



**UNIVERZITA
KARLOVA**

**Adaptační proces sociálních pracovníků
odborného poradenství v multikulturním
prostředí**

**Adaptation Process of Social Workers in Professional
Counselling within a Multicultural Environment**

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Mgr. Petr Vrzáček Ph.D.

Autor:

Mgr. Tereza Feřteková

Praha 2025

Poděkování

Největší díky za otevřenost a ochotu se mnou spolupracovat patří všem informantům ze tří organizací, kteří se se mnou podělili o své zažité zkušenosti a pohledy k dané tématice. Druhé díky patří Mgr. Petru Vrzáčkovi Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, pomoc při zpracování této práce a hlavně za jeho trpělivost. Dále děkuji své kolegyni a blízké přítelkyni Susan, která mi byla oporou během celé doby mého studia a se kterou jsme se společně úspěšně dostaly až k cílové rovince tohoto magisterského studia. Děkuji svému muži, Vojtovi, že chodil se synem na procházky, abych já mohla dopsat tuto práci. V neposlední řadě děkuji rodině, která mne podporovala po celou dobu mého studia.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci s názvem „Adaptační proces sociálních pracovníků odborného poradenství v multikulturním prostředí“ vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že všechny použité prameny a literatura byly řádně citovány a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne

Podpis autora

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na analýzu adaptačního procesu nově nastupujících sociálních pracovníků v nestátních neziskových organizacích, které v České republice poskytují odborné sociální poradenství cizincům. Cílem práce je porozumět tomu, jak se sociální pracovníci s obecnými profesními kompetencemi adaptují a transformují do role odborníků schopných naplňovat specifické požadavky poradenství pro multikulturní cílovou skupinu.

Výzkum využívá kvalitativní metody obsahové analýzy, s využitím polostrukturovaných rozhovorů s novými pracovníky, jejich nadřízenými a dalšími klíčovými osobami podílejícími se na adaptačním procesu. Součástí výzkumu je rovněž analýza interních dokumentů jednotlivých organizací. Data byla zpracována pomocí kombinace deduktivního a induktivního kódování v softwaru MAXQDA a následné kvalitativní obsahovou analýzou, která umožnila identifikovat hlavní kategorie a faktory ovlivňující úspěšnost adaptace.

Výsledky práce přinášejí hlubší porozumění procesu začleňování nových zaměstnanců, identifikují klíčové vlivy na kvalitu adaptace a nabízejí praktická doporučení pro optimalizaci adaptačních procesů v neziskových organizacích pracujících s cizinci. Závěrečná doporučení mohou rovněž přispět k posílení dlouhodobé spokojenosti, profesního ukotvení a výkonnosti sociálních pracovníků.

Abstract

The thesis focuses on the analysis of the adaptation process of newly recruited social workers in non-governmental non-profit organizations providing professional social counseling to foreigners in the Czech Republic. The aim of the thesis is to understand how social workers with general professional competences adapt and transform into the role of professionals capable of fulfilling the specific requirements of counselling for a multicultural target group.

The research uses qualitative methods of content analysis, using semi-structured interviews with new workers, their supervisors and other key persons involved in the adaptation process. The research also includes an analysis of internal documents of each organisation. The data was processed using a combination of deductive and inductive coding in MAXQDA software followed by qualitative content analysis to identify the main categories and factors influencing the success of adaptation.

The results of the work provide a deeper understanding of the process of integrating new employees, identify key influences on the quality of adaptation and offer practical recommendations for optimizing adaptation processes in non-profit organizations working with foreigners. The final recommendations can also contribute to enhancing the long-term satisfaction, professional anchoring and performance of social workers.

Obsah

Úvod	8
1 Teoretický rámec	10
1.1 Koncept adaptačního procesu	11
1.1.1 Definice a fáze adaptačního procesu	12
1.1.2 Faktory ovlivňující adaptační proces	14
1.1.3 Adaptační proces v NNO	18
1.2 Teorie organizační kultury a její role při začleňování nových pracovníků . .	20
1.2.1 Rozdíl mezi orientací a komplexním začleňováním	23
1.3 Teorie sociální podpory	25
1.3.1 Význam sociální podpory v adaptaci	27
1.4 Specifika odborného sociálního poradenství s cizinci	30
1.4.1 Charakteristika služby odborného sociálního poradenství	30
1.4.2 Role sociálních pracovníků	32
1.4.3 Specifika a výzvy práce s cílovou skupinou cizinců	33
2 Kontext vybraných organizací	35
2.1 Popis vybraných neziskových organizací a jejich činností	35
2.2 Přehled interních dokumentů k adaptačnímu procesu	37
3 Metodologie	39
3.1 Pozicionalita výzkumnice vůči zkoumanému fenoménu	39
3.2 Paradigma výzkumu	41
3.3 Etická hlediska	43
3.4 Výběr vzorku a postup vzorkování	46
3.5 Výzkumné otázky, metody, techniky a následná práce s vytvořenými daty .	49
3.5.1 Rozhovory - realizace, přepis, kódování, analýza	51
3.5.2 Analýza interních dokumentů	55
3.6 Limity výzkumu	56
4 Analýzy a interpretace dat	58
4.1 Výstupy z analýzy rozhovorů	58
4.1.1 Definované kategorie z rozhovorů a jejich kódy	58

4.1.2	Interpretace jednotlivých rozhovorů	61
4.1.3	Vyhodnocení rozhovorů s pracovníky organizací	70
4.2	Výstupy z analýzy interních dokumentů	72
4.2.1	Definované kategorie z interních dokumentů a jejich kódy	72
4.2.2	Interpretace interních dokumentů	74
4.2.3	Vyhodnocení dokumentů organizací	76
4.3	Závěrečné shrnutí výzkumu a doporučení	77
4.3.1	Doporučení pro jednotlivé organizace	77
4.3.2	Obecná doporučení	79
5	Diskuse	81
	Závěr	83
	Seznam použité literatury	

Seznam použitých zkratek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MVČR	Ministerstvo vnitra České republiky
NNO	Nestátní nezisková organizace
OSP	Odborné sociální poradenství

Úvod

Problematika adaptace nových zaměstnanců ve specifických profesích, jako je sociální práce s cizinci, se stává čím dál aktuálnější vzhledem k narůstajícímu stěhování obyvatel a potřebě poskytovat cílené sociální služby v multikulturním prostředí. V neziskových organizacích, které se specializují na odborné sociální poradenství (dále jen OSP) pro cizince, má adaptační proces klíčovou roli při integraci nových sociálních pracovníků. Adaptace sociálních pracovníků představuje komplexní proces, který zahrnuje jak jejich začlenění do pracovního týmu, tak osvojení si znalostí a dovedností potřebných pro práci s cílovou skupinou cizinců. Tato skupina se často potýká s jazykovou bariérou, odlišnými kulturními zvyklostmi a právním statutem, který ovlivňuje jejich integraci do české společnosti. Sociální pracovníci proto čelí nejen odborným výzvám, ale i nárokům na specifické mezilidské dovednosti, které vyžadují hluboké porozumění individuálním potřebám a situaci každého klienta. Dobře nastavený adaptační proces se jeví jako klíčový pro to, aby sociální pracovníci efektivně reagovali na specifické potřeby této cílové skupiny a aby se mohli rychle a účinně integrovat do pracovního prostředí a organizační kultury. Téma adaptačního procesu je aktuální nejen z hlediska zvyšujících se nároků na efektivní začlenění nových zaměstnanců, ale také proto, že úspěšný adaptační proces přispívá k vyšší spokojenosti zaměstnanců a nižší fluktuaci, což má zásadní dopad na kontinuitu a kvalitu poskytovaných služeb.

Prvotním důvodem, proč jsem se o toto téma začala zajímat a proč chci dále prohlubovat své znalosti a porozumění této oblasti, je má vlastní praxe v nestátní neziskové organizaci (dále jen NNO), ve které jsem pracovala přes tři roky. V rámci studia jsem měla možnost zde realizovat diagnostiku adaptačního procesu a vnímám, že se jedná o proces, který je velmi komplexní a má potenciál k neustálému zlepšování a rozvoji. Proto jsem se rozhodla tímto tématem zabývat více do hloubky.

Cílem této diplomové práce je analyzovat adaptační proces nových sociálních pracovníků OSP ve třech konkrétních NNO s cílovou skupinou cizinců. Práce nabízí hlubší porozumění procesu začleňování nových pracovníků, kteří vstupují do těchto organizací s obecnými profesními kompetencemi, analyzuje jak se vyrovnávají s požadavky specifickými pro práci v multikulturním prostředí a identifikuje klíčové vlivy na úspěšnost adaptace.

Hlavní výzkumná otázka zní: „Jak probíhá přerod ze sociálního pracovníka s obecnými kompetencemi na sociálního pracovníka schopného zastávat pozici s konkrétními požadavky v nové organizaci v rámci OSP cizincům?“ Dílčí výzkumné otázky se zaměřují na zkoumání jednotlivých oblastí adaptačního procesu, jako je samotný průběh adaptace, podpůrná opatření a zdroje poskytované novým zaměstnancům, využívání obecných kompetencí při výkonu specializované pozice, kroky a postupy organizací, role nadřízených a týmových kolegů v poskytování sociální podpory, vliv organizační kultury, výzvy a obtíže se kterými se noví zaměstnanci setkávají, a nakonec na to, jak oni sami vnímají celý adaptační proces.

Výzkum se soustředí na tři NNO v České republice (dále jen ČR), které poskytují OSP

cizincům. Metodologicky je výzkum realizován kvalitativním přístupem, kdy byla data získávána prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s novými zaměstnanci, jejich nadřízenými a dalšími pracovníky organizace, kteří jsou zapojeni do adaptačního procesu. Součástí výzkumu je i analýza interních dokumentů organizací, týkajících se adaptačního procesu, které poskytují organizační kontext a umožňují hlubší vhled do systematického přístupu organizací k začleňování nových zaměstnanců.

Práce je strukturována do pěti kapitol. V teoretickém rámci představuji koncept adaptačního procesu, teorii organizační kultury a začleňování nových zaměstnanců, teorii sociální podpory a specifika OSP s cizinci. Tato kapitola je základním pilířem, který dává rámec celé mé práci a ze které jsem vycházela při tvorbě výzkumu. Druhá kapitola se věnuje kontextu vybraných organizací. Jsou v ní popsány NNO, se kterými jsem spolupracovala, včetně přehledu interních dokumentů. Třetí, metodologická kapitola podrobně popisuje použitý výzkumný přístup, paradigma výzkumu, etická hlediska, výběr vzorku a metody tvorby a analýzy dat. Čtvrtá kapitola je věnovaná analýzám, interpretacím a výstupům, kde jsou prezentována data z rozhovorů a interních dokumentů. V této kapitole jsou podrobně sepsány výstupy z jednotlivých rozhovorů a to zejména ve vztahu k výzkumným otázkám, popis identifikovaných klíčových kategorií a porovnání výsledků analýz mezi jednotlivými organizacemi. Pátou kapitolou je samotná diskuse, ve které interpretuji výsledky svého výzkumu ve vztahu k teoretickému rámci. Hovořím v ní také o významu organizační kultury, sociální podpory a dalších identifikovaných faktorů na základě výsledků rozhovorů. Nabízím zde možná praktická doporučení pro zefektivnění a zlepšení adaptačního procesu. V neposlední řadě také diskutuji nad zodpovězením hlavní výzkumné otázky.

V závěru této práce se zaměřuji na shrnutí dosažených zjištění, uvádím praktická doporučení a reflektuji omezení práce, přičemž navrhuji směry pro další výzkum. Věřím, že výsledky mé diplomové práce mohou přispět nejen k zefektivnění adaptačního procesu, ale i k dlouhodobému posílení kompetencí a spokojenosti zaměstnanců v organizacích, které poskytují OSP jedné z nejohroženějších skupin obyvatel v ČR.

1. Teoretický rámec

Teoretické přístupy popsané v této kapitole slouží k definování rámce a kontextu pro můj výzkum a pomáhají vytvořit teoretický základ pro oblast mého výzkumu, potažmo vytvoření kontextu celé diplomové práce. Identifikuji a popisuji zde klíčové teoretické pojmy a koncepty, které jsou pro tento výzkum relevantní.

Nejprve se zaměřuji na koncept adaptačního procesu, kde definuji jednotlivé fáze a faktory, které tento proces ovlivňují, a hovořím o adaptačních procesech v NNO, čímž pokládám teoretický základ pro pochopení jeho dynamiky. Dále rozebírám teorie organizační kultury a začleňování nových pracovníků, přičemž kladu důraz na roli organizační kultury při integraci zaměstnanců a na rozdíly mezi orientací a komplexním začleňováním. Poté následuje podkapitola o teorii sociální podpory, která zdůrazňuje význam podpory ze strany kolegů a nadřízených během adaptace. Kapitulu uzavírám zaměřením se na specifika OSP s cizinci, věnuji se zde charakteristice služby OSP, roli sociálních pracovníků v OSP a jedinečným výzvám, které práce s touto cílovou skupinou přináší.

Věřím, že tento teoretický rámec poskytne důkladný kontext pro porozumění hlavním faktorům a mechanismům, které ovlivňují adaptační proces sociálních pracovníků OSP pracujících s cizinci, a dostatečně pevný základ pro následné empirické zkoumání adaptačního procesu, což je nezbytné pro komplexní analýzu dané problematiky. Tato teoretická východiska mi také posloužila jako základ pro formulaci dílčích výzkumných otázek a napomohla mi při výběru adekvátních metod pro tvorbu a analýzu dat.

Vzhledem k tomu, že svět práce reaguje na globální změny a výzvy, je důležité poznamenat, že praktiky začleňování nových zaměstnanců se nemusely nutně přizpůsobit významným změnám v pracovních procesech. Mnoho organizací stále používá obecné programy, které nejsou přizpůsobeny, upraveny nebo efektivně propojeny s dalšími praktikami v oblasti lidských zdrojů. Tím, že nepoznávají tyto trendy, mnoho organizací pokračuje v problémech s retencí, často ztrácí příležitosti získat závazek svých zaměstnanců na krátkou i dlouhou dobu. To může mít negativní dopad nejen z hlediska nákladů, ale také na pověst zaměstnavatele, morálku zaměstnanců a jejich produktivitu. Skutečností však je, že začleňování je dnes kontinuálním procesem a novou praxí, která by měla být novým zaměstnancům pravidelně poskytována, protože změny v jejich rolích, přechody do nových týmů a reorganizace jsou již spíše normou než výjimkou. (Jeske a Olson, 2022)

1.1 Koncept adaptačního procesu

Adaptační proces nových zaměstnanců v organizacích je komplexní a mnohostranný fenomén, který zahrnuje postupné začleňování jednotlivce do, pro něj nového, pracovního prostředí. Teoretické přístupy v této oblasti nabízejí rámec, který umožňuje pochopit, jak noví zaměstnanci procházejí různými fázemi socializace a jaké mechanismy přispívají k jejich úspěšnému začlenění. Klíčovým aspektem je to, jakým organizace strukturuje a podporuje vstup nových zaměstnanců, přičemž socializační taktiky a očekávání rolí hrají zásadní roli při formování jejich zkušeností. (Van Maanen, 1977) V souladu s tím Feldman rozšiřuje tento pohled konceptem „vícenásobné socializace“, který naznačuje, že adaptační proces může probíhat různými způsoby v závislosti na specifických podmínkách a charakteristikách organizace. (Feldman, 1981)

Proces začlenění nového zaměstnance do organizace a její kultury, a zároveň zajištění potřebných nástrojů a informací, aby se nový zaměstnanec stal produktivním členem týmu je velmi důležitý. Přijímání nových zaměstnanců je jedním z nejkritičtějších mezioborových procesů v organizaci (zahrnující manažera náboru, personální oddělení, IT, provozní, školitele, atd). Tento proces je kvůli tomu plný příležitostí k selhání. (Maurer, 2019)

Důležitým přínosem je metaanalýza z roku 2007, která sumarizuje následky úspěšné socializace a zdůrazňuje význam identifikace klíčových faktorů, jež podporují efektivní začlenění nových zaměstnanců. (Bauer, 2007) Je důležité brát v potaz to, že některé faktory mohou být obecně platné a nějaké specifické a mohou se lišit organizace od organizace.

Při tvorbě efektivního adaptačního procesu je zásadní nejen to, jaké nástroje organizace využívá, ale také jakým způsobem jsou tyto nástroje implementovány. Různé socializační taktiky, které zaměstnavatel zvolí, mohou mít významný vliv na to, jak rychle a hladce se noví zaměstnanci začlení do pracovního prostředí. Je například rozdíl mezi formálními a neformálními přístupy k socializaci – zatímco formální metody (jako strukturované školení nebo předem naplánovaný mentoring) mohou přinášet větší předvídatelnost a snížit úzkost nových zaměstnanců, neformální přístupy často podporují flexibilitu a posilují sociální vazby. Výběr vhodného postupu by měl vždy reflektovat nejen charakter organizace, ale i konkrétní profil zaměstnance. (Cable, 2001)

Podobně je důležité uvažovat i nad způsoby vstupu zaměstnance do organizace, protože různé vstupní strategie mohou mít různý dopad na míru jeho adaptace. Kammeyer-Mueller a Wanberg ve své studii analyzují různé formy vstupu do organizace (např. postupný onboarding, rotace po odděleních nebo přímé zapojení do týmu) a zdůrazňují, že míra organizační podpory v počátečních fázích má přímý dopad na úspěšnost adaptace. Zvláště pak upozorňují na význam poskytnutí včasné zpětné vazby a jasně komunikovaných očekávání, které novým zaměstnancům pomáhají lépe porozumět své roli a snižují riziko nesouladu mezi očekáváním a realitou. Tyto poznatky opět ukazují, že úspěšný adaptační proces nelze chápat jen jako otázku „nástupu do práce“, ale jako komplexní proces vyžadující strategické plánování, citlivý přístup a důraz na individualizaci. (Kammeyer-Mueller, 2003)

Na nové zaměstnance se dá také dívat optikou různých typů „týmových rolí“. Každá role má jiné slabé a silné stránky a s tím spojené rozdílné individuální potřeby, které by měli jejich nadřízení respektovat při motivování a brát v potaz při práci s nimi. (Bělohlávek, 2008)

Celkově tyto teorie a modely poukazují na to, že úspěšný adaptační proces je výsledkem interakce mezi individuálními charakteristikami nového zaměstnance a organizačními mechanismy, jež umožňují hladké začlenění a zvyšují pravděpodobnost dlouhodobé pracovní spokojenosti.

První zkušenosti zaměstnanců se začleňováním mohou také formovat jejich připravenost a schopnost přizpůsobit se v budoucnosti, když se připojují k novým projektům nebo týmům uvnitř organizace. Organizace by měly pravidelně posuzovat a hodnotit zkušenosti svých nových zaměstnanců s procesem začleňování, aby mohly v průběhu času optimalizovat, zlepšovat a zdokonalovat své postupy začleňování, protože očekávání nových zaměstnanců, jejich týmů a organizace jako celku se neustále mění. (Karambelkar a Bhattacharya, 2017)

Očekávání nových zaměstnanců se v dnešní době změnilo. Očekávají osobnější, digitální, časově efektivní přístup. Předpokládají ze strany zaměstnavatele zkušenosti se začleňováním, které usnadňují úspěšný vstup do jejich nových rolí. Je proto potřeba přehodnotit koncept začleňování jako zážitku ‚vše v jednom‘. Je potřeba uznat, že začleňování může generovat mnoho vzájemných příležitostí k učení. Jakmile budou identifikovány správné faktory úspěchu pro začleňování a propojeny s relevantními praktikami v oblasti lidských zdrojů, bude tento proces efektivnější. (Jeske a Olson, 2022)

1.1.1 Definice a fáze adaptačního procesu

Adaptační proces (někdy v literatuře také nazýván onboarding či organizační socializace) nového zaměstnance představuje řízené začleňování nově příchozího pracovníka do pracovního prostředí organizace. Jde o proces interakce jedince s pracovním prostředím, v jehož průběhu si pracovník osvojuje požadované znalosti, dovednosti, role a hodnoty potřebné pro úspěšné zvládnutí pracovní pozice a začlenění do kolektivu. Je definován jako proces, jehož prostřednictvím se noví zaměstnanci posouvají z pozice vnějších účastníků organizace do pozice jejích plnohodnotných členů. (Bauer a Erdogan, 2011)

Z psychologického hlediska prochází nově příchozí fází výrazných změn v pocitech a postojích – počáteční nadšení a očekávání se mohou rychle proměnit v nejistotu či šok z nástupu, pokud realita neodpovídá představám. Úkolem adaptačního procesu je proto tento přechod usnadnit a minimalizovat negativní pocity spojené se vstupem do nové role. Z praktického hlediska zahrnuje adaptace několik oblastí současně. Úspěšné začlenění nového pracovníka vyžaduje jednak pracovní adaptaci (zvládnutí pracovních úkolů a náplně práce), dále sociální adaptaci (navázání vztahů na pracovišti a začlenění do pracovního kolektivu) a konečně adaptaci na kulturu organizace (přijetí hodnot, norem a způsobů chování uznávaných na pracovišti). (Kocianová, 2010) Dosažení souladu ve všech těchto rovinách vede k plné integraci zaměstnance. Adaptace tedy úzce souvisí se socializačním procesem, v jehož rámci nový za-

městnanec přebírá převládající vzorce chování v organizaci a postupně je přijímá za vlastní. Současně má adaptační proces i vzdělávací funkci – během adaptace si pracovník doplňuje či prohlubuje potřebné kompetence tak, aby vyhověl konkrétním požadavkům dané pozice a organizace.

Před zavedením formálního programu začleňování by zaměstnavatelé měli zodpovědět několik klíčových otázek, aby získali podporu týmu a vyššího vedení, včetně odpovědí na otázky toho, kdy začne začleňování; jak dlouho bude trvat; jaký dojem je chtěný po zaměstnanci na konci jeho prvního dne; co noví zaměstnanci potřebují vědět o organizační kultuře a pracovním prostředí; jakou roli bude v procesu začleňování hrát personální oddělení, jakou manažeři a jakou kolegové; jaké cíle mají být pro nové zaměstnance stanoveny; jak bude získávána zpětná vazba na adaptační proces a jak se bude měřit jeho úspěch. Jakmile budou tyto otázky zodpovězeny, mohou personální pracovníci a vyšší vedení vypracovat plán akce, který pomůže novým zaměstnancům rychle se začlenit do organizačních politik a pracovního postupu a zároveň se plně seznámit s organizační kulturou. (Maurer, 2019)

Aby byla adaptace systematická, bývá členěna do několika fází odvíjejících se v čase. Různí autoři popisují fáze adaptačního procesu s drobnými odlišnostmi. Pro svou diplomovou práci využívám fáze dle Kociánové (Kocianová, 2010), která dělí adaptační proces na čtyři hlavní etapy:

Přednástupní fáze: období před nástupem, kdy se pracovník rozhoduje pro nové místo a organizace i jedinec si vzájemně vyjasňují očekávání. Zahrnuje výsledky přijímacího řízení, prvotní seznámení s požadavky pozice a také předchozí zkušenosti pracovníka, které ovlivní průběh jeho adaptace. Spadá sem i tzv. anticipační socializace – představa jedince o nové roli ještě před nástupem (ovlivněná např. informacemi z náboru).

