblasti vzdělávání dospělých. Kolbův cyklus učení je tvořen čtyřmi fázemi: konkrétní zkušenost (zážitek), jež je plánovaná nebo nahodilá. 2. Reflexní pozorování zaměřené na aktivní pozorování a přemýšlení o zkušenosti a o jejím významu. 3. Tvorba abstraktních teorií na základě prožité zkušenosti, které lze aplikovat do praxe. 4. Aktivní experimentování (realizace) zahrnuje testování vytvořených abstraktních teorií v praxi. Efektivní učení podporuje přesun účastníka z role pozorovatele do aktivní role (Eger, 2020, s. 93).

Teorie sociálního učení vystihuje efektivní učení prostřednictvím sociální interakce. Samotné učení je procesem zpracování informací, který je podněcován právě těmito interakcemi (Bandura, 1977 In: Armstrong a Taylor, 2015, s. 343).

3.1 Vliv teorií a koncepcí učení na praxi

Teorie a koncepce učení ovlivňují praxi vzdělávání. Tyto teorie a jejich praktické dopady autoři Armstrong a Taylor (2015, s. 347–348) sestavili do následujícího přehledu:

Tabulka 2: Teorie učení a jejich dopady do praxe

Koncept/teorie	Obsah	Praktické dopady
Proces učení	Učení je souhrnný proces probíhající různými formami. Důležitou součástí učení je jeho význam.	Kombinace a přizpůsobení metod vzdělávání: Rozdílné vzdělávací potřeby vyžadují přizpůsobení metod učení včetně jejich kombinací. Efektivita učení souvisí s mírou podpory učení se v rámci organizace.
Teorie posilování	Upevňování žádoucího jednání s využitím poskytování pozitivní zpětné vazby.	Instruktaž a pozitivní zpětná vazba: Aplikace teorie posilování v prakticky orientovaných vzdělávacích programech vede jedince k postupnému řešení úkolů v menších a zvládnutelných krocích směřujících k pozitivnímu výsledku s podporou pozitivní zpětné vazby.
Teorie kognitivního učení	Získávání určitých teoretických vědomostí studiem a řešení konkrétních úloh nebo problémů.	Teorie kognitivního učení podporuje interaktivní učení objevováním, jenž může být doprovázeno koučím, tutory, mentory nebo poradci. Učení probíhá pomocí učebních materiálů, e-learningu, případových studií nebo problémových úloh a poskytuje prostor pro samostatné plánování osobnostního rozvoje i řízení vzdělávání.
Teorie učení se ze zkušeností	Rozvoj schopností a dovedností na základě osobních zkušeností jedince s aktivním zapojením se.	Učící se jedinec je aktivně veden k reflexi svých získaných zkušeností a poznatků směřujících k náležitému využívání naučeného. Tato teorie podporuje samostatně plánované

		a řízené vzdělávání za podpory mentorů, tutorů, koučů nebo poradců.
Teorie sociálního učení	Učení probíhající v interakci s ostatními jedinci při aktivní účasti v reálných situacích a spolupracují s ostatními.	Podpora učení zapojením jedince do různých forem spolupráce a sdílení zkušeností a znalostí získávaných v interakci s ostatními (odborné skupiny, projektové týmy nebo společenské sítě.
Motivace k učení	Motivace jedinců se učit přispívá k efektivitě učení.	Vedení učících se jedinců ke stanovování si vlastních vzdělávacích cílů s vědomím výhod přinášející jejich splnění. Proces řízení pracovního výkonu směřující k stanovování plánů rozvoje.
Styly učení	Styl učení je individuální otázka.	Tvorba vzdělávacích programů zahrnující různé styly učení. Styly učení přizpůsobené účastníkům vzdělávání podporuje jejich učení se.
Křivka učení	Potřebný časový rozsah k získání požadované úrovně znalostí a dovedností je individuální. Učení je postupný proces s fázemi stagnace (není kontinuální).	Zaměření vzdělávacích programů na upevňování a opakování získaných schopností.

Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 347–348)

Přístupy ke vzdělávání a rozvoji vycházejí z teorií učení, především teorie učení ze zkušeností. Tato teorie poukazuje na fakt, že se lidé učí převážně prostřednictvím vlastních zkušeností (Armstrong a Taylor, 2015, s. 355). Učení se ze zkušeností potvrzuje rovněž model 70/20/10 vycházející z výzkumu Centre for Creative Leadership popsánoho Lombardem a Eichingerem (In: Armstrong a Taylor, 2015, s. 343). Tento model objasňuje způsob vzdělávání a rozvoje lidí, kdy 70 % učení probíhá prostřednictvím pracovních zkušeností, 20 % sociálními interakcemi a 10 % formálními vzdělávacími aktivitami.

Majoritní část učení probíhá na pracovišti, jak je patrné z výzkumu, což by mělo být základem pro tvorbu vzdělávacích aktivit.

Vzdělávací aktivity jsou zpravidla realizovány výcvikem, který se zaměřuje na odstranění nedostatků ve znalostech a dovednostech, a rozvojem, jenž posiluje silné stránky pracovníka pro pokrytí budoucích potřeb profesního uplatnění (Matouš, 2021, s. 53). Formální výcvik zajišťuje učení a vzdělávání nového zaměstnance, které podporuje rychlé zformování potřebných dovedností pro plnění pracovních povinností (Armstrong, 2007, s. 396). Předmětem výcviku je zajistit dostatečný výkon nových zaměstnanců a potřebné znalosti k vyrovnání se s požadavky pracovní pozice. Výcvik je soubor plánovaných formálních aktivit zajišťujících zvýšení požadovaných znalostí a dovedností, usměrňujících postoje a chování korespondující s cíli organizace a požadavky pracovní pozice (Štikar et al., 2003, s. 70).

3.2 Didaktické metody a formy vzdělávání nových pracovníků

„Didaktické metody představují základ interakce mezi lektorem a účastníkem výuky“ (Mužík, 2011, s. 99). Tyto metody jsou jedním z důležitých aspektů, které ovlivňují úspěšnou realizaci vzdělávání podporujícího učení v adaptačním procesu. Výběr vhodných metod lze podpořit získáním přehledu klasifikací jednotlivých metod firemního vzdělávání a jejich následnými charakteristikami. Přehled klasifikace není v odborné literatuře jednotný a liší se podle přístupu autora k dané problematice (Bartoňková, 2010, s. 152). Například Vetěška et al. (2013, s. 36) klasifikuje metody do tří skupin: aktivní a pasivní metody, skupinové nebo individuální a metody na pracovišti i mimo pracoviště. Aktivní metody zapojují účastníka do vzdělávání formou her, případových studií, simulací či inscenací. Pasivní metody učení jsou založeny na poskytování poznatků zaměstnancům a zahrnují přednášky, pasivní účast na prezentacích nebo zábavné čtení.

Klasifikace běžně užívaná ve firemním vzdělávání je dle místa vzdělávání, na pracovišti a mimo pracoviště. Vzdělávání na pracovišti zahrnují metody: instruktáž, koučing, mentoring, stínování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady, counselling. Vzdělávání mimo pracoviště zahrnují metody: přednáška, přednáška s diskuzí,

demonstrování, případové studie, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centre, workshop, outdoor trénink, e-learning (Koubek, 2015, s. 265–273).

Armstrong a Taylor (2015, s. 476) definují vhodné metody pro oblast výcviku, jež jsou vhodné pro zapracovávání nových pracovníků, viz podkapitola 3.1. Autor zde zahrnuje metody: instruktáž, přednášky, diskuze, případové studie, hraní rolí, simulace, skupinová cvičení. Tyto metody umožňují novým zaměstnancům rozvíjet znalosti a dovednosti mimo pracoviště, vyjma instruktáže. Metody vzdělávání na pracovišti vhodné pro adaptační proces rozpracoval Koubek (2015, s. 267) následovně: instruktáž, koučování, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady.

Vzdělávání na pracovišti a jeho výhody a nevýhody

Instruktáž při vykonávání činnosti Koubek (2015, s. 267) definuje jako nejjednodušší a nejčastěji využívanou jednorázovou metodu. Nový pracovník je přidělen zkušenějšímu zaměstnanci, jenž mu demonstruje pracovní postupy. Nový pracovník pozorováním a napodobováním si postupy osvojuje. Tento proces zahrnuje dle Armstronga a Taylora (2015, s. 477) šest fází: přípravu, prezentaci, výklad, demonstrování, procvičování a zdokonalování. Langer (2016, nečíslováno) dodává, že se jedná o nejjednodušší metodu rychlého zaučení nového pracovníka na činnosti nezbytné k výkonu práce přímo na pracovišti. Nevýhoda metody může být průběh zapracování v „*didakticky neupraveném prostředí*“ (rušivé elementy vycházející z běžného provozu) a snížená produktivita práce.

Metoda koučování je založena na vzájemné spolupráci pověřeného pracovníka (školitele) a nového zaměstnance, při níž dochází k instruktáži, popisu a vysvětlování potřebných oblastí a k poskytování zpětné vazby a kontroly jeho výkonu (Koubek, 2015, s. 267). Podle Langer (2016, nečíslováno) zajišťuje metoda vysokou efektivitu. Tato efektivita je zajištěna individuálním přístupem, budováním loajality s organizací, komunikací a kooperací. Výhodou metody je možnost poskytovat promptní zpětnou vazbu. Mezi nevýhody pak řadí vysoké náklady, adekvátní přístup koučovaného a riziko výběru nevhodného kouče.

Mentoring je metoda spočívající v následování v příkladu a zkušenosti mentora. Základem mentoringu je spolupráce mezi pracovníkem a mentorem (Veteška et al., 2013, s. 81).

Mentor je zpravidla zkušenější pracovník přidělený novému pracovníkovi (Koubek, 2015, s. 267).

Counselling podporuje oboustrannou komunikaci mezi novým pracovníkem a pověřeným stávajícím pracovníkem s cílem konzultovat a vzájemně se ovlivňovat, poskytovat zlepšující návrhy a získávání zpětné vazby (Koubek, 2015, s. 268). Langer (2016, nečíslováno) doplňuje, že základem rozvoje vztahu spolupracovníka a zaměstnavatele jsou vlastní názory a aktivita pracovníka s možností poskytování zpětné vazby pracovníka i pověřeným stávajícím pracovníkem. Za nevýhody pak považuje vysoké náklady a nízkou produktivitu vzdělávaného pracovníka.

Asistence je metoda, kdy pracovník na počátku zapracování asistuje zkušenému pracovníkovi, osvojuje si pracovní postupy s cílem vykonávat činnosti samostatně (Koubek, 2015, s. 268). Výhodu asistence Langer (2016, nečíslováno) vnímá v praktické orientaci metody a pracovník se nachází v přímém kontaktu s realitou praxe. Za nevýhody uvádí finanční a časovou náročnost, riziko osvojení si nevhodných pracovních návyků nebo názorů od školitele.

Pověření úkolem je navazující metoda na asistování, případně její závěrečnou fázi. Spočívá v přidělení úkolu novému pracovníkovi pověřeným pracovníkem a ten jeho práci vyhodnocuje. Riziko metody spočívá v demotivaci pracovníka v případě, že úkol nebude splněn, nebo pokud dojde k jeho chybné realizaci (Koubek, 2015, s. 268).

Rotace práce – nový pracovník je pověřen pracovními činnostmi na různých střediscích podniku na určité období s cílem rozvinout u něj flexibilitu, ucelený pohled na podnik a pracovní postupy (Koubek, 2015, s. 269). Výhoda metody také spočívá podle Langera (2016, nečíslováno) v podporování spolupráce v organizaci, získání přehledu o organizaci a jejích činnostech, posilování flexibility pracovníků. Nevýhodu metody shledává v náročnosti realizace s dopadem na všechny zúčastněné, riziku nezvládnutí některých činností novým pracovníkem a v jeho následné demotivaci.

Pracovní porady seznamují nového pracovníka s fakty a problémy pracoviště, i celé organizace. Dochází k výměně a prohlubování znalostí, podpoře sounáležitosti a motivaci (Koubek, 2015, s. 269).

Vzdělávání mimo pracoviště a jeho výhody a nevýhody

Metoda **přednášky** zahrnuje vysvětlování obsahu přednášejícím. Tento obsah může být realizován formou prezenční přednášky, online přednášky, pomocí zvukového nebo video záznamu přednášky. Metoda je efektivní, nejméně časově a finančně náročný způsob předání informací velkým skupinám lidí (House, 1996 In: Brown a Sitzmann, 2011, s. 491). Meta-analýza Arthura et al. (2003, s. 240) zkoumající účinnost různých výukových metod prokázala pozitivní dopad přednášky na učení. Tento výzkum současně potvrdil nižší účinnost oproti průměrné účinnosti ostatních výukových metod. Efektivita přednášky spočívá v získání znalostí, nikoli praktických dovedností a lze ji zvýšit kombinací s dalšími metodami vyžadující aktivní zapojení se účastníků například diskuze.

Diskuze je metoda zahrnující obousměrnou komunikaci mezi vzdělavatelem a účastníky, případně vzájemnou komunikaci mezi účastníky (Brown a Sitzmann, 2011, s. 481). Základní metodou diskusí je podle Mužíka (2011, s. 112) učební rozhovor poskytující vhodné předpoklady pro učební proces dospělých jedinců. Předmětem diskuze je formování postojů pracovníků než předávání nových znalostí (Armstrong, 2007, s. 478).

Případová studie patří mezi oblíbené metody vzdělávání (Koubek, 2015, s. 270), jejímž základem je simulace řešení reálné situace dle konkrétního zadání s cílem rozvíjet žádoucí přístupy účastníků (Mužík, 2011, s. 127). Přínosem metody je zaměření na praxi, podporu spolupráce a schopnost řešit problémy z praxe efektivně. Nevýhodou je náročnost přípravy, realizace i vyhodnocení studie (Langer, 2016, nečíslováno).

Hraní rolí souvisí s kvalifikací pracovníka a je zaměřeno na rozvoj jeho praktických schopností (Koubek, 2015, s. 270) v reálných situacích, bez negativního dopadu do praxe, což stimuluje kreativitu. Metoda umožňuje simulaci reálných situací, jejich dynamiky (Langer, 2016, nečíslováno) a získání zkušenosti na základě vlastního prožitku (Mužík, 2011, s. 137). Nevýhodou je náročnost přípravy a realizace ze strany lektorů i účastníků (Langer, 2016, nečíslováno).

Simulace je metoda kombinující případovou studii a hraní rolí s cílem usnadnit přenos naučeného do pracovního prostředí (Armstrong, 2007, s. 479). Tato účinná metoda je vysoce prakticky orientovaná, se zaměřením na řešení běžných situací v pracovním

prostředí od nejjednodušších po náročnější. Metoda patří mezi náročnější metody na přípravu a dovednosti vzdělavatele a jeho přípravu (Koubek, 2015, s. 271).

Skupinová cvičení jsou zaměřena na společnou spolupráci účastníků na plnění úkolů s cílem vyzkoušení si a osvojení si schopnosti pracovat ve skupině (Armstrong, 2007, s. 480). Účastníci jsou při skupinové práci rozděleni do skupin, pro efektivitu vyhodnocování práce se doporučuje 3–5 účastníků do 3–4 skupin. Metoda přináší výhody ve vysoké interaktivitě ve smyslu komunikace v rámci skupiny, třibení názorů a jejich reflexe. Mezi nevýhody patří časová náročnost a vysoké nároky na vzdělavatele (Langer, 2016, nečíslováno).

Formy vzdělávání

Výběr vhodných metod vzdělávání je jedním z důležitých rozhodnutí ovlivňující úspěšnou realizaci vzdělávání v adaptačním procesu. Dalším důležitým aspektem je výběr formy vzdělávání. Mužík (2011, s. 84) definuje didaktickou formu vzdělávání jako „*různé způsoby řízení, organizace a regulace procesu*“ a člení ji na přímou, distanční, kombinovanou výuku a sebevzdělávání. Langer (2016, nečíslováno) tyto formy výuky definuje následujícím způsobem: prezenční formu jako výuku založenou na osobní interakci účastníků v místě určeném ke vzdělávání, distanční popisuje jako formu vzdělávání probíhající bez osobní interakce lektora a účastníků prostřednictvím audioknih, online výuky nebo studijních materiálů. Dále uvádí, že účastníci studují ve vlastním zvoleném prostředí, čase a svým vlastním tempem a způsobem. Kombinovanou formu neboli blended learning popisuje jako spojení distančního řízeného samostudia s přímou formou zaměřenou na konzultace a sebevzdělávací jako formu založenou na sebeřízeném vzdělávání, které spočívá na volbě a zájmu jedince.