Nástupní fáze: samotný počátek adaptace po nástupu do organizace. Dochází ke konfrontaci očekávání zaměstnance a reality organizace. Typicky sem patří úvodní orientace – seznámení s pracovištěm, kolegy, vnitřními předpisy a kulturou organizace, zaškolení na konkrétní pracovní postupy apod. Nový pracovník se učí základním dovednostem potřebným k výkonu práce a začíná budovat vztahy na pracovišti. Tato fáze zpravidla trvá první dny a týdny po nástupu, kdy je nový zaměstnanec nejintenzivněji veden a podporován.

Integrační fáze: delší období postupného zapojování do pracovního rytmu a kolektivu. Pracovník si již osvojil základní úkoly a nyní prohlubuje svou samostatnost a výkonnost, získává jistotu v nové roli a stále více se ztotožňuje s kulturou a cíli organizace. Z hlediska sociálního je cílem plné přijetí do týmu – nový pracovník navazuje hlubší vztahy, začíná být vnímán jako platný člen skupiny. Na konci této fáze by zaměstnanec měl dosahovat požadovaného pracovního výkonu a cítit se na pracovišti jistě.

Fáze plného začlenění: nastává ve chvíli, kdy se zaměstnanec stal plnohodnotným členem organizace, není už považován za „nováčka“ a úspěšně se sžil s pracovním kolektivem i kulturou organizace. Tato etapa v podstatě označuje ukončení adaptačního procesu – zaměstnanec dosáhl stavu úplné adaptovanosti.

V praxi se za mezník ukončení zaškolování často považuje konec zkušební doby (obvykle po třech měsících), což však nemusí znamenat, že adaptace skutečně skončila. Zkušební doba slouží k oboustrannému ověření, zda spolupráce bude pokračovat, a po jejím uplynutí zaměstnavatel i zaměstnanec hodnotí, nakolik se nový pracovník osvědčil. Tříměsíční období však nemůže pokrýt všechny aspekty adaptace a formální ukončení zkušební lhůty neznamená, že proces začleňování je kompletní. Adaptace bývá kontinuálním dějem – i po uplynutí počátečních měsíců se pracovník dále učí a rozvíjí v kontextu organizace. Důležité je, aby po zkušební době proběhlo vyhodnocení dosavadního průběhu adaptace a poskytnutí zpětné vazby novému zaměstnanci, což podpoří jeho další profesní rozvoj. (Stýblo, 1994)

Věnování náležitě pozornosti adaptačnímu procesu je klíčové pro každou organizaci, která si chce nové zaměstnance udržet a efektivně využít jejich potenciál. Úspěšně zvládnutý adaptační proces se projevuje vyšší spokojeností zaměstnanců, pracovním výkonem a setrváním v organizaci, zatímco nezdařená adaptace často vede k předčasnému odchodu pracovníka a ztrátě investic vynaložených do jeho náboru a školení. (Kocianová, 2010)

1.1.2 Faktory ovlivňující adaptační proces

Průběh a výsledek adaptačního procesu mohou výrazně ovlivnit různé faktory na straně organizace i samotného zaměstnance. Kociánová rozlišuje vnější (organizační) a vnitřní (osobnostní) činitele adaptace: (Kocianová, 2010)

Vnější faktory (organizace):

- Umístění a vybavení pracoviště
- Organizace práce (pracovní podmínky, režim, jasnost úkolů)
- Organizační kultura (sdílené hodnoty, normy a zvyklosti)
- Osobnost a styl vedení nadřízeného
- Kolektiv na pracovišti (vztahy, vzájemná podpora)

Vnitřní faktory (nový zaměstnanec):

- Odborná připravenost (kvalifikace a znalosti)
- Výkonnostní připravenost (schopnost podávat požadovaný výkon)
- Hodnotová orientace (soulad osobních hodnot s hodnotami organizace)
- Motivace a zájem o práci (vnitřní nastavení)
- Sociální zralost (komunikační a interpersonální schopnosti)

Vnější faktory představují prostředí, do něhož nový pracovník vstupuje, a kroky, které organizace podniká pro usnadnění jeho začlenění. Patří sem pracovní podmínky a zázemí (např. materiální vybavení, fyzické prostředí pracoviště či jeho lokalita), které mohou adaptaci ulehčit nebo ztížit (např. přívětivé ergonomické prostředí vs. stresory jako hluk, apod.). Dále sem spadá organizace práce – jasně definované pracovní povinnosti, rozvrh a postupy umožní zaměstnanci lépe se zorientovat, zatímco chaos nebo časté změny mu adaptaci komplikují. Podstatná je organizační kultura a klima na pracovišti. Podpůrná a otevřená organizační kultura usnadňuje převzetí její hodnoty a normy, zatímco nepřátelské či uzavřené prostředí může vést k vyloučení nově příchozího. Styl vedení a osobnost přímého nadřízeného také hrají roli – vedoucí, který aktivně poskytuje podporu, jasné instrukce a zpětnou vazbu, výrazně napomáhá rychlejší adaptaci zaměstnance. Naopak nedostatečná komunikace nebo nadměrný tlak ze strany nadřízeného mohou proces brzdit. V neposlední řadě působí sociální prostředí pracoviště, tedy tým kolegů - přijímající a vstřícný kolektiv, ochotný pomoci a poradit, dokáže nového kolegu začlenit mnohem rychleji. (Kocianová, 2010)

Pokud organizace cíleně buduje adaptační program – má strukturovaný plán zaškolení, orientace a postupného hodnocení nového zaměstnance – zvyšuje tím pravděpodobnost hladkého průběhu celé adaptace. Socializační taktiky (kolektivní zaškolování více nových zaměstnanců společně, formální tréninky dle předem daného harmonogramu, rotace na různých pracovištích, apod.) byly v metaanalýzách spojeny s lepšími adaptačními výsledky, vyšší výkonností nových zaměstnanců a nižší fluktuací. (Saks, 2007) Důležitá je také pravidelná zpětná vazba a hodnocení během adaptační doby – ideálně po 1. a 3. měsíci. Tím lze včas odhalit případné problémy, korigovat nežádoucí návyky a naopak ocenit pokroky, což posiluje motivaci zaměstnance pokračovat. (Ashford, 1986) Všechny výše uvedené organizační faktory jsou do značné míry pod kontrolou zaměstnavatele – dobře připravená a vstřícná organizace tak může novému pracovníkovi adaptaci výrazně usnadnit.

Vnitřní faktory vycházejí z charakteristik a přístupu samotného nového zaměstnance. Patří sem především jeho odborná a praktická připravenost – míra jeho zkušeností a znalostí relevantních pro danou pozici. Pokud pracovník nastupuje s dostatečnou kvalifikací a praxí v oboru, adaptuje se obvykle rychleji, než když většinu dovedností teprve získává. Důležitá je také osobnostní výbava a sociální dovednosti jedince. Například proaktivní povahové rysy a chování (iniciativní a aktivní přístup) výrazně napomáhají adaptaci. Nový zaměstnanec, který se sám aktivně ptá, vyhledává informace a navazuje vztahy, se integruje rychleji a úspěšněji. (Kocianová, 2010) Empirické studie potvrzují, že noví zaměstnanci s proaktivní osobností a vyšší extravertí vykazují lepší adaptační výsledky, zejména pokud jde o rychlé pochopení role a zapojení se do kolektivu. (Bauer, 2007) Naopak pasivní postoj nebo nízká sociální zdatnost mohou adaptaci zpomalit – takový zaměstnanec může déle zůstat stranou dění a tápat v tom, co se od něj očekává. Významnou roli hraje motivace a hodnotová orientace pracovníka. Pokud nový zaměstnanec vnitřně chce uspět v nové roli, ztotožňuje se s posláním organizace a vidí v práci smysl, bude vyvíjet větší úsilí pro zvládnutí překážek v adaptaci. Naopak nízká motivace či rozdílné hodnoty (např. pokud firemní kultura je

v rozporu s osobním přesvědčením pracovníka) mohou vést k vnitřnímu odporu a pomalejšímu přizpůsobení. Sociální zralost a adaptabilita jedince (schopnost pružně reagovat na změny) jsou další faktory – některé osoby obecně snášejí změny a nové situace lépe než jiné. (Kocianová, 2010)

Štikar zavedl v této souvislosti pojem adaptabilita jako soubor schopností a zkušeností, které umožňují člověku vyrovnat se s nároky nové pracovní role. Lidé s vyšší adaptabilitou a odolností vůči stresu obvykle prožívají adaptační období méně konfliktně. V neposlední řadě do procesu vstupují očekávání pracovníka – pokud realita zaměstnání zásadně neodpovídá tomu, co si představoval (např. náplň práce, fungování týmu apod.), může docházet k pocitům zklamání. (Štikar a kol., 2003) Nesoulad v očekávání může tedy stát za neúspěšnou adaptací. Naopak, realistická představa o práci před nástupem (podpořená třeba kvalitním výběrovým řízením a pravdivými informacemi) zvyšuje šanci, že si nový pracovník rychle zvykne a nedojde k výraznému rozčarování.

Specifickým faktorem v multikulturním prostředí je kulturní a jazyková kompetence. Sociální pracovníci OSP v prostředí cílové skupiny cizinců se musí kromě běžných pracovních nároků adaptovat také na mezikulturní kontext. Pokud nový pracovník dosud nemá zkušenosti s interkulturní prací, může pro něj být náročné porozumět odlišným kulturním zvykům klientů, překonat jazykové bariéry nebo se orientovat v cizojazyčné dokumentaci. V takovém případě je důležité, aby organizace poskytla potřebné zaškolení v oblasti kulturní kompetence – např. školení o specifikách cílové skupiny, mentoring od zkušenějšího kolegy se znalostí interkulturní komunikace, dostupnost tlumočnicka. Pokud je jedinec ochoten reflektovat vlastní předsudky a aktivně si osvojovat znalosti o kulturách svých klientů, adaptuje se do multikulturního pracovního prostředí mnohem snáz. Organizace k tomu může napomoci vytvářením atmosféry, která respektuje rozmanitost a podporuje interkulturní dialog v týmu. Například zahraniční standardy sociální práce doporučují začlenit principy kulturní senzitivity do všech úrovní praxe a kontinuálně zvyšovat kulturní kompetence pracovníků. (National Association of Social Workers, 2015)

Výzkum Alqudaha, Carballo-Penely a Ruzo-Sanmartína zdůrazňuje, že úspěšná adaptace nových zaměstnanců úzce souvisí s implementací vysoce výkonných personálních praktik, které zahrnují např. systematické školení, participativní rozhodování nebo transparentní hodnocení výkonu. Tyto přístupy podporují nejen individuální výkonnost, ale rovněž posilují afektivní závazek zaměstnanců vůči organizaci – tedy jejich emoční připoutanost a vnitřní motivaci ztotožnit se s cíli organizace. Autoři upozorňují, že právě tento závazek představuje klíčový faktor při přijímání změn, včetně začleňování do nové pracovní role. Zároveň poukazují na vliv organizační kultury typu hierarchie, která může moderovat účinnost personálních praktik – v rigidně strukturovaných prostředích může být adaptace komplikovanější, pokud chybí prostor pro participaci nebo pružnou komunikaci. V kontextu adaptačního procesu tedy nelze pominout význam souladu mezi personálními nástroji a kulturou organizace, která by měla aktivně podporovat otevřenost a důvěru jako předpoklady úspěšného začlenění zaměstnanců. (Alqudah a kol., 2022)

Často se při výběru nového zaměstnance nepodaří ze zájemců vybrat stoprocentně dokonalého člověka, který by naplnil všechny potřeby organizace pro danou roli. V takovém případě se dá uvažovat o tom, zda jsou schopni překonat své bariéry a zlepšit se. V takovém případě je součástí adaptačního procesu také individuální podpora zaměstnance za účelem překonání konkrétních nedostatků a dosažení požadovaných kompetencí. (Bělohávek, 2016b)

Předchozí zkušenosti se začleňováním nastavují očekávání nových zaměstnanců ohledně toho, jak se mají chovat, jak se spojit s ostatními členy týmu a jak uspět v nové roli. To, jak začleňování probíhá, slouží jako signály pro nového zaměstnance ohledně toho, na co zaměstnavatel klade důraz, co hodnotí. Dále začleňování nových členů týmu může také ovlivnit emocionální atmosféru a interakci mezi stávajícími členy týmu. To může následně ovlivnit emocionální kulturu uvnitř týmu a zkušenosti týmu jako celku. (Adler a Castro, 2019)

Součástí komunikace je i nastavení realistických očekávání z obou stran na začátku – tedy otevřeně probrat, co organizace od nového sociálního pracovníka očekává a co naopak on může čekat od organizace. Jasně vymezené role a odpovědnosti (zakotvené např. v popisu práce) předejdou mnoha nedorozuměním. Adaptaci usnadňuje, pokud nový sociální pracovník není okamžitě zatížen plným výkonem bez přípravy. Lepší praxí je postupné navyšování agendy – zpočátku jednodušší případy, menší počet klientů a intenzivnější dohled, později plná zátěž. Zároveň by měl mít nový zaměstnanec možnost účastnit se průběžných školení a workshopů, které doplní jeho znalosti a dovednosti. Moderní formy vzdělávání (e-learningy, sdílené online materiály) mohou proces urychlit. Důležité je též poskytovat informace v různých formách (nejen ústně, ale i písemně jako manuály či příručky) pro lepší zapamatování. (Kocianová, 2010)

Významným faktorem úspěchu je také zavedení odborné supervize od začátku působení pracovníka. Supervizní setkávání umožňuje novému sociálnímu pracovníkovi reflektovat své zkušenosti, ventilovat stres a získat profesionální oporu při náročných případech. Výzkumy dokazují, že sociální opora (kolegiální i supervizní) výrazně zvyšuje pracovní zapojení a snižuje sklony k vyhoření. (Havrdová, 1999)

Při adaptačním procesu by neměl být opomenut individuální plán pracovníka, ve kterém jsou jasné informace o tom, jaká školení má absolvovat či s kým bude během adaptace spolupracovat. Samozřejmě u individuálního plánu nesmí chybět pravidelná kontrola (například v podobě setkání s personalistou či nadřízeným). (Urban, 2003)

1.1.3 Adaptační proces v NNO

V českém prostředí bylo téma adaptace sociálních pracovníků v NNO zkoumáno zejména v rámci akademických prací. Diplomová práce Lucie Dalekorejové například zkoumala nábor a adaptaci zaměstnanců a dobrovolníků ve vybraných organizacích občanského sektoru. Zjistila, že některé NNO nepodceňují adaptační proces a řídí se předem připraveným soupisem kroků, na které je třeba se při zapracování zaměřit. (Dalekorejová, 2021) To naznačuje, že profesionalizace řízení lidských zdrojů proniká i do neziskového sektoru – organizace si uvědomují význam systematického zaškolení. Další český výzkum, kvalitativní případová studie v jedné neziskové organizaci poskytující sociální služby, identifikoval konkrétní podpůrné a bariérové faktory ovlivňující průběh adaptace. K podpůrným prvkům patřil např. existující adaptační program v organizaci, průběžná komunikace a zpětná vazba novému zaměstnanci či vstřícnost kolektivu. Mezi bariéry naopak patřila absence či formálnost adaptačního plánu, přístup stylu „hození do vody“ bez dostatečného zaučení a nesoulad očekávání mezi novým pracovníkem a zaměstnavatelem. (Sládečková, 2018) Tento příklad ilustruje, že i v ČR se využívá případových studií ke zlepšení procesů adaptace v NNO na základě empirických zjištění. Za zmínku stojí také diplomová práce Kateřiny Možné, která prostřednictvím případové studie a rozhovorů zjišťovala, jak sociální pracovníci interpretují svůj adaptační proces po nástupu do zaměstnání. (Možná, 2021) Přestože detailní výsledky této studie nejsou veřejně dostupné (autorka si nepřála zpřístupnění práce veřejnosti), už samotný její vznik potvrzuje rostoucí zájem o tuto problematiku v českém kontextu. Celkově české výzkumy za poslední roky zdůrazňují, že dobře vedená adaptace je nezbytná pro stabilizaci pracovníků v sociálních službách a prevenci jejich brzkého odchodu.

Z výše uvedených prací vyplynulo několik opakujících se jevů, které mohou adaptační proces sociálních pracovníků v NNO komplikovat:

- Noví zaměstnanci mohou zjistit, že skutečnost práce neodpovídá tomu, co očekávali (nebo co jim bylo přislíbeno). Nesoulad vzájemných očekávání vede ke zklamání a demotivaci.
- Přetížení administrativou nebo náročnými klienty (v případě, že se jedná o absolventy sociální práce, kteří je často nezažili během studia).
- Vystavení vysokému pracovnímu tlaku ihned po nástupu – rozsáhlým kazuistikám, emočně náročným případům a odpovědnosti (nebo tzv. „hození do hluboké vody“ bez podpory).
- Přístup některých vedoucích ve smyslu „mě taky nikdo nezaškoloval, tak se ukaž“.
- Pokud organizace nemá strukturovaný adaptační program (nebo jej má jen „na papíře“), probíhá zapracování „živelně“ a opomíjejí se důležité oblasti.
- Chybějící systém zpětné vazby a průběžného vyhodnocení pokroku (může způsobit, že problémy nového pracovníka zůstanou nezachyceny a neřešeny).

- Nesoulad s kulturou organizace. Každá NNO má určité poslání, hodnoty a zaběhlé postupy. Kulturní nesoulad nastává, pokud nový sociální pracovník těmto hodnotám nerozumí nebo je nesdílí.
- Pocit „cizosti“ v kolektivu a nízká identifikace s organizací oslabují motivaci v ní setrvat.
- NNO mívají omezené finanční i personální zdroje, což se může promítnout do méně robustního zaškolení. Vedoucí pracovníci jsou často zaneprázdněni a nemají kapacitu se novému pracovníkovi intenzivně věnovat.
- Krátkodobé financování projektů v NNO někdy vede k tomu, že pracovní poměry jsou nejisté a noví zaměstnanci cítí nejistotu, což adaptaci ztěžuje. V některých případech vnější byrokratické tlaky (např. vykazování výkonů donorům či státu) snižují prostor pro kreativnější nebo individuální přístup k adaptaci pracovníka.
- Nelze opomenout, že každý nově příchozí pracovník má různé osobnostní charakteristiky a zkušenosti. Nižší odolnost vůči stresu, slabší dovednosti time managementu či komunikace mohou adaptaci znesnadnit.
- Pokud se sejde několik nových pracovníků najednou, může chybět dostatečná individuální podpora pro každého.
- Bez funkční supervize/intervize hrozí, že noví sociální pracovníci budou své pracovní problémy řešit neefektivně, což celý proces integrace zkomplikuje.

V praxi NNO se osvědčuje přiřadit novému pracovníkovi mentora z řad zkušenějších zaměstnanců, jenž mu poskytuje rady a emoční podporu. Také organizace týmových setkání a neformálních aktivit napomáhá začlenění. Postupná reflexe i doplňování znalostí a dovedností vede k motivovanějšímu, kompetentnějšímu a spokojenějšímu pracovníkovi. (Koubek, 2013) Investice do zaškolení se vrátí v podobě nižších nákladů na nábor náhrad a kontinuity v poskytování služeb. Organizace by proto měly adaptaci vnímat jako strategickou součást HR managementu, nikoli jen administrativní formalitu. Opomenutí této fáze vede k odchodům a destabilizaci týmu, což následně snižuje kvalitu péče o klienty. (Selden a Sowa, 2015)

1.2 Teorie organizační kultury a její role při začleňování nových pracovníků

Teorie organizační kultury se zaměřuje na studium hodnot, norem a klimatu, které definují charakter dané organizace a formují její chování. Organizační kulturu lze chápat jako tři úrovně – artefakty, sdílené hodnoty a základní předpoklady – přičemž každá z těchto úrovní ovlivňuje, jak lidé v organizaci přemýšlejí, komunikují a jednají. Takto na tři úrovně byla organizační kultura rozdělena a popsána již v 80. letech a současná literatura často z tohoto popisu vychází. Artefakty jsou nejviditelnější projevy kultury – to, co můžeme na první pohled vidět, slyšet nebo zažít, když vstoupíme do organizace (uspořádání fyzického prostoru, způsob komunikace, zvyky, rituály a pravidla chování). Sdílené hodnoty jsou vyjádřená přesvědčení a principy, které organizace považuje za důležité a které často formálně komunikuje (např. "Naší prioritou je klient", "Věříme v týmovou spolupráci"). Základní předpoklady jsou nejhlubší, nejstabilnější (a nejméně viditelnou) úrovní - jsou to přesvědčení, která lidé v organizaci sdílejí natolik samozřejmě, že už o nich ani nepřemýšlí a berou je za samozřejmost (např. "Vedení má vždy pravdu", "O problémech se mluví otevřeně"). Základní předpoklady vznikají dlouhodobě – jsou výsledkem minulých zkušeností, úspěchů i krizí – a tvoří jádro organizační kultury. Právě tyto předpoklady určují, jak budou lidé interpretovat hodnoty i artefakty. Tento rámec umožňuje pochopit, jak kultura organizace nejen vytváří specifické pracovní prostředí, ale také jak ovlivňuje proces adaptace nových zaměstnanců, kteří se do tohoto prostředí začleňují. (Schein, 1985)

Hofstede přinesl do studia organizační kultury zásadní rozšíření skrze koncept tzv. kulturních dimenzí. Ve své teorii identifikoval několik základních os, podle kterých lze charakterizovat hodnotové orientace různých organizačních kultur – například vztah k moci, míru individualismu vs. kolektivismu, vyhýbání se nejistotě nebo orientaci na krátkodobé či dlouhodobé cíle. Tyto dimenze mají přímý dopad na chování zaměstnanců v organizacích a jejich interakce s okolím. V kontextu adaptace nových pracovníků je užitečné vnímat, jak se kulturně podmíněné hodnoty promítají do vnitřního života organizace. Pokud například organizace působí v prostředí s vysokou mírou kolektivismu, je pravděpodobné, že noví zaměstnanci budou očekávat vyšší míru týmové spolupráce a podpory, zatímco v individualistickém kontextu může být větší důraz kladen na samostatnost a osobní iniciativu. V multikulturním prostředí, typickém pro některé NNO poskytující OSP, tak může docházet k nečekaným střetům nebo nedorozuměním, pokud nejsou tyto odlišnosti včas rozpoznány a správně interpretovány. Jedná se o užitečný nástroj, který pomáhá lépe chápat kontext chování nových zaměstnanců a přizpůsobit adaptační proces jejich hodnotovým nastavením. (Hofstede, 1991)

Autoři Cameron a Quinn rozvinuli významný nástroj pro diagnostiku a transformaci organizační kultury známý jako model konkurenčních hodnot ("Competing Values Framework"). Tento model rozděluje kultury do čtyř typů podle dvou hlavních os: zaměření na stabilitu vs. změnu a vnitřní vs. vnější orientaci. Z praktického hlediska tento rámec umožňuje organi-

zacím lépe porozumět své kulturní identitě, ale zároveň nabízí nástroje k jejímu vědomému rozvoji nebo změně. V oblasti adaptace nových pracovníků je tento model velmi cenný. Například v klanové kultuře, typické pro řadu NNO, je kladen důraz na spolupráci, důvěru a přátelské vztahy – to přirozeně usnadňuje začleňování nových členů. Naopak v tržně orientovaných organizacích může být tlak na výkon tak silný, že adaptace probíhá rychle, ale bez dostatečné podpory, což může vést ke stresu a fluktuaci. Tento model funguje jako praktický nástroj pro diagnostiku a případnou změnu organizační kultury, a tím přímo napomáhá zlepšení adaptace nových zaměstnanců prostřednictvím cílených intervencí. (Cameron a Quinn, 2011)

Trice a Beyer se věnují dynamickému charakteru organizační kultury. Hlavně tomu, že tato kultura není statickým souborem pravidel, ale neustále se vyvíjejícím systémem významů, symbolů a rituálů. Velký důraz kladou na to, jak kultura ovlivňuje každodenní chování jednotlivců a jak se prostřednictvím interakcí mezi zaměstnanci reprodukuje a mění. V kontextu začleňování nových pracovníků je tento přístup cenný zejména proto, že zdůrazňuje roli každodenní praxe – tedy „malých věcí“, jako jsou způsoby pozdravu, způsob, jak se řeší problémy, kdo koho oslovuje první a podobně. Nový pracovník se neučí pouze formální pravidla, ale právě i tyto kulturní „drobnosti“, které často rozhodují o tom, zda se cítí být přijat. (Trice a Beyer, 1993) Tento přístup připomíná, že adaptace není jednorázová fáze, ale proces zapojení do živé a proměnlivé kultury – a že každá interakce má v tomto procesu váhu.

Joanne Martin přináší do studia organizační kultury důležitý pohled na její mnohvrstevnatost. Upozorňuje, že v rámci jedné organizace může existovat více subkultur – například mezi jednotlivými odděleními, profesními skupinami nebo úrovněmi řízení. Tyto subkultury mohou být v souladu, ale také v napětí, což zásadně ovlivňuje zkušenost nového zaměstnance. Zaměřuje se na to, jak kultura formuje vnímání a zkušenosti lidí, kteří do organizace nově přicházejí – jak si interpretují chování kolegů, jak rozumějí signálům z prostředí, a jak se snaží zapadnout. Pro adaptaci to znamená, že nestačí zaměstnance seznámit s „oficiální“ kulturou organizace – je potřeba ho připravit i na to, že může narazit na různé normy a očekávání napříč týmy. (Martin, 2002) Přijetí nového kolegy se tedy může lišit v závislosti na tom, do jakého týmu nebo místa výkonu práce nastupuje. Citlivé vnímání této „kulturní plurality“ a jejích možných dopadů je důležité.

Z výše uvedených teoretických přístupů jasně vyplývá, že organizační kultura není pouze „pozadím“ adaptačního procesu, ale jeho aktivním činitelem. Kulturní hodnoty, normy a sdílené předpoklady formují nejen to, co se od nových pracovníků očekává, ale také to, jak se budou cítit a jak se jim bude dařit se začlenit. Z hlediska řízení lidských zdrojů je tedy nezbytné, aby organizace nejen reflektovala svou kulturu, ale aktivně ji využívala jako nástroj podpory úspěšné adaptace. V kontextu NNO, kde bývá silná orientace na hodnoty a spolupráci, představuje kultura zároveň příležitost i závazek – vytvořit prostředí, ve kterém se nový pracovník rychle zorientuje, najde své místo a bude se cítit součástí celku. Vnímám kulturu organizace nejen jako rámeček, ale jako most – mezi organizací a jednotlivcem, mezi očekáváními a realitou, mezi formálním a neformálním učením.

Koncept organizační kultury pomáhá porozumět hodnotám, normám a klimatu, které charakterizují danou organizaci. To je důležité pro pochopení, jakým způsobem organizační kultura může ovlivnit adaptační proces nových zaměstnanců a jakým způsobem tato kultura ovlivňuje chování a vnímání nových zaměstnanců.

„Člověk, který byl doposud zvyklý na kulturu týmové práce a přátelského ovzduší, se hůře přizpůsobuje kultuře ostrých loktů, provázené každodenním bojem o moc. Ten, kdo přichází z velké organizace, kde má každý přesně vymezenou svou pracovní náplň a dané pracovní postupy, se obtížněji adaptuje v malé firmě, kde je vyžadována samostatnost při řešení problémů a kde musejí všichni dělat všechno.“ (Bělohávek, 2016a, s. 11) Ke každému novému zaměstnanci je třeba přistupovat individuálně a brát v potaz to, že způsob práce, chování a přístup k ostatním lidem je výsledkem řady faktorů – schopností, znalostí, motivů, postojů, sebedůvěry i jeho předchozích zkušeností.

V dnešní době očekávají noví zaměstnanci zkušenosti zaměstnavatele se začleňováním, které umožňují mnohem větší míru flexibility, přizpůsobení a personalizace. Stejně tak mnoho nových zaměstnanců očekává, že nábor, začleňování, učení a rozvoj budou vzájemně propojeny za účelem vytváření nových možností vzdělávání a kariérního růstu. Tato očekávání však vyžadují změny ve způsobu, jakým je začleňování prováděno, hodnoceno a propojováno s dalšími praktikami v oblasti lidských zdrojů. (Jeske a Olson, 2022) Manažeři ve vedoucích pozicích musí být schopni srozumitelně předávat informace (nejen) novým pracovníkům organizace. „Úspěšní vedoucí pracovníci musejí být schopni více než kdy jindy zvládat stále složitější a rozsáhlejší informační systémy a procesy. Patří sem i sběr, distribuce, zpracování, prezentace a snad na prvním místě náležité porozumění informacím.“ (Nöllke, 2004, s. 65)

Teoretická rovina organizační kultury nyní nabývá konkrétního významu. Pokud má organizace zajistit dlouhodobé zapojení a motivaci pracovníků, musí vytvářet podmínky, které podporují nejen výkon, ale i smysluplnost práce, možnost růstu a bezpečné prostředí pro učení. „Pokud dnes víme, že člověk podává vysoký výkon, když je ve stavu ‚plynutí‘ (flow), pak je nutné lidem nabídnout zajímavou a smysluplnou práci, která je jim šita na míru. A to musí být explicitní nastavení celé organizace. Pokud firma chce, aby se lidé chtěli rozvíjet a učit, musí to být součástí firemní kultury. Současně s velkou tolerancí pro chyby, které patří k procesu učení.“ (Háša, 2016, s. 80) Tato myšlenka vystihuje to, co je v jádru moderní organizační kultury – orientace na člověka, důvěru a dlouhodobé partnerství. Takto chápaná kultura není pouze rámcem, ale aktivním nástrojem, který organizacím umožňuje nejen přežít, ale rozvíjet se prostřednictvím lidí, kteří se v ní mohou cítit "jako doma".

Také manažerské kompetence a sdílení informací hrají klíčovou roli, když je nový člen týmu představen. Kromě toho záleží také na tom, jak manažeři vnímají proaktivní chování a přizpůsobení nových zaměstnanců. (Jeske a Olson, 2022) Noví zaměstnanci hlásili nižší úroveň úzkosti, když jejich nadřízení sdíleli více informací a nabídli více podpory; rychleji se naučili nové úkoly, projevíli zlepšený výkon a nižší záměr odejít z práce. (Ellis a kol., 2017)

Organizační kultura má významnou roli pro úspěšnost adaptace nových zaměstnanců, zejména v neziskovém sektoru, kde hrají roli silné hodnoty a poslání organizace. Kultura

určuje „jak to u nás chodí“ – jaké chování je žádoucí, jak se komunikují informace, jak se řeší problémy – a nově přichozí si tyto kulturní vzorce postupně osvojují. Praktické aspekty adaptačního procesu tak často zrcadlí prvky organizační kultury. Například v organizaci, kde je otevřená komunikace a důraz na učení, se nový pracovník nebude bát klást otázky, dostane konstruktivní zpětnou vazbu a rychleji se naučí nejen formálními postupům, ale i „nepsaným pravidlům“. Naopak v kultuře, která je formální a hierarchická, může adaptace probíhat strnule – nový člen týmu se drží jen oficiálních instrukcí a déle trvá, než pronikne do skutečných pracovních vztahů. Organizační kultura podporující začleňování se vyznačuje především podporou, důvěrou a inkluzí. Pokud má organizace nastavenou kulturu mentorství a podpory, dostane nový zaměstnanec například zkušeného kolegu jako mentora či „buddyho“, který ho provede úvodními úkoly i týmovými zvyklostmi. (Bauer, 2007)

1.2.1 Rozdíl mezi orientací a komplexním začleňováním

Proces začleňování nových zaměstnanců může být jedním z nejkritičtějších faktorů zajišťujících, že krátce přijatí zaměstnanci budou produktivní a spokojení pracovníci. Avšak v některých organizacích je často zaměňováno začleňování s orientací. Zatímco orientace může být nezbytná – je třeba vyřešit papírování a další rutinní úkoly - začleňování je komplexní proces, do kterého jsou zapojeni manažeři a další zaměstnanci a může trvat až dvanáct měsíců. (Maurer, 2019)

Pojmy orientace a komplexní začleňování (integrace) nových zaměstnanců bývají někdy zaměňovány, ale ve skutečnosti označují odlišné aspekty adaptačního procesu – liší se zejména svým rozsahem a trváním. Orientační fáze představuje zpravidla úvodní, krátkodobé seznámení nového pracovníka s organizací, zatímco komplexní začleňování označuje dlouhodobý proces plného zapojení do práce i organizační kultury.

Orientační proces probíhá typicky v prvních dnech či týdnech po nástupu. Má často formu jednorázové akce nebo série krátkých školení, jejichž cílem je předat novému zaměstnanci základní informace a pomoci mu zorientovat se v novém prostředí. Orientace obvykle zahrnuje administrativní kroky (vyplnění formulářů, nastavení přístupů), bezpečnostní školení, představení základních pravidel a seznámení s kolegy, pracovištěm a bezprostředními úkoly. Lze si ji představit jako „uvítací týden“ či den, kdy personální oddělení a nadřízený zaměstnanec oficiálně přivítají a vybaví ho nejn nutnějšími informacemi pro start. (Coleman, 2023) Orientace je tedy časově ohraničená – často trvá jen několik hodin, případně pár dnů – a jejím výstupem je, že zaměstnanec zná základní fakta (kde co je, na koho se obracet, jaké jsou jeho první úkoly a pravidla práce).

Oproti tomu komplexní začleňování představuje dlouhodobější, pokračující proces, který může trvat několik měsíců až rok. Jeho cílem není jen formální uvedení do práce, ale plné zapojení nového zaměstnance do všech aspektů fungování organizace – pracovních i sociálních. Zahrnuje průběžné učení se pracovním dovednostem, postupné přebírání odpovědností, budování vztahů na pracovišti, získávání zpětné vazby a hlavně postupné sžívání se s kulturou

a hodnotami organizace. Po úspěšném završení komplexního začlenění v ideálním případě nový zaměstnanec „žije a dýchá“ kulturou organizace, cítí se být jejím členem. (Coleman, 2023) V prvním měsíci bývá komplexní začleňování intenzivní (navazuje na orientaci dalším školením, pravidelnými schůzkami nadřízeného s novým zaměstnancem, mentoringem, apod.). Poté se frekvence interakcí snižuje, ale stále probíhají například měsíční hodnocení pokroku až do konce zkušební doby či prvního roku. Co se týče formy jednotlivých procesů, tak orientace bývá strukturovaná jako program (např. plán prvního dne) a komplexní začleňování je spíše kombinací školení, praxe, koučinku, hodnocení a socializace, které probíhá průběžně. (Bishop, 2022)

Například podle reportu Society for Human Resource Management organizace s propracovaným komplexním začleňováním ("onboarding") zaznamenaly téměř o 60 % vyšší pravděpodobnost, že zaměstnanec zůstane po tříleté periodě, oproti organizacím, které poskytly jen základní orientační školení. (Maurer, 2015) Pokud se zaměstnanec cítí po úvodním zaučení ponechán „svému osudu“, může narazit na skryté překážky (neznalost neformálních komunikačních kanálů, nepochopení očekávání nadřízených, nezapojení do kolektivu), což vede k frustraci. Naopak při systematickém začleňování – kdy nový zaměstnanec dostává průběžnou zpětnou vazbu, má možnost se ptát, absolvuje doplňující školení a cítí zájem ze strany organizace – roste jeho sebedůvěra i loajalita.

Závěrem bych tento rozdíl mezi orientací a komplexním začleněním popsala formou metafory. Orientace otevře novému pracovníkovi dveře do organizace a ukáže mu vstupní halu. Komplexní adaptace ho provede celým „domem“, představí mu všechny obyvatele, naučí ho pravidlům soužití a umožní mu postupně zaujmout své místo u společného stolu. Pro efektivní adaptační proces je nezbytné nepodcenit ani jednu z těchto složek - kvalitní orientační start i navazující dlouhodobou péči o nového zaměstnance. To zajistí, že se z nového pracovníka stane stabilní opora týmu, která sdílí hodnoty organizace a přispívá k jejímu poslání.

1.3 Teorie sociální podpory

Tento koncept pomáhá pochopit, jakým způsobem může podpora od kolegů a nadřízených v procesu adaptace nových zaměstnanců pomoci zvládnout adaptační výzvy a začlenit se do organizace.

Sociální podpora představuje klíčový psychosociální faktor, který ovlivňuje adaptaci jedince na nové prostředí, zvládání stresu i celkovou pohodu. Je možné ji popsat jako pocit a skutečnost, že je o člověka pečováno, má k dispozici pomoc druhých a je součástí podpůrné sítě. Je také rozdíl mezi poskytnutou a vnímanou podporou – tedy mezi objektivně nabízenou pomocí a subjektivním pocitem, že pomoc je k dispozici. Pro adaptaci v práci bývá klíčové, aby noví zaměstnanci vnímanou podporu vůbec cítili; například přítomnost mentora či "buddy" kolegy může být neúčinná, pokud nemá nový zaměstnanec důvěru požádat o pomoc. (House, 1981)

House rozlišuje čtyři druhy podpory:

Emocionální podpora: projevy empatie, důvěry, laskavosti a zájmu (pocit, že druzí člověka vyslechnou a rozumí mu).

Instrumentální podpora: poskytnutí hmatatelné pomoci či služeb (např. pomoc s úkolem, materiální výpomoc).

Informační podpora: předávání rad, informací či instrukcí užitečných pro řešení problému nebo orientaci v nové situaci.

Hodnotící (např. zpětnovazební) podpora: ujištění a ocenění, které pomáhá příjemci zhodnotit sebe sama (pozitivní zpětná vazba, uznání výkonu).

Dva hlavní modely působení sociální podpory na zdraví a stres jsou "main-effect model" a "stress-buffering hypothesis". První, "main-effect" model tvrdí, že sociální opora má pozitivní dopad na zdraví a pohodu jednotlivce přímo, bez ohledu na míru stresu. Například široká síť podpůrných vztahů či přátelství přispívá k vyšší životní spokojenosti a lepšímu zdraví obecně. Druhý model, "stress-buffering hypothesis", tvrdí, že podpora zmírňuje negativní dopady stresu tím, že pomáhá jedinci lépe zvládat zátěžové situace. V praxi to znamená, že například vstřícnost a rady kolegů nebo nadřízeného mohou snížit prožívaný stres nového zaměstnance, protože ví, že se má na koho obrátit a není na problémy sám. Oba tyto modely se vzájemně nevyklučují – sociální podpora tak může jednak obecně zlepšovat pohodu (přímý efekt) a současně fungovat jako ochranný faktor při zátěži. (Cohen a Wills, 1985)

Novější přístupy rozšířily tyto modely o pozitivní perspektivu rozvoje. Například model „thriving through relationships“ navrhuje, že podpůrné vztahy nejen pomáhají zvládat obtíže, ale také fungují jako katalyzátor rozvoje – podporují jedince v hledání příležitostí, růstu a naplňování cílů. (Feeney a Collins, 2015) Což je zvláště relevantní v pracovním prostředí, kde dobré vztahy mohou novému zaměstnanci dodat odvahu učit se novým věcem a profesně růst.

V pracovním kontextu se koncept sociální podpory rozvinul také v teorii "vnímané organizační podpory". Rhoades a Eisenberger ji definovali jako obecnou víru zaměstnance, že si

organizace cení jeho přínosu a pečuje o jeho blaho. Jejich meta-analýza ukázala, že férové zacházení v organizaci, podpora od nadřízených a dobré pracovní podmínky posilují vnímanou podporu ze strany organizace. Vyšší vnímaná organizační podpora vede k vyšší spokojenosti a pozitivní náladě zaměstnanců a zároveň k vyšší loajalitě, lepšímu výkonu a nižší fluktuaci. To koresponduje s tzv. teorií sociální výměny - pokud se zaměstnanec cítí podporován, cítí závazek tuto přízeň oplácet např. vyšším nasazením nebo setrváním v organizaci. V kontextu adaptace nových zaměstnanců to znamená, že vstřícné přijetí a systematická podpora od organizace (např. adaptační program, zaškolení, mentoring) v nich buduje pocit sounáležitosti a reciproční loajality. (Rhoades a Eisenberger, 2002)

Sociální podpora působí motivačně (uspokojuje základní potřebu sounáležitosti a uznání) a zároveň ochraňuje před stresem – například možnost kdykoli se poradit s kolegy může zmírnit pocit emočního vyčerpání při vysoké pracovní zátěži. Podpora na pracovišti dává zaměstnancům příležitost formovat si svou práci – tedy aktivně upravovat pracovní postupy a role díky zpětné vazbě a radám od ostatních. (Bakker a Demerouti, 2007) Tím přispívá k pocitu kompetence a kontroly nad prací, což opět posiluje pracovní uspokojení.

Zkoumá se také to, za jakých podmínek je podpora nejúčinnější. Zajímavé je, že pokud zaměstnanec cítí, že získává stejné množství podpory, jaké sám poskytuje ostatním, zlepšuje to jeho pohodu. Naopak pocit jednostranné „převažující“ podpory (že dostává mnohem více pomoci, než sám vrátí) může paradoxně vést k horší pohodě kvůli pocitu dluhu či snížené sebehodnoty. Při zavádění podpůrných programů je dobré podporovat oboustrannou výměnu – například i nový pracovník může přispět týmu (novými nápady, nadšením), aby se necítil pouze jako příjemce pomoci. Sociální podpora kolegů a nadřízených je vnímána jako klíčový faktor posilující odolnost zaměstnanců v pomáhajících profesích. To je důležité zejména u nových pracovníků v sociálních službách, kteří jsou vystaveni emočně náročným situacím – podpora týmu jim pomáhá „dobíjet baterky“ a vytrvat. V oblasti sociální práce a pomáhajících profesí je téma sociální podpory obzvlášť aktuální. Sociální pracovníci často čelí vysokému riziku syndromu vyhoření a stresu z náročných klientských situací. Neformální rozhovory s kolegy na pracovišti slouží jako zdroj sdílených zkušeností a znalostí, pomáhají v rozhodování a zmírňují pocit izolace. Výzkumy ukazují, že právě kvalitní podpora na pracovišti – v podobě dostupné supervize, soudržného týmu a empatického vedení – působí jako ochranný faktor proti vyhoření a zvyšuje pracovní spokojenost. (Cook, 2024)

Důležitým předpokladem efektivního působení sociální podpory v pracovním prostředí je i sladění očekávání a rolí mezi členy týmu. Podpora a spolupráce se neodehrávají ve vakuu – jsou výsledkem sdíleného porozumění a vzájemné důvěry. „Tým by měl dostat čas na ‚sehrání se‘... Porozumění s ostatními nastane snadněji v případě, že si vymezíme svůj typ role a sjednotíme svá očekávání s potřebami týmu.“ (Kolajová, Lenka, 2006, s. 38-39) V kontextu adaptace nových sociálních pracovníků to znamená, že jejich začlenění do týmu by nemělo být ponecháno náhodě – je třeba vytvořit prostor pro společnou reflexi pracovních rolí, komunikaci o očekáváních a podporu při hledání místa nového člena v kolektivu. Takto cíleně budovaná podpora napomáhá nejen profesnímu zakotvení nového pracovníka, ale

i soudržnosti a funkčnosti celého týmu.

Celkově lze říci, že teorie sociální podpory zdůrazňují její mnohorozměrný přínos. Správně nastavená podpora v organizaci nejen chrání zaměstnance před stresem, ale také aktivně přispívá k jejich profesnímu růstu, motivaci a dlouhodobé stabilizaci v zaměstnání.

1.3.1 Význam sociální podpory v adaptaci

Adaptace nových zaměstnanců – proces, kdy se jedinec začleňuje do pracovního prostředí, osvojuje si pracovní roli a kulturu organizace – je kritickým obdobím, které do velké míry rozhoduje o tom, zda pracovník zvládne počáteční stres a zůstane v profesi. V pomáhajících profesích, jako je sociální práce, je tato adaptace obzvlášť náročná kvůli emočnímu vypětí a komplexním případům klientů. Podpora ze strany kolegů a nadřízených se ukazuje jako jeden z nejdůležitějších faktorů úspěšné adaptace. Empirické studie i případové analýzy opakovaně potvrzují, že noví sociální pracovníci, kteří mají silnou oporu v pracovním kolektivu, lépe zvládají nároky profese a vykazují vyšší spokojenost. Naopak nedostatek podpory a pocit osamocení mohou vést k předčasnému odchodu z práce či dokonce z profese. Týmová podpora hraje nezastupitelnou roli v každodenním zvládnání nových úkolů. Zkušenosti kolegové pomáhají novému radou, předávají neformální znalosti o chodu organizace a poskytují emocionální zázemí v náročných situacích. Výzkum mezi sociálními pracovníky ukazuje, že soudržný tým funguje jako “bezpečná základna”. Když se nový zaměstnanec potýká s těžkým případem, vědomí, že se může obrátit na kolegy o pomoc či sdílet své pocity, mu dodává jistotu a snižuje úzkost. (Biggart, 2017)

Výzkumy potvrzují, že podpora od stávajících zaměstnanců (např. přidělení mentora, ochota zkušenějších kolegů zaučovat nové pracovníky) patří k nejdůležitějším faktorům úspěšné adaptace a souvisí s vyšší spokojeností a loajalitou nových pracovníků. (Saks, 2007)

Podpůrné prostředí umožňuje novému sociálnímu pracovníkovi otevřeně mluvit o stresu z praxe, získat emoční oporu i praktické tipy, a tím předcházet vyhoření. Naopak, pokud v týmu chybí soudržnost a podpora, noví zaměstnanci často “trpí v tichosti” a jejich stres se kumuluje, což vede k pocitům vyčerpání. Například kvalitativní studie z oblasti péče o děti zjistila, že mladí sociální pracovníci v terénu často zažívají emoční vyčerpání, pokud nemají s kým sdílet těžké zážitky, a mnozí zvažují odchod. (Smith a Peterson, 2018) Neformální podpora kolegů – třeba společné kávové pauzy či možnost kdykoli zatelefonovat zkušenějšímu kolegovi – se tak ukazuje jako nenahraditelný prvek adaptace, který žádný formální manuál nenahradí.