Prezenční formy výuky realizované v učebnách lze rovněž předávat prostřednictvím technologií, jako například streamová videa nebo online přenosy. Meta-analýza autorů Sitzmann et al. (In: Brown a Sitzmann, 2011, s. 481) zkoumala účinnost online výuky v porovnání s prezenční formou výuky. Výsledky studie prokázaly stejné výsledky účastníků online výuky i prezenční výuky za podmínky použitých stejných vzdělávacích metod. Zohlednění vzdělávacích metod umožnilo autorům prokázat, že kvalita výuky

spočívá primárně ve výběru vzdělávacích metod. Výběr relevantních vzdělávacích metod s ohledem na dopad vzdělávání je důležitější než forma vzdělávání.

Podporu zaměstnanců ve vzdělávání a učení v distanční formě výuky poskytuje e-learning. Eger (2020, s. 9) definuje e-learning jako „vzdělávání spojené s informačními a komunikačními technologiemi“ a rozděluje jej na čtyři formy: vzdělávací proces spojený s informačními a komunikačními technologiemi bez využití internetové sítě, s využitím internetové sítě a internetovými objekty, vzdělávací proces spojený s informačními a komunikačními technologiemi s využitím internetové sítě a vzdělávacím softwarem umožňující online learning. Čtvrtá nejnovější forma je spojena navíc s využíváním sociálních médií, např. ve formě mikrolearningu tzn. krátkých vzdělávacích lekcí. Edger (2020, s. 19 - 20) upozorňuje, že e-learning není o předávání dat či informací k přečtení bez dalšího zpracování, ale jedná se o vzdělávací proces se zaměřením na dosažení vzdělávacích cílů.

Využití e-learningu během počáteční fáze adaptačního procesu, jímž procházejí všichni zaměstnanci při vstupu do organizace, navrhuje Hroník (2007, s. 131) realizovat formou e-learningového kurzu, který má ustálený obsah týkající se například úvodního seznámení se s organizací, zákonná vzdělávání a další.

Vzdělávání s využitím počítačů není vhodné pro všechny vzdělávací procesy. Kombinace e-learningu a prezenční formy studia neboli blended learning patří mezi efektivní formy vzdělávání. Tato forma vzdělávání vyžaduje zvolit odpovídající poměr e-learningu a prezenční formy výuky dle konkrétních vzdělávacího obsahu a cíle (Eger, 2020, s. 51). Tato forma umožňuje spojení individuálního učení a seberozvoje s formálními výcvikovými metodami, spojení s praxí a zkušeností pracovníků (Matouš, 2021, s. 57).

3.3 Vyhodnocování vzdělávání v adaptačním procesu

Důležitou součástí systematického přístupu ke vzdělávání je vyhodnocování jeho dopadu. Pro vyhodnocování efektivity je používáno v praxi několik modelů, jedním z nich je Kirkpatrickův model. Tento model stanovuje čtyři úrovně vyhodnocování. Vyhodnocování vzdělávacího programu na konkrétních úrovních modelu závisí na charakteru daného

programu a jeho obtížnosti. V kontextu firemní praxe se doporučuje provádět vyhodnocení na všech čtyřech úrovních (Bartoňková, 2010, s. 186).

1. Reakce na školení poskytuje zpětnou vazbu na míru motivace účastníků k učení se a poskytuje náměty pro zlepšení vzdělávání (Veteška et al., 2013, s. 38). Měření se provádí na konci vzdělávací akce, nejčastěji dotazníkem, který vyjadřuje spokojenost účastníků s obsahem, prostředím, metodami. Jedná se o nejjednodušší formu vyhodnocování (Bartoňková, 2010, s. 186).

2. Hodnocení procesu školení identifikuje znalosti a porozumění v dané oblasti. Úroveň učení se porovnává míru růstu kvalifikace s výchozím stavem (Veteška et al., 2013, s. 38) a jedná se o druhou nejjednodušší metodu hodnocení (Belcourt, 1998 In: Bartoňková, 2010, s. 187). Vyhodnocování znalostí a porozumění se týká oblastí vymezených ve formulaci cílů vzdělávacího programu a lze je ověřovat formou testů, simulací v reálných situacích nebo hraní rolí (Bartoňková, 2010, s. 187).

3. Úroveň změny chování zjišťuje míru změny chování v práci (Veteška et al., 2013, s. 9). Tyto změny chování lze měřit následujícími metodami vymezenými Buckleyem (In: Bartoňková, 2010, s. 188): dotazníkem, následným pohovorem, hodnocením pracovního výkonu, pozorováním, analýzou měřitelných ukazatelů produktivity práce, způsob řešení kritických incidentů.

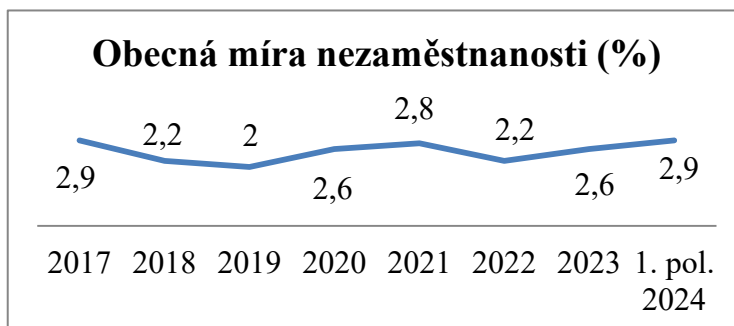
4. Hodnocení dopadu na výsledky stanovených cílů školení, které mohou být i měřítkem výkonnosti zaměstnanců (Veteška et al., 2013, s. 39). Tato úroveň je nejobtížnějším krokem vyhodnocení firemního vzdělávání, jelikož je měřen jeho vliv na firemní ukazatele vztahující se na obrat, produktivitu, kvalitu, čas, spokojenost zákazníků, ziskovost (Bartoňková, 2010, s. 188).

3.4 Vybrané aspekty a souvislosti vzdělávání v adaptačním procesu

Současná situace na trhu práce v České republice je jedním z aspektů ovlivňující význam vzdělávání v adaptačním procesu. Nejnovější údaje statistického úřadu Evropské unie z roku 2025 (Euro indicators, online, 2025) potvrzují míru nezaměstnanosti v České republice pod úrovní 3 % (v únoru 2025 byla na úrovni 2,7 %), což ji řadí mezi státy

s nejnižší mírou nezaměstnanosti v Evropské unii. Nízká míra nezaměstnanosti v České republice je trendem posledních 8 let, jak potvrzují data z Českého statistického úřadu znázorněná v grafu 2 (Zaměstnanost a nezaměstnanost, online, 2024).

Graf 2: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR



Zdroj: Český statistický úřad (2024), upraveno autorkou práce

Trh práce poskytuje nízký počet uchazečů o zaměstnání a přispívá k silnější pozici pracovníků na trhu práce, a s tím je spojený růst mezd. Oslabení pozice zaměstnavatelů na trhu práce poskytuje pracovníkům lepší vyjednávací podmínky a zvyšování nároků na zaměstnavatele. Tento trend má souvislost s kvalitou adaptačního procesu a jeho specifika ve vzdělávání.

Legislativní zakotvení podnikového vzdělávání v ČR

V souvislosti s vývojem situace na trhu práce a specifiky vzdělávání v adaptačním procesu je důležitým bodem legislativní ukotvení podnikového vzdělávání. Podnikové vzdělávání nejpodrobněji upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 227–233, jenž vymezuje povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance v oblasti odborného rozvoje zaměstnanců. Do této oblasti zahrnuje zaškolení, zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování a zvyšování kvalifikace. Z hlediska zaměření této práce je relevantní § 228 Zaškolení a zaučení. Tento zákon definuje povinnost zaměstnavatele zaškolit nebo zaučit pracovníka bez kvalifikace a pracovníka přecházejícího na nové pracoviště nebo nový druh pracovní činnosti.

Srozumitelnost jednotlivých kvalifikací popisuje Národní soustava kvalifikací (dále jen NSK) ukotvená zákonem č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání. Národní soustava kvalifikací je veřejně dostupný informační portál poskytující

přehled o soustavě celostátně uznávaných profesních kvalifikací na celostátní úrovni. Tyto schválené profesní kvalifikace jsou uplatnitelné na pracovním trhu v ČR a obsahují kvalifikační a hodnoticí standardy všech profesních kvalifikací. Cílem NSK je vytvořit systém uznávání a ověřování výsledků předchozího učení směřující k získání plnohodnotné kvalifikace a zlepšit jejich dostupnost, zvýšit konkurenceschopnost pracovníků na trhu práce a podpořit celoživotní učení (Národní soustava kvalifikací, 2024).

NSK rozlišuje kvalifikace úplné a kvalifikace profesní. Součástí úplných profesních kvalifikací mohou být profesní kvalifikace, jež mohou být součástí více úplných profesních kvalifikací.

Obrázek 3: Úplná kvalifikace Specialista maloobchodu a její profesní kvalifikace

Specialista maloobchodu		66-99-H/07
●	Pokladní	66-001-H
●	Prodavač/prodavačka	66-003-H
●	Skladník/skladnice	66-002-H

Zdroj: Národní soustava kvalifikací (2024)

Úplná profesní kvalifikace představuje způsobilost pro výkon určitého povolání nebo profese navazující na dosažení příslušného stupně vzdělání. Tento stupeň vzdělání lze prokázat osvědčením o získané profesní kvalifikaci nebo jejich skupin. Úplná profesní kvalifikace je aktuálně definována a ustanovena pro 217 kvalifikací. Profesní kvalifikace představuje způsobilost jedince pro výkon určité pracovní činnosti, která je součástí systému poskytujícího uznávání znalostí a dovedností nezávisle na způsobu jejich dosažení. Profesní kvalifikace je aktuálně definována a ustanovena pro 1451 kvalifikací (Národní soustava kvalifikací, 2024).

Profesní kvalifikace má stanovený kvalifikační a hodnoticí standard. Kvalifikační standard definuje odborné znalosti a dovednosti potřebné k úspěšnému absolvování zkoušky a následnému získání osvědčení o uznání profesní kvalifikace s celostátní platností. Hodnoticí standard definuje kritéria a způsob ověřování odborných znalostí a dovedností.

Ověřování těchto znalostí a dovedností probíhá za přítomnosti autorizované osoby, které byla autorizace udělena příslušným autorizačním orgánem (tamtéž, 2024).

Uplatnitelnost jednotlivých profesních kvalifikací na trhu práce navazuje na existující profese deklarované v registru Národní soustavy povolání. Tato povolání, aktuálně 1 880 povolání a specializací) jsou definována zástupci zaměstnavatelů a odborníků, zákonnými normami a předpisy, a jsou podkladem pro NSK. Jednotlivá povolání mají definovanou širokou škálu oblastí: charakteristiku povolání a jejich činností, náležitou kvalifikaci k výkonu povolání, kompetence potřebné k výkonu povolání, zátěže a rizika výkonu povolání a zdravotní způsobilost k výkonu povolání (tamtéž, 2024).

4 Metodologie výzkumného šetření

Metodologie výzkumného šetření představuje empirickou část práce. Cílem šetření bylo získat relevantní data umožňující hlubší poznání problematiky adaptačního procesu ve vybrané organizaci.

4.1 Výzkumný problém a výzkumný cíl

Výzkumný problém vychází ze základní otázky položené na počátku uvažování o tématu práce: Jak je nastaven systém a proces vzdělávání pracovníků v adaptačním procesu ve vybrané organizaci? S doplňující otázkou: Jakým způsobem jej lze zlepšit?

Práce se věnuje popisu aktuálního systému a procesu vzdělávání v adaptačním procesu ve vybrané organizaci a identifikaci silných a slabých stránek. Na základě zjištěných skutečností vycházejících z výzkumu a konceptů uvedených v teoretické části jsou poskytnuty konkrétní návrhy a doporučení pro optimalizaci systému a procesu vzdělávání v adaptačním procesu ve vybrané organizaci.

Výzkumný cíl této práce je tedy analyzovat systém a proces vzdělávání pracovníků během adaptačního procesu ve vybrané mezinárodní organizaci a na základě výsledků výzkumu podat konkrétní návrhy a doporučení k jeho optimalizaci. Návrhy budou následně implementovány do praxe vybrané organizace.

4.2 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky vycházející z výzkumného problému jsou stanoveny následovně:

1. Jaký je průběh prvního nástupního dne v adaptačním procesu ve vybrané organizaci?
2. Jak je nastaven aktuální proces vzdělávání pracovníků v adaptačním procesu ve vybrané organizaci?
3. Jak efektivní je proces vzdělávání pracovníků v rámci adaptačního procesu z pohledu garantů zapracování ve vybrané organizaci?
4. Jaké aktivity a podpůrné materiály považují garanti zapracování ve vybrané organizaci za užitečné?

5. Jak garanti zapracování ve vybrané organizaci podporují nové pracovníky v adaptačním procesu?
6. Jaké jsou nejčastější obtíže a překážky, se kterými se zúčastnění jedinci setkávají během adaptačního procesu ve vybrané organizaci?

4.3 Východiska kvalitativního výzkumu

Východiskem kvalitativního výzkumu je obsahová analýza řídicí dokumentace vybrané organizace zkoumající zakotvení adaptačního procesu a jeho vzdělávání v interní neveřejné dokumentaci (vybraná organizace, 2024). Tato interní dokumentace zahrnuje následující podklady:

- směrnice definující adaptační proces ve sledované organizační jednotce;
- manuály zapracování pro nové zaměstnance dle pozic;
- formální vzdělávání v adaptačním procesu;
- vzdělávací program Garant zapracování.

Směrnice definující adaptační proces ve sledované organizační jednotce

Cílem směrnice je zajistit nově nastupujícím zaměstnancům fungující proces adaptace a plnohodnotné zapracování na danou pozici podporující jejich zapojení se do společnosti. Směrnice je platná pro všechny zaměstnance sledované organizační jednotky a popisuje pravidla a zodpovědnosti pro zapracovávání pracovníků na pozice prodavač-ka/pokladní a ve vedení prodejny, přičemž nerozděluje zapracovávání pro pozice vedoucí prodejny a zástupce vedoucí prodejny, jelikož je očekávána stejná úroveň zapracování u obou pozic.

Uvedený dokument je přístupný všem zaměstnancům na intranetu organizace.

V dokumentu jsou definovány následující oblasti:

- Podpůrné materiály pro adaptační proces: orientační brožura Manuál zapracování nového zaměstnance (pozice prodavač/pokladní) a Manuál zapracování vedoucích pracovníků prodejen (pozice vedoucí prodejny a zástupce vedoucí prodejny) zahrnující plán zapracování. Obsah brožury není součástí směrnice.

- Hlavní cíl nástupního dne zaměstnance na pracoviště: seznámení se s pracovištěm a s kolegy, podpis dokumentace a absolvování zákonných školení, seznámení se s plánem zpracování.
- Vyhodnocení adaptačního procesu: ověření kvality zpracování certifikačním testem na konci školicího procesu a zjišťování spokojenosti zaměstnance s procesem adaptace formou anonymního dotazníku.

Manuály zpracování nových zaměstnanců

Nový pracovník obdrží první nástupní den manuál v tištěné formě, jenž je součástí dárkové (uvítací) tašky pro nové zaměstnance. Tyto manuály existují ve dvou variantách se zcela odlišným obsahem. Pro pracovníky nastupující na pozice prodavač/pokladní obsahuje manuál:

- plán zpracování s popisem jednotlivých oblastí;
- popis pracovní pozice a její zodpovědnosti;
- vstupní informace o společnosti;
- základní zaměstnanecké informace;
- technická zařízení a jejich manuály;
- reklamní akce a procesní postupy.

Druhý typ manuálu je určen pro vedení prodejny s následujícím obsahem:

- popis pracovní pozice a její zodpovědnosti;
- plán zpracování s popisem jednotlivých oblastí;
- popis personálních činností;
- zajištění provozu prodejen;
- názorná fotodokumentace uspořádání prodejny;
- naplnění celků činností (klíčové znalosti a dovednosti).

Vedení prodejny obdrží při nástupu oba typy manuálů.

Formální vzdělávání v adaptačním procesu

Formální vzdělávání v adaptačním procesu je řízeno prostřednictvím Learning management systém (dále LMS) ve formě e-learningových kurzů uspořádaných do jednotlivých studijních dnů. Jednotlivé studijní dny obsahují kurzy zaměřené na konkrétní témata, která má pracovník v daný den absolvovat. Tyto studijní dny jsou uživateli automaticky přiřazovány postupně a jeho úkolem je absolvovat všechny kurzy přidělené na daný den. Pořadí absolvování kurzů je řízeno systémem.

Jednotlivé dny jsou zahájeny úvodním kurzem zahrnující seznámení uživatele s obsahem daného dne a jeho průběhem. Obsah jednotlivých studijních dnů pojednává struktura níže.

1. nástupní den:

- úvodní prezentace;
- povinná legislativa: Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, Požární ochrana, Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana specifika organizace, Ochrana osobních údajů;
- vzdělávací programy organizace: Etický kodex organizace a Pravidla oblékání a vzhledu pracovníků prodejen.

Nástupní den je ve formálním úvodním vzdělávání totožný pro všechny pozice vybrané organizační jednotky vyjma legislativních kurzů Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a Požární ochrana. Tyto kurzy se liší dle pozic, tzn. pro řadového zaměstnance a pro zaměstnance ve vedoucí pozici.

2. den:

- povinná legislativa: První pomoc, Pravidla při nakládání s chemickými látkami a směsmi, Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů;
- vzdělávací programy organizace: Obsluhu zákazníků skládající se ze třech modulů.

Druhý studijní den je totožný pro všechny pozice vybrané organizační jednotky.

3. den:

- legislativní kurzy týkající se obsluhy zařízení na prodejně;

- interní vzdělávací programy vysvětlující fungování e-shopu a samoobslužných pokladen organizace včetně role pracovníků v daném procesu i v jednotlivých interakcích se zákazníkem.

Kurzy jsou totožné pro všechny pozice vybrané organizační jednotky.

4. den:

- interní vzdělávací program zaměřený na základní prevenci ztrát a krádeží na prodejnách;
- odborný kurz prodejce vyhrazených léčivých přípravků.

Tyto kurzy jsou totožné pro všechny pozice vybrané organizační jednotky. Pozice vedení prodejny absolvují navíc vzdělávací program pokročilé prevence ztrát a krádeží na prodejnách.

5. den:

- produktové vzdělávací programy složené ze šesti modulů;
- termíny jejich splnění nejsou striktně definovány jako u předcházejících programů, tzn. nový pracovník studuje dle individuálních možností dané prodejny ovlivněné denním provozem.

Produktové vzdělávací programy jsou určeny pro všechny pozice.

Zakončení procesu zapracovávání je realizován formou certifikačního testu a dotazníku pro poskytnutí zpětné vazby na proces zapracovávání. Obsah dotazníku je totožný pro všechny pozice a obsah certifikačního testu se liší dle pozic. Pro řadové pracovníky je přiřazován 14. den od nástupu a pro vedoucí pracovníky 40. den od nástupu.

Vzdělávací program Garant zapracování

Vzdělávací program je určen pro všechny pracovníky prodejen působící na pozici zástupce vedoucího. Cílem kurzu je seznámit účastníky s metodikou zapracovávání nových zaměstnanců tak, aby absolvent programu uměl zajistit nově nastupujícím zaměstnancům kvalitní zapracování a podpořit jejich zapojení se do společnosti. Program je realizován prezenční formou s využitím kombinací didaktických metod (přednáška, diskuze, individuální i skupinová práce a hraní rolí).

Obsah programu zahrnuje témata:

- role garanta zapracování;
- nově nastupující zaměstnanec a jeho očekávání;
- proces zapracování v souladu s cíli společnosti;
- manuál zapracování nového zaměstnance včetně metodiky;
- klíčové dovednosti garanta zapracování.

4.4 Techniky sběru dat

Výzkum byl realizován pomocí polostrukturovaných synchronních rozhovorů s využitím komunikačních technologií. Technika vytváření dat formou polostrukturovaných rozhovorů poskytuje prostor pro získání jedinečných, subjektivních názorů aktérů popisující aktuální průběh procesu (Novotná, Špaček a Šťovíčková, 2018, s. 320). Jejich cíl je položit respondentům soubor konkrétních otázek a získat na ně relevantní odpovědi. Forma polostrukturovaných rozhovorů usnadňuje získat data pro statistické zpracování a současně využít výhody nestrukturovaného rozhovoru v navázání kontaktu tazatele s respondentem (Chráska, 2016 s. 176-177).

Otázky pro rozhovor mohou být kladeny na základě připravené struktury s tematickými okruhy nebo s přesně formulovanými a seřazenými otázkami v kontextu výzkumného problému. Pořadí témat u rozhovoru s rámcovou tematickou strukturou je flexibilní a výzkumník pořadí přizpůsobuje vývoji rozhovoru s cílem položit všechny připravené dotazy. Pořadí otázek u přístupu s přesně formulovanými dotazy a jejich pořadí je kladen důraz na dodržení struktury a formy otázek. Odpovědi na otázky vyžadující vyšší míru porozumění lze doplnit dalšími otázkami směřujícími k plnému porozumění odpovědi (Novotná, Špaček a Šťovíčková, 2018, s. 322).

Kvalita vedení rozhovoru je závislá na schopnostech výzkumníka a dalších aspektech. Mezi tyto schopnosti se řadí například pokládání otázek, naslouchání, získání důvěry respondenta (Novotná, Špaček a Šťovíčková, 2018, s. 323). Aspekty ovlivňující kvalitu vedení rozhovoru se dotýkají oblastí prostředí, času, způsobu pokládání otázek atd. Chráska (2016, s. 176–177) doporučuje realizovat rozhovory v souladu s následujícími doporučenými pravidly: rozhovor je realizován v předem avizovaném prostředí ve vhodné

situaci a s dostatečným časovým prostorem, v soukromí bez svědků. Otázky jsou pokládány v průběhu rozhovoru od nejjednodušších ke složitějším s adekvátním zacházení s psychologickými faktory ovlivňující zkreslení výsledků rozhovoru, za podmínek vytvořených k náležitému navázání kontaktu s respondentem a motivaci ke sdílení názorů. Rozhovory jsou zaznamenávány nahrávacím zařízením.

Rozhovory lze vést v osobní rovině i s využitím komunikačních technologií. Rozhovor vedený za pomoci technologií rozlišujeme na synchronní a asynchronní. Synchronní rozhovory představují průběh rozhovoru ve stejném čase a asynchronní není realizovaný ve stejném čase (Flick, 2014 In: Novotná, Špaček a Šťovíčková, 2018, s. 333).

4.5 Výběr vzorku a prostředí výzkumu

Výzkum byl realizován v maloobchodních provozovnách ve vybrané organizaci provozující síť provozoven s téměř 200 obchody na území České republiky. Provozovny jsou klíčovou složkou organizace čítající více než 1 000 zaměstnanců. Výzkumným vzorkem jsou zaměstnanci pracující na pozici vedoucích prodejen v roli garantů zapracování nových pracovníků fungujících jako školicí prodejny a zaměstnanci pracující na pozici zástupců vedoucích v roli garantů zapracování. Úkolem garantů zapracování je realizace adaptačního procesu pro nově nastupující pracovníky na pozice prodavač, vedoucí a zástupce vedoucí prodejen. Garantem zapracování pro pozici prodavač/pokladní je zástupce vedoucí/ho a pro pozici ve vedení prodejny je garantem zapracování vedoucí školicí prodejny. Garant zapracování je zodpovědný za proces adaptace, jeho organizaci a kvalitu.

Výběr účastníků výzkumu je odvozen od počtu provozoven vybrané organizace s celorepublikovou působností. Byly vybrány prodejny potažmo garanti zapracování, kteří proškolili více než jednoho nového zaměstnance v období 01–02/2025. Vzhledem ke skutečnosti, že dané pozice jsou zastoupeny jen ženami, projevuje se tento jev v zastoupení participantů.

4.6 Etika ve výzkumu

Etika ve výzkumu souvisí se souborem zásad a pravidel, které řídí jednání výzkumníků při realizaci výzkumných šetření. Základní principy etiky jsou uvědomění si vlivu výzkumu a odpovědnosti za následky výzkumu (Novotná, Špaček a Šťovíčková, 2018, s. 59). Mezi základní principy etiky v realizovaném výzkumu ve vybrané organizaci patří zachování anonymity a informovaný souhlas.

Jak uvádí Průcha (In Skutil, 2011, s. 25–26), zachování anonymity je podstatnou podmínkou pro získání pravdivých informací od participantů a o této skutečnosti je důležité je informovat předem a ujistit je, že získané informace slouží pouze pro avizovaný účel. Participantů výzkumu ve vybrané organizaci byli řádně informováni a ubezpečeni o zachování anonymity. Součástí výzkumného šetření bylo informování participantů o účelu výzkumu včetně poskytnutí prostoru pro rozhodnutí o dobrovolné účasti zapojení se do výzkumu. Se všemi participanty byl podepsán informovaný souhlas. Vzor tohoto dokumentu je součástí přílohy této práce bez vyplněných osobních údajů participantů a bez vyplněných osobních údajů výzkumníka (telefonní číslo a e-mail). Participantů tyto údaje mají k dispozici.

5 Interpretace získaných dat

Výzkum zahrnoval 6 polostrukturovaných rozhovorů, jejichž časová náročnost byla v průměru 40 minut. Rozhovory byly uskutečněny s využitím komunikačních technologií s přepisem, kde je zaznamenán hovorový český jazyk a vyskytuje se rovněž v přímých citacích participantů. Participantů a jejich odpovědi byli anonymizováni. Základní přehled o participantech zahrnuje tabulka 3. Každý participant zastává roli tzv. garanta zapracování v adaptačním procesu.

Tabulka 3: Přehled participantů a jejich identifikace

Participant	Pracovní pozice	Školící prodejna
P1	ZVP	školicí prodejna
P2	VP	školicí prodejna
P3	ZVP	ne
P4	ZVP	ne
P5	ZVP	ne
P6	VP	školicí prodejna

Zdroj: Vlastní zpracování

Polostrukturované rozhovory byly členěny do 6 kategorií s ohledem na výzkumné otázky. Získaná data z rozhovorů byla analyzována a vyhodnocena pomocí techniky otevřeného kódování. Tento proces vycházel z odborné literatury, zejména z prací Svobodové (2020, nečíslováno) a Švaříčka (2010, s. 211–221). Texty rozhovorů byly rozděleny na menší jednotky – indikátory (slovo, věta, odstavec), k nimž byly přiřazeny kódy metodou papír a tužka. Jednotlivé kódy byly definovány metodou induktivních kódů. Případné citace participantů byly označovány anonymizovanými kódy, viz tabulka 3, číslem řádku a číslem strany přepisu rozhovoru, např.: P1, s. 4, ř. 5. Vytvořený seznam kódů byl následně seskupen podle podobností a souvislostí do jednotlivých kategorií a subkategorií, které jsou strukturovány s ohledem na výzkumné otázky, viz tabulka 4. Získaná data byla podkladem pro vytvoření analytického příběhu nebo budoucích teorií. Přesné přepisy jednotlivých rozhovorů, vzhledem k obsáhlosti a nízkému přínosu pro čtenáře, nejsou součástí přílohy práce.

Tabulka 4: Přehled kategorií a subkategorií

Kategorie	Subkategorie
Nástupní den	Průběh zapracování
	Předávání informací o organizaci
Proces	Postup při zaškolování
	Rozdíly podle pozic
Efektivita	Délka zapracování podle pozic
	Vyhodnocování
	Ukončení zapracování
Materiály	Podpora při zapracování
	Využití manuálu
Podpora	Přístup dle zkušeností
	Podpora aktivity
Překážky	Překážky z pohledu garanta
	Bariéry pro nováčky
	Návrhy na zlepšení

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1 Kategorie Nástupní den

Kategorie Nástupní den analyzuje a vyhodnocuje výzkumná data s ohledem s výzkumnou otázkou: Jaký je průběh prvního nástupního dne v adaptačním procesu ve vybrané organizaci? Text rozhovorů byl seskupen od dvou subkategorií vycházejících z otázek rozhovoru.

5.1.1 Průběh zapracování

Průběh zapracování je subkategorií reagující na odpovědi na otázku: Můžete mi prosím popsat, jak probíhá zapracovávání nově nastupujících pracovníků v praxi od prvního nástupního dne? Jednotlivé indikátory této subkategorie znázorňuje tabulka 5.

Tabulka 5: Přehled kódů a jejich umístění

Číslo	Název kódu	Čísla řádků
1	Seznámení se	P1, s. 2, ř. 8 – 9; P5, s. 1, ř. 15.
2	Smlouva	P1, s. 2, ř. 11; P2, s. 3, ř. 30; P3, s. 4, ř. 10; P4, s. 1, ř. 19; P5, s. 3, ř. 7; P6, s. 1, ř. 23.
3	Uvítací balíček	P2, s. 3, ř. 30; P3, s. 4, ř. 2; P4, s. 5, ř. 19; P6, s. 1, ř. 25.
4	Zázemí	P2, s. 2, ř. 9; P3, s. 4, ř. 6; P4, s. 2, ř. 30; P6, s. 1, ř. 25.
5	Prodejna	P1, s. 2, ř. 12; P2, s. 1, ř. 29; P3, s. 4/ ř. 21; P4, s. 2, ř. 11; P6, s. 1, ř. 29.
6	Přístup k zákazníkovi	P1, s. 2, ř. 16; P2, s. 5, ř. 23.
7	Základní pravidel	P2, s. 1, ř. 26; P3, s. 4, ř. 16; P6, s. 1, ř. 29.
8	Plán zapracování	P2, s. 4, ř. 5 - 6; P6, s. 2, ř. 8.
9	Školení	P1, s. 2, ř. 22; P2, s. 2, ř. 2; P3, s. 4, ř. 12; P4, s. 1, ř. 19; P5, s. 3, ř. 21; P6, s. 2, ř. 14.
10	Přizpůsobení se	P6, s. 1, ř. 20.

Zdroj: Vlastní zpracování

Analytický příběh

První otázka rozhovoru byla zaměřena na popis průběhu prvního nástupního dne v praxi a jejím cílem bylo vstoupit s participanty do tématu, získat nové podněty a zjistit odchylky od programu stanoveného v interním dokumentu, viz východiska výzkumu.