Podpora nadřízených je druhým pilířem úspěšné adaptace. Přímý nadřízený často ztělesňuje pro nového zaměstnance “tvář” organizace a jeho přístup může určovat, zda se nový člen týmu cítí vítán a oceňován. Výzkumy v neziskových organizacích ukazují, že citlivé vedení a dostupná supervize výrazně zvyšují šance, že sociální pracovník v organizaci setrvá. Kvalitní supervize poskytuje prostor pro reflexi náročných případů, odborné vedení i psychickou úlevu – supervizor může pomoci novému zaměstnanci zpracovat emočně obtížné

zkušenosti z práce s klienty, čímž předchází syndromu sekundární traumatizace. Pravidelné, konstruktivní supervizní rozhovory vedou k vyšší pracovní spokojenosti sociálních pracovníků a snižují jejich úmysl odejít. (Cook, 2024)

Vedoucí pracovníci by tedy měli být aktivně zapojeni do adaptace – pravidelně se ptát nových zaměstnanců na jejich potřeby, poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu a oceňovat pokroky. I jednoduché gesto podpory od nadřízeného (např. pochvala za zvládnutí prvního náročného případu) může výrazně zvýšit sebedůvěru nového sociálního pracovníka. Podpora kolegů a nadřízených ovlivňuje adaptaci nových sociálních pracovníků ve zvládnání stresu a prevenci vyhoření, dále podpůrné vztahy pomáhají čelit pracovním stresorům. Kolegyně či kolega může poskytnout emocionální útěchu po náročném jednání s klientem, pomoci se zarámováním problému a najít řešení. Tím se snižuje akutní stresová reakce. Účinek podpory je nejvíce patrný při zátěžových situacích. (Cohen a Wills, 1985)

Absence podpory vede k pocitu přetížení a přispívá k vyhoření. Práce sociálních pracovníků s traumatizovanými klienty (např. uprchlíky) obzvlášť vyžaduje tzv. psychologickou "debriefingovou" podporu – po vypjatých situacích je pro nového zaměstnance nesmírně úlevné, když si může s nadřízeným nebo kolegou v klidu projít, co se stalo, a ujistit se, že jeho reakce byly přiměřené. (Jackson, 2014)

Studie z prostředí neziskových organizací zjistily, že podporující týmová kultura souvisí s vyšší pracovní satisfakcí a závazkem zaměstnanců. Prakticky to znamená, že pokud se nový zaměstnanec může spolehnout na pomoc a férové vedení, více si váží své práce a je ochoten investovat energii do toho, aby ji prováděl dobře. (Rhoades a Eisenberger, 2002)

Efektivní socializace s týmem závisí do značné míry na tom, zda se novému pracovníkovi daří naplňovat očekávání týkající se vzájemného vztahu s organizací. Během adaptačního procesu se formuje vztah mezi ním, organizací a jejími ostatními zaměstnanci. Pokud má nový zaměstnanec pocit, že obdrží podporu, uznání a možnost růstu, jak bylo předem implicitně či explicitně přislíbeno, tak dochází k vyšší důvěře, motivaci a angažovanosti nového zaměstnance. Naopak při vnímání nesouladu nebo porušení očekávání to může vést ke zklamání, demotivaci a narušení adaptace. (Woodrow a Guest, 2017)

Zásadním faktorem, který ovlivňuje nejen úspěšnou adaptaci nových zaměstnanců, ale také jejich dlouhodobou pracovní angažovanost, je míra, do jaké se cítí být emocionálně propojeni se svou prací a organizací. Efektivní zaměstnanecká angažovanost je výsledkem prostředí, které podporuje otevřenou komunikaci, důvěru a participaci na rozhodování. Když se zaměstnanci – zejména ti nově příchozí – cítí být skutečně součástí organizace a mají možnost ovlivňovat dění kolem sebe, zvyšuje se jejich vnitřní motivace i pracovní výkon. Pro sociální pracovníky, kteří často čelí náročným emočním situacím, je takové prostředí obzvláště důležité - právě participace, uznání a prostor pro vyjádření vlastních názorů mohou významně přispět k jejich profesní stabilitě a odolnosti vůči syndromu vyhoření. (Kaliannan a Adjovu, 2015)

V moderním přístupu ke strategickému řízení lidských zdrojů se stále více klade důraz na individualizovaný přístup k zaměstnancům, jejich rozvoj a adaptaci na organizační kulturu.

Současné trendy v HR zdůrazňují význam kontinuální podpory jako klíčových nástrojů pro udržení kvalifikovaných pracovníků a posilování jejich loajality. (Urbancová a Vrabcová, 2023) V organizacích poskytujících OSP to znamená, že noví pracovníci potřebují nejen formální zaškolení, ale i průběžné vedení, zpětnou vazbu a možnost růst v rámci profesní identity. Strategicky vedená podpora v počátku pracovního vztahu pomáhá snižovat fluktuaci, posiluje organizační kulturu a přispívá k tomu, aby noví zaměstnanci vnímali své pracovní působení jako smysluplné a udržitelné.

1.4 Specifika odborného sociálního poradenství s cizinci

OSP zaměřené na cizince je charakteristické specifickými přístupy, které reflektují vícenásobná znevýhodnění migrantů. Cizinci často čelí jazykové bariéře, kulturním rozdílům, právní neznalosti a absenci sociální opory, což zvyšuje jejich zranitelnost v interakci se systémem. (Healy, 2005)

Jedním z klíčových rysů je potřeba překonávání komunikačních bariér. Neznalost jazyka většinové společnosti ze strany klientů vyžaduje práci s tlumočníky, vícejazyčnými materiály a adaptovanými formami komunikace. Dále se projevuje potřeba kulturní senzitivity. Kulturně odlišné normy a hodnoty ovlivňují interpretaci situací, přístup k autoritám i očekávání od služby. (Dominelli, 2002) Zásadní roli hraje také právní postavení klienta. Různé typy pobytových oprávnění určují odlišné možnosti přístupu k právům a službám. Sociální pracovník tak musí poskytovat přesné informace a zároveň umět klientovi přístupně vysvětlit komplexní právní realitu. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022)

Poradci čelí i nedostatečné orientaci klientů ve specifickém institucionálním systému státu. Mnozí migranti nevědí, na koho se obrátit, a službám často nedůvěřují. Proto se často využívají nízkoprahové formy poradenství a aktivní navazování kontaktu v komunitách. Významným principem je multidisciplinární spolupráce – zapojení dalších profesí a institucí umožňuje koordinovanou intervenci a efektivní využití dostupných zdrojů. (Payne, 2014)

Poradenství s cizinci se dále vyznačuje širokým rozsahem řešených oblastí – od pobytové agendy, přes práci, bydlení, až po rodinné či zdravotní otázky. Tento komplexní charakter vyžaduje přístup, který zohledňuje propojení různých oblastí života klienta a vychází z konceptu holistické práce. (Healy, 2005) Specifikem poradenství pro cizince je rovněž důraz na rovný přístup, antidiskriminační praxi a podporu začlenění do společnosti. Zde se uplatňuje antiopresivní přístup, který upozorňuje na strukturální překážky a potřebu posilování postavení migrantů. (Mullaly, 2002)

Etický rámec poradenství je postaven na ochraně důstojnosti klienta, důvěrnosti informací a respektu k jeho autonomii. (Reamer, 2013) V práci s cizinci to obnáší zvláštní důraz na jasnou informovanost a citlivý přístup k odlišnostem.

1.4.1 Charakteristika služby odborného sociálního poradenství

OSP představuje v ČR jednu z registrovaných forem sociálních služeb, jak je vymezeno v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Tento druh služby je určen osobám, které se nacházejí v nepříznivé sociální situaci, případně jí jsou ohroženy. Cílem je nabídnout těmto osobám odborné informace, poradenství a praktickou podporu při řešení jejich životních obtíží a při orientaci ve složitém systému sociální podpory. Zvláštní důraz se klade na oblasti jako jsou přístup k důstojnému bydlení, stabilnímu zaměstnání, dostupné zdravotní péči a porozumění právnímu rámci společnosti, ve které se klienti pohybují. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022)

Tato služba je poskytována bezplatně, aby byla co nejdostupnější širokému spektru klientů, včetně těch, kteří se potýkají s existenčními nebo ekonomickými problémy. Vztahuje se jak na jednotlivce, tak na celé rodiny. V kontextu práce s migranty a cizinci nabývá poradenství specifické podoby – zaměřuje se na pomoc při překonávání strukturálních bariér, které brání plnohodnotnému začlenění do společnosti. Mezi tyto překážky patří zejména jazyková neznalost, nepochopení fungování institucí, právní nestabilita spojená s pobytovým statutem, ale i celková nejistota spojená s adaptací na nové prostředí. (Payne, 2014)

Poradenství se v praxi realizuje v několika formách. Tradičně probíhá ambulantně – tedy v prostorách poradenského centra či kanceláře – avšak stále častěji se využívá také terénní forma, kdy sociální pracovník dochází přímo za klientem, například domů nebo do komunity. Je rozvíjena i distanční forma – telefonické a e-mailové poradenství či online konzultace, což zvyšuje dostupnost služby zejména pro osoby žijící mimo větší města, osoby s omezenou mobilitou nebo ty, kteří z různých důvodů preferují anonymní kontakt. Jedním ze základních principů, který charakterizuje tuto službu, je její nízkoprahovost. To znamená, že klient se může obrátit na poradnu bez předchozího doporučení a bez složité administrativy. Takový přístup eliminuje zbytečné bariéry vstupu a umožňuje reagovat flexibilně na akutní potřeby jednotlivce. V rámci poradenství je možné poskytnout jak jednorázovou konzultaci zaměřenou na konkrétní otázku, tak i dlouhodobější doprovázení klienta při řešení složitější životní situace, která může vyžadovat více návazných kroků a spolupráci s dalšími subjekty. (Healy, 2005)

Nedílnou součástí služby je zajištění právní informovanosti klientů. Sociální pracovníci předávají základní přehled o platné legislativě a pomáhají klientům zorientovat se v jejich právech a povinnostech. U komplikovaných případů, které vyžadují detailní právní analýzu či zastupování před institucemi, pracovníci zajišťují propojení klienta s kvalifikovanými právníky. Multidisciplinární spolupráce se tedy v OSP ukazuje jako klíčová – kromě právníků jde i o spolupráci s pedagogy, zdravotnickými pracovníky nebo pracovníky v oblasti bydlení a zaměstnanosti. (Payne, 2014) NNO v ČR ve většině případů poskytují svým klientům také odborné právní poradenství, které umožňuje ve spolupráci s právníkem zodpovězení specifických otázek jejich pobytového statusu (jedná se o velmi specifické situace, které jsou již nad rámec základní právní informovanosti, která je v kompetenci sociálních pracovníků).

Práce sociálních pracovníků v této oblasti se opírá o jasný etický rámec. Základem je Etický kodex sociálních pracovníků, který klade důraz na ochranu důstojnosti klienta, respektování jeho práv a potřeb, podporu jeho samostatnosti a zajištění důvěrnosti všech sdílených informací. (Reamer, 2013) V kontextu práce s migranty a cizinci je tento rámec zvláště důležitý, neboť tyto klienti mohou být z minulosti zvyklí na jiný přístup autorit nebo institucí, a proto je třeba budovat důvěru citlivě a dlouhodobě a zároveň se orientovat v tom, z jakého kulturního zázemí klient přichází.

Jedním z hlavních cílů služby je nejen nabídnout okamžitou pomoc, ale především posílit klientovu schopnost řešit svou situaci samostatně v budoucnosti. Tento princip zplnomocňování je v OSP klíčový – pracovník klienta aktivně zapojuje do rozhodování a vede ho k tomu,

aby si osvojil potřebné dovednosti a znalosti k orientaci ve společnosti. U cizinců to často zahrnuje porozumění základním úředním postupům, schopnost komunikace s institucemi nebo motivaci ke zlepšování jazykových a profesních dovedností. (Dominelli, 2002)

Aby mohlo být OSP skutečně efektivní a kvalitní, je nezbytné zajistit pracovníkům odpovídající podmínky. Sem patří pravidelná profesní supervize, která pomáhá předcházet vyhoření a zajišťuje odbornou reflexi jejich praxe, metodické vedení ze strany zkušených kolegů a vedení organizace, ale také průběžné vzdělávání. Vzhledem k proměnlivosti legislativy a specifikům migrace je důležité, aby pracovníci sledovali aktuální trendy, absolvovali školení zaměřená na interkulturní komunikaci a znali dostupné nástroje a služby ve svém regionu. (Reamer, 2013)

1.4.2 Role sociálních pracovníků

Sociální pracovník je klíčovou postavou OSP, protože zajišťuje propojení mezi odbornými znalostmi, praktickými intervencemi a lidským přístupem. V kontextu práce s cizinci je jeho role zvláště komplexní a vyžaduje široké spektrum dovedností. Pracovník se zde nevěnuje pouze předávání informací, ale zastává rozmanité role – je poradcem, který poskytuje faktickou podporu; průvodcem, který pomáhá klientovi orientovat se v novém prostředí; koordinátorem jednotlivých navazujících služeb; zprostředkovatelem mezi klientem a institucemi; a v neposlední řadě také obhájcem práv, který hájí zájmy zranitelné osoby ve vztahu k úřednímu aparátu či majoritní společnosti. (Reamer, 2013)

Základní součástí této role je schopnost odborně vyhodnotit sociální situaci klienta, identifikovat hlavní problémy a nabídnout vhodné řešení v souladu s aktuálními právními a institucionálními možnostmi. To zahrnuje hlubokou orientaci v oblasti cizineckého, azylového a pracovního práva, dále pak v systému sociálního zabezpečení a právních nároků osob s různým pobytovým statutem. Vzhledem k dynamickému vývoji právních předpisů musí být pracovník schopen kontinuálně aktualizovat své znalosti a pravidelně ověřovat aktuálnost informací, které poskytuje. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022) Kromě odborné roviny je klíčová rovina mezilidská, která se odvíjí od schopnosti budovat důvěru, naslouchat a komunikovat s respektem k individuálním potřebám klienta. U cizinců je tento aspekt často komplikován jazykovou bariérou, odlišnými kulturními normami nebo rozdílným pojetím autorit a institučních vztahů. Sociální pracovník proto musí umět přizpůsobit svůj styl komunikace kulturnímu kontextu klienta, volit vhodné vyjadřovací prostředky a udržet si zároveň profesionální přístup i lidskou vstřícnost. (Healy, 2005) Schopnost interkulturního porozumění a přizpůsobivosti je považována za zásadní součást profesionální výbavy každého pracovníka v této oblasti. (Dominelli, 2002)

Jak jsem již výše uvedla, důležitou součástí práce je i schopnost efektivně klienta propojovat s dalšími odborníky a institucemi. Jedná se zejména o zprostředkování právní pomoci, kontaktu se školskými zařízeními, zdravotnickými službami či s organizacemi zaměřenými na ubytování a zaměstnanost. Sociální pracovník tak působí jako koordinátor podpory napříč

různými oblastmi života klienta. Právě tato multidisciplinární spolupráce je v OSP pro cizince nezbytná, neboť situace těchto klientů bývají komplexní a často vyžadují paralelní řešení více problémů najednou. (Payne, 2014) Je třeba také ovládat schopnost zorientovat klienta v jeho situaci, nabídnout vhodný postup a prioritizovat úkony dle jejich závažnosti.

V rámci výkonu své profese se pracovník nevyhne etickým dilematům, která vyplývají z povahy jeho činnosti. Musí se pohybovat v rámci přesně vymezených etických zásad – zejména zásady mlčenlivosti, respektování autonomie klienta a zachování profesionální integrity. V každodenní praxi je nezbytné citlivě rozhodovat, kdy jednat ve prospěch klienta a kdy vymezit hranice intervence. Klient by měl být veden k tomu, aby si uvědomil vlastní odpovědnost za rozhodování, ale zároveň nesmí být ponechán bez podpory v situaci, kterou nedokáže zvládnout sám. (Reamer, 2013)

Dalším významným prvkem této role je aktivní podpora klientovy samostatnosti (tzv. empowerment). Tento přístup znamená, že pracovník neřeší situaci za klienta, ale vede ho k tomu, aby si postupně osvojil potřebné znalosti a kompetence k samostatnému jednání. Pracovník zároveň vytváří bezpečný prostor pro sdílení a budování sebedůvěry, což je zásadní pro dlouhodobé začlenění klienta do společnosti. (Mullaly, 2002)

V širším smyslu může sociální pracovník sehrávat roli aktéra systémových změn. Díky své každodenní zkušenosti se situacemi klientů identifikuje opakující se strukturální problémy, na které klienti narážejí, a může tyto poznatky přenášet do širší diskuze o podobě veřejných politik. Podílí se tak na tvorbě doporučení pro zlepšení nastavení služeb, prosazuje změny v legislativě nebo pomáhá formulovat nové metodické přístupy. Tento typ advokační činnosti je typickým projevem angažovaného sociálního pracovníka, který vnímá svou roli nejen jako pomoc jednotlivcům, ale i jako příspěvek k budování spravedlivější společnosti. (Dominelli, 2002)

1.4.3 Specifika a výzvy práce s cílovou skupinou cizinců

Práce s cizinci v rámci OSP se vyznačuje řadou specifíků, která souvisejí s jejich jedinečným a často znevýhodněným postavením ve společnosti. Migranti, zejména ti, kteří přicházejí z mimoevropských nebo kulturně vzdálených zemí, se při adaptaci na život v ČR potýkají s vícenásobnými překážkami. Tyto překážky mohou mít jak osobní, tak strukturální povahu a prohlubují riziko sociálního vyloučení. Mezi nejčastější patří jazyková bariéra, kulturní rozdíly, právní nejistota, složitost administrativního systému, ale také ztráta podpůrných sítí a obecná nejistota spojená s migrací. (Healy, 2005)

Jednou z nejvýraznějších výzev, se kterou se poradci setkávají, je právě omezená znalost českého jazyka. Nedostatečná jazyková vybavenost komplikuje migrantům porozumění sdělením ze strany úřadů, zdravotnických zařízení či škol, a činí tak běžné životní situace obtížně zvládnutelné. (Payne, 2014) Sociální pracovníci proto často využívají tlumočnický, písemné překlady, vizuální pomůcky nebo komunikaci ve zjednodušené češtině.

Jazyková bariéra je přitom úzce propojena s další výzvou – nízkou digitální gramotností

části klientů, která se negativně promítá do schopnosti vyřizovat agendu v online prostředí. Například registrace k lékaři, žádosti o dávky nebo komunikace s úřady prostřednictvím datové schránky jsou pro řadu migrantů nepřístupné bez asistence. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022)

Další oblastí, která představuje specifickou výzvu, jsou kulturní rozdíly. Klienti přicházejí z různých kultur, které mají odlišné normy chování, pojetí autority, vztahy v rodině, genderové role i očekávání od profesionálních služeb. Některé kulturní modely například kladou důraz na kolektivní rozhodování v rámci širší rodiny, jiné jsou postaveny na silné hierarchii mezi pohlavími či generacemi. Tyto odlišnosti ovlivňují komunikaci a porozumění mezi pracovníkem a klientem. Sociální pracovník musí být schopen rozpoznat kulturní pozadí klienta, citlivě reagovat na projevy rozdílných hodnotových systémů a přizpůsobit tomu jak způsob vedení rozhovoru, tak navržené intervence. (Reamer, 2013) Nedostatek kulturní senzitivity může vést ke komunikačním nedorozuměním, odporu ke službě nebo dokonce k opuštění poradenského procesu.

Neméně náročná je i orientace migrantů v právním a administrativním systému ČR. Legislativní prostředí je složité a pro většinu cizinců nepřehledné, zejména pokud neovládají český jazyk nebo nejsou obeznámeni se základními principy fungování veřejné správy. Častým problémem je také častá změna právních předpisů, například v oblasti pobytových režimů, pracovního práva nebo sociálního zabezpečení. To vede k nejistotě, zmatku a v některých případech i k chybám, které mohou mít vážné důsledky, například ztrátu legálního pobytu nebo přístupu k dávkám. Sociální pracovník tak plní roli nejen informátora, ale často i průvodce, který klientovi vysvětluje právní souvislosti, pomáhá s vyplňováním formulářů a zajišťuje kontakt s příslušnými institucemi. Z hlediska organizace systému služeb představuje výzvu také jejich nerovnoměrná geografická dostupnost. Zatímco ve velkých městech existuje poměrně široká nabídka integračních a poradenských služeb, v menších městech nebo venkovských oblastech je nabídka omezená nebo zcela chybí. To vede k situacím, kdy klienti musí dojíždět desítky kilometrů za pomocí, nebo jsou zcela odkázáni na online kontakt, což však mnohdy nestačí. Výsledkem může být zhoršení situace klienta a dlouhodobé marginalizování určité skupiny migrantů. Proto je důležité, aby byly posilovány kapacity služeb i mimo hlavní centra a rozvíjela se flexibilní terénní forma práce. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022)

Závažnou dimenzí, která se v práci s migranty stále více uplatňuje, je psychická zátěž. Mnozí klienti čelí adaptačnímu stresu, vyčerpání, traumatům z cesty, války, nebo ztráty blízkých osob. Nežádá se vyskytují příznaky úzkostných či depresivních stavů, posttraumatické stresové poruchy, nebo psychická uzavřenost, která brání navázání důvěry a otevřené komunikaci. Sociální pracovník není psychoterapeutem, ale měl by být schopen tyto projevy rozpoznat, empaticky reagovat, vytvořit bezpečný prostor pro sdílení a v případě potřeby klienta nasměrovat na specializovanou odbornou pomoc. (Healy, 2005)

2. Kontext vybraných organizací

Druhá kapitola rozšiřuje rámec této diplomové práce o specifický kontext neziskového sektoru, ve kterém se adaptační procesy sociálních pracovníků, které zkoumám, realizují. V této části nejprve popisují vybrané NNO a jejich činnosti, abych přiblížila jejich roli a význam v rámci sociální integrace a podpory cizinců v ČR. Následně se věnuji popisu interních dokumentů těchto organizací, jež reflektují jejich vnitřní procesy a postupy v oblasti adaptace nových zaměstnanců OSP.

V NNO pracujících s cizinci probíhá adaptační proces nových sociálních pracovníků, kteří poskytují OSP. Během tohoto procesu dochází k tomu, že sociální pracovníci nastupující do organizací se svými obecnými kompetencemi prochází adaptací, která je má připravit pro výkon práce s cílovou skupinou cizinců a zároveň si nachází svou pozici v nové organizaci. Tento proces je také důležitý pro začlenění nových zaměstnanců do pracovního prostředí, budování týmového ducha a efektivního plnění pracovních úkolů. Před realizací výzkumné části není zcela jasné, jak tři konkrétní organizace tento proces podporují a jaké jsou klíčové aspekty ovlivňující úspěšnost jejich adaptačního procesu sociálních pracovníků v sociální službě odborného poradenství.

2.1 Popis vybraných neziskových organizací a jejich činností

S ohledem na zachování anonymity organizací a informantů, kteří se účastnili výzkumu, budou vybrané NNO popsány souhrnně, bez uvádění konkrétních názvů nebo detailních specifikací, které by umožnily jejich jednoznačnou identifikaci. Organizací, které poskytují odborné sociální poradenství a další integrační služby cizincům v ČR, není mnoho, a proto bližší specifikace jejich lokalit, konkrétních služeb či jiných jedinečných charakteristik by snadno vedla k jejich odhalení, čímž by byla ohrožena anonymita výzkumných subjektů.

Vybrané NNO mají významné postavení v oblasti podpory integrace cizinců v rámci ČR. Jejich vznik a rozvoj úzce souvisí s rostoucím počtem cizinců přicházejících do ČR za prací, studiem či ochranou, a s potřebou zajistit jejich hladkou integraci do společnosti. Organizace působí především ve větších městech a regionech, kde je koncentrace cizinců nejvyšší, zejména pak v Praze a Středočeském kraji.

Typicky jsou tyto organizace financovány z různých zdrojů, zejména ze státních dotací, evropských fondů, grantů měst či krajů, ale také ze soukromých příspěvků. Jejich činnost je ukotvena v platné legislativě ČR, zejména v zákoně o sociálních službách a v zákoně o pobytu cizinců, a jejich práce je monitorována a vyhodnocována jak ze strany financujících institucí, tak samotnými organizacemi prostřednictvím vlastních evaluačních nástrojů.