Garanti zapracování se na počátku dne seznámí s novým nastupujícím pracovníkem a vysvětlí mu svou roli, jak uvádí P5: „*Představila jsem se jí, že ji mám na starost, že ji budu zaučovat, že po ní nebudu chtít, aby všechno uměla najednou.*“ P1 k tomu dodala: „*...jsem tady pro tebe, budu tě zaškolovat a budu ti nejbliž...*“

Dalším krokem je podpis dokumentů. Tento krok popsaly obdobným způsobem, např. P1 uvedla: „*První zaškolovací den podepíše papíry...*“, P3 dodala: „*...potom vlastně podepisovali všechny papíry v kanceláři.*“ a P6 odpověděla: „*První den mi dá smlouvu, podepíšeme papíry, zkontrolujeme všechno, naskenujeme...*“

Následně dochází k předání uvítací tašky a uniformy, kdy jsou předměty předem nachystány, jak stručně uvedla P2: „*Já už mám tady pro ni v podstatě připravený oblečení a tašku...*“. Předávání uniformy a uvítací tašky popsala detailněji P3: „*Ukázali jsme jim,*

jako jakou budou mít skříňku, dali jsme jim oblečení, ledvinku, uvítací tašku, jmenovku, čipovou kartičku, klíče s čipem.“ Obdobně proces popsala P4: „...samozřejmě tam byly dva šanony, první pro prodavačku, druhý byl pro zástupkyni, dostala tři polokošile...“

Do prvního nástupního dne je rovněž zahrnuto seznámení se se zázemím. Cílem je seznámit nového pracovníka s prostorem, jeho uspořádáním a zaběhnutými pravidly. Participantky jej popsaly obdobně jako P2: „... vezmu je i do skladu a hned jim ukážu nějaký takovej ten náš standard.“ P3 měla obdobnou zkušenost: „Seznamovali jsme je se zázemím, jak se to ve skladě jako rozděluje.“ A P4 „Většinou jsme třeba ukázali krám, kde je sklad, aby věděli plus mínus...“

Seznámení se s prodejnou je nedílnou součástí úvodního dne, kde participantky uvedly, že pracovníka seznamují se základními principy a prvky dané prodejny. P1 propojila tuto oblast s přístupem k zákazníkům: „Pak ji vezmu většinou na prodejnu, abych jí ukázala, jak má pracovat s lidma.“ P2 považuje seznámení s prodejnou za důležitou: „Fakt poctivě jdu úplně celýho hada tou prodejnou, kdy jim i ukazuju, že to má na naší prodejně logiku.“ P3 taktéž vyzdvihla důležitost této činnosti: „Vysvětlovali jsme jim vlastně pořádně na prodejně kde co je, jak se co dělá.“ Detailnější popis představení úseků prodejny uvedla P4: „Ukazujeme prodejnu, všechny ty úseky parfémy, kosmetiku, pleťovou kosmetiku, dětskou výživou...“ P6 jednoduše shrnula téma: „Procházíme prodejnu, bavíme se o tom...“

Součástí procesu je vysvětlení požadovaného přístupu k zákazníkům, jak vyzdvihla P1: „No a pak jí řeknu, jak se má chovat k lidem, že nemá úplně sdělovat svoje názory nebo jim odsekávat, ale prostě bejt normální, milá.“ P2 vyzdvihuje rovněž pozitivní zákaznický přístup jako zaměření organizace: „...takže opravdu já na to zdravení jsem...Opravdu ji říkám, že to tam dáváme, že chceme, aby naše firma takhle byla oukej...“

V úvodu působení nového pracovníka v organizaci je seznámen se základními pravidly fungování pracoviště. P2 uvedla, že se první den pracovníkovi věnuje důkladně, jelikož první den považuje za důležitý, jak popsala: „protože stoprocentně vím, že jsem s nima prošla ty základní věci. To znamená, jdu opravdu od vstupních dveří a ukazuji jim věci, který jsou důležitý, nechci, aby si to psali, chci jenom, aby vnímali. Ted' jim ukazuju nějaký důležitý standard.“ P3 k tomu dodala, že pravidla vysvětluje postupně: „Seznámili

jsme je potom, jak budou chodit, jak to tady chodí se směnami, plus reklamka a druhý den jsme je začali pomaličku seznamovat s kasou, s těma pravidlami.“

Obdobný přístup má P6: „...bavíme se o tom, jak jsou přestávky. Bavíme se prostě o tom, kdy se chodí do práce, kdy je závoz...“

Součástí prvního dne seznámení pracovníka s plánem zapracování. P2 jej popsala: „Potom jí řeknu, že tady máme v počítači nějaký školení, který budeme každé den dělat, a já to hned před ní otevřu, protože to máme připravený. A ukážu jí, že tady s tím budeme pracovat každé den.“ Jednoduchou formou shrnula P6: „Dozví se, co jí čeká, ode mě dostane informaci.“

Školení v LSM je nedílnou součástí úvodního formálního vzdělávání a participantky jej popsaly obdobným způsobem: P1 „Vždycky jak tam naskočí první zaškolovací den, tak si udělá ty kurzy, který v tom dni jsou. A prostě takhle to dělá každý den.“, P2 „...udělají si nějaký to školení“, P3 „Dělali vlastně všechny ty školení, co musej mít.“, P4 „Oni mají toho školení, nebo oni mají ty testy v tom jako v počítači, co mají na určitý dny určitý věci.“, P5 „...a v edu máš kurzy. To to ono to tam je to dobře udělaný v tom systému. Ono vás to navádí a každé den přišel mail a upozorňuje to.“, P6 „...si udělá tříhodinové školení a půjde třeba hodinu koukat, jak holky markujou za pokladnou...“

Součástí nástupního dne je uzpůsobování času potřebám nováčka, jak jej popsala P6: „A úplný nesmysl je, je tam držet první tejdny celý dny, protože ty první 3 dny, jsou ty informace pro ně hodně. Je toho moc, takže se snažím to udělat tak, že první den mi třeba dá smlouvu, podepíšeme papíry, zkontrolujeme všechno, naskenujeme všechno, uděláme školení, projde si prodejnu a jde domů.“

5.1.2 Předávání informací o organizaci

Předávání informací o organizaci je subkategorií reagující na odpovědi na otázku: Jaké informace o organizaci a její historii, vizi říkáte nováčkovi? Jednotlivé indikátory této subkategorie znázorňuje tabulka 6.

Tabulka 6: Přehled kódů a jejich umístění

Číslo	Název kódu	Čísla řádků
1	Jen na dotaz	P1, s. 2, ř. 34 – 35; P5, s. 3, ř. 7; P6, s. 5, ř. 23.
2	Vize	P2, s. 5, ř. 12.
3	Počet poboček	P2, s. 5, ř. 11.
4	Nebyl prostor	P3, s. 4, ř. 34; P4, s. 2. ř. 27.

Zdroj: Vlastní zpracování

Analytický příběh

Cílem otázky bylo zjistit, zda a jakým informacím o organizaci participantky věnují pozornost. Jak vyplývá z obsahové analýzy interních dokumentů, informace jsou předávány písemnou formou v nástupní brožuře.

Garanti zapracování předpokládají, že si noví pracovníci samostatně nastudují informace o organizaci, které jsou součástí Manuálu zapracování. Případné dotazy jsou zodpovězeny. P1 odpověděla: „*Když se ptá, tak samozřejmě odpovím, ale že bych sama od sebe něco říkala, to ne. Oni si to většinou buďto přečtou, jak máme ten šanon, tam je to rozepsaný. Jenom jim řeknu, že kde je další prodejna v okolí.*“. Obdobně odpověděla P5: „*Protože oni dostanou ten šanon, tak v tom šanonu jsou popsány věci ohledně firmy. Oni se i ptají, co třeba co znamená...*“. Stručné shrnutí přinesla P6: „*To mají všechno v tom šanonu a tam si to přečtou.*“ Základní informace o organizaci jsou aktivně zmíněny maximálně o počtu poboček nebo vizi organizace, jak uvedla P2: „*víc informací o firmě nedávám*“.

5.1.3 Shrnutí výsledků

První nástupní den adaptačního procesu je participanty chápán jako důležitý den a z rozhovorů vyplývá, že oslovení garanti zapracování se pracovníkovi věnují převážně osobně. Pracovníkovi nejprve vysvětlí svou roli a ukazují na skutečnost, že obsah zapracování bude aplikován postupně.

Následně dochází k podpisu pracovní smlouvy a pracovních dokumentů v zázemí prodejny. Pracovník rovněž obdrží uniformu, klíče, jmenovku, čipovou kartu, případně

i uvítací tašku s dárky a informační brožurou včetně materiálů podporující vzdělávání nových pracovníků.

Součástí dne je seznámení se s celým pracovním prostředím. Pracovník je seznámen se zázemím prodejny, jejími skladovacími zónami včetně prostor určených pro zaměstnance. Následuje prohlídka prodejní plochy, kde se pracovník dozví logiku uspořádání prodejny dle sortimentu a jak se na prodejně orientovat. Důraz je kladen na pozitivní přístup k zákazníkům a na vytváření pozitivní zákaznické zkušenosti. Pracovníkovi je vysvětlen přístup, jaký je od něj očekáván.

Dochází k seznámení pracovníků se základními pravidly fungování pracoviště, které se týká směn, přestávek, způsobu evidence docházky atd. Seznamují je rovněž s plánem zpracování zahrnující jednotlivé činnosti zpracování.

Důležitou součástí dne je absolvování formálního školení v systému. Školení jsou rozdělena do jednotlivých dní a systém pracovníky naviguje, kdy mají splnit jednotlivá školení. Garant pracovníka v systému provází, vysvětluje jednotlivé části a kontroluje průběh.

Informace související s orientací v rámci organizace jsou předávány písemnou formou v nástupní brožure a většina participantek na tuto skutečnost spoléhá a není této oblasti věnována větší pozornost v rámci prvního nástupního dne.

První nástupní den je v praxi adaptačního procesu participanty posuzován jako uvítací, a tudíž se obvykle skládá z administrativních úkonů, základního školení a základní orientace na pracovišti včetně plánu zpracování. Následně zaměstnanec zpravidla po 4-5 hodinách odchází domů.

5.2 Kategorie Proces

Kapitola zahrnuje vyhodnocení a analýzu výzkumných dat souvisejících s výzkumnou otázkou: Jak je nastaven aktuální proces vzdělávání pracovníků v adaptačním procesu ve vybrané organizaci? Text rozhovoru byl opět seskupen od dvou subkategorií.

5.2.1 Postup při zaškolování

Subkategorie Postup při zaškolování reaguje na odpovědi na otázku: Jakým způsobem postupujete při zaškolování nováčků? Jednotlivé indikátory této subkategorie znázorňuje tabulka 7.

Tabulka 7: Přehled kódů a jejich umístění

Číslo	Název kódu	Čísla řádků
1	Spolupráce	P1, s. 5, ř. 3; P2, s. 6, ř. 18; P3, s. 8, ř. 17; P4, s. 1, ř. 34; P5, s. 12, ř. 1; P6, s. 11, ř. 1.
2	Sociální učení	P2, s. 4, ř. 20.
3	Předvedení	P1, s. 4, ř. 34; P2, s. 4, ř. 20; P3, s. 8, ř. 17; P4, s. 3, ř. 27; P5, s. 9, ř. 25; P6, s. 11, ř. 1.
4	Samostatný úkol	P1, s. 6, ř. 16; P3, s. 8, ř. 17; P4, s. 4, ř. 10; P5, s. 10, ř. 16; P6, s. 11, ř. 28.

Zdroj: Vlastní zpracování

Analytický příběh

Postup při zapracovávání nových pracovníků v provozu ovlivňuje úspěšnost adaptačního procesu a zapracovávání pracovníků probíhá ve spolupráci s nimi, anebo ve spolupráci se zkušenějšími kolegyněmi.

Zaučování je zahájeno předvedením a vysvětlením jednotlivých činností. P3 např. uvedla: *„Pak jsem jí všechno vysvětlila. A pak jsem se jí zeptala, jestli to chce zkusit to sama.“*

Následně všechny dochází k zadání samostatné činnosti pracovníkovi s aktivním dohledem garantů, jak uvedla např. P6: *„Udělám s váma jeden regál a ten druhý si uděláte vy a já ho zkontroluju.“*

Dochází rovněž k sociálnímu učení přímo na pracovišti prodejny, jak P2 zmínila: *„Když je tam furt u ní někdo, tak ona slyší, že ta kolegyně, ať jsem to já, nebo kdokoliv jinej, že pořád zdravíme, že se zákazníka ptáme, a přijde mi to lepší, že vidí tu komunikaci se mnou a s tím zákazníkem.“*

5.2.2 Rozdíly podle pozic

Subkategorie Rozdíly podle pozic reaguje na odpovědi na otázku: Jaký je rozdíl v zapracovávání podle jednotlivých pozic? Jednotlivé indikátory této subkategorie znázorňuje tabulka 8.

Tabulka 8: Přehled kódů a jejich umístění

Číslo	Název kódu	Číslo řádků
1	Stejný proces	P1, s. 3, ř. 24; P2, s. 2, ř. 30.
2	Jiný obsah	P1, s. 3, ř. 21; P6, s. 3, ř. 16.
3	Jiný přístup	P6, s. 3, ř. 16.

Zdroj: Vlastní zpracování

Analytický příběh

Otázka v souvislosti s rozdílem v zapracovávání jednotlivých pozic byla určena pro participantky působících na školicích prodejnách, kde probíhá zaškolování nových pracovníků na všech pozicích zkoumané organizační jednotky. Dvě participantky na uvedenou otázku odpověděly obdobným způsobem. Proces zapracování popsaly jako jednotný, bez ohledu na pracovní pozice. P1 detailněji popsala: „*První pokladní jsem učila to samý, co jsem učila zástupkyni, prostě uzávěrka, takový hlavně papírový věci. A já jim to hlavně dělám tak, že je posadím za stůl a říkám, dělej a já ti budu říkat, co máš dělat.*“ P2 odpověděla: „*Potřebují vědět všechno, takže já tam rozdíl rozhodně nedělám*“. P2 dále dodala, že nastává rozdíl v obsahu: „*...postupně tím školením je provedu, kdy jim k tomu víc vysvětlím*“. P6 je jiného názoru, uvedla: „*...tam k nim přistupujete úplně jinak a hlavně očekáváte, že ty lidi jsou chytrý, že jim to pálí, že vědí, co je čeká...*“

Dotázané participantky uvedly, že je rozdíl v obsahu školení.

5.2.3 Shrnutí výsledků

Přístup ke vzdělávání pracovníků v adaptačním procesu ve vybrané organizační jednotce vychází především z teorie učení se ze zkušeností. Primárně je uplatňován model 70/20/10. Učení se prostřednictvím pracovních zkušeností probíhá v rámci zaučování pracovníků na konkrétní pracovní pozici a je v praxi realizováno participantkami (garanty zapracování)

nebo zkušenějšími kolegyněmi přímo na pracovišti. Garanti zapracování plní roli mentora. Proces je řízen plánem zapracování, který obsahuje všechny činnosti požadované pro výkon práce a podporuje vzdělávání formou výcviku.

Při zaškolování je využíváno několik metod, např. instruktáž, asistence, pověření úkolem, rotace práce a mentoring. Metody v praxi nejčastěji zahrnují vysvětlení, předvedení a následně společné splnění daného úkolu. Další fází je zadání úkolu pracovníkovi s průběžným dohledem nad plněním úkolu v kombinaci s případnou zpětnou vazbou. Stejný způsob je praktikován v případě zapracování v interních systémech. Proces je předveden a následně kolegyně pracuje samostatně s tím, že garant dohlíží a případně naviguje. Na závěr si nově nastupující dopíše poznámky jako podporu paměti pro budoucí praxi.

V průběhu zaučování pracovníků na pracovišti dochází k sociálním interakcím a pracovníci získávají pracovní návyky pozorováním a napodobováním. Noví pracovníci jsou součástí týmu a mají příležitost pozorovat jednání kolegů v běžných situacích na pracovišti i v týmu, vnímat požadovanou pracovní morálku a přebírat přístup v komunikaci se zákazníky, s dodavateli či ostatními členy týmu.

Vzdělávání v adaptačním procesu je v organizaci podporováno formálním vzděláváním formou e-learningu řízeného LMS, jak rovněž vyplývá z obsahové analýzy interních dokumentů a z analýzy první výzkumné otázky. Slouží jako podpora při vzdělávání nových pracovníků při výkonu práce. Využívané metody v rámci e-kurzů zahrnují nahrané přednášky, řešení situací dle konkrétního zadání a plnění zadaných úkolů.

Proces zaškolování nových zaměstnanců dle pozic je v interní dokumentaci diferencován obsahem a časovou dotací. Školicí prodejny zaškolují obě pozice, a tudíž byla oblast přístupu a obsahu zaměřena pouze na tuto jednotku. Participantky se lišily v názoru na zapracování pracovníků podle jednotlivých pozic. Zatímco dvě participantky uvedly, že proces zapracování je jednotný pro všechny, P6 byla odlišného názoru. Všechny se však shodly, že rozdíl spočívá v obsahu školení, jenž se přizpůsobuje konkrétní pracovní pozici.

5.3 Kategorie Efektivita

Analýza a vyhodnocení výzkumných dat souvisí s výzkumnou otázkou: Jak efektivní je proces vzdělávání pracovníků v rámci adaptačního procesu z pohledu garantů zapracování ve vybrané organizaci? Text rozhovorů byl seskupen od tří subkategorií vycházejících z otázek rozhovoru.

5.3.1 Délka zapracování podle pozic

Délka zapracování podle pozic je subkategorií reagující na odpovědi na otázku: Jak dlouho obvykle trvá zapracování nováčka pro jednotlivé pozice? Jednotlivé indikátory této subkategorie znázorňuje tabulka 9.

Tabulka 9: Přehled kódů a jejich umístění

Číslo	Název kódu	Čísla řádků
1	14 dní prodavač	P2, s. 9, ř. 27; P3, s. 10, ř. 32; P4, s. 7, ř. 16.
2	Měsíc prodavač	P1, s. 3, ř. 33; P6, s. 3, ř. 21.
3	5 měsíců prodavač	P5, s. 5, ř. 13.
4	6 týdnů vedení	P2, s. 10, ř. 28.
5	3 měsíce vedení	P1, s. 3, ř. 34; P6, s. 4, ř. 35.
6	9 měsíců vedení	P5, s. 5, ř. 20.

Zdroj: Vlastní zpracování

Analytický příběh

Otázka měla za cíl zjistit, jak vnímají participantky stanovený čas na zapracování pracovníků na jednotlivé pozice. Jak vyplývá z obsahové analýzy interních dokumentů, je v plánu zapracování definováno 14 dní na zapracování pracovníků na pozici prodavačka/pokladní a 6 týdnů na pozice ve vedení prodejny.