Vybrané NNO se specializují na poskytování širokého spektra služeb určených cizincům žijícím v ČR. Mezi hlavní činnosti těchto organizací patří OSP, jehož cílem je poskytnout

cizincům informace a podporu při řešení každodenních i specifických problémů souvisejících s jejich pobytem v ČR. Poradenství zahrnuje oblasti jako je právní poradenství v otázkách pobytu, zaměstnání, sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, stejně jako pomoc při hledání ubytování či škol pro děti.

Dále organizace poskytují integrační kurzy zaměřené na jazykovou přípravu a orientaci v české společnosti. Kurzy češtiny pro cizince jsou důležitým nástrojem integrace, umožňují cizincům nejen zvládnout každodenní komunikaci, ale také jim poskytují nezbytné znalosti pro orientaci v českém prostředí, pochopení místní kultury a usnadnění jejich začlenění do pracovního trhu.

Vedle poradenství a vzdělávacích aktivit realizují tyto NNO také informační kampaně a osvětové akce zaměřené na majoritní společnost, jejichž cílem je zvyšovat povědomí veřejnosti o migraci a integraci a podporovat interkulturní dialog. Pořádají workshopy, semináře a komunitní akce, které mají za cíl propojovat cizince s místní komunitou, posilovat vzájemné porozumění a snižovat předsudky vůči migrantům.

Organizace rovněž spolupracují s místními úřady, školami, zaměstnavateli a dalšími relevantními institucemi. Tato spolupráce je klíčová pro efektivní koordinaci integračních opatření a pro vytvoření inkluzivního prostředí v oblastech s vyšší koncentrací migrantů.

V rámci svých aktivit tyto organizace často zaměstnávají sociální pracovníky, právníky, tlumočníky, lektory češtiny a další specialisty, kteří mají odborné vzdělání a dlouhodobou praxi v oblasti integrace. Tito pracovníci se pravidelně účastní odborného vzdělávání a supervizí, což jim umožňuje efektivně reagovat na potřeby klientů a udržovat vysokou kvalitu poskytovaných služeb.

Výše uvedené činnosti vybraných neziskových organizací jsou důležitou součástí komplexního systému podpory integrace cizinců, přičemž organizace aktivně přispívají k utváření otevřené a inkluzivní společnosti, kde mají cizinci příležitost plnohodnotně se zapojit do života v ČR.

2.2 Přehled interních dokumentů k adaptačnímu procesu

Adaptační proces nových pracovníků OSP ve vybraných NNO je propsán také do vnitřní dokumentace, která určuje základní pravidla, pracovní postupy i organizační kulturu dané instituce. Níže je uveden přehled interních dokumentů, které mi byly poskytnuty třemi zkoumanými organizacemi (označenými jako organizace A, B a C).

Organizace A a B jsou v hlavním městě Praha a Organizace C je ve Středočeském kraji. Tento přehled přibližuje jejich strukturu, obsahové zaměření i způsob využití v praxi adaptace nového sociálního pracovníka OSP.

Organizace A

Organizace A poskytla dva klíčové dokumenty týkající se adaptačního procesu: „*Adaptační plán nového pracovníka*“ a „*Manuál pracovníka <název organizace>*“. Oba dokumenty reflektují propracovaný systém začlenění nových zaměstnanců do pracovního prostředí, přičemž kombinují organizační, odborné i praktické aspekty každodenní činnosti.

Adaptační plán nového pracovníka je systematicky strukturován podle jednotlivých fází od nástupu do organizace. Obsahuje mimo jiné seznámení s organizací, jejím posláním, strukturou a činností jednotlivých oddělení. Dále plánuje fáze stínování zkušenějších kolegů, získávání praktických dovedností a postupné zapojování nového pracovníka do klientské práce. Součástí jsou i konkrétní krátkodobé a dlouhodobé cíle.

Druhý dokument, manuál pracovníka, představuje rozsáhlý interní materiál, který slouží nejen novým zaměstnancům, ale i jako opora pro stávající tým. Manuál zahrnuje široké spektrum témat – od základních organizačních informací (technické zázemí, kontakty, přístup do systému), přes etické zásady práce, až po popis jednotlivých postupů poskytování OSP. Důraz je kladen na orientaci v legislativních změnách, standardy práce s klientem, vedení dokumentace i týmovou spolupráci. Tento manuál zároveň slouží jako metodická opora a zdroj sdílených zkušeností. Pro adaptační proces je zásadní tím, že nový pracovník má povinnost se s jeho obsahem seznámit v rámci zaškolení.

Organizace B

Organizace B poskytla tři interní dokumenty: „*Manuál pro nové pracovníky*“, „*Checklist nového pracovníka*“ a „*Manuál pro přímou práci s klientem*“. Tyto materiály tvoří komplexní celek, který pokrývá jak formální náležitosti nástupu do zaměstnání, tak odborný obsah a metodické vedení pracovníků.

Manuál pro nové pracovníky slouží jako úvodní průvodce organizací, seznamuje s její strukturou, komunikačními kanály, interním systémem sdílení informací a pravidly práce. Obsahuje také informace o kalendáři, emailové komunikaci, týmové spolupráci a administrativních náležitostech. Obsahuje základní informace k práci s klientem, práci v interní databázi

klientů, dokumentaci a také praktické informace k organizaci práce (jako je docházka, dovolená či homeoffice).

Checklist nového pracovníka je praktickým nástrojem sloužícím k systematickému sledování úkolů, které musí být během adaptačního procesu splněny. Obsahuje oblasti jako administrativní náležitosti (smlouva, doklady), zaškolení v bezpečnosti práce, seznámení se s klíčovými dokumenty (standarty kvality, směrnice), orientaci v informačních systémech a přímou práci s klienty.

Manuál pro přímou práci s klientem je rozsáhlý odborný dokument, který funguje jako metodická opora pro sociální pracovníky. Obsahuje detailní přehled legislativních informací, praktických příkladů z praxe a instrukcí k vedení konzultací v oblastech jako je zaměstnanost, zdravotní pojištění, vzdělávání, sociální dávky, nostrifikace a další specifika práce s migranty a uprchlíky. V kontextu adaptace nového pracovníka je jeho úlohou poskytnout základní znalostní rámec a zajistit odbornou jistotu při vstupu do poradenství.

Organizace C

Organizace C předložila dva hlavní dokumenty: „*Plán zaškolování sociálního pracovníka*“ a „*Základní obsah zaškolovacích témat*“. Oba dokumenty vykazují vysoký stupeň systematickosti a reflektují potřebu postupného budování kompetencí u nově nastupujících pracovníků.

Plán zaškolování sociálního pracovníka rozčleňuje adaptační proces do několika etap v časovém rozmezí prvních tří měsíců. Každá fáze obsahuje konkrétní cíle, aktivity a kompetence, které má pracovník získat. První týdny jsou zaměřeny na orientaci v organizaci, metodiku práce a doprovodné aktivity. Následuje fáze stínování, samostatného vedení konzultací s následnou intervizí a rozvojem odborných dovedností. Dokument také zahrnuje mechanismy průběžného a závěrečného hodnocení adaptačního procesu.

Základní obsah zaškolovacích témat je doplňkovým materiálem, který přehledně strukturuje témata, jimiž by měl nový pracovník projít. Pro každé odborné téma (např. pobytová legislativa, práce, zdravotnictví, školství, dávky, důchody, občanství, bydlení) jsou uvedeny cíle, způsoby práce, kompetence, které se očekávají v „základní“ a „rozšířené“ úrovni znalostí, a také hranice toho, co pracovník řešit v prvotní fázi nemá.

Z předložené dokumentace vyplývá, že všechny tři organizace přikládají adaptačnímu procesu významnou roli a usilují o jeho systematickosti. Dokumenty se liší rozsahem, strukturou i důrazem na jednotlivé oblasti, avšak společně vytvářejí ucelený rámec, který napomáhá hladkému začlenění nového pracovníka do týmu i samotné služby.

3. Metodologie

V této kapitole se detailně věnuji teoretickému a praktickému rámci svého kvalitativního výzkumu, jehož cílem je odhalit specifika adaptačního procesu sociálních pracovníků OSP v multikulturním prostředí. Kapitola je rozdělena do pěti klíčových částí, které reflektují nejen základní paradigma výzkumu, ale také etická hlediska, která беру v úvahu při zajištění ochrany informantů a důvěrnost zpracovávaných dat. Následně podrobně popisuji výběr vzorku a postup vzorkování, kterými jsem zajistila reprezentativnost a relevanci získaných informací. V další podkapitole se zaměřuji na popis použitých výzkumných metod a technik – včetně realizace rozhovorů, jejich přepisu, kódování a následné analýzy, a analýzy interních dokumentů, jež poskytují doplňující pohled na problematiku adaptačního procesu. Na závěr kapitoly rozebírám limity výzkumu, které je třeba brát v úvahu při interpretaci výsledků a formulaci závěrů. Věřím, že mi takto komplexní metodologický rámec zajistí dostatečně pevný základ pro realizaci výzkumné části mé diplomové práce, umožní mi systematicky zpracovat získaná data a následně formulovat závěry, které budou odpovídat skutečné komplexitě studované problematiky.

3.1 Pozicionalita výzkumnice vůči zkoumanému fenoménu

Téma adaptačního procesu nových zaměstnanců v NNO je důležité a aktuální, zejména v oblasti sociálních služeb, kde odbornost a schopnost zapojit se do pracovního týmu jsou klíčové pro kvalitní poskytování služeb klientům. Studium odborné literatury jsem zjistila, jak velkou roli hraje adaptační proces v úspěšném začlenění nových zaměstnanců do organizace, zvyšuje jejich spokojenost, snižuje fluktuaci zaměstnanců a zlepšuje pracovní výkonnost.

Uvědomuji si, že adaptační proces může být náročný a klíčové je poskytnout novým zaměstnancům potřebnou podporu a informace a zároveň proces nastavit tak, aby příliš nezatěžoval stávající zaměstnance. Organizace, ve kterých jsem realizovala výzkum jsou NNO s velmi podobnou cílovou skupinou jako NNO ve které jsem pracovala já. Věřím, že analýza tohoto procesu v jiné organizaci bude přínosná a inspirativní i pro případné zlepšení začleňování nových sociálních pracovníků a posílení celkového fungování mé organizace ve službách OSP.

Jako výzkumnice, která bude provádět výzkum v organizaci, ve které nepracuje, a bude mluvit se zaměstnanci s podobným povoláním, jako mám já (role sociálního pracovníka pracujícího se stejnou cílovou skupinou), můžu čelit několika limitům a potenciálním výzvám:

- Bias výzkumnice: To, že mám podobné povolání jako zaměstnanci, se kterými jsem mluvila, znamená, že může existovat tendence, že budu vnímat jejich zkušenosti a perspektivy skrze “vlastní brýle” (dávát větší váhu informacím a zkušenostem, které i pro mě při adaptačním procesu byly zásadní a důležité, a naopak menší váhu věcem, se kterými nesouhlasím, nejsou mi blízké či známé). To by mohlo ovlivnit mou interpretaci

dat a zkreslit výsledky výzkumu. Abych minimalizovala riziko ovlivnění interpretace dat vlastní profesní zkušeností, tak jsem v průběhu sběru dat kladla důraz na otevřené, nehodnotící otázky a podporovala volné vyjadřování respondentů bez usměrňování či podsouvání odpovědí. Dále jsem pracovala s reflexivním přístupem – pravidelně jsem si zaznamenávala vlastní postřehy a možné předsudky do svých výzkumných poznámek a v průběhu analýzy jsem kladla důraz na systematické kódování dat v softwaru MAXQDA. Při tvorbě interpretace jsem usilovala o to, aby mé závěry vycházely primárně z dat, nikoli z osobních zkušeností.

- Etická hlediska: Při výzkumu s lidmi, se kterými jsem v nějakém profesním vztahu, je důležité pečlivě zvážit etické hledisko. To zahrnuje například zajištění informovaného souhlasu informantů. Dále zachovat důvěrnost dat a minimalizaci možného stresu nebo nepohodlí pro informanty a hovořit s nimi otevřeně.
- Omezený přístup k informacím: I když jsem se svým povoláním obeznámena, můžu čelit omezenému přístupu k určitým informacím nebo vidět jen určitou stránku adaptace nových zaměstnanců. Zároveň jsem se s informanty z jednotlivých NNO setkala pouze jednou, při realizaci rozhovorů, a získala pouze ty informace, které mi v ten daný okamžik byli schopni poskytnout (pokud například něco opomněli, nebo si nevzpomněli, tak daná informace není součástí vytvořených dat). To mohlo ovlivnit komplexnost mé analýzy a interpretaci výsledků.
- Náročnost na zachování rovnováhy: Jako výzkumnice jsem se snažila zachovat rovnováhu mezi svou rolí sociálního pracovníka a rolí výzkumnice. Bylo důležité oddělit profesní povinnosti od role, kterou jsem hrála během výzkumu, a zajistit, aby má výzkumná činnost byla co nejvíce nezávislá a objektivní.

Abych překonala tyto limity, byla jsem během práce otevřena reflexi o svém postoji a přístupu k výzkumu. Probrala jsem toto téma s vedoucím práce a v průběhu realizace výzkumu se k němu vracela. Snažila jsem se minimalizovat vliv svých vlastních předsudků na výzkum a podporovat otevřenou a důvěrnou atmosféru během rozhovorů s účastníky. Důkladně jsem si promyslela a zohlednila etická hlediska svého výzkumu a při interpretaci dat zkoumala možné zaujatosti nebo nepřesnosti.

Věřím, že jsem výzkumný proces řídila s ohledem na tyto limity a výzvy, a díky tomu je vyšší pravděpodobnost, že práce poskytuje kvalitní a užitečné poznatky o adaptačním procesu sociálních pracovníků OSP v NNO pracujícími s cizinci.

3.2 Paradigma výzkumu

Na výzkum své diplomové práce jsem uplatnila konstruktivistické paradigma ("constructivist paradigm") dle Denzin a Lincoln. Konstruktivistický přístup v jejich pojetí umožňuje detailně zkoumat, jak si jednotlivci konstruují vlastní realitu a jakým způsobem vytvářejí významy na základě svých interakcí a zkušeností. Toto paradigma předpokládá existenci více realit, v níž jsou znalosti vytvářeny ve společném dialogu mezi výzkumníkem a účastníky výzkumu. Dále klade důraz na pochopení individuálních perspektiv, kdy každá zkušenost je chápána jako jedinečný konstrukt daný sociálním a kulturním kontextem. (Denzin a Lincoln, 2018)

Konstruktivistický přístup k mému výzkumu mi umožňuje sledovat, jak noví sociální pracovníci dynamicky a subjektivně vnímají svůj adaptační proces a jak si konstruují své zkušenosti v novém prostředí. Tato perspektiva zdůrazňuje důležitost individuálního prožívání a interpretace adaptačního procesu, který je ovlivňován jak osobními zkušenostmi a charakteristikami zaměstnanců, tak kontextuálními faktory uvnitř organizace (normy, hodnoty či organizační kultura). Použití konstruktivistického paradigmatu mi tedy umožnilo získat hlubší vhled do toho, jak noví zaměstnanci, vedoucí a pracovníci podílející se na adaptačním procesu interpretují své zkušenosti v průběhu adaptačního procesu, a identifikovat tak klíčové faktory ovlivňující jejich úspěšnost v novém prostředí.

Důležitým aspektem konstruktivistického přístupu je také má reflexivita výzkumnice, o které hovořím v předchozí podkapitole. Je důležité mít na vědomí svou vlastní pozici a vliv, který můžu mít na tvorbu a interpretaci dat. Tato reflexivita posiluje transparentnost a integritu výzkumného procesu a umožňuje účastníkům výzkumu aktivně se podílet na tvorbě znalostí. (Alarifi a Basahal, 2023)

Zároveň konstruktivistické paradigma, jak ho popisuje Denzin a Lincoln, vyzdvihuje pluralitu perspektiv, což znamená, že výzkumník musí otevřeně naslouchat hlasům účastníků a reflektovat jejich rozmanité zkušenosti. Přestože tento přístup přináší určité výzvy, například při definování a integraci různých pohledů do soudržné analýzy, tak zároveň napomáhá generovat hlubší a bohatší vhledy, které nejsou tak snadno dosažitelné pozitivistickými metodami. (Denzin a Lincoln, 2018)

Celkově tedy vnímám, že konstruktivistické paradigma mi poskytuje pevný teoretický a metodologický rámec, který je schopen zachytit komplexnost sociálních interakcí a subjektivních zkušeností pracovníků v NNO. Zvolením tohoto přístupu se v mém výzkumu otevřel prostor pro získání hlubších a jemně rozlišených poznatků, které mají potenciál nejen obohatit teoretickou diskusi, ale také přinést praktické podněty pro zlepšení adaptačních procesů v organizacích.

Vytvořená data a jejich interpretace nejsou považovány za "objektivní fakta", ale spíše za výsledky interakcí a společné konstrukce významů mezi výzkumníci a účastníky výzkumu (informanty). To jasně naznačuje, že je potřeba preferovat otevřené a flexibilní metody (jako jsou například rozhovory), které umožní informantům volně vyjádřit své zkušenosti a názory.

Při práci s vytvořenými daty jsem k nim přistupovala jako k bohatému zdroji subjektivních perspektiv jednotlivých informantů, které byly ovlivněny jejich osobními zkušenostmi, kontextem a sociálními vztahy v dané NNO. Bylo třeba hledat různé interpretace a mít na paměti, že jeden jev může mít více významů. Při samotné interpretaci dat jsem brala v potaz to, že mé vlastní předchozí zkušenosti a hodnoty ovlivňují, jak data interpretuji a proto jsem musela pracovat s reflexivitou (neustále si uvědomovat své vlastní role ve výzkumném procesu). Snažila jsem se zachytit nejen "fakta", ale i způsoby, jak si informanti utvářejí své zkušenosti a sdílejí je.

3.3 Etická hlediska

V této podkapitole se zaměřím na některé z etických aspektů kvalitativního výzkumu, které vnímám jako důležité zmínit, zejména pokud se jedná o práci s lidskými subjekty. V první řadě je třeba zdůraznit nutnost ochrany informantů, jejichž osobní a citlivé informace jsou součástí shromažďovaných dat. Bylo proto nezbytné zajistit, aby každý účastník výzkumu byl řádně informován o účelu výzkumu, metodách zpracování dat a o tom, jak budou výsledky výzkumu prezentovány a využity. Jak uvádějí Švaříček a Šedová, "zvažovat důsledky svého výzkumu, zejména uveřejnění závěrů, by podle nás mělo patřit k náležitostem každého kvalitativního výzkumu, který zkoumá člověka a jeho působení." (Švaříček a Šedová, 2007, s. 43) Tato myšlenka podtrhuje, že etický rámec výzkumu není pouze formální záležitostí, ale má hluboký vliv na samotný průběh a výsledky výzkumu. Každý výzkumník by měl systematicky uvažovat o tom, jak mohou být jeho zjištění interpretována a jaký mohou mít dopad na životy zúčastněných osob.

V praxi to znamená, že je třeba nejen dodržovat zásady důvěrnosti a anonymity, ale také se aktivně snažit minimalizovat jakékoli negativní následky, které by mohly informanty postihnout. V rámci etického přístupu je důležité zajistit, aby všechny postupy, od získání informovaného souhlasu až po finální prezentaci výsledků, respektovaly práva a důstojnost účastníků výzkumu. Takový přístup rovněž přispívá k budování důvěry mezi výzkumníkem a informanty, což je klíčové pro získání autentických a hodnotných dat. Při realizaci svého výzkumu jsem dbala na to, abych nezveřejnila žádná data, která by mohla čtenářům mé práce umožnit identifikovat konkrétního informanta. S každým z informantů byl podepsán informovaný souhlas, před jehož podpisem jsem jim sdělila všechny důležité informace a účel svého výzkumného bádání. Podepsané souhlasy jsou uloženy u mne a nebudou nijak přiloženy k výstupům výzkumu, aby nebylo možné propojit si konkrétní jméno s některým z výstupů. Informantům byla nabídnuta možnost nahlédnout do výstupů mého výzkumu předtím, než bude diplomová práce odevzdána k obhajobě. Snížením rizika identifikace jednotlivých informantů dosáhnou také tím, že nebudou nijak zveřejněny kompletní přepisy rozhovorů.

Etická hlediska výzkumu dále rozšiřuji o závěry, ke kterým dospěli Orb, Eisenhauer a Wynaden. Autoři upozorňují, že kvalita kvalitativního výzkumu spočívá nejen v dosažení výzkumných cílů, ale rovněž v pečlivém zvažování všech potenciálních etických dilemat, jež mohou nastat při sběru dat. Podle nich je nutné vyvažovat touhu získat co nejvíce hlubokých poznatků s potřebou chránit práva a autonomii účastníků. Tento přístup znamená, že výzkumník musí být neustále připraven revidovat své metody a postupy s ohledem na vznikající etické otázky a zabezpečit, aby výzkumná data nebyla zneužita, což je zásadní podmínkou pro získání autentických a důvěryhodných dat. (Orb a kol., 2001)

Další úroveň etické reflexe získávám prostřednictvím studie autorů Wiles, Charles, Crow a Heath, která se podrobně zabývá správou důvěrnosti a anonymity v sociálním výzkumu. Autoři zdůrazňují, že ochrana osobních údajů není jednorázová záležitost, ale kontinuální

proces, který vyžaduje pečlivé plánování a pravidelnou revizi metod anonymizace. Je klíčové nejen definovat, kdo má přístup k citlivým informacím, ale také implementovat jasné stanovené postupy, které minimalizují riziko neúmyslného odhalení identity účastníků. Tento přístup podtrhuje, že i přes veškerá opatření může docházet k nečekaným situacím, kdy se informace dostanou do rukou neautorizovaných osob, což vyžaduje, aby výzkumníci byli připraveni adaptovat své strategie ochrany dat podle aktuálních podmínek. (Wiles a kol., 2008)

Etické zásady výzkumu představují soubor obecných principů, které výzkumníkům slouží jako vodítko při rozhodování o postupech a metodách, přičemž nejsou pevně danými pravidly. „Etické zásady výzkumu jsou formulovány v obecné rovině, v rovině principů. Nejsou to však návody ve smyslu kuchyňských receptů, které když budeme přesně následovat, uvaříme dobré jídlo. Jsou to obecné principy, se kterými se můžeme konfrontovat, nikoli přesná pravidla. Na každém badateli tak zůstává pečlivé zvažování všech etických aspektů jeho výzkumu. Morálnímu souzení se nelze vyhnout.“ (Švaříček a Šedová, 2007, s. 44) Tato citace je pro mne inspirací, jelikož zdůrazňuje, že etický rámec není pouhým statickým návodem, ale jedná se o dynamický proces, který vyžaduje individuální reflexi a adaptaci na konkrétní podmínky výzkumu. Ve svém výzkumu jsem se snažila uplatnit tyto principy tak, aby byla zajištěna maximální ochrana informantů a aby se každý aspekt studie posuzoval s ohledem na potenciální etické důsledky. Proto kladu takový důraz na důvěrnost, kdy podepsání informovaného souhlasu a uchování citlivých dat bez možnosti jejich zpětné identifikace představují základní kameny mé etické praxe.