14 dní na zapracování pracovníků na pozici prodavačka/pokladní uvedly tři participantky jako dostačující, a to obdobou formou jako P4: „...úplně nověj člověk, že by vůbec nevěděl. Takže si myslím, že třeba jako 14 dní, 3 týdny.“

Obvyklou dobu na zapracování na pozici prodavačka/pokladní uvedla P1: „Tak prodavačka stačí ten měsíc.“ P6 vnímá obvyklou dobu: „Měsíc minimálně, u některých to trvá i 2 měsíce.“ P5 je jiného názoru: „...takže 5 měsíců určitě trvá na pozici prodavačky.“

6 týdnů na zapracování pracovníků na pozice ve vedení prodejny podle plánu zapracování jako dostačující uvedla P2: „...za mě za 6 tejdňů by ten člověk měl umět docela hodně věcí.“ Jiného názoru byly participantky P1 a P6, které vnímají dobu jako nedostatečnou a shodují se na potřebné době pro zapracování 3 měsíce. P5 je jiného názoru a uvedla: „...tak třičtvrtě roku určitě, s tím, aby věděla, co se týče i kanceláře.“

5.3.2 Vyhodnocování

Subkategorie reaguje na odpovědi na otázku: Jakým způsobem průběžně vyhodnocujete pokrok a úspěšnost zapracování nováčka? Jednotlivé indikátory této subkategorie znázorňuje tabulka 10.

Tabulka 10: Přehled kódů a jejich umístění

Číslo	Název kódu	Čísla řádků
1	Zpětná vazba	P2, s. 10, ř. 3; P5, s. 5, ř. 20; P3, s. 13, ř. 9; P6, s. 6, ř. 2.
2	Plán zapracování	P1, s. 5, ř. 21; P2, s. 12, ř. 23; P4, s. 2, ř. 23; P5, s. 6, ř. 1.
3	Šanon	P1, s. 5, ř. 15–17.

Zdroj: Vlastní zpracování

Analytický příběh

Vyhodnocování průběžného pokroku a úspěšnosti nového pracovníka v adaptačním procesu zahrnuje formu zpětné vazby a uvedly ji čtyři participanty. Např. P2 odpověděla: „Každej den, co oni dodělají školení a než jdou domů, tak já se jich vždycky zeptám, že bych s nima ráda probrala zpětnou vazbu. A co mi řeknou na dnešní den, jestli jim ten den něco dal...“

Další způsob vyhodnocování pokroku je možný dle plánu zapracování, což využívají čtyři participantky. P4 poslala: „Takhle, vždycky jsme měli po ruce ten papír a já po těch 14 dnech jsem si s ní sedla v kanceláři a říkám, tady máš vypsany ty věci, co by si měla už umět, tak mně řekni, jestli tomu rozumíš...“ Obdobným způsobem odpověděla P5: „Tím plánem zapracování...“

Jedna participantka k průběžnému vyhodnocování pokroku a úspěšnosti zapracování využívá Manuál zapracování nových pracovníků. P1 uvedla: „...většinou celý procházím, třeba když mají týden dokonce, tak si projdeme bod po bodu...“

5.3.3 Ukončení zpracování

Subkategorie Ukončení zpracování reaguje na odpovědi na otázku: Jak probíhá ukončení zpracování pracovníka? Jednotlivé indikátory této subkategorie znázorňuje tabulka 11.

Tabulka 11: Přehled kódů a jejich umístění

Číslo	Název kódu	Čísla řádků
1	Certifikace s asistencí	P2, s. 7, ř. 15; P5, s. 6, ř. 12.
2	Certifikace samostatně	P1, s. 5, ř. 15; P3, s. 5, ř. 15; P4, s. 11, ř. 30; P6, s. 6, ř. 5.

Zdroj: Vlastní zpracování

Analytický příběh

Cílem otázky bylo zjistit, jakým způsobem ukončují participantky zapracovávání nových pracovníků. Jak vyplývá z obsahové analýzy interních dokumentů, ukončení zpracování pracovníka je zakončeno formálním testem tzv. certifikací. Participantky zakončují zapracovávání pracovníků pouze formálním způsobem, a to se dvěma přístupy: certifikační test s asistencí, nebo bez asistence.

K certifikačnímu testu s asistencí přistupuje P2 následujícím způsobem: „...*pro mě je důležitý, aby ho dělali se mnou, protože oni v tom mají ABC a voni jenom tipujou, ale když to dělají se mnou, tak my si říkáme, proč je tam ABC. My hledáme tu logiku společně a za mě je to mnohem důležitější...*“ P5 poskytuje pracovníkům podporu a dodala: „...*já tam jsem teda s nima, tak nějak se snažím jim s tím taky pomoci.*“

Ostatní participantky absolvování certifikace ponechávají na samostatné práci pracovníka. P1 uvedla: „...*u nás už pak nic asi nedělaj. Dělej si ho samostatně.*“ V obdobném formátu zněla odpověď i ostatních participantek.

5.3.4 Shrnutí výsledků

Tato kapitola byla zaměřena na analýzu a vyhodnocení otázek rozhovoru související s výzkumnou otázkou: Jak efektivní je proces vzdělávání pracovníků v rámci adaptačního procesu z pohledu garantů zapracování?

Proces vzdělávání pracovníků v rámci adaptačního procesu je z pohledu oslovených garantů zapracování vnímán různě. Časový harmonogram plánu zapracování určuje 14 dní pro prodavače/pokladní. Některé participantky považují tento čas za dostatečný pro zapracování, jiné jej ale označily za příliš krátkou dobu. Názory na čas potřebný pro zapracování se pohybovaly od jednoho měsíce až po pět měsíců. Pro pozice vedení prodejny plán zapracování definuje 6 týdnů pro zapracování a jedna participantka uvedla, že je čas dostatečný. Ostatní participantky považují definovaný čas za nedostatečný a jako vhodnější vnímají 3 až 9 měsíců.

Průběžné vyhodnocování pokroku a úspěšnosti nových pracovníků probíhá různými způsoby. Formy definované participantkami byly zpětná vazba, plán zapracování a na základě Manuálu zapracování. Tyto formy průběžného vyhodnocování pokroku a úspěšnosti nejsou formálně a systematicky řízeny.

Ukončení zapracování je provedeno formálním certifikačním testem definovaným v interních dokumentech. Participantky k jeho realizaci volí dva přístupy, s asistencí a bez asistence. Bez asistence absolvuje pracovník zcela samostatně. Při absolvování testu s asistencí dochází k poskytování podpory pracovníků a vyjasňování nejasných otázek, což je participanty vnímám jako efektivnější. Další přístupy k zakončení procesu nebyly definovány.

Efektivita procesu vzdělávání pracovníků v rámci adaptačního procesu je ovlivněna přístupem jednotlivých oslovených garantů v roli mentorů. Přestože existují nástroje a plány zapracování, jejich využívání není používáno jednotnou formou. Pro zvýšení efektivity je vhodné sjednotit procesy v praxi a přizpůsobit je reálným potřebám pracovníků.

5.4 Kategorie Materiály

Kapitola se věnuje analýze a vyhodnocení výzkumných dat týkající se výzkumné otázky: Jaké aktivity a podpůrné materiály považují garanti zapracování ve vybrané organizaci za užitečné? Text rozhovorů byl seskupen od tří subkategorií vycházejících z otázek rozhovoru.

5.4.1 Podpora při zapracování

Subkategorie reaguje na odpovědi na otázku: Které nástroje pro zapracovávání vám nejvíce pomáhají? Jednotlivé indikátory této subkategorie znázorňuje tabulka 12.

Tabulka 12: Přehled kódů a jejich umístění

Číslo	Název kódu	Čísla řádků
1	Školení	P2, s. 16, ř. 26; P3, s. 5, ř. 10; P5, s. 8, ř. 14.
2	Šanon	P3, s. 13, ř. 11.
3	AI asistentka	P2, s. 17, ř. 23.
4	Plán zapracování	P2, s. 18, ř. 9; P5, s. 7, ř. 32.
5	Vlastní zkušenosti	P1, s. 5, ř. 6; P4, s. 10, ř. 31.
6	Školení pro guaranty	P1, s. 5, ř. 14.
7	Běžný provoz	P6, s. 8, ř. 30.
8	Informace	P6, s. 8, ř. 31.

Zdroj: Vlastní zpracování

Analytický příběh

Nejčastěji zmiňovaným nástrojem, podporujícím zapracování nových pracovníků z pohledu garantů zapracování, byla kategorie školení. P2 uvedla: „*To školení mi přijde dobrý, to jiný školení, nemyslím bezpečnost práce, ale přijde mi tam dobrý ty barvy a takovýhle věci.*“ P3 má podobný názor: „*Bylo to takový spíš zpomalenější s těma školeními, ale zase na druhou stranu si myslím, že jim hrozně pomohly, že to tam je moc hezky udělaný....*“ P5 dodává názor: „*...že ty věci už neškolíme. Máte to tam, že nemusíte znova vysvětlovat, ale ona si to tam prošla.*“

Manuál pro zapracování jako nástroj podporující zapracování zmínila P3: „*Já si myslím, že to tam je hezky popsany, že toho je dost, co pak holkám asi stačí.*“

V oblasti produktové znalosti P2 zmínila AI asistentku: „*... že jim hodně i na prodejně pomůže, že vždycky mají nás, ale ať sami zákazníkovi řeknou, hned si tu aplikaci vezmou do ruky a zákazníkovi to ukážou, že jim to hodně taky přidá, tak to mi třeba přijde perfektní.*“

Plán zpracování vyhodnotily jako užitečný nástroj P2 a P5: „*používám, fakt každéj týden....*“. P5: „*Plán zpracování nejvíc kvůli tomu, abych na nic nezapomněla, je toho hodně, takže si to potom s holkama procházíme...*“

Své vlastní zkušenosti považuje za nejvíce užitečné pro zpracování pracovníka P1: „*No jako nejvíc, že už jsem tohlencto dělala...*“. A P4 má stejný názor: „*...praxe, praxe, praxe no ještě.*“

Školení pro Garanty P1 považuje za průvodce při zpracovávání a uvedla: „*Vždycky se podívám, jak jsem dostala ty desky od vás, jak jsme měli to školení, tak se tam podívám, co ještě bych měla jim říct.*“

Běžný provoz za užitečný považuje P6: „*No mně úplně nejvíc pomáhá běžnej provoz a to, že si to můžu naplánovat, abych na něj měla čas.*“

Možnost dohledat všechny informace v interních systémech považuje za nejvíce nápomocný P6: „*A asi mně úplně nejvíc vyhovuje, že si to jako můžu kdykoliv dohledat v tom počítači. To, co potřebuji aktuálně.*“

5.4.2 Využití manuálu

Subkategorie reaguje na odpovědi na otázku: Popište prosím, jak využíváte manuál pro zpracování? Jednotlivé indikátory této subkategorie znázorňuje tabulka 13.

Tabulka 13: Přehled kódů a jejich umístění

Číslo	Název kódu	Čísla řádků
1	Samostatně	P2, s. 5, ř. 6; P3, s. 5, ř. 34; P4, s. 10, ř. 14.
2	Společně	P5, s. 10, ř. 30; P6, s. 1, ř. 20.
3	Na závěr	P1, s. 5, ř. 15–17.

Zdroj: Vlastní zpracování

Analytický příběh

Manuál pro nově nastupující pracovníky participantky aktivně spíše nevyužívají a způsob práce s ním nechávají převážně na volbě pracovníka. P2 vnímá, že manuál je materiál určený pro nováčky a aktivně s ním nepracuje, dodává: „*...že samozřejmě budeme ty věci postupně probírat. To znamená, pokud má čas, ať si klidně čte.*“ Obdobný přístup má P3:

„...myslím, že kdyby něčemu nerozuměli, nebo něco, to si myslím, že by se zase zeptali.“
a P4: *„Většinou si to odnášeli domů, ale jestli si to doma jako nějak studovali, to nevím...“*

Samostatnou práci s manuálem preferují rovněž participantky P5 a P6 s rozdílným přístupem, jenž spočívá v následné aktivní diskuzi nad prostudovaným materiálem. P5 uvedla: *„No, a to jsem řekla, ať si to pročte doma, to povídání, co tam je o té firmě, a to a pak když přišla, tak jsem jí řekla, jestli si to pročetla, kdyby mohla k tomu jenom něco zkráceně říct.“* Přístup P6 je zaměřený na větší aktivitu pracovníků: *„...ona má všechno v těch šanonech, takže ona to, čemu nerozumí z těch školeních, tak si prostě má růžovým zvýrazňovačem zabarvit a přijít se zeptat, čemu na tom nerozuměla. Někdo přijde, někdo nepříjde.“*

Posledním definovaným přístupem je detailní zaměření na jednotlivé úseky manuálu P1: *„...většinou celý procházím, třeba když mají týden dokonce, tak si projdeme bod po bodu...a vyzkoušela jsem, jestli ví ty věci.... a co nevěděli jsem dovysvětlila, oni si něco dopsali.“*

5.4.3 Shrnutí výsledků

Kapitola byla zaměřena na analýzu a vyhodnocení otázek rozhovoru související s výzkumnou otázkou: Které aktivity a podpůrné materiály považují garanti zapracování za užitečné?

Rozhovory přinesly vhled na širokou škálu materiálů a aktivit podporující zapracování nových pracovníků. Nejčastěji byly zmiňovány online vzdělávací programy, kde participantky ocenily řízenou formu vzdělávání s jasně definovanou strukturou a obsahem. Školení vnímají jako nástroj usnadňující předávání informací a pravidel, oceňují interaktivní podobu e-learningu. Další praktický nástroj byl definován plán zapracování napomáhající k systematickému procesu zaškolování. Nedílnou součástí zaškolování jsou vlastní zkušenosti participantek, které umožňují správné zaškolení pracovníků. V souvislosti s důležitostí nabytých zkušeností zmínila jedna participantka prezenční školení pro guaranty zapracování, které slouží k předání metodiky zapracování včetně podpůrných materiálů. Následně byly jednotlivými participantkami zmíněny i další nástroje, jako je manuál pro zapracování, jenž poskytuje podrobné informace o organizaci,

jejích procesech a pravidlech. Další uvedený podpůrný nástroj je AI asistentka napomáhající produktovým znalostem pracovníků při poskytování poradenství zákazníkům. Další faktory usnadňující adaptaci nových pracovníků je rovněž považován běžný provoz s možností flexibilního plánování času a přístup k interním systémům s možností dohledání potřebných informací.

Důležitým nástrojem v adaptačním procesu je Manuál pro zapracování. Využívání materiálu bylo identifikováno dvěma způsoby. První způsob zahrnuje předání materiálu novému pracovníkovi bez další internace ze strany oslovených garantů, přičemž není jasné, jak je s materiálem dále nakládáno a jaká data z něj byla čerpána. Tento přístup podporuje samostatnost a aktivitu pracovníků. Druhý způsob zahrnuje předání materiálu a aktivní práce s jeho obsahem tak, aby noví pracovníci danému obsahu porozuměli.

5.5 Kategorie Podpora

Kapitola se věnuje analýze a vyhodnocení výzkumných dat souvisejícími s výzkumnou otázkou: Jak garanti zapracování ve vybrané organizaci podporují nové pracovníky v adaptačním procesu? Text rozhovorů byl seskupen od tří subkategorií vycházejících z otázek rozhovoru.

5.5.1 Přístup dle zkušeností

Subkategorie reaguje na odpovědi na otázku: Jak přistupujete k nováčkovi, který nemá zkušenosti? Jednotlivé indikátory této subkategorie znázorňuje tabulka 14.

Tabulka 14: Přehled kódů a jejich umístění

Číslo	Název kódu	Čísla řádků
1	Nezkušený/více vysvětlování	P1, s. 7, ř. 4; P2, s. 20, ř. 16.
2	Nezkušený/od jednoduchého	P2, s. 20, ř. 29.
3	Nezkušený/více času	P2, s. 20, ř. 30; P3, s. 15, ř. 27; P6, s. 26, ř. 1.
4	Zkušený/rychlejší	P1, s. 6, ř. 37; P6, s. 26, ř. 2.
5	Stejný přístup	P3, s. 14, ř. 6; P2, s. 20, ř. 31; P4, s. 12, ř. 20; P5, s. 11, ř. 22.