Pokud bych měla shrnout do základních bodů klíčové etické aspekty, které jsem brala v potaz při realizaci výzkumu, tak by to byly tyto:

- Informovaný souhlas informantů: Před započítím realizace rozhovorů jsem musela získat informovaný souhlas od všech informantů, kteří byli zapojeni do rozhovorů. Informanti byli řádně informováni o cílech výzkumu, průběhu, očekáváních, a o tom, jaké budou důsledky jejich účasti. Měli také právo kdykoli od účasti ve výzkumu odstoupit.
- Důvěrnost a anonymita: Zajistila jsem, že informace poskytnuté informanty byly zpracovány s důvěrností a anonymitou. Zachovala jsem jejich identitu v soukromí a použila anonymní identifikátory, aby bylo zajištěno, že výsledky nebudou spojovány s konkrétními osobami.
- Minimalizace rizik: Snažila jsem se minimalizovat rizika pro informanty – mohli se cítit zranitelní nebo stresovaní během rozhovorů, a proto jsem se snažila vytvořit podpůrné a respektující prostředí. Pokusila jsem se o to, abych snížila možnou nepohodlnost a stres během jejich účasti na výzkumu.
- Zájmy organizace: Jelikož jsem prováděla výzkum v organizacích, ve kterých nepracuji, musela jsem respektovat zájmy organizací a zajistit, že můj výzkum nepoškodí jejich pověst nebo fungování. Musela jsem být transparentní a otevřená vůči organizaci ohledně mých cílů a metodiky výzkumu. Organizace byly také ponechány v anonymitě.
- Pozicionalita: Snažila jsem se být co nejvíce reflexivní ohledně svých vlastních postojů a předsudků (zejména proto, že mám stejné povolání jako zaměstnanci, se kterými budu mluvit). Reflektovala jsem, jakým způsobem můj profesní vztah s organizací a účastníky mohl ovlivnit mé reakce, zpracování a interpretaci vytvořených dat.
- Hodnocení etických aspektů: Předložila jsem svůj výzkumný plán vedoucím pracovníkům organizací a nabídla jim možnost předložení i etickému výboru (žádný z vedoucích pracovníků to nevyžadoval). Ujistila jsem se konzultací s vedoucím mé práce, že můj výzkum splňuje všechny etické standardy a požadavky.

3.4 Výběr vzorku a postup vzorkování

V kvalitativních výzkumech nejde o reprezentativitu vzorku, ale o jeho dobré zacílení, aby bylo možné odpovědět na výzkumnou otázku a získat komplexní pochopení zkoumané problematiky. Tento názor potvrzuje Patton, který tvrdí, že účel kvalitativního výzkumu spočívá ve sběru bohatých a detailních dat, která jsou získávána cíleným výběrem informovaných a zkušených informantů, a nikoliv prostřednictvím náhodného výběru zaměřeného na statistickou reprezentativitu. (Patton, 2002) Populace pro můj výzkumný záměr může být považována za poměrně početnou – zaměstnanci NNO pracující s cizinci v rámci OSP (je to však výrazně menší populace, než pokud bych se zaměřovala na všechny sociální pracovníky poskytující OSP). V rámci mých kapacit při zpracování výzkumu pro diplomovou práci rozhodně nemám prostor na to provádět výzkum v celé populaci. Proto jsem se rozhodla pro strategii záměrného vzorkování, jejímž cílem bylo vybrat subjekty, jejichž zkušenosti a postavení dávají šanci odpovědět na výzkumné otázky. Cílený výběr respondentů je v kvalitativním výzkumu klíčový, protože umožňuje realizovat hlubokou analýzu. (Patton, 2002)

Výzkum byl realizován v NNO, které jsou známé svým dlouhodobým působením a vysokou mírou odbornosti v práci s cizinci (a zároveň se nejedná o NNO ve kterých jsem já osobně pracovala, jelikož bych nebyla schopna zabránit zaujatosti a předpojatosti výzkumnice). Tyto organizace byly vybrány s ohledem na jejich rozmanitost – očekávala jsem, že vytvořený vzorek bude nasycený díky rozdílným organizačním strukturám a různorodosti pracovních prostředí, což je v souladu s doporučeními literatury, například u Young a Casey, podle kterých dostatečně diverzifikovaný vzorek v kvalitativním výzkumu zabezpečuje hlubší a komplexnější vhled do sledované problematiky. (Young a Casey, 2018) Identifikaci výzkumného vzorku jsem provedla na základě několika kritérií. Nejprve jsem stanovila konkrétní parametry, na základě kterých by měl být vzorek vybírán – zahrnovaly atributy, jako jsou délka poskytování služeb OSP, pozice, předchozí zkušenosti s adaptačním procesem. Tyto atributy mi umožnily zacílit výzkum na organizace a osoby, které měly relevantní zkušenosti pro můj výzkumný záměr a byl schopny poskytnout cenné informace ke zkoumané problematice.

Kvale ve své práci „*Doing Interviews*“ zdůrazňuje, že klíčem k dosažení autenticity a hloubky v datech je systematický výběr participantů, kteří dokážou poskytnout cenné vhledy do sledovaného fenoménu. (Kvale, 2007) Čím více různých úhlů pohledu, tím více kontextu můžu zahrnout do analýzy a kontexty vzájemně porovnávat a usuzovat pro jaké kontexty platí jaké informace. Klíčovým kritériem pro mne tedy rovněž bylo dosažení co nejširšího spektra úhlů pohledu, a proto jsem se rozhodla realizovat rozhovory se zaměstnanci NNO na různých pozicích - vedoucí sociálního oddělení, nově nastupující sociální pracovník do služby OSP a osoba, která se aktivně podílí na realizaci adaptačního procesu nových zaměstnanců. Tento výběr mi umožnil porovnávat a kontrastovat názory různých aktérů, kteří se podílejí na integračním procesu z různých perspektiv a na různých úrovních organizační struktury.

Jak jsem již v úvodu této podkapitoly uvedla, zvolila jsem způsob záměrného vzorkování.

Záměrný výběr respondentů umožňuje pokrýt různé úhly pohledu a zohlednit kontexty relevantní pro daný výzkumný problém. (Palinkas a kol., 2015) Určila jsem si parametry toho, koho potřebuji do vzorku, vytipovala si konkrétní organizace a zkontaktovala je. Informanty do výzkumu jsem vybírala s ohledem na to, že mají zkušenosti se specifickým zaměřením mého tématu, jsou v konkrétní pozici, která je pro můj výzkum relevantní, s ochotou sdílet, a tedy s jistotou, že získám informace, které potřebuji k dosažení záměru mé práce.

Při oslovování subjektů jsem nejprve kontaktovala vedoucí sociálních oddělení v těchto organizacích, jelikož tito vedoucí disponují znalostmi o struktuře organizace a mohou poskytnout doporučení na vhodné kandidáty pro rozhovory. Vedoucí pracovníci se také podílejí na procesu adaptace nových zaměstnanců, a proto jejich zapojení je zásadní pro pochopení komplexnosti adaptačního procesu. Kromě toho jsem využila metodu "snowballingu", kdy jsem se v daných organizacích doptávala pracovníků, jestli mají tip na někoho dalšího, kdo by byl vhodný pro realizaci rozhovoru. Díky tomuto postupu jsem získala kontakt na jednu ze tří organizací, která původně nebyla v užším výběru, což ukázalo, že doporučení informantů mohou přispět k rozšíření povahy vzorku a k dosažení většího množství perspektiv.

Přestože jsem původně plánovala realizaci rozhovorů se třemi informanty v každé organizaci (vedoucí sociálních pracovníků, nově nastupující sociální pracovník a osoba aktivně se podílející na adaptačním procesu), při realizaci rozhovorů v prvních dvou organizacích jsem zjistila, že informace poskytnuté jednotlivými respondenty se začínají překrývat a přinášejí podobné pohledy na danou problematiku. Například u jedné organizace se obsah rozhovoru osoby aktivně podílející se na adaptačním procesu téměř shodoval s výpověďmi vedoucí sociálních pracovníků. Na základě této zjištěné nasycenosti dat jsem se rozhodla omezit počet rozhovorů v poslední organizaci, protože další rozhovory by již nepřinesly výrazně nové informace. Tento postup je v souladu s konceptem teoretické saturace, jak jej popisují Guest, Bunce a Johnson. Hovoří o tom, že cílem je dosáhnout bodu, kdy další rozhovory již nepřinášejí nové poznatky, což potvrzuje, že kvalita a hloubka informací jsou prioritou před číslem respondentů. Takovýto cílený a reflexivní přístup k výběru vzorku vnímají jako zásadní předpoklad úspěchu kvalitativního výzkumu, jelikož umožňuje výzkumníkovi dosáhnout bohatého porozumění zkoumanému jevu a zároveň se vyhnout riziku, že data budou opakovat již známé informace. (Guest a kol., 2006) Původním plánem pro mé empirické zkoumání bylo provést devět rozhovorů. To se během realizace rozhovorů změnilo na celkový počet osmi rozhovorů, které jsou detailněji popsány v podkapitole níže a prezentace výstupů u jejich analýz je v následující kapitole této práce. Předpokládám, že je takovýto počet participantů dostatečný a že vytvořená data obsahují dostatečný vhled do problematiky. Dle Young a Casey je pro kvalitativní výzkum dosažení hlubokého porozumění problematice možné s relativně malým, avšak velmi pečlivě definovaným vzorkem. (Young a Casey, 2018)

Celkově lze tedy shrnout, že vzorek byl vybírán záměrně na základě jasně definovaných kritérií a za aktivní spolupráce vedoucích pracovníků každé organizace. Tento přístup umožnil vybrat informanty, jejichž zkušenosti jsou nejrelevantnější pro zkoumanou problematiku, a zároveň minimalizoval riziko, že by výpovědi respondentů mohly potvrzovat pouze

jeden specifický úhel pohledu. Ve třetí NNO byly provedeny pouze dva rozhovory, což je odůvodněno dosaženým nasycením vzorku, kdy rozhovory s pracovníky podílejícími se na adaptačním procesu již nepřinášejí nové nebo odlišné informace od vedoucích sociálních pracovníků a tudíž by jen prodlužovaly tvorbu dat bez významného přínosu pro následnou analýzu. Věřím, že tento postup při výběru vzorku informantů mi umožní získat hodnověrná a relevantní data, na jejichž základě budu schopna následně detailně analyzovat adaptační procesy a kontexty, ve kterých se tyto procesy odehrávají, což představuje pevný základ pro empirickou část mé diplomové práce.

Je však třeba také zmínit, že limitem mého vzorkovacího postupu je to, že organizace, ve kterých jsem realizovala výzkum jsou geograficky velmi blízko u sebe v rámci ČR. Byť dané organizace mají pobočky po více krajích v ČR, tak rozhovory proběhly v pobočkách na území Prahy a Středočeského kraje. Bylo patrné, že i realizované rozhovory ve Středočeském kraji přinášely jiné kontexty do analýzy tématu mé diplomové práce. V rámci rizika "selection bias" jsem si také musela dát pozor na situace, kdy se v rozhovorech objevily některé informace, které nějakým způsobem potvrzovaly mou tendenčnost a postoj k danému tématu.

Snažila jsem se o co nejpestřejší vzorek v rámci organizace a na výběru dalších informantů se ve spolupráci se mnou podílel také vedoucí pracovník každé zúčastněné organizace a při analýze jednotlivých rozhovorů jsem se neustále vracela k potřebě sebereflektování. Seidman upozorňuje, že reflexivita je klíčovou součástí procesu výběru informantů – výzkumník musí být schopný identifikovat, zda jeho výběrová strategie nevede ke zkreslení, a případně provést potřebné korekce. (Seidman, 2006) Pokud se při realizaci výzkumu stalo to, že by došlo k jasné nadprezentaci nebo podprezentaci některých informantů, tak jsem tento jev pojmenovala a zohlednila ho při závěrečné diskusi nad získanými výstupy z rozhovorů, aby výsledky výzkumu odrážely co nejúplnější a nejvyváženější obraz zkoumané problematiky. Podobně jako Seidman, také Maxwell ve své publikaci hovoří o tom, že by kvalitativní výzkumníci měli systematicky sledovat rozložení v zastoupení informantů a v případě nerovného zastoupení určitých skupin tuto skutečnost transparentně zdokumentovat a reflektovat při následné analýze vytvořených dat. (Maxwell, 2012)

3.5 Výzkumné otázky, metody, techniky a následná práce s vytvořenými daty

Cílem této diplomové práce je analyzovat adaptační proces nových sociálních pracovníků poskytujících OSP ve třech vybraných NNO.

Hlavní výzkumná otázka zní: *“Jak probíhá přerod ze sociálního pracovníka s obecnými kompetencemi pro dané povolání na pracovníka schopného zastávat konkrétní pozici s konkrétními požadavky v nové organizaci?”* Neboli co se během adaptačního procesu uděje, aby se pracovník úspěšně specializoval na konkrétní cílovou skupinu, specifika OSP v multikulturním prostředí a začal vykonávat svou novou pozici v organizaci.

Toto je seznam dílčích výzkumných otázek, které by měly směřovat k naplnění cíle mé práce:

- Jak probíhá adaptační proces nových sociálních pracovníků poskytujících OSP ve vybraných NNO?
- Jak se sociální pracovníci adaptují a jak využívají své obecné kompetence sociálního pracovníka pro výkon své nové specializované pozice s cílovou skupinou cizinců?
- Jaké kroky a postupy organizace používají během adaptačního procesu nových zaměstnanců?
- Jaké jsou role nadřízených a týmových kolegů v adaptaci nových zaměstnanců a jakou roli hraje jejich sociální podpora?
- Jakou roli hraje organizační kultura organizací v adaptačním procesu?
- Jaké jsou hlavní výzvy a obtíže, se kterými se noví zaměstnanci setkávají během svého adaptačního procesu a jak se s nimi vypořádávají?
- Jaká podpůrná opatření a zdroje jsou poskytovány novým zaměstnancům během adaptačního procesu?
- Jak vnímají noví zaměstnanci celkový adaptační proces a jaké jsou jejich zkušenosti a názory?

Pro realizaci výzkumu jsem zvolila metodologii kvalitativní povahy, aby bylo možné získat hlubší porozumění adaptačnímu procesu sociálních pracovníků v konkrétních organizacích. „Kvalitativní výzkum je nenumerné šetření a interpretace sociální reality.“ (Disman, 2011, s. 285) Je vhodný pro hlubší porozumění fenoménu a umožňuje získat bohatší a komplexnější perspektivy a názory informantů na adaptaci nových zaměstnanců v konkrétní organizaci. Metody kvalitativního výzkumu umožní lépe pochopit zkušenosti, postoje, názory a pocity jednotlivců.

„Podstatou kvalitativního výzkumu je do široka rozprostřený sběr dat bez toho, že by na počátku byly stanoveny základní proměnné. Stejně tak nejsou předem stanoveny hypotézy a výzkumný projekt není závislý na teorii, kterou již předtím někdo vybuodoval. Jde o to do hloubky a kontextuálně zakotveně prozkoumat určitý široce definovaný jev a přinést o něm maximální množství informací.“ (Švaříček a Šedová, 2007, s. 24) Tato citace reflektuje můj přístup k výzkumu, kdy nejsem vázána na předem definované proměnné a hypotézy, ale věřím, že flexibilní a otevřená tvorba dat umožní zachytit reálné zkušenosti a pohledy informantů v jejich přirozeném kontextu. Ve své diplomové práci tento princip uplatňuji zejména při realizaci rozhovorů, kde se snažím touto technikou získat co nejhlubší a nejširší spektrum informací o adaptačním procesu sociálních pracovníků OSP v NNO pracujícími s cizinci. Můj výzkumný design proto kladl důraz na to, aby data byla tvořena a interpretována v dynamickém procesu, který umožňuje reflektovat nové poznatky v průběhu výzkumné činnosti, což mi poskytlo možnost dosáhnout maximálního bohatství a autentičnosti informací.

Jako stěžejní techniku pro tvorbu dat jsem zvolila polostrukturované rozhovory (s novými pracovníky OSP, vedoucími sociálního oddělení a osobami podílejícími se na adaptačním procesu) a studium interních dokumentů. V rámci kvalitativních rozhovorů je možné se zaměřit na různé subjekty poskytující více perspektiv, což může poskytnout komplexnější a různorodý pohled na adaptaci v různých fázích procesu a vnímanou z různých pozic. Věřím, že mi zvolená technika rozhovorů umožnila identifikovat a prozkoumat individuální zkušenosti a vnímání účastníků na adaptačním procesu a získat hlubší vhled do kontextuálních faktorů ovlivňujících úspěšnost adaptačního procesu a osvojení si konkrétních požadavků souvisejících se specifikem poskytování OSP cílové skupině cizinců. Využila jsem tzv. řízené rozhovory, jejichž principem je, že tazatel má předem dané otázky, na které informant odpovídá. Na základě hlavní a vedlejších výzkumných otázek jsem předem vypracovala otázky do polostrukturovaných rozhovorů. Seznam konkrétních otázek pro informanty na třech různých pozicích je uveden v následující podkapitole. Při práci s těmito technikami jsem brala v potaz to, že pokud se jedná o rozhovor, tak si zkoumaná osoba uvědomuje, že je předmětem výzkumu (v procesu tvorby informací vyvoláváme reakci, kterou následně plánujeme analyzovat – jedná se o reaktivní metody). Naopak při využití techniky studia dokumentů (nereaktivní neagresivní metoda získávání dat) by sběr informací neměl vyvolávat žádnou reakci. (Disman, 2011)

Vytvořená data z rozhovorů a interní dokumenty organizací jsou kódovány v programu MAXQDA a následně zpracována a analyzována kvalitativní obsahovou analýzou dle Kuckartz a Rädikera (konkrétněji k práci s daty se vyjadřuji níže v této kapitole). (Kuckartz a Rädiker, 2023)

3.5.1 Rozhovory - realizace, přepis, kódování, analýza

Technika rozhovorů je v mém výzkumu zásadní, umožňuje mi získat hluboký a detailní pohled na subjektivní zkušenosti informantů, což je v kvalitativním výzkumu klíčové. Jak uvádí Kvale, úspěch kvalitativních rozhovorů spočívá v tom, že odhalením osobních příběhů a individuálních zkušeností informantů získáme komplexní přehled o zkoumaném jevu (Kvale, 2007), což přesně odpovídá mému cíli detailně popsat adaptační proces sociálních pracovníků.

Creswell upozorňuje, že flexibilita polostrukturovaných rozhovorů umožňuje adaptovat otázky na základě spontánních odpovědí, čímž se otevírá prostor pro zkoumání neočekávaných, ale velmi podstatných oblastí, které jsou často přehlíženy v přísně strukturovaných otázkách. (Creswell, 2013) Přímý osobní kontakt s informanty během rozhovoru nejenže podporuje autentické vyjádření emocí, ale také umožňuje zachytit jemné nuance, jež mohou být klíčové pro pochopení dynamiky v organizačním prostředí. (Rubin a Rubin, 2005)

Technika rozhovorů je vnímána jako proces, který se neustále vyvíjí. Nejedná se jen o mechanickou tvorbu dat, ale představuje dynamický dialog, během kterého se význam a kontext neustále vyjasňují. Úspěšný rozhovor vyžaduje flexibilitu, otevřenost a schopnost adaptovat se na nové informace či neočekávané směřování konverzace, což umožňuje zachytit hlubší vrstvy zkušeností informantů. Je třeba, aby byl výzkumník schopen aktivně reagovat na spontánní odpovědi, jež mohou odhalit skryté aspekty zkoumaného jevu. Výsledkem je, že rozhovory poskytují nejen detailní a bohaté informace, ale také možnost nalézt nové úhly pohledu, které by jiným způsobem zůstaly skryty. (Ritchie a Lewis, 2003)

Tato technika mi poskytla bohatou datovou základnu, která mi umožnila porovnat různé perspektivy – od nově nastupujících pracovníků až po zaměstnance, kteří již adaptační proces absolvovali a nyní se na něm sami podílí, a vedoucí pracovníky. V mém výzkumném designu byla tedy strategická volba rozhovorů jako hlavního nástroje tvorby dat reflexí potřeby dosáhnout komplexního a kontextuálně zakotveného pochopení adaptačního jevu.

Seznam otázek do polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci NNO je k nahlédnutí na konci této práce jako příloha.

Charakteristika informantů

V této podkapitole popíši vybraných osm informantů ze tří NNO, jejichž interní struktura reflektuje reálné zastoupení pracovních pozic v oblasti OSP, kteří se dostali do mého výzkumného vzorku.

Informanti v Organizaci A (Praha):

- Informantka č. 1 - vedoucí sociálních pracovníků, žena ve věkovém rozmezí 35–40 let. V současné organizaci pracuje 4,5 roku. Práci s cizinci se věnuje přes šest let.
- Informantka č. 2 - personalistka podílející se na realizaci adaptačního procesu nových zaměstnanců, žena ve věkovém rozmezí 30–35 let. V současné organizaci pracuje při-

bližně jeden rok. Má předchozí zkušenosti několika let v personální agentuře s náborem i administrativou zaměstnanců.

- Informantka č. 3 - nová sociální pracovnice OSP, žena ve věkovém rozmezí 40–45 let. V současné organizaci, kam nastoupila po mateřské dovolené působí kolem půl roku. Po vystudování sociální práce pracovala v primární prevenci a poté několik let působila ve školství.

Informanti v Organizaci B (Praha):

- Informantka č. 4 - vedoucí sociálních pracovníků, žena ve věkovém rozmezí 20–25 let. V současné organizaci pracuje rok. Má zhruba čtyřletou praxi v sociální práci s cizinci.
- Informant č. 5 - sociální pracovnice podílející se na realizaci adaptačního procesu nových zaměstnanců, žena ve věkovém rozmezí 30–35 let. V současné organizaci pracuje téměř šest let. Jedná se o její první pracovní zkušenost po ukončení studia sociální práce.
- Informantka č. 6 - nový sociální pracovník OSP, muž ve věkovém rozmezí 25–30 let. V současné organizaci pracuje zhruba čtyři měsíce. Je studentem psychologie. Předchozí praxi v oblasti sociální práce nemá.

Informanti v Organizaci C (Středočeský kraj):

- Informantka č. 7 - vedoucí sociálních pracovníků, žena ve věkovém rozmezí 30–35 let. V současné organizaci pracuje pět let. Má několikaleté předchozí zkušenosti v oblasti sociálních služeb i personální sféry.
- Informantka č. 8 - nová sociální pracovnice OSP, žena ve věkovém rozmezí 25–30 let. V současné organizaci pracuje rok. Předchozí pracovní zkušenost trvala šest měsíců a byla také s cílovou skupinou cizinců.

Zřetelné genderové zastoupení v mém vzorku odráží reálnou situaci v těchto organizacích. Téměř všichni informanti jsou ženy, což je typické pro dané pozice. Jedinou výjimkou je Informant č. 5 z druhé organizace. Ve všech třech oslovených organizacích byl na požadovaných pozicích muž jen v této jedné (byla to tedy má jediná možnost mít ve výzkumu muže a já jsem ji využila). Tento genderový rozptyl potvrzuje, že volba vzorku byla realizována na základě reálných organizačních podmínek, a proto není možné vyžadovat rovnoměrné zastoupení obou pohlaví. Tuto skutečnost transparentně uvádím a bude zohledněna při interpretaci a zobecnění získaných dat, čímž se zajistí, že výsledky mé diplomové práce budou přesně reflektovat kontext, ve kterém se adaptační procesy v organizacích odehrávají.

Realizace individuálních polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími sociálních oddělení, novými sociálními pracovníky OSP a dalšími zaměstnanci organizací, kteří se podílí na adaptačním procesu nových zaměstnanců probíhalo osobně po předchozí domluvě. Před

začátkem rozhovoru jsem informanty vždy znovu informovala o cíli mé práce a o tom, jak budou data z rozhovorů zpracovávána. Byl podepsán Informovaný souhlas (jeho vzor je přílohou této práce). Všichni informanti souhlasili s nahráním rozhovoru pro účel následné transkripce s tím, že po vytvoření přepisu bude záznam rozhovoru smazán.