Zdroj: Vlastní zpracování

Analytický příběh

Přístup k zapracovávání nových pracovníků se odlišuje dle zkušeností nově příchozího pracovníka. Z odpovědí participantek vyplývá, že zapracovávání pracovníků bez zkušeností je časově náročnější na vysvětlování a zapamatování si procesů. Zahrnuje hlubší vysvětlování, jak uvedla P1: „...je tam toho bylo víc, co naučit.“ Podobný názor sdílela P2 a uvedla, že pracovníkovi bez praxe více vysvětluje základní principy a situace na prodejně. Další kategorie zahrnuje postupné seznamování s procesy od jednodušších ke složitějším, jak uvedla P2: „...takže ji dáváme to jednodušší, ona se s tím víc seznamuje.“

Některé participantky se shodly na potřebě vytvořit pracovníkovi větší časový prostor, aby nedocházelo k přehlcení informacemi, a tím snížení zapamatování si požadovaného, jak uvádí P6: „...že je nesmím přehltnout, prostě ten první měsíc je toho na ně moc.“ P3 vnímá důležitost dostatečného prostoru v souvislosti s manipulací s penězi, kde se nezkušenost pracovníka může projevit, dodala: „No, třeba nějaká holčina vyloženě po škole, která neumí, a když má vrátit třeba na dvoutisícovku, že je tam vidět, že je pomalejší, že se třeba i zadrhne, tak má na to víc času.“

Stejný přístup volí k pracovníkovi se zkušenostmi většina participantek. P3 uvedla: „Úplně stejně. Každý začínal, i ten, kdo měl zkušenosti s prodáváním, tak taky může dělat chyby. Ba naopak, i ten, co neměl zkušenosti, tak může být lepší než ten, kdo měl zkušenost, takže v tom já rozdílů vůbec nedělám.“. Další pohled na problematiku přinesla P5: „Je to stejné, zrovna holky, co přešly tady z té jiné drogerie, tak ty zkušenosti měly úplně špatně navyklý. Prostě, takže já k nim přistupuju úplně stejně.“

Zapracovávání zkušených pracovníků hodnotí P1 a P6 jako jednodušší a rychlejší. Stručně shrnula P6: „...kdo má zkušenosti, tak to jde líp.“

5.5.2 Podpora aktivity

Podpora aktivity je subkategorií reagující na odpovědi na otázku: Jak podporujete aktivitu nováčka? Jednotlivé indikátory této subkategorie znázorňuje tabulka 15.

Tabulka 15: Přehled kódů a jejich umístění

Číslo	Název kódu	Čísla řádků
1	Otevřený přístup	P1, s. 2, ř. 8; P3, s. 16, ř. 13; P4, s. 12, ř. 10; P5, s. 2, ř. 32.
2	Budování vztahů	P1, s. 3, ř. 11 – 12.
3	Aktivní zapojení do práce	P5, s. 12, ř. 4.
4	Individuální přístup	P6, s. 27, ř. 2.

Zdroj: Vlastní zpracování

Analytický příběh

Podpora aktivity nových zaměstnanců se projevila opakovaně v oblasti otevřeného přístupu na základě vytváření důvěry a bezpečného prostoru. Například P1 nabízí tykání a podněcuje ke sdílení: „...*tady se mi prostě můžeš svěřovat*“. Obdobný přístup volí P5 a povzbuzuje pracovníky k pokládání otázek: „...*vůbec se neboj, že otravuješ, člověk začínal sám taky, takže ví, jaký to je*“. Tento přístup doplňuje P3 a aktivně podporuje dotazování: „...*kdyby nevěděli, kde co je, že ráda poradím*“.

Vytváření prostoru pro přirozený rozvoj vztahů mezi pracovníky popsala P1, kdy propojila dvě kolegyně při zapracovávání, jednu zkušenější a jednu nově příchozí. Aktivní zapojení do chodu prodejny mimo svou roli popsala P5: „*Snažila jsem se, i když je pokladní a přišlo zboží, tak jsem si ji vzala. A to je na nich vidět, že je to baví.*“ Čímž dochází k pochopení širšího kontextu procesů prodejny.

Důležitost individuálního přístupu zmínila P6: „*Jo, prostě to chce hodně individuální přístup s tím člověkem, hodně ho vycítit, jestli to ještě pojme...*“

5.5.3 Shrnutí výsledků

Tato kategorie byla zaměřena na analýzu a vyhodnocení otázek rozhovoru související s výzkumnou otázkou: Jak garanti zapracování podporují nové pracovníky v adaptačním procesu? Podpora oslovených garantů zapracování je patrná v odlišném přístupu k jednotlivým pracovníkům. Přístup se zpravidla liší podle toho, zda si pracovník přináší pracovní zkušenosti. Zaškolení pracovníků bez praxe vyžaduje více času na vysvětlování a seznamování se s procesy. Zapracovávání podporuje zadávání úkolů od jednodušších po složitější. Některé participantky uvedly důležitost vytvořit pracovníkovi

větší časový prostor, aby nedošlo k přehlcení informacemi. Naopak pracovníci se zkušenostmi se mohou zapracovávat rychleji, čímž se celý proces zjednodušuje. Přesto některé participantky volí stejný přístup ke všem pracovníkům, jelikož vnímají, že někdy mohou být překážkou nevhodné pracovní návyky z předchozích zaměstnání.

Oslovení garanti rovněž podporují nové zaměstnance v jejich aktivitě formou otevřeného přístupu vytvářejícím důvěru a bezpečné prostředí. Podporují otevřenou komunikaci a podnikají kroky k budování vztahů mezi pracovníky. Aktivní zapojení nových pracovníků do všech činností prodejny napomáhá k pochopení širšího kontextu chodu prodejny a souvisejících procesů. Důležitým faktorem je individuální přístup k jednotlivým pracovníkům, např. přizpůsobení rychlosti a způsobu zapracování s ohledem na jeho konkrétní potřeby a schopnosti.

5.6 Kategorie Překážky

Kapitola se věnuje analýze a vyhodnocení výzkumných dat k otázce: Jaké jsou nejčastější obtíže a překážky, se kterými se zúčastnění jedinci setkávají během adaptačního procesu ve vybrané organizaci? Text rozhovoru byl rozdělen do částí odvozených od tří základních otázek souvisejících s výzkumnou otázkou.

5.6.1 Překážky z pohledu garanta

Subkategorie Překážky z pohledu garanta shrnuje odpovědi na otázku: Jak jsou podle vás nastaveny podmínky, pravidla a procesy pro zapracování nováčků? Co zapracování stěžuje? Jednotlivé indikátory této subkategorie znázorňuje tabulka 16.

Tabulka 16: Přehled kódů a jejich umístění

Číslo	Název kódu	Čísla řádků
1	Nedostatek času	P2, s. 21, ř. 16.
2	Jiné procesy	P1, s. 8, ř. 31.
3	Přerušování	P1, s. 8, ř. 14 – 15; P2, s. 21, ř. 23; P3, s. 16, ř. 29; P6, s. 19, ř. 2.
4	Nic	P4, s. 12, ř. 1.
5	Školení	P4, s. 13, ř. 3.

Zdroj: Vlastní zpracování

Analytický příběh

Zapracovávání nových pracovníků může být ovlivněno nedostatkem času. Participantka P2 uvedla, že musí skloubit vlastní agendu se zaškolováním pracovníka: „...*kde mám vzít já ten svůj čas, protože já ho vlastně kradu...*“ Dalším vlivem znesnadňující zaškolování je časté přerušování zaškolení, které probíhá na pracovišti přímo na prodejně a neumožňuje plynulé vysvětlování, jak uvedla P1: „...*tak třeba věci vysvětluju natřikrát.*“ Řešení vidí P3 i P6 v navýšení počtu pracovníků na jedné směně během zaškolování, a získat tak prostor pro plynulé zaškolování bez přerušování.

Na rozdílné fungování jednotlivých prodejen upozornila P1: „*Každá prodejna si dělá procesy podle sebe, i když je výsledek stejný. Každý na to najde si svůj přístup, ale výsledek je stejný.*“, což snižuje efektivitu zapracovávání.

Komplikace způsobené nástupem většího počtu pracovníků na jednu prodejnu v jednom okamžiku popsala P4: „...*mně třeba hrozně vadily ty kurzy, jak byly každé den... my jsme vlastně na jedné prodejně zaučovali čtyři prodavačky, takže v jeden den musely udělat všechny čtyři kurzy a nebylo kde*“.

Zatímco některé participantky uvedly konkrétní překážky, jedna participantka žádné překážky neshledala.

5.6.2 Bariéry pro nováčky

Subkategorie Bariéry pro nováčky reaguje na odpovědi na otázku: Co je podle vás nejnáročnější pro nováčky? Jednotlivé indikátory této subkategorie znázorňuje tabulka 17.

Tabulka 17: Přehled kódů a jejich umístění

Číslo	Název kódu	Čísla řádků
1	Hodně informací	P1, s. 8, ř. 27; P3, s. 7, ř. 28; P4, s. 9, ř. 23; P6, s. 2, ř. 31.
2	Nervozita	P3, s. 18, ř. 3.
3	Neznalost angličtiny	P6, s. 28, ř. 4.
4	Náš chaos	P2, s. 23, ř. 23.

Zdroj: Vlastní zpracování

Analytický příběh

Z odpovědí participantek vyplývá, že pro nové pracovníky je nejnáročnější velký objem informací. Tento aspekt zmiňuje více participantek, P1 situaci stručně shrnula: „...že je toho hodně, že je hodně informací.“ Podobně situaci popsala P3 jako informační přetížení: „...měli fakt hlavu, jak pátrací balón...“ Stejně tak P6: „...ten její mozek je prostě přehlcený...“

Náročnou disciplínou je pro nové pracovníky podle P3 nervozita vycházející z nového prostředí, kolektivu a obav z chyb: „...aby to tady bylo všechno na pohodu, aby neudělal nějaký manko, když je na kase...“

Na některých prodejnách umístěných v centru Prahy může být specifickým problémem jazyková bariéra. P6 popsala, že se pracovníci mohou cítit nekomfortně, jelikož většina zákazníků hovoří anglicky: „...je to velmi nepříjemný.“

Náročnost zpracování v provozu pak zmiňuje P2: „Z pohledu nováčka takový náš chaos, běhám zprava doleva, pak dělám ad hoc činnosti a je těžké se držet plánu, v průběhu provozu se mění, pro něj je to určitě zmatené.“

5.6.3 Návrhy na zlepšení

Subkategorie reaguje na odpovědi na otázku: Co byste na procesu zpracovávání změnila nebo doplnila, co by pomohlo zlepšit proces vzdělávání pracovníků? Jednotlivé indikátory této subkategorie znázorňuje tabulka 18.

Tabulka 18: Přehled kódů a jejich umístění

Číslo	Název kódu	Čísla řádků
1	Odborné názvy	P2, s. 13, ř. 10.
2	Školící člověk	P2, s. 26, ř. 31.
3	Čas	P1, s. 8, ř. 8 – 9; P5, s. 9, ř. 4; P6, s. 10, ř. 22.
4	Nedostatek tabletů	P5, s. 4, ř. 15.
5	Funguje to	P3, s. 19, ř. 14.
6	Špatný signál	P6, s. 33, ř. 20.

Zdroj: Vlastní zpracování

Analytický příběh

Konkrétní návrhy na vylepšení procesu zpracování vycházejí z rozhovorů participantek. Nejčastěji zmiňovanou oblastí je nedostatek času a soustředění se na zapracovávání. P1 a P5 zmiňují, že nováčci potřebují více času na vstřebání informací. P6 kritizuje limit 20 neovlivnitelných hodin, který nepokrývá reálné potřeby: „...vidíte člověka, produktivita, drc, drc, drc. Je to na ty vedoucí stres a toho člověka taky.“ Rychlejší zpracování pracovníka by podpořilo zvýšení času a možnost věnovat se pouze novému pracovníkovi.

Následné návrhy a připomínky jsou seskupeny do pěti kategorií. Každá kategorie je v zastoupení jedné participantky. P2 poukázala na odborně formulované texty, které nejsou pro nové pracovníky srozumitelné: „...je to někdy psaný vašema odbornými názvama, že ani oni, ani pořádně já, třeba kolikrát si říkám, co tím chcete říct?“ Další návrh P2 se týká zajištění školitele věnující se jen zaškolování, jenž by nebyl součástí běžného provozu: „...školící člověk, co jezdí a není nikde a jenom jezdí školit...“, což by urychlilo zpracování nového pracovníka.

Nedostatek technického zajištění při hromadném nástupu pracovníků popsala P5: „...jsme otevírali novou prodejnu, takže jsme nabírali 5 prodavaček. A bylo to hustý. Už jen, co se týče toho počítače, byl zahlcenenj.“ V souvislosti s technickým zajištěním poukázala P6 na nestabilní internetové připojení, které prodlužuje dobu zaškolování: „...takže jim to stokrát spadne, a než se načte další stránka, tak to trvá 72 sekund. Máme to napočítaný.“

Současný stav za funkční považuje P3: „Já si myslím, že to tak nějak funguje...“

5.6.4 Shrnutí výsledků

Zapracovávání nových pracovníků může být komplikováno nedostatkem času a kapacit. Náročným úkolem garantů zpracování může být skloubení běžné pracovní náplně ze zaškolování pracovníka, jelikož zapracování probíhá přímo v provozu. Přerušování zaškolování provozními činnostmi narušuje kontinuitu vysvětlování a zpomaluje proces zapracování. Řešením může být navýšení počtu pracovníků na směně během zaškolování.

Rozdílný průběh procesu jednotlivých prodejů může komplikovat efektivitu zapracování i přesto, že výsledek procesu je stejný. Komplikace přináší hromadný nástup v jeden den na jednu prodejnu z důvodu nedostatku zařízení pro absolvování e-learningových kurzů.

Náročný aspekt pro nové pracovníky je označena participandy orientace a zapamatování si obsáhlého množství informací. Dále se pracovníci mohou potýkat s nervozitou z neznámého prostředí, nového kolektivu a obav z chyb, zejména při práci na pokladně. Jazyková bariéra může komplikovat zapracování v centru Prahy, jelikož většina zákazníků komunikuje v angličtině. Faktor prodlužující zapracování je provozní proměnlivost denní agendy ztěžující orientaci v jednotlivých činnostech.

Participantky přispěly konkrétními návrhy na zlepšení procesu zapracování nových pracovníků. Nejčastěji se objevovalo téma související s nedostatkem času na řádné zaškolení. Zvýšení časové dotace a možnost věnovat se pouze novému pracovníkovi by přispělo k rychlejšímu zapracování pracovníka.

Další návrhy souvisely s úpravou školicích materiálů zejména odstraněním odborných výrazů, kterým noví pracovníci nerozumí. Za přínosné by bylo vytvoření nové pozice školitele věnující se pouze zapracování pracovníků. V technické oblasti bylo zmíněno nedostatečné vybavení prodejů při hromadném nástupu a nutnost zlepšit internetové připojení zpomalující školení v online systému. Přestože většina návrhů poukazuje na konkrétní obtíže, zazněl i názor, že stávající proces funguje relativně dobře.

5.7 Limity výzkumu

Výzkumné šetření bylo provedeno s cílem získat relevantní data k analýze systému a procesu vzdělávání v adaptačním procesu vybrané organizace. Tvorba, analýza a interpretace těchto dat měly své limity, jež mohly mít vliv na interpretaci výsledků výzkumu, některé lze reflektovat následujícím způsobem:

- kvalitativní metodou polostrukturovaných rozhovorů lze zkoumat jen malý vzorek participantů a nelze jej využít pro všechny guaranty zapracování;

- rozhovory byly vedeny v předem připraveném online prostředí s vědomím pořizování záznamu, což mohlo některé participantky ovlivnit ve spontánnosti při sdělování svých názorů;
- získaná data se týkala pouze oblastí zahrnutých do předem připravených otázek rozhovorů;
- názory participantek nemusí reflektovat názory všech garantů zapracování;
- schopnosti participantek popsat své myšlenky, chování a názory;
- výzkum zaměřený na konkrétní organizaci omezuje možnost zobecňovat výsledky výzkumu.

5.7.1 Náměty pro další výzkum

S ohledem na výše uvedené limity se nabízí předmět dalšího zkoumání celá skupina garantů zapracování, případně analýza získávané zpětné vazby nově nastupujících pracovníků.