Následná práce s vytvořenými daty z rozhovorů

V rámci sociálně vědního výzkumu jsem vytvořila data, která jsem v rámci analýzy interpretovala. Prováděla jsem tedy převážně interpretaci kvalitativních dat o lidech, se kterými jsem byla v přímé a blízké interakci. Případně jsem také interpretovala jevy, které jsem sama zažila, či jsem byla jejich svědkem během rozhovorů. (Hirt, 2012)

Následná práce s vytvořenými daty z rozhovorů spočívala v pečlivé analýze, jejímž cílem bylo redukovat, organizovat a sumarizovat získané informace tak, aby bylo možné výsledkům dodat jasný význam a vyvodit závěry podložené solidními datovými důkazy. „Úkolem analýzy dat je redukce, organizace, syntéza a sumarizace informací s cílem dát výsledkům význam a provádět úvahy podporované validní evidencí. Během sběru dat nebo po něm vyhodnocujeme informaci, kterou data zprostředkují. Provádíme pomocí dat závěry s ohledem na položené výzkumné otázky.“ (Hendl a Remr, 2017, s. 215) Tento přístup, který staví na systematické reflexi a pečlivém porovnávání získaných dat s výzkumnými otázkami, tvoří základ, na němž stavím celý analytický proces své diplomové práce.

Dále je zásadní zaměřit se na hloubkové porozumění postojům, pocitům, názorům a zkušenostem informantů ohledně adaptačního procesu, který je středobodem mého výzkumu. Rozhovory jsou doplněny analýzou relevantních interních dokumentů organizací, jako jsou interní průvodce adaptačním procesem či jiné materiály týkající se adaptace nových zaměstnanců. To mi umožnilo kontextualizovat a lépe interpretovat získané rozhovory. Tento kombinovaný přístup, kde se data z rozhovorů propojují s analýzou dokumentů, posiluje validitu a hloubku vyhodnocení, čímž se snažím zajistit, že výsledky mé diplomové práce jsou transparentně prezentovány a odpovídají komplexnosti daného tématu.

Co se týče metodiky zpracování dat, tak při zpracování dat z individuálních rozhovorů vycházím primárně z publikace Kuckartza a Rädikera *“Qualitative content analysis: Methods, practice and software”*. Vytvořená data byla podrobena kombinaci deduktivního a induktivního kódování s využitím programu MAXQDA (při práci s tímto programem jsem vycházela z další publikace Kuckartza a Rädikera z roku 2019 *“Analyzing Qualitative Data with MAXQDA: Text, Audio, and Video”*).

Záznamy z rozhovorů jsem ručně přepsala do textové podoby, provedla jejich zálohu a následně jsem zvukové záznamy smazala, jak bylo předem domluveno s informanty.

Několikrát jsem si prošla a přečetla přepisy rozhovorů a průběžně si zapisovala poznámky (tzv. memos) o tom, co daná osoba řekla (asociace, své subjektivní shrnutí, předběžné interpretace). Následně jsem provedla strukturaci obsahu rozhovorů do jednotlivých kategorií (na základě svého připraveného scénáře pro rozhovory jsem si vytvořila základní “třídící katego-

rie”). Poté proběhlo kódování celých větších pasáží rozhovorů v programu MAXQDA a následně tvorba sub-kódů v rámci jednotlivých kategorií. Následně jsem provedla přeskupení kategorií (ty, které jsem měla předpřipravené na základě scénáře rozhovorů jsem v případě potřeby nahradila nebo doplnila těmi, které vznikly při práci s daty v pozdějších fázích). Po finálním dokódování dat na základě změněných kategorií jsem provedla interpretaci a prezentaci vzniklých kategorií reprezentujících danou problematiku. (Kuckartz a Rädiker, 2023) Tyto interpretace jsou popsány v následující kapitole. Vytvořila jsem si seznam všech kategorií a následně mezi nimi hledala spojení a definovala je. Seznam kategorií jsem následně uspořádala do skupin podle výzkumných otázek, které jsem měla předem stanoveny. U každé kategorie jsem si do tabulky poznačila citaci v každém rozhovoru, kde se k dané kategorii informant vyjadřuje.

Data z rozhovorů jsem analyzovala metodou kvalitativní obsahové analýzy. (Kuckartz a Rädiker, 2023) Tuto metodu jsem si vybrala zejména proto, že se na rozdíl od interpretativní fenomenologické analýzy nezaměřuje na vnitřní rozpoložení člověka a jeho pocity v daných situacích, ale naopak spíše na vnější projev člověka, co říká o svých zkušenostech z období adaptačního procesu. Kategorie, se kterými jsem pracovala, jsou dány do kontextu s literaturou, abych interpretovala to, proč mi z dat vzešly zrovna tyto kategorie a co to může znamenat.

Interpretuji a porovnávám mezi informanty z jednotlivých organizací. Při analyzování je třeba také brát v potaz to, že někteří informanti mohou být vybaveni větší zkušeností s danou problematikou než ti druzí a tím pádem mohou jejich odpovědi být závažnější. (Disman, 2011)

3.5.2 Analýza interních dokumentů

V této podkapitole shrnuji proces své empirické práce s interními dokumenty, který umožnil zachytit další obsah adaptačního procesu a poskytnout tak hlubší porozumění organizačním strategiím integrace nových zaměstnanců konkrétních NNO.

Analýzu interních dokumentů organizací jsem také provedla metodou kvalitativní obsahové analýzy a řídila jsem se principy dle Kuckartz a Rädiker. Stejně jako u analýzy rozhovorů, jejichž postup je detailně popsán v předchozí části této kapitoly, jsem i zde uplatnila stejný přístup k analýze dat.

Nejprve jsem se detailně seznámila s textovým materiálem (interními dokumenty organizací týkající se adaptačního procesu sociálních pracovníků OSP). Tato práce s textem zahrnovala opakované čtení a reflexi celkového obsahu dokumentů. Soustředila jsem se nejprve na celkový kontext - tedy, jaké organizační prostředí dokumenty reflektují a jaké strategie jsou v dokumentech prezentovány. V další fázi mé výzkumné otázky sloužily jako vodítko pro vznik deduktivního kódovacího rámce. Kódovací rámec byl poté kombinací deduktivních kódů, vytvořených teoreticky předem, a induktivních kódů, vyvozených přímo z dat. Opakovaným návratem k původnímu textu a zpřesňováním kódů vznikl finální soubor kategorií. (Kuckartz a Rädiker, 2023)

Během kódování dokumentů jsem opět použila program MAXQDA, který mi umožnil systematicky označovat relevantní úseky textu a zároveň zapisovat své poznámky (memos) k jednotlivým kategoriím. Tato mema pomohla zachytit mé počáteční představy, následnou reflexi a případnou revizi vzniklých kategorií, čímž jsem zajistila transparentnost procesu, což posiluje důvěryhodnost výsledků. (Kuckartz a Rädiker, 2019)

Díky analýze jsem transformovala rozsáhlý textový materiál do strukturovaného systému kategorií, který poskytl základ pro popis adaptačních procesů, ale umožnil mi také provést komparativní analýzu mezi jednotlivými organizacemi (identifikaci jednotných i rozdílných vzorců podpory adaptačního procesu napříč organizacemi).

3.6 Limity výzkumu

Zvolený kvalitativní výzkumný design může vykazovat několik omezení. Prvním z nich může být omezený rozsah vytvořených dat, zvláště pokud jsou získávána pouze z omezeného počtu zdrojů. Pokud bych dělala rozhovory pouze s pracovníky jedné organizace, tak není možné dané výstupy zobecnit. Proto jsem se rozhodla spolupracovat se třemi organizacemi.

V rámci ČR není příliš velké množství organizací, které s cílovou skupinou cizinců pracují. Autoři Marshal a Rossman v knize *Designing Qualitative Research* zdůrazňují, že výběr vzorku se v kvalitativním výzkumu zaměřuje na dosažení hlubokého porozumění specifickému fenoménu, což znamená, že výsledky jsou vždy úzce vázány na kontext výzkumné populace. Upozorňují, že omezený rozsah dat a výběr informantů z několika zdrojů mohou omezit zobecnitelnost zjištění, nicméně záměrné vzorkování a neustálá reflexe během sběru dat přispívají ke zvýšení hlubokého vhledu a kontextové validity. (Marshall a Rossman, 2016) Podařilo se mi navázat spolupráci se dvěma NNO z Prahy a jednou ze Středočeského kraje. Nemám tedy zastoupení organizací všech krajů v ČR, nedá se tedy říci, že by byly výstupy plně platné pro celou ČR (některé z organizací se kterými jsem spolupracovala však mají i pobočky ve třech dalších krajích ČR a tedy je zde prostor pro určitou míru zobecnění).

I přesto, že jsem zvolila tvorbu dat pro svůj výzkum ve třech organizacích se stejnou cílovou skupinou a stejnou pozicí pracovníků procházejících adaptačním procesem, tak věřím, že i tak je do jisté míry omezena možnost zobecnitelnosti výstupů. Věřím, že některé z mých výstupů bude možné aplikovat, nebo alespoň využít při adaptačních procesech pracovníků jiných organizací poskytující OSP i jiným cílovým skupinám. Tento přístup je v souladu s doporučeními Creswella, který zdůrazňuje, že záměrné vzorkování v kvalitativním výzkumu je vždy kompromisem mezi hloubkovým pochopením lokálního kontextu a možností aplikovat zjištění v širším měřítku, přičemž konečným cílem je důkladné vysvětlení fenoménu. Výsledky kvalitativního výzkumu lze zobecnit pouze s opatrností, protože kontext a specifika jednotlivých organizací mohou výrazně ovlivnit zjištění, což omezuje možnost přenesení závěrů na širší kontext. Tento limit zobecnitelnosti je proto nutno ohlásit a reflektovat v závěrečné diskusi, aby bylo jasné, v jakém rozsahu jsou výsledky aplikovatelné i jinde. (Creswell, 2013)

Dalším významným limitem může samozřejmě být vliv mých subjektivních postojů a předsudků, který se může projevat již v procesu výběru vzorku. Navzdory definovaným kritériím a strategii záměrného výběru může dojít k tzv. "selection bias", tedy k tomu, že vybrané subjekty budou potvrzovat jen určité předpoklady nebo postoje, což může ovlivnit proces kódování, analýzy i interpretace dat (což do jisté míry ovlivní objektivitu výstupů a závěrů). Může tedy být obtížné dosáhnout jednoznačnosti v analýze dat a vytváření jednotlivých kategorií, což může vést k různým výkladům obsahu (čemuž se budu věnovat v rámci závěrečné diskuse nad výstupy). Tento osobní faktor je často zmiňován v literatuře o kvalitativních výzkumech (jako neoddelitelná součást výzkumného procesu). (Maxwell, 2012) Jako řešení tohoto omezení jsem v procesu kódování a analýzy dat využila pravidelné reflexe, která je

nezbytná pro snížení subjektivity a zachování důvěryhodnosti výsledků a která mi umožnila zohlednit a diskutovat vlastní subjektivní vlivy. Součástí mé etické a metodologické strategie proto bylo pravidelně zaznamenávat „memos“, ve kterých jsem reflektovala své vlastní postřehy, předpoklady a potenciální bias, což jsem následně využila i při vyhodnocování vytvořených dat.

Možným omezením je také časová náročnost samotného procesu kódování a následné analýzy dat. U kvalitativní obsahové analýzy může být zvláště obtížné a časově náročné zpracovat velké množství rozhovorů, což může vést k omezením v důkladnosti analýzy. Tento aspekt jsem brala v potaz již při plánování výzkumného designu, kdy jsem si stanovila dostatečný časový rámec pro zpracování a analýzu dat. O tomto limitu hovoří také Creswell - upozorňuje, že kvalitativní výzkum vyžaduje nejen pečlivé plánování, ale i realistické časové vymezení, aby bylo možné dosáhnout hlubokého a podrobného zpracování dat. (Creswell, 2013)

Lze tedy shrnout, že zvolený kvalitativní výzkumný design přináší řadu omezení, která jsou běžná pro tento metodologický směr. Limity zahrnují jak problém s omezeným rozsahem získaných dat a zobecnitelností výsledků, tak i vliv subjektivity a časovou náročnost celého procesu práce s daty. Tyto limity budu transparentně prezentovat a diskutovat, aby bylo možné adekvátně interpretovat získané poznatky a navrhnout praktická doporučení pro zefektivnění adaptačních procesů. Omezení kvalitativního výzkumu nejsou chybou samotného výzkumného designu, ale spíše přirozenou součástí metodologického přístupu. Jejich uvědomění a systematická reflexe a práce s nimi může zvýšit důvěryhodnost a přesnost výzkumných závěrů. Konečné vyhodnocení těchto limitů pak zůstává klíčové pro komplexní diskusi nad získanými daty a umožní vzít v úvahu, do jaké míry jsou výsledky aplikovatelné v kontextu poskytování OSP v NNO pracujících s cizinci, potažmo v rámci OSP v NNO obecně.

4. Analýzy a interpretace dat

Tato kapitola představuje detailní prezentaci výstupů z mého výzkumu a interpretaci kategorií vzniklých kvalitativní obsahovou analýzou rozhovorů a interních dokumentů ve vybraných organizacích. Odděleně se věnuji prezentaci svých výstupů z analýzy rozhovorů a interních dokumentů. Finální interpretace rozhovorů je strukturovaná tak, aby odpovídala na položené výzkumné otázky. Výstupy poté porovnávám mezi jednotlivými organizacemi, abych odhalila společné vzorce a rozdíly v adaptačních procesech. Výstupy z analýzy interních dokumentů poskytují cenný doplňující kontext a odhalují vnitřní mechanismy fungování těchto organizací.

Tento komplexní přístup umožňuje při konfrontaci s teoretickým rámcem vytvořit ucelený obraz o adaptačních procesech sociálních pracovníků OSP ve vybraných NNO, který poslouží jako pevný základ pro následnou diskusi a formulaci závěrů mé diplomové práce. V závěru kapitoly uvádím doporučení, vycházející z výsledků mého výzkumu v konfrontaci s odbornou literaturou z teoretického rámce, pro možné zlepšení adaptačních procesů - nejprve pro konkrétní organizace a poté v obecné rovině.

4.1 Výstupy z analýzy rozhovorů

Tato podkapitola obsahuje interpretace kategorií, které jsou výsledkem kvalitativní obsahové analýzy rozhovorů. Každou kategorii definuji a připisuji k ní některé z kódů, které vznikly během deduktivního a induktivního kódování dat. Součástí práce s každým rozhovorem také bylo vytvoření obsáhlých poznámek (memos), kam jsem mimo jiného psala postřehy z realizace rozhovorů. Tyto poznámky pro rozsahový limit této práce nepřikládám, ale jsou součástí mé dokumentace průběhu výzkumu. Struktura interpretace jednotlivých rozhovorů vychází z členění podle výzkumných otázek, pod které jednotlivé výpovědi spadají.

4.1.1 Definované kategorie z rozhovorů a jejich kódy

V rámci kvalitativní obsahové analýzy rozhovorů se zaměstnanci NNO vzniklo celkem sedm kategorií. Níže jednotlivé kategorie interpretuji a příkládám k nim také příklady několika kódů, které pod ně spadaly. Mezi jednotlivými kategoriemi jsem hledala spojení a definovala je. Seznam kategorií jsem následně uspořádala do skupin podle výzkumných otázek, které jsem měla předem stanoveny. U každé kategorie jsem si do tabulky poznačila citaci v každém rozhovoru, kde se k dané kategorii informant/ka vyjadřuje. Tyto vzniklé kategorie tedy pokrývají oblasti všech výzkumných otázek (hlavní i vedlejších).

Definované kategorie:

• 1. Pracovní zkušenosti a délka zaměstnání

Tato kategorie mapuje vstupní předpoklady nových pracovníků a jejich profesní historii. Ukázala se jako důležitá v souvislosti s tím, jak rychle a jak jistě se nový pracovník dokáže adaptovat. Zkušenosti z předchozí praxe, zejména pokud zahrnovaly práci s cizinci či v obdobném typu služby, snižují stres a zvyšují orientaci pracovníka v agendě. Naopak pracovníci bez předchozí praxe s cizinci či s negativní předchozí zkušeností s adaptačním procesem vykazovali vyšší míru nejistoty. Významnou roli sehrává vedoucí a tým, kteří svým přístupem pomáhají transformovat dosavadní kompetence pracovníka do nové odborné identity. Tato kategorie se úzce váže k hlavní výzkumné otázce.

- Příklad kódů v této kategorii: délka pracovního působení v současné organizaci; délka praxe v oboru; předchozí pracovní zkušenosti; změny v pracovním prostředí

• 2. Adaptační proces a jeho důležitost

Jádrová kategorie výzkumu, která popisuje obsah, délku, strukturu a význam samotného adaptačního procesu. Všechny organizace se shodují na jeho klíčovém významu, ale liší se v míře formalizace, systematičnosti a v zapojení týmu. Dobře strukturovaný adaptační proces pomáhá snižovat stres, zvyšuje loajalitu pracovníků a zajišťuje kontinuitu kvality služby. Ukázalo se, že nezbytné je nejen vytvořit rámec adaptace, ale především zajistit jeho udržitelnost a živou aplikaci – tedy schopnost přizpůsobit plán individuálním potřebám zaměstnance a reagovat na zpětnou vazbu. Tam, kde adaptace nebyla dostatečně systematizována, vznikala nejistota či nevyrovnanost mezi členy týmů. Tato kategorie odpovídá na dílčí výzkumnou otázku č. 1 a je také klíčová pro hlavní výzkumnou otázku.

- Příklad kódů v této kategorii: adaptační proces; předávání zkušeností; mentoring; první dny; očekávání; praktická pomoc

• 3. Školení a materiály pro nové zaměstnance

Tato kategorie se týká formálního vzdělávání a nástrojů, které má nový pracovník k dispozici (školení, manuály, metodiky, přehledy legislativy atd.). Dostupnost, přehlednost a aktualizovanost podpůrných materiálů se ukázala být pro nové pracovníky klíčová. Oceňována byla kombinace tištěných i digitálních materiálů (manuály, zásady, slovníky), stejně jako možnost přístupu ke školením – interním i akreditovaným. Významná byla i možnost samostudia vlastním tempem. V organizacích, kde tyto materiály chyběly nebo byly nejednotné, docházelo k nejistotě a většímu pocitu přetížení nových zaměstnanců. Kategorie se vztahuje k dílčím výzkumným otázkám č. 3 a 7.

- Příklad kódů v této kategorii: materiály; školení a kurzy; dokumentace; pracovní postupy

- **4. Etika a profesní hranice**

Tato kategorie popisuje, jakým způsobem se noví pracovníci seznamují s etickými aspekty profese, hranicemi role a zodpovědností vůči klientovi. Právě tyto aspekty bývají často opomíjeny v technickém pojetí adaptace, ale přitom zásadně ovlivňují bezpečnost práce. Pracovníci reflektovali nejistotu v oblasti etiky, hranic a odpovědnosti vůči klientům, především v raných fázích výkonu profese. Přijetí role odborného pracovníka vyžaduje nejen pochopení agendy, ale i schopnost rozhodovat, nést důsledky svých rozhodnutí a zároveň chránit sebe sama. Tam, kde adaptace obsahovala výklad etického kodexu nebo reflexi profesních dilemat, docházelo k vyššímu pocitu jistoty. Etická témata by měla být integrální součástí adaptačního procesu. Kategorie souvisí s dílčími výzkumnými otázkami č. 5 a č. 6.

- Příklad kódů v této kategorii: etický kodex; hranice; dodržování pravidel; profesionální chování

- **5. Komunikace a týmová spolupráce**

Kategorie popisuje kvalitu mezilidských vztahů na pracovišti – jak formálně, tak neformálně. Kvalita komunikace a celková atmosféra v týmu byla pracovníky často označována jako rozhodující faktor jejich setrvání v organizaci. Otevřená, bezpečná a přátelská kultura vedla k rychlejšímu začlenění, snazšímu sdílení i nižší míře stresu. Neformální podpora, ochota vysvětlit, nasměrovat nebo prostě jen „být k dispozici“ byly pro nové pracovníky mimořádně cenné. Právě v této kategorii se ukazuje, že kvalitní adaptace není pouze záležitostí metodiky, ale také kultury týmu. Tato kategorie odpovídá na dílčí výzkumné otázky č. 4, 5 a 8.

- Příklad kódů v této kategorii: komunikace v týmu; komunikace s vedením; podpora na pracovišti; atmosféra na pracovišti; zpětná vazba od kolegů; spolupráce mezi pracovišti; spolupráce mezi odděleními; týmové porady; otevřená komunikace

- **6. Individuální přístup a podpora nových zaměstnanců**

Kategorie odhaluje, zda a jak jsou přizpůsobovány adaptační procesy konkrétním potřebám jednotlivce. Schopnost přizpůsobit adaptační proces konkrétním potřebám jednotlivce – ať už se jedná o jeho předchozí zkušenosti, životní situaci nebo styl učení – byla vnímána jako známka profesionality organizace. Tam, kde bylo možné nastavit tempo adaptace, odkládat nebo přizpůsobit první výstupy (např. vedení konzultací), se pracovníci cítili bezpečně a adaptovali se úspěšně. To poukazuje na důležitost individualizace i v rámci formálně strukturovaných procesů. Kategorie je relevantní k dílčím výzkumným otázkám č. 2, 4 a 7.

- Příklad kódů v této kategorii: individuální přístup k novým zaměstnancům; reflexe a zhodnocení nových zaměstnanců; přizpůsobení pracovních úkonů; získání zpětné vazby od nových zaměstnanců

- **7. Výzvy a komplikace při adaptaci**

Poslední kategorie zachycuje obtížné momenty, které adaptaci provázejí. Zahrnuje nejčastější překážky, které během adaptace vznikají – od zahlcení informacemi, přes strach z chyb, po emoční zátěž spojenou s výkonem profese. Adaptace se ukázala být nejen formálním, ale především psychosociálním procesem, který je třeba podpořit prostřednictvím bezpečného prostředí, možnosti otevřeně hovořit o nejistotách a náročných zážitcích. Organizace, které disponovaly prostorem pro zpětnou vazbu a supervizi, tyto výzvy zvládaly efektivně. Kategorie je důležitá zejména pro dílčí výzkumné otázky č. 6 a 8.

- Příklad kódů v této kategorii: výzvy v adaptačním procesu; komplikace v adaptačním procesu; řešení problémů; překonávání překážek

4.1.2 Interpretace jednotlivých rozhovorů

V této podkapitole jsou interpretovány výstupy analýz rozhovorů podle oblastí hlavní výzkumné otázky (HVO) a jednotlivých dílčích výzkumných otázek (DVO). Výzkumné otázky jsou vypsány v kapitole Metodologie, avšak pro referenci je zde píše znovu, aby se daly dát dobře do kontextu s výstupy z jednotlivých rozhovorů.

- HVO - Jak probíhá přerod ze sociálního pracovníka s obecnými kompetencemi pro dané povolání na pracovníka schopného zastávat konkrétní pozici s konkrétními požadavky v nové organizaci?
- 1. DVO - Jak probíhá adaptační proces nových sociálních pracovníků poskytujících OSP ve vybraných NNO?
- 2. DVO - Jak se sociální pracovníci adaptují a jak využívají své obecné kompetence sociálního pracovníka pro výkon své nové specializované pozice s cílovou skupinou cizinců?
- 3. DVO - Jaké kroky a postupy organizace používají během adaptačního procesu nových zaměstnanců?
- 4. DVO - Jaké jsou role nadřízených a týmových kolegů v adaptaci nových zaměstnanců a jakou roli hraje jejich sociální podpora?
- 5. DVO - Jakou roli hraje organizační kultura organizací v adaptačním procesu?