Dalším podnětem je zkoumání optimální časové dotace adaptačního procesu, jelikož výsledky výzkumu poukázaly na rozdílné názory na časové rozvržení adaptačního procesu. Realizace případného výzkumu je vhodná s ohledem na implementaci návrhů a doporučení k optimalizaci procesu a systému vzdělávání s cílem zjistit, zda tato potřeba přetrvává a případně definovat potřebné kapacity s ohledem na efektivitu procesu a ekonomický smysl.

6 Návrhy a doporučení pro praxi

Analýza a vyhodnocení odpovědí participantek v polostrukturovaných rozhovorech poskytují základ pro vypracování konkrétních návrhů a doporučení k optimalizaci procesu a systému vzdělávání pracovníků v adaptačním procesu ve vybrané organizaci. Tyto návrhy se týkají následujících oblastí:

- řízený adaptační program:
 - definovat stávající aktivity v navazujícím pořadí po sobě jdoucích;
 - vymezit časový harmonogram;
 - nastavit formální průběžné vyhodnocování zapracovávání;
- orientační program;
- podpora garantů zapracování:
 - vytvořit podpůrnou online sekci pro guaranty zapracování se všemi zdroji;
 - realizovat navazující workshopy na prezenční program a e-kurz.

Řízený adaptační program

Stávající aktivity, materiály a programy podporující adaptační proces zahrnují e-learning, plán zapracování, mentoring a manuál zapracování jsou formálně řízeny jen částečně, což snižuje efektivitu adaptačního programu. Proces je značně ovlivněn individuálním přístupem jednotlivých garantů zapracování, jejich angažovaností a zkušenostmi. Rozdílné přístupy byly patrné v několika oblastech:

- zapracovávání pracovníků podle jednotlivých pozic;
- zapracování pracovníků s odlišnými zkušenostmi;
- průběžné vyhodnocování pokroku nových pracovníků;
- zhodnocení adaptačního procesu.

Dále nejčastěji zmiňovanou překážkou v rychlém zapracování pracovníků byly oblasti týkající se nedostatku času a velkého množství informací.

S ohledem na význam řízené formy vzdělávání v adaptačním procesu a na výše uvedená fakta je vhodné průběh procesu posílit systematickým řízením vzdělávání a zvýšit efektivitu procesu.

Zvýšení efektivity programu lze podpořit definováním pevného pořadí stávajících aktivit a programů s časovým harmonogramem podporujícím postupné předávání informací, aby nedocházelo k přesycení informacemi. Tyto zdroje vzájemně provázat a využít potenciálu kombinace e-learningu, vzdělávání na pracovišti a manuálu zpracování. Současně zahrnout do tohoto procesu formální poskytování zpětné vazby pracovníkům v pravidelné frekvenci.

Součástí časového harmonogramu je nutné definovat počet pracovníků na pracovišti v prvních dnech po nástupu nového pracovníka tak, aby nedocházelo k narušení zaškolení běžnou pracovní rutinou a byla podpořena efektivita adaptačního procesu.

Orientační program

Výzkumné šetření přineslo zjištění související s orientací pracovníků v organizaci, kde jsou informace o organizaci předávány především písemnou formou v nástupní brožuře. Této oblasti není více věnována větší pozornost. Orientace je zaměřena převážně na jednotlivá pracoviště. Zaměření na celou organizaci je nízké a odkázané pouze na písemnou formu a aktivitu nového pracovníka. S ohledem na význam orientace pro organizaci i pro nového pracovníka, jak je uvedeno v teoretické pasáži věnované orientaci, je vhodné zařadit formální úvodní orientační program do nástupního dne pro všechny pracovní pozice organizační jednotky.

Návrh struktury a obsahu programu je následující:

Vytvořit formální orientační program poskytující ucelený přehled o organizaci, jejích hodnotách, poslání a pravidlech pro všechny pracovníky prodejen. Vytvořit jej s ohledem na specifika organizace s využitím informačních a komunikačních technologií, internetové sítě a ve spojení se softwarem řídicí vzdělávání LMS. Tento program bude zahrnovat následující oblasti didaktického procesu:

Cíl programu: Absolvent má celkový přehledu o organizaci, její historii, základních procesech a pravidlech. Zná vizi, strategické cíle a hodnoty. Rozumí vlivu jednotlivých pozic k jejich naplňování.

Forma: distanční, distribuce a řízení programu skrze LMS.

Didaktické metody: přednáška, demonstrační videa, interaktivní prvky, krátké kvízy atd.

Tematický obsah programu:

1. uvítání a vstupní informace o organizaci:
 - uvítání pracovníků na úrovni celé organizační jednotky generálním ředitelem a ředitelem prodeje;
 - historie organizace, její hodnoty, vize a strategické cíle;
 - etický kodex a firemní kultura;
2. základní pravidla a procesy:
 - organizační struktura;
 - základní procesy v organizaci;
 - spolupráce základních organizačních jednotek;
 - role pracovníků prodejen;
3. seznámení se s podpůrnými materiály:
 - představení manuálu zapracování;
 - představení plánu zapracování;
 - vysvětlení role garanta;
 - zahájení zapracování - motivační video ředitele prodeje.

Podpora garantů zapracování

Výsledky výzkumu přinesly zjištění, že efektivita procesu vzdělávání pracovníků v rámci adaptačního procesu je výrazně ovlivněna přístupem jednotlivých garantů v roli mentorů. Podpora garantů zapracování je ve formě kombinovaného vzdělávání a doprovodných materiálů. Toto vzdělávání zahrnuje prezenční kurz společně s e-learningem tematicky zaměřeným na metodiku zapracování. Metodika je rovněž součástí tištěných materiálů určených pro garanty. Garanti zapracování nejsou formálně řízeni, nedochází k vyhodnocování jednotlivých fází vzdělávání v adaptačním procesu.

V návaznosti na definování pevného pořadí stávajících aktivit a programů s časovým harmonogramem včetně uvedení nového orientačního programu je vhodné vytvořit sekci na intranetu věnované adaptačnímu procesu, kde budou k dispozici aktuální procesy,

programy a materiály. Cíl této sekce bude zvýšit podporu garantů zapracování v systematickém vedení vzdělávání v adaptačním procesu.

Další oblastí týkající se podpory garantů zapracování je pravidelné organizování workshopů navazujících na prezenční a e-learningové programy. Workshopy by byly určeny pro všechny guaranty bez ohledu na délku praxe. Témata workshopů by vycházela z potřeb jednotlivých garantů. Výstupy z workshopů mohou rovněž přispět k postupnému zefektivňování adaptačního programu v čase.

Další dílčí doporučení

Doporučení vyplývají z výsledku výzkumu a jedná se o oblasti s přesahem na další organizační jednotky či o drobné úpravy:

- nedostatek zařízení: na školicích prodejnách zajistit vyšší počet zařízení pro hromadné absolvování orientačního programu a e-learningových kurzů;
- rozdílný průběh procesu jednotlivých prodejen: popsat procesy a vytvořit videonávody, které budou přístupné pro všechny pracovníky prodejen;
- jazyková bariéra: na vybrané prodejny nábor pracovníků jen s jazykovou vybaveností;
- odstranění odborných výrazů z materiálů.

Návrhy budou následně implementovány do praxe vybrané organizace.

Diskuze

Výzkumný cíl diplomové práce bylo analyzovat systém a proces vzdělávání pracovníků během adaptačního procesu ve vybrané mezinárodní organizaci. Výhodiskem pro kvalitativní výzkum byla obsahová analýza řídicí dokumentace zkoumající zakotvení adaptačního procesu a jeho vzdělávání v interní dokumentaci. Výzkum byl realizován pomocí polostrukturovaných rozhovorů zaměřených na 6 výzkumných otázek. Na základě výsledků výzkumu byly vypracovány konkrétní návrhy a doporučení k optimalizaci procesu vzdělávání v adaptačním procesu vybrané organizace. Návrhy budou následně implementovány do praxe vybrané organizace.

1. Jaký je průběh prvního nástupního dne v adaptačním procesu ve vybrané organizaci?
2. Jak je nastaven aktuální proces vzdělávání pracovníků v adaptačním procesu ve vybrané organizaci?
3. Jak efektivní je proces vzdělávání pracovníků v rámci adaptačního procesu z pohledu garantů zapracování ve vybrané organizaci?
4. Jaké aktivity a podpůrné materiály považují garanti zapracování ve vybrané organizaci za užitečné?
5. Jak garanti zapracování ve vybrané organizaci podporují nové pracovníky v adaptačním procesu?
6. Jaké jsou nejčastější obtíže a překážky, se kterými se zúčastnění jedinci setkávají během adaptačního procesu ve vybrané organizaci?

První zkoumaná oblast byla zaměřena na průběh prvního nástupního dne pracovníka v praxi a jejím cílem bylo vstoupit s participanty do tématu, získat nové podněty a zjistit odchylky od programu stanoveného v interním dokumentu. Z výsledků šetření vyplynulo, že první nástupní den je v praxi adaptačního procesu participanty posuzován jako uvítací a seznamovací se základními informacemi o pracovišti a pracovních podmínkách. S tímto tvrzením se ztotožňuje Armstrong a Taylor (2015, s. 310). Předávání podstatných informací o organizaci a její činnosti lze předávat v písemné podobě, jak uvádí Šikýř (2016, s. 115) a tato skutečnost rovněž z výzkumného šetření vyplynula, noví pracovníci obdrží první nástupní den organizační brožuru. Proces seznámení pracovníka s organizací

a jejími hodnotami je ponechán na vůli nového pracovníka, což může být vhodným přístupem pro aktivní jedince vyhledávající informace, jak vyplývá z výzkumu Cranta (2000, s. 455). V ostatních případech pracovníci tímto procesem neprocházejí. Pro podporu úspěšnosti adaptačního procesu a zaškolení všech nových pracovníků je vhodné řešení podle Moser at al. (2024, s. 23) řízený orientační program poskytující ucelený přehled o organizaci, jejích hodnotách, poslání a pravidlech.

Druhá zkoumaná oblast byla zaměřena na zmapování aktuálního procesu vzdělávání pracovníků v adaptačním procesu. Proces vzdělávání pracovníků v průběhu adaptačního procesu vychází především z učení se prostřednictvím vlastních pracovních zkušeností za podpory mentora (garanta zapracování) a majoritní část učení se probíhá na pracovišti. Učení se ze zkušeností potvrzuje rovněž model 70/20/10 vycházející z výzkumu Centre for Creative Leadership popsaného Lombardem a Eichingerem (In: Armstrong a Taylor, 2015, s. 343). Tento model objasňuje způsob vzdělávání a rozvoje lidí, kdy 70 % učení probíhá prostřednictvím pracovních zkušeností, 20 % sociálními interakcemi a 10 % formálními vzdělávacími aktivitami. Jak je z výzkumu patrné, oslovení garanti zapracování primárně při zaškolování využívají metodu instruktáže, která je definována Koubkem (2015, s. 267) jako nejjednodušší a nejčastěji využívanou jednorázovou metodu.

Výzkumná otázka orientovaná na efektivitu procesu vzdělávání pracovníků v rámci adaptačního procesu z pohledu garantů zapracování ukazuje na silné i slabší stránky nastaveného systému vzdělávání. Efektivita procesu vzdělávání pracovníků v rámci adaptace je ovlivněna přístupem jednotlivých garantů v roli mentorů. Tento přístup je patrný v rozdílném vnímání časového harmonogramu pro zapracování i v rámci vyhodnocování znalostí, dovedností a výkonu nového pracovníka, jak vychází z výzkumu. Jak uvádí Koubek (2015, s. 200) součástí adaptačního procesu je průběžné vyhodnocování výkonu nového pracovníka, jeho přístupu k práci, zvládnutí pověřených úkolů, vyrovnávání se s jednotlivými oblastmi adaptačního procesu i formování mezilidských vztahů. Přestože existují nástroje a plány zapracování, jejich využívání není jednotné a je závislé na individuálním přístupu garantů. Úspěšnost adaptačního procesu a zaškolení z pohledu promptního dosažení požadované výkonnosti a podpory motivace setrvat

v organizaci je vhodné podpořit systematickým přístupem ke vzdělávání, jak zmiňuje Hroník (2007, s. 130).

Čtvrtou výzkumnou oblastí byly aktivity a podpůrné materiály, které považují garanti zapracování za užitečné. Rozhovory přinesly vhled na širokou škálu materiálů a aktivit podporující zapracování nových pracovníků. Jedná se o systematické online školení, plán zapracování, prezenční kurzy pro guaranty zapracování, manuál pro zapracování, AI asistentka, zaškolování v rámci běžného provozu a přístup k potřebným informacím. Výsledky výzkumu korespondují s názory a výzkumy v odborné literatuře. Pozitivní účinnost plánovaného vzdělávání potvrzují například autoři Veteška (2016, s. 120), Hroník (2007, s. 130), Koubek (2021, s. 55) nebo studie provedená Arthur et al. (2003, s. 238). Využití e-learningu během počáteční fáze adaptačního procesu rovněž doporučuje Hroník (2007, s. 131). Významný vliv na osvojení si potřebných znalostí a dovedností má plánování zkušeností zahrnující strukturu jednotlivých pracovních činností, jež si má pracovník osvojit ve spolupráci s mentorem, jak uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 312). Manuál pro zapracování obsahující podrobné informace o organizaci, jejích procesech a pravidlech je dalším významným nástrojem podporující úspěšnost adaptačního procesu, jak potvrzuje výzkum Kammeyera-Muellera a Wanberga (2003, s. 790), tuto skutečnost potvrzuje rovněž výzkum Godinho at al. (2023, s. 18).

Z předposlední výzkumné oblasti šetření vyplývá různorodý přístup garantů zapracování k podpoře nových pracovníků. Některé participantky volí stejný přístup ke všem pracovníkům a některé volí přístup podle toho, zda si pracovník přináší pracovní zkušenosti či nikoliv. Zaškolování pracovníků bez praxe vyžaduje více času a vysvětlování. Naopak pracovníci se zkušenostmi se mohou zapracovávat rychleji, čímž se celý proces zjednodušuje. Jak potvrzuje výzkum Carr at al. (2006, s. 355) a poukazuje na důležitost rozlišovat přístup v adaptačním procesu mezi zaměstnanci s již nabytými zkušenostmi a zaměstnanci bez pracovních zkušeností. Ačkoliv vnímají, že mohou být někdy překážkou nevhodné pracovní návyky z předchozích zaměstnání.

Oslovení garanti podporují nové zaměstnance v jejich aktivitě a získávání informací různými formami, především individuálním a otevřeným přístupem, komunikací, aktivitami podporující budování vztahů mezi pracovníky, získání širšího kontextu chodu

prodejny a souvisejících procesů. Jak potvrzuje Bauer a Erdogan (2011, s. 53), informace získané od spolupracovníků a nadřízených jsou důležitou součástí seznámení se s novým pracovním prostředím.

Závěrečná výzkumná pasáž poskytuje data s ohledem na nejčastější obtíže a překážky, se kterými se noví pracovníci a garanti zapracování setkávají během adaptačního procesu. Z dosažených výsledků je patrné, že zapracování nových pracovníků může být zkomplikováno nedostatkem času, častým přerušováním zaškolování běžným provozem a měnící se denní agenda s ohledem na provoz. Tyto aspekty mohou být způsobeny primárně aplikovanou vzdělávací metodou instruktáže, jejíž nevýhodou je rušivé prostředí způsobené běžným provozem, jak uvádí Langer (2016, nečíslováno). Náročný aspekt pro nové pracovníky je označena participanty orientace a zapamatování si obsáhlého množství informací, což může být způsobeno přesycením informacemi během krátké doby, jak upozorňuje Hroník (2007, s. 130). Tyto a další podněty byly zapracovány do návrhu optimalizace adaptačního procesu vybrané organizace a její složky.

Závěr

Diplomová práce se zabývala specifiky vzdělávání v rámci adaptačního procesu. Cílem práce bylo analyzovat systém a proces vzdělávání zaměstnanců během adaptačního procesu ve vybrané mezinárodní organizaci, na základě získaných výzkumných dat definovat konkrétní návrhy a doporučení pro jeho zlepšení. Tyto návrhy byly následně uvedeny do praxe v dané organizaci. Práce měla teoreticko-empirický charakter.

Teoretická část vycházela z relevantních odborných publikací, výzkumů a článků českých i zahraničních autorů. Poskytla pohled na různé přístupy k realizaci procesu a jejich dopady na úspěšnost, efektivitu, pracovní spokojenost a fluktuaci zaměstnanců. Popisovala organizací adaptačního procesu včetně jednotlivých částí, jako byly onboarding, integrace, zaškolení a orientace, včetně časového průběhu těchto procesů. Kapitola byla zakončena charakteristikou faktorů ovlivňujících úspěšnost a rychlost adaptačního procesu z pohledu charakteristik nových zaměstnanců, jejich aktivního přístupu a z hlediska adaptačních postupů organizace s efektivní podporou nových pracovníků prostřednictvím orientačních programů, mentorství nebo přizpůsobení pracovních očekávání.

Pokračujícím tématem teoretické pasáže jsou vybrané aspekty a souvislosti vzdělávání v adaptačním procesu, jako jsou aspekty týkající se trhu práce, legislativního ukotvení podnikového vzdělávání včetně Národní soustavy kvalifikací navazující na Národní soustavu povolání. Závěrečná pasáž objasňuje vliv teorií a koncepcí učení na praxi.

Druhá kapitola poskytla vhled do specifikací vzdělávání v adaptačním procesu, propojovala adaptační proces s profesním vzděláváním v širších souvislostech, klasifikovala jej podle konkrétních fází a potřeb zaměstnanců v průběhu jejich pracovního života. Dále se věnovala přístupům k firemnímu vzdělávání z pohledu systematického a nesystematického a vlivu na efektivitu adaptace nových zaměstnanců. Systematické vzdělávání bylo dále rozpracováno v souvislosti s jeho prokázanou efektivitou včetně rozpracované struktury procesu. Práce se rovněž věnovala metodám vzdělávání nových pracovníků na pracovišti, přičemž se zaměřila na nejvhodnější metody a kritérií pro výběr jejich výběr. Teoretická část dále analyzovala vybrané aspekty a souvislosti vzdělávání v adaptačním procesu, například vliv trhu práce, legislativní ukotvení podnikového

vzdělávání a jeho propojení s Národní soustavou kvalifikací a Národní soustavou povolání. Závěrečná pasáž objasňovala, jak teorie a koncepce učení ovlivňují praxi.

Výzkum byl proveden kvalitativní formou pomocí metody polostrukturovaných rozhovorů s vybranými garanty zapracování, jehož východiskem byla obsahová analýza interní dokumentace. Z výsledů výzkumu vyplynulo, že vzdělávání v adaptačním procesu ve vybrané organizaci je realizováno převážně neformální formou vzdělávání s podporou garanta zapracování nebo zkušených pracovníků. Toto vzdělávání je podpořeno formálním vzděláváním, které zastává okrajovou část tohoto procesu. Významnou roli v procesu zastává garant zapracování, který může výrazně ovlivnit průběh adaptačního procesu svým individuálním přístupem. Pracovníci i garanti zapracování jsou vybaveni širokou škálou materiálů a nástrojů poskytujících vzdělávání v adaptačním procesu.

Poznatky vycházející z výzkumu a konceptů uvedených v teoretické části byly východiskem pro formulování konkrétních návrhů a doporučení pro optimalizaci systému a procesu vzdělávání v adaptačním procesu ve vybrané organizaci. Návrhy a doporučení se týkaly posílení systematického řízení procesu a systému vzdělávání v adaptačním procesu, zařazení formálního úvodního orientačního programu do nástupního dne a zvýšení podpory garantů zapracování v systematickém vedení vzdělávání v adaptačním procesu. Tyto návrhy budou využity pro praktickou implementaci ve vybrané organizaci s cílem zvýšit efektivitu vzdělávání v adaptačním procesu.

Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, S. & B. MITCHELL, 2019. *The Essential HR Handbook: A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional*. Newburyport, Massachusetts: Career Press. ISBN 9781632658685.

ARTHUR, W., W. BENNETT, P.S. EDENS & S.T. BELL, 2003. Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features. *Journal of applied psychology*. February 2003, Vol. 88, No. 2 pp. 234-245. ISSN 0021-9010.

BAUER, T.N., T. BODNER, B. ERDOGAN, D.M. TRUXILLO & J.S. TUCKER, 2007. Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, May 2007, Vol. 92, No. 3 pp. 707-721. ISSN 0021-9010.

BAUER, T.N. & B. ERDOGAN, 2011. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In: ZEDECK, S. In: *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. Washington, DC: American Psychological Association, 51-64. ISBN 978-1-4338-0727-5.

BARTÁK, J., 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5.

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

BROWN K.G. & T. SITZMANN, 2011. Training and employee development for improved performance. In: ZEDECK, S. In: *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the*

organizations. Washington, DC: American Psychological Association, 469- 494. ISBN 978-1-4338-0727-5.

CARR, J.C., A.W. PEARSON, M.J. VEST & S.L. BOYAR, 2006. Prior Occupational Experience, Anticipatory Socialization, and Employee Retention. *Journal of Management*, June 2006, Vol. 32, No. 3 pp. 343-359. ISSN 0149-2063.

CRANT, J. M., 2000. Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*. June 2000, Vol. 26, No. 3 pp. 435-462. ISSN 0149-2063.

Zaměstnanost a nezaměstnanost [online]. [vid. 2024-12-28]. Dostupné z:

<https://1url.cz/Q1xsI>

EGER, L., 2020. *E-learning a jeho aplikace: s orientací na vzdělávání a profesní vzdělávání Millennials*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-261-0952-5.

Euro indicators [online]. [vid. 2025-02-20].

Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/main/news/euro-indicators>

GAVORA, P., V. JŮVA a V. HLAVATÁ, 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido. ISBN 978-80-7315-185-0.

GODINHO, T., I.P. REIS, R. CARVALHO & F. MARTINHO, 2023. Onboarding handbook: An indispensable tool for onboarding processes. *Administrative sciences*, March 2023, Vol. 13, No. 3 pp. 1-21. ISSN 2076-3387.

HAJEROVÁ MŮLLEROVÁ, L. a M. STŘÍTESKÝ, 2024. *Řízení lidských zdrojů v kontextu organizačního chování*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-996-0.

HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHRÁSKA, M., 2007. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1369-4.

KAMMEYER-MUELLER, J.D. & C.R. WANBERG, 2003. Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, February 2003, Vol. 88, No. 5 pp. 779-794. ISSN 0021-9010.

KLEIN, H. J. & N. A. WEAVER, 2000. The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel psychology*, March 2000, Vol. 53, No. 1 pp. 47-66. ISSN 0031-5826.

KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

LANGER, T., 2016. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0093-4.

LANGER T., T. E. DOMBROVSKÝ A O. NOVÁK, 2024. *Závěrečná zpráva průzkumu Learning & Developmentu v organizacích ČR a SR 2024* [online]. [vid. 2024-11-20]. Dostupné z: <https://1url.cz/U1xsv>

MATOUŠ, Z., L. PAULOVČÁKOVÁ, M. TURECKIOVÁ a J. VETEŠKA, 2021. *Management vzdělávání dospělých a vzdělávacích organizací*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-907809-3-4.

MOSER, K., R. SOUCEK, N. GALAIS & C. ROTH. *Onboarding: Neue Beschäftigte erfolgreich integrieren (Praxis der Personalpsychologie)*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. ISBN 978-3-8017-3224-0.

MUŽÍK, J. a P. KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.

MUŽÍK, J., 2011. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika. Vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 9788073575816.

Národní soustava kvalifikací [online]. © NPI a TREXIMA, spol. s r. o. 2006 – 2014 [vid. 2024-12-28]. Dostupné z: <https://www.narodnikvalifikace.cz/>

NIELSON, S., M. HATZENBÜHLER, M. BITSCH & P. SIEGFRIED, 2023. Processes of Staff Onboarding in the Supply Chain Management of Industrial Enterprises: A Comparison of Best Practices and Literature. *International journal of supply and operations management*. August 2023, Vol. 10, No. 3 pp. 365-395. ISSN 2383-1359.

- NOVOTNÁ, H., O. ŠPAČEK a M. ŠTOVÍČKOVÁ, 2019. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy. ISBN 978-80-7571-025-3.
- PALÁN, Z., 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.
- PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA, 2014. *Andragogický slovník*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4748-4.
- SKUTIL, M. a HENDL, J., 2011. *Základy pedagogicko-psychologického výzkumu pro studenty učitelství*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-778-7.
- SVOBODOVÁ, Z., 2020. *Základy metodologie výzkumu: (kvalitativní přístupy)*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7603-256-9.
- ŠIKÝŘ, M., 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠTIKAR, J., J. RŮŽIČKA, M. MAYEROVÁ, M. RYMEŠ, K. RIEGEL et al., 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Nakladatelství Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.
- ŠVAŘÍČEK, R., 2010. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Portál. ISBN 9788026202738.
- TURECKIOVÁ, M., 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-80-8.
- VETEŠKA, J. a kol., 2013. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-905460-0-4.
- VETEŠKA, J., 2016. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.
- WALLACE, K., 2009. Creating an Effective New Employee Orientation Program. *Library Leadership & Management*, December 2009, Vol. 23, No. 4 pp. 168-176. ISSN 1945-8851.

WANBERG, C.R. & J.D. KAMMEYER-MUELLER, 2000. Predictors and outcomes of proactivity in the socialization proces. *Journal of Applied Psychology*, Jun 2000, Vol. 85, No. 3 pp. 373-355. ISSN 0021-9010.

Interní dokumenty vybrané společnosti, 2023

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce. [online]. [cit. 2024-12-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Zákon č. 179/2006 Sb., Zákon o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání). [online]. [cit. 2024-12-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-179>

Vyjádření k využití nástrojů umělé inteligence

Při zpracování této závěrečné práce byly nástroje umělé inteligence používány jako podpůrný a doplňkový nástroj, zejména při přepisu rozhovorů do textové formy, překladu a porozumění odborných textů v cizím jazyce a při hledání vhodných synonym.

Seznam příloh

Příloha 1 – Osnova rozhovorů

Příloha 2 – Informovaný souhlas

Příloha č. 1

Osnova rozhovorů

1. Úvod: představení výzkumu a informovaný souhlas.
2. Identifikace účastníka výzkumu: jméno a příjmení, pracovní pozice, jak dlouho pracuje ve vybrané organizaci a jak je dlouho v roli garanta zapracování.
3. Jak probíhá první nástupní den adaptačního procesu?
 - Můžete mi prosím popsat, jak probíhá zapracování nově nastupujících pracovníků v praxi od prvního nástupního dne?
 - Jaké informace o organizaci a její historii, vizi říkáte nováčkovi?
4. Jak je nastaven aktuální proces vzdělávání pracovníků v adaptačním procesu?
 - Jakým způsobem postupujete při zaškolování nováčků?
 - Jaký je rozdíl v zapracování podle jednotlivých pozic?
5. Jak efektivní je proces vzdělávání pracovníků v rámci adaptačního procesu z pohledu garantů zapracování?
 - Jak dlouho obvykle trvá zapracování nováčka pro jednotlivé pozice?
 - Jakým způsobem průběžně vyhodnocujete pokrok a úspěšnost zapracování nováčka?
 - Jak probíhá ukončení zapracování pracovníka?
6. Které aktivity a podpůrné materiály považují garanti zapracování za užitečné?
 - Co vám nejvíce pomáhá při zapracování nováčka?
 - Popište prosím, jak využíváte manuál pro zapracování?
7. Jak garanti zapracování podporují nové pracovníky v adaptačním procesu?
 - Jak přistupujete k nováčkovi, který nemá zkušenosti?
 - Jak podporujete aktivitu nováčka?
8. Jaké jsou nejčastější obtíže a překážky, se kterými se noví pracovníci a garanti zapracování setkávají během adaptačního procesu?
 - Jak jsou podle vás nastaveny pravidla, podmínky a procesy pro zapracování nováčků? Co zapracování ztěžuje?
 - Co je podle vás nejnáročnější pro nováčky?

- Co byste na procesu zapracování změnila nebo doplnila, co by pomohlo ho zlepšit?

9. Závěr: důležitá témata, která nezazněla, otázky participanta.

10. Poděkování, ukončení.

Informovaný souhlas

Souhlas s poskytnutím individuálního rozhovoru pro účely výzkumu k diplomové práci

Vážená paní,

v souvislosti s Vaší účastí na výzkumu k diplomové práci, jejímž cílem je analyzovat systém a proces vzdělávání pracovníků během adaptačního procesu ve vybrané mezinárodní organizaci a na základě výsledků výzkumu podat konkrétní návrhy a doporučení k jeho optimalizaci, se na Vás obracím s žádostí o poskytnutí individuálního rozhovoru. Vaše názory a zkušenosti přispějí k řešení problémů, kterých se výzkum týká.

Rozhovor není zatížen žádným rizikem. Pokud by Vám však některá otázka byla nepříjemná, nemusíte na ni odpovédět. Máte také právo rozhovor kdykoliv přerušit, a i bez uvedení důvodů v něm nepokračovat.

Ujišťuji Vás, že rozhovor je důvěrný. Rozhovor bude nahráván, aby Vaše informace, které v něm zazní, mohly být odborně zpracovány. Vaše identita bude známa výzkumníkovi, který s touto informací bude pracovat v souladu se zákonem č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů, zákonem č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s nařízením (EU) 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů (GDPR). Rozhovor bude zpracován pod unikátním kódem. Výsledky rozhovoru budou použity výhradně pro účely *diplomové práce* a pouze v anonymní podobě.

Aby bylo možné kvalifikovaně zpracovat všechny informace, které mi sdělíte, prosím, abyste k takovému zpracování udělil/ udělila svůj dobrovolný souhlas.

S úctou a poděkováním Monika Al-Mudhafarová

Subjekt: Katedra andragogiky a managementu vzdělávání (KAMV), Myslíkova 7, Praha 1, 110 00. Kontaktní osoba Monika Al-Mudhafarová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem byl/a informován/a o tom, že podle výše uvedených právních předpisů o zpracování osobních údajů mám právo:

- kdykoliv odvolat udělený souhlas, a to pro každý ze shora uvedených účelů samostatně;
- vyžádat si informaci o tom, jaké mé osobní údaje zpracovávány;
- vyžádat si opravu nebo doplnění mých osobních údajů;
- žádat výmaz osobních údajů, pro jejichž zpracovávání již dále není důvod;
- žádat omezení zpracovávání údajů, které jsou nepřesné, neúplné nebo u nichž odpadá důvod jejich zpracování, ale nesouhlasím s jejich výmazem;
- žádat umožnění přenesení zpracovávaných údajů;
- vznést námitku proti zpracování mých osobních údajů pro přímý marketing, včetně souvisejícího profilování;
- nebyt předmětem automatizovaného individuálního rozhodování, včetně profilování;
- mám právo dostat odpověď na svou žádost bez zbytečného odkladu, v každém případě do jednoho měsíce od obdržení žádosti správcem.

Pro kontaktování správce ve věci zpracování osobních údajů lze využít následující kontakt (zde bylo uvedeno telefonní číslo a emailová adresa na výzkumníka)

- a. Potvrzuji, že jsem si přečetl/a tento informovaný souhlas týkající se výše uvedeného individuálního rozhovoru a porozuměl/a mu.
- b. Souhlasím s tím, že úryvky z individuálního rozhovoru mohou být součástí diplomové práce. Pro tyto účely smí být úryvky z individuálních rozhovorů uvedeny jen v anonymizované podobě bez mého jména a souvislosti s mojí osobou.
- c. Prohlašuji, že jsem byl seznámen s tím, že po obhajobě diplomové práce budou individuální rozhovor a s ním spojené materiály smazány.
- d. Prohlašuji, že jsem byl/a poučena o možnosti klást otázky. Rovněž prohlašuji, že všem výše uvedeným skutečnostem a poskytnutým informacím rozumím a beru je

na vědomí. Nemám žádné další otázky ani nejasnosti a vyslovuji svůj výslovný svobodný souhlas s účastí na individuálním rozhovoru.

- e. Prohlašuji, že jsem plně způsobilý/á k právním úkonům a jako takový/á prohlašuji, že jsem informován/a o skutečnosti, že individuální rozhovor poskytnu dobrovolně a jsem oprávněn/a kdykoliv od něj odstoupit.
- f. Prohlašuji, že beru na vědomí informace obsažené v tomto informovaném souhlasu a souhlasím se zpracováním mých osobních a citlivých údajů v rozsahu a způsobem a za účelem specifikovaným v tomto informovaném souhlasu.

Tento souhlas je sepsán ve dvou vyhotoveních s povahou originálu, přičemž jedno vyhotovení obdrží účastník výzkumu a jedno vyhotovení obdrží výzkumník diplomové práce.

Účastník výzkumu:	Jméno a příjmení (tiskacím)	Podpis (místo, datum)
Výzkumník:	Jméno a příjmení (tiskacím)	Podpis (místo, datum)