- 6. DVO - Jaké jsou hlavní výzvy a obtíže, se kterými se noví zaměstnanci setkávají během svého adaptačního procesu a jak se s nimi vypořádávají?
- 7. DVO - Jaká podpůrná opatření a zdroje jsou poskytovány novým zaměstnancům během adaptačního procesu?
- 8. DVO - Jak vnímají noví zaměstnanci celkový adaptační proces a jaké jsou jejich zkušenosti a názory?

Rozhovor s informantkou č. 1

Rozhovor s vedoucí sociálního oddělení nabízí vhled do podoby adaptačního procesu v organizaci A. Informantka popisuje strukturovaný a zároveň flexibilní systém adaptace, který vychází z individuálních potřeb nových zaměstnanců a zároveň z formálně zakotvených plánů a metodik. Reflektuje přechod od spontánních přístupů k profesionalizaci adaptačních mechanismů a zároveň akcentuje lidský a podpůrný přístup k novým pracovníkům.

- HVO - Odpověď informantky ukazuje, že klíčovým nástrojem přerodu je intenzivní adaptační proces, postavený na zkušenostech seniorních kolegů, práce s informačními materiály (např. sborník dobré praxe), konzultace s klienty již v průběhu zkušební doby (od jednoduchých po složitější témata), zařazení školení specifických pro práci s cizinci.
- 1. DVO - Plán adaptačního procesu je detailně rozpracovaný po týdnech a měsících, doplněný o zpětnovazební schůzky. Probíhá ve třech rovinách: formální (plán, cíle, školení), praktické (náslechy, samostatné konzultace), podpůrné (péče o dobrý pocit pracovníka, společný oběd první den).
- 2. DVO - Využití obecných kompetencí závisí na předchozích zkušenostech – informantka popisuje odlišnosti mezi čerstvými absolventy a zkušenými sociálními pracovníky, kteří zvládnou adaptaci rychleji.
- 3. DVO - Organizace využívá jasně stanovený adaptační plán, školení interní i externí, zpětnovazební schůzky, hodnocení, opatření v podobě náslechů, konzultace se zkušenější seniorní sociální pracovnící.
- 4. DVO - Vedoucí sociálních pracovníků má klíčovou koordinační roli, zároveň zajišťuje individuální podporu pro nové zaměstnance. Seniorní sociální pracovníce zajišťuje odbornost v oblasti clientských zakázek. Pracovnice personálního oddělení řeší provozní a vstupní informace.
- 5. DVO - Po rozšíření týmu se organizační kultura posunula od „rodinné“ atmosféry k profesionalizaci, ale stále si snaží zachovávat lidský rozměr a důraz na vztahy.

- 6. DVO - Fluktuace pracovníků v týmu, přetížení informacemi, potřeba individuálního tempa.
- 7. DVO - Sborník dobré praxe, školení (interní a externí akreditované kurzy), možnost konzultací, podpora personálního oddělení.
- 8. DVO - Zpětná vazba od nových zaměstnanců je sbírána a využívána k úpravě dalších adaptačních plánů (např. více času na samostudium, snížení konzultační zátěže v prvních týdnech).

Rozhovor s informantkou č. 2

Rozhovor s personalistkou, která se aktivně podílí na nastavování adaptačního procesu, odhaluje pohled „ze zákulisí“ – tedy na procesy, přípravy a reflexe, které se odehrávají ještě před tím, než nový pracovník vůbec vstoupí do týmu a během jeho prvních týdnů. Informantka přináší systematický, pečlivě strukturovaný a zároveň velmi empatický přístup, který bere ohled na individuální potřeby zaměstnanců i na dynamiku pracovních týmů.

- HVO - Adaptační proces, jak ho informantka popisuje, vytváří podmínky pro tento přechod především díky metodickému zázemí (manuály, sborník dobré praxe), možnostem sebereflexe skrze hodnoticí formuláře, postupnému předávání agendy (od náslechlů po samostatné případy). Tento proces umožňuje novému sociálnímu pracovníkovi osvojit si specifické dovednosti a přitom být podporován i v orientaci v rámci organizace.
- 1. DVO - Začíná přípravou materiálů (adaptační plán, manuál, týdenní rozvrh), pokračuje přivítáním, prvním společným týmovým obědem a rozvrhem aktivit. Probíhají zpětnovazební schůzky – po šesti týdnech a na konci zkušební doby.
- 2. DVO - Adaptace probíhá postupně – od náslechlů po samostatné případy. Uplatnění obecných kompetencí je výrazně ovlivněno objemem a komplexností nových informací. Klíčová je schopnost učení a přizpůsobení se specifickým cílové skupiny.
- 3. DVO - Předpříprava adaptačních materiálů, pravidelné zpětnovazební schůzky; podpora personalisty po celou dobu zkušební doby; zapojení pracovníků z týmu do zaškolení (rotace).
- 4. DVO - Vedoucí oddělení zajišťuje odborné zaškolení a kontrolu celého procesu, tým je zapojen do rotujícího předávání agendy, personální oddělení poskytuje provozní, administrativní a podpůrný rámec.
- 5. DVO - Organizační kultura je popisována jako otevřená, přátelská a podpůrná. Hodnoty organizace jsou „přirozeně vdechovány“ atmosférou a chováním zaměstnanců. Pracovníci mají možnost reflektovat i etickou rovinu své práce.

- 6. DVO - Přetížení informacemi k cizinecké problematice v ČR, nepřehlednost organizační struktury, obava z odborných témat v cizím jazyce, fluktuace a časté zaučování nových zaměstnanců.
- 7. DVO - Manuály, interní "wikipedie", adaptační plán, interní a externí školení, supervize a intervize, připravené klientské scénáře a harmonogram prvních dní.
- 8. DVO - Informantka systematicky sbírá zpětnou vazbu. Oceňovány jsou novými zaměstnanci zejména jasná struktura prvních dní, předání důležitých informací a možnost opřít se o materiály. Výzvou zůstává veliké množství nových informací v krátkém čase.

Rozhovor s informantkou č. 3

Třetí rozhovor přináší pohled nové pracovnice bez předchozí zkušenosti s OSP pro cizince. Informantka velmi věcně a detailně reflektuje svůj nástup, klade důraz na vlastní limity, výzvy, které ji potkaly, i silné stránky podpory ze strany organizace. Zdůrazňuje vliv týmové atmosféry, odborného vedení a osobní motivace. Díky tomu poskytuje velmi plastický obraz procesu adaptace ze své perspektivy.

- HVO - Přerod je postupný a probíhá na několika rovinách - odborné (osvojení si komplexní a specifické agendy včetně jazykové terminologie), vztahové (začlenění do týmu), organizační (zvládnutí IT nástrojů, interní komunikace, kalendářů), vnitřní (posílení sebedůvěry, práce se stresem, stanovení hranic). K přechodu přispívá funkční mentoring, dostupnost zdrojů, přístup k materiálům (sborník, manuály), ochota týmu sdílet know-how a prostor k reflexi.
- 1. DVO - Adaptační proces byl strukturovaný (rozvrh po dnech, náslechy, samostudium), ale příliš intenzivní. Informantka upozorňuje na potřebu většího prostoru pro vstřebání informací. Proces zahrnoval i reflexi a individuální úpravy adaptačního plánu.
- 2. DVO - Informantka využívá své komunikační dovednosti, vzdělání (sociální práce + personalistika), výcvik v koučování i jazykové kompetence. Zdůrazňuje však, že její adaptace závisela i na osobní motivaci a rychlosti osvojování.
- 3. DVO - Začlenění probíhalo přes náslechy a samostatné konzultace s klienty, využití materiálů (sborník, anglický manuál), podpora od seniorních kolegyně, možnost samostudia z home office, reflexi procesu.
- 4. DVO - Vedoucí pracovnice – koordinace, vstřícnost, rozvrh a reflexe. Seniorní sociální pracovnice – zásadní podpora v odborné oblasti („přítel na telefonu“). Kolegové – horizontální pomoc a sdílení specializovaných témat.
- 5. DVO - Kultura je založena na otevřenosti, respektu a důvěře. Informantka se cítila rychle přijata. Přátelské prostředí bylo klíčovým faktorem pro její setrvání v organizaci.

- 6. DVO - Přetížení informacemi, jazyková zátěž při konzultacích, tlak na rychlé zahájení samostatných konzultací s klienty, technické komplikace (Google kalendář), osobní rodinná situace (zvládání dvojrole matky a zaměstnankyně).
- 7. DVO - Sborník dobré praxe, mentoring, interní "Wikipedie", manuály, překladové slovníky, školení, chybějící školení MPSV k práci s cílovou skupinou cizinců.
- 8. DVO - Informantka hodnotí adaptační proces jako smysluplný a dobře nastavený, ale intenzivní. Uvítala by více času, rozložení informací a systematictější úvod do některých nástrojů (Google Workspace). Oceňuje týmovou dynamiku, která zásadně přispěla k jejímu rozhodnutí zůstat v organizaci i po zkušebním období.

Rozhovor s informantkou č. 4

Rozhovor s vedoucí sociálního poradenství přináší obraz nejen adaptačního procesu, ale i jeho vztahu k týmové kultuře, odbornému růstu a organizačnímu nastavení. Informantka klade důraz na kombinaci struktury, individuálního přístupu a bezpečného prostředí. Adaptaci chápe jako proces, který by měl vést k samostatnosti, udržitelnosti a profesionálnímu ukotvení nového zaměstnance.

- HVO - Tento přerod podle informantky trvá až jeden rok a probíhá v několika fázích. Nejprve orientace v organizaci, systému a základních dokumentech, poté získání základních kompetencí a návyků (např. vedení konzultací, vyhledávání informací), až následně zvládnutí komplexních zakázek, které kombinují různá legislativní i kulturní specifika. Klíčová je schopnost samostatně se orientovat v rozsáhlém informačním poli a současně zachovat schopnost empatie a nastavování hranic.
- 1. DVO - Adaptační proces vnímá jako kombinaci: předání dokumentů (manuály, standardy), přímého zaškolení a doprovodů s klienty, pravidelných schůzek a reflexí, postupného přebírání agendy (od jednoduchých k náročnějším tématům).
- 2. DVO - Zásadní je schopnost orientace v informacích a práce s komplexními zakázkami. Informantka očekává od pracovníků i základní sebereflexi, schopnost aktivního naslouchání a vytváření bezpečného prostředí pro klienty.
- 3. DVO - Interní dokumenty, otevřená komunikace v týmu, pravidelné individuální reflexe, podpora při přetížení a hrozícím vyčerpání (např. flexibilita, důraz na duševní hygienu).
- 4. DVO - Vedoucí sociálních pracovníků je hlavní zodpovědnou osobou za adaptaci. Kolegové poskytují doplňkovou podporu dle své specializace. Vedoucí zároveň přiznává hranice své odbornosti (např. u interkulturních pracovníků) a nutnost delegace.

- 5. DVO - Kultura je postavená na otevřenosti, důvěře a lidském přístupu. Týmová dynamika je velmi silná, neformální a přirozená, což usnadňuje adaptaci a posiluje motivaci pracovníků.
- 6. DVO - Absence jednotného systému pro adaptaci napříč odděleními, odchod jedné zkušené kolegyně nyní vnímá jako riziko pro stabilitu týmu, náročnost práce s multi-kulturní klientelou a právním rámcem pro cizince, nedostatek formalizovaných tréninkových nástrojů (např. nácviky, tematické opakování).
- 7. DVO - Manuály, interní materiály, možnost konzultací, možnost flexibilního nastavení pracovního režimu, supervize a opora uvnitř týmu.
- 8. DVO - Zkušenosti jsou individuální. Vedoucí reflektuje, že otevřenost k chybám a podpora od týmu jsou klíčem k tomu, aby se nový zaměstnanec cítil jistě. Dobrá adaptace se projevuje samostatností, schopností klást správné otázky a zapojením do týmových diskuzí.

Rozhovor s informantkou č. 5

Informantka č. 5 nabízí perspektivu dlouhodobé zaměstnankyně, která se postupně stala mentorkou pro nové kolegy. Její výpověď ukazuje adaptaci jako organický, lidsky zakotvený proces, který je do značné míry závislý na týmové kultuře a osobní angažovanosti jednotlivců. Přestože organizace poskytuje základní materiály a podporu, informantka upozorňuje na absenci jednotného formálního rámce, což může vést k nerovnostem v očekáváních a zážitcích nových pracovníků.

- HVO - Tento přerod je podle informantky dlouhodobý, vyžaduje: odborné vedení a zpětnou vazbu, ochotu klást otázky a přiznávat neznalost, adaptaci na specifickou cílovou skupinu cizinců (jazyková bariéra, odlišná kultura), orientaci v interních systémech, projektové struktuře a právním rámci. Zásadní je schopnost pracovat s nejistotou, nepodlehnutí přetížení a učit se ze zkušeností ostatních.
- 1. DVO - Formou společných schůzek, náslechů a doprovodů. Spoluprací s vedoucí, která zajišťuje základní informační vstup. Otevřenou komunikací a sdílením zkušeností uvnitř týmu během práce i mimo ni.
- 2. DVO - Důležité je, aby se pracovník nebál přiznat, že něco neví, a aktivně se ptal. Jazyková vybavenost a empatie jsou zásadní. Adaptace je spojena s přijetím pravidel, kultury organizace a schopností reflektovat své chování.
- 3. DVO - Předávání dokumentů (etický kodex, zásady práce, slovníky), schůzky s vedoucí a kolegy, možnost externích školení.
- 4. DVO - Vedoucí sociálních pracovníků – koordinace adaptace, přehled o kompetencích. Kolegové – přímá podpora, předávání know-how, vedení doprovodů.

- 5. DVO - Organizační kultura je postavena na otevřenosti, spolupráci a bezpečné atmosféře. Informantka klade důraz na to, aby se nový pracovník necítil méněcenně. Upozorňuje, že nedostatečně kultivované prostředí může být toxické a kontraproduktivní.
- 6. DVO - Rozdíly v očekáváních při nástupu, nedostatečně strukturovaný proces adaptace, riziko přetížení, emočního zahlcení a vyhoření, nejednotné nastavení adaptace mezi pobočkami.
- 7. DVO - Možnost přizpůsobení pracovního tempa, redukce klientské zátěže během zaučování, interní i externí vzdělávání, neformální mentorství a týmová podpora.
- 8. DVO - Noví pracovníci oceňují otevřenost týmu, ochotu odpovídat na otázky a prostor pro růst. Naopak může být problematické, pokud chybí jednotná pravidla nebo pokud mají pracovníci pocit, že jsou hodnoceni podle odlišných měřítek než jejich předchůdci.

Rozhovor s informantem č. 6

Rozhovor s informantem č. 6 přináší reflexivní pohled na ranou fázi adaptace v odborném sociálním poradenství pro cizince. Informant kombinuje osobní zkušenost cizince, studenta psychologie a začínajícího sociálního pracovníka. Adaptaci chápe jako proces dlouhodobý, náročný, ale obohacující – přístup k ní je z jeho strany vědomý, aktivní a vysoce reflektovaný.

- HVO - Informant popisuje přerod jako pozvolný a vícestupňový, přičemž připravenost nevnímá binárně (připraven/nepřipraven), ale jako škálu. Je založený na praktickém osvojení dovedností, pozorování kolegů, zkoušení v praxi, podpoře a sebereflexi. Je motivovaný vnitřně – vnímá smysl práce a roli sociálního pracovníka jako pomocníka, nikoli záchránce („nedělat superhrdinu“). Jeho klíčový nástroj adaptace je otevřenost k učení a schopnost ptát se.
- 1. DVO - Proces adaptace zahrnoval týdenní schůzky s vedoucí, stínování, doprovody, přípravu na konzultace, přístup k metodickým materiálům a jejich aplikaci v praxi, podporu při hledání vlastního stylu práce.
- 2. DVO - Informant využívá své psychologické vzdělání (např. krizová intervence), schopnost empatie a sebereflexe, jazykové kompetence a osobní zkušenost cizince. Adaptace zahrnovala i redefinici jeho role - naučil se, že nestačí předat informaci, ale je třeba i ověřit porozumění.
- 3. DVO - Pravidelné individuální konzultace, manuály, zásady, podklady k práci, strukturované přidělení prvních klientů s přípravou, podpora přes supervize a týmové sdílení.
- 4. DVO - Vedoucí sociálních pracovníků sehrává klíčovou roli – poskytuje zázemí, prostor pro otázky, strukturu adaptačního procesu. Kolegové slouží jako inspirace – informant čerpal z pozorování při konzultacích i z návazných rozhovorů s kolegy.

- 5. DVO - Organizační kultura je otevřená a bezpečná, propojená s motivací zaměstnanců, podporující, přívětivá, inspirující. Informant se necítil srovnáván ani hodnocen, ale vítán a respektován.
- 6. DVO - Emoční náročnost klientských situací, „imposter syndrom“ ve srovnání se zkušenými kolegy, rozpor mezi teoretickým ideálem a realitou praxe, nejistota ohledně dopadu poradenství – „pochopil klient, co jsem chtěl říct?“
- 7. DVO - Manuály a metodické materiály, supervize, pravidelné individuální schůzky, kolegiální sdílení zkušeností, prostor pro individuální tempo.
- 8. DVO - Zkušenost informanta je silně pozitivní – oceňuje kolektiv, vedení, otevřenost i možnost růst. Zároveň si uvědomuje své limity a přistupuje k adaptaci jako k dlouhodobému procesu osobnostního i profesního zrání.

Rozhovor s informantkou č. 7

Tento rozhovor nabízí detailní, a zároveň lidsky zakotvený vhled do adaptace nových zaměstnanců vedený vedoucí pobočky, která přímo odpovídá za celý adaptační proces. Proces adaptace je zde formálně ukotven, reflektovaný a individualizovaný. Kromě důrazu na efektivitu je mu také vlastní silný akcent na bezpečí, otevřenost a pracovní kulturu.

- HVO - Přerod je veden systematickým plánem zaškolení (rozdělení témat po týdnech), pozorováním a náslechy zkušenějších kolegů, postupným přebíráním úkonů (od provozních po odborné), možností pokládat otázky, být pod dohledem, konzultovat s klienty, zapojením do vzdělávání a supervize. Informantka tento přerod vidí jako přirozeně plynoucí proces, který trvá přibližně jeden rok.
- 1. DVO - Intenzivní tříměsíční úvod s důrazem na provozní i odbornou složku. Následuje další rozvoj – přidávání témat, samostatnost. Pravidelná měsíční reflexe a evaluace procesu. Jasná struktura (plán, kontrolní body, záznamy).
- 2. DVO - Kompetence (např. komunikace, orientace v systému) jsou klíčové v první fázi. Celkově je důležitý přístup - schopnost klást otázky, nebát se přiznat neznalost, zapadnout do kolektivu.
- 3. DVO - Plán zaškolování, tabulkové schéma témat, online testy BOZP, akreditovaná školení (vlastní i MVČR), supervize, metodická setkání týmu.
- 4. DVO - Vedoucí sociálních pracovníků přebírá hlavní roli – koordinace, evaluace, mentoring. Kolegové zajišťují odbornou náplň a sdílení know-how. Delegation je flexibilní a vždy domluvená s ohledem na kapacity.

- 5. DVO - Kultura je přátelská, otevřená, orientovaná na pomoc a rovnost. Hodnoty organizace jsou předávány formálně i neformálně (individuální setkání nad tématem hodnot organizace, supervize, běžný provoz).
- 6. DVO - Časová náročnost adaptace pro vedoucího. Různorodost témat, která nelze stihnout ve zkušební době. Nutnost neustálé úpravy dle individuální situace zaměstnance.
- 7. DVO - Manuály, metodiky, tabulky, přehledy, BOZP online modul s testem, možnost návštěvy jiných poboček a sdílení know-how, supervize a metodická setkání.
- 8. DVO - Informantka uvádí pozitivní výsledky - nízká fluktuace, aktivní zapojení nových zaměstnanců, silné propojení s týmem. Zásadní je přirozené začlenění a pocit, že „se můžu zeptat“.

Rozhovor s informantkou č. 8

Rozhovor s informantkou č. 8 poskytuje silně lidský, přirozený a upřímný pohled na první rok ve službě OSP pro cizince. Z hlediska výzkumného designu přináší velmi cenný obraz procesu adaptace u člověka s minimálními profesními zkušenostmi, který však díky vhodnému nastavení adaptačního prostředí úspěšně zvládl přechod do náročné odborné role.

- HVO - Přerod probíhá postupně a bezpečně – pracovník dostává prostor k vlastnímu tempu. Je kombinací formálních a neformálních nástrojů (plán adaptace a týmová podpora), praxe (informantka se „nejvíce naučila, když to zkusila sama“), oporou v týmu a ve vedoucí, která motivuje, chválí a nechává prostor k učení se. Tento přerod je nejen profesní, ale i osobnostní.
- 1. DVO - Formální plán rozdělený po týdnech, měsíční vyhodnocování s vedoucí, záznamy z náslechlů a postupné přebírání úkonů s klienty, citlivé přizpůsobení tempa adaptačního procesu dle individuálních potřeb.
- 2. DVO - Sociální pracovnice čerpá z komunikace, empatie a vztahových dovedností. Přizpůsobuje si odborné informace do vlastního „systému v hlavě“. Využívá osobní motivaci, zvědavost, ochotu učit se.
- 3. DVO - Jasný adaptační plán s přiděleným časem a prostorem na samostudium. Interní i externí školení. Neformální uvítání (např. procházka městem s kolegy).
- 4. DVO - Vedoucí sociálních pracovníků je klíčovou oporou v adaptaci - strukturuje, motivuje, chválí. Kolegové se podílejí na školení dle své specializace. Celý tým navozuje klima bezpečí a otevřenosti.

- 5. DVO - Otevřená, podpůrná a vstřícná kultura je základním pilířem adaptace. Nebylo nutné se zapojovat do „nucených“ společných aktivit týmu – ocenění možnosti volby. Hodnoty organizace byly srozumitelně sděleny a přirozeně žité naskrz celým týmem.
- 6. DVO - Strach z odborných chyb, nízké sebevědomí při samostatných interakcích s klienty v začátcích, obava ze zvedání telefonu a nutnosti rozhodování bez možnosti se poradit.
- 7. DVO - Školení, manuály, metodiky, záznamy, tabulky, vedené reflexe, možnost kontaktu s kolegyněmi i mimo konzultace, psychická opora týmu, nenásilné přizpůsobení tempa.
- 8. DVO - Zkušenost velmi pozitivní. Klíčovou roli sehrál přístup vedoucí a atmosféra v týmu. Významná byla možnost „nеспěchat“, učit se vlastním tempem a vnímat, že „se nic neděje, když něco nevím“.

4.1.3 Vyhodnocení rozhovorů s pracovníky organizací

Organizace A

Přerod z pracovníka s obecnými kompetencemi na pracovníka OSP pro cizince probíhá prostřednictvím dobře strukturovaného, vícevrstevného adaptačního procesu, který je kombinací plánované podpory, praktických zkušeností, školení a reflexí. Důležitou roli hrají seniorní pracovníci, personální pracovnice i vedoucí sociálních pracovníků, kteří se novému zaměstnanci věnují. Významnou oporu tvoří také sborník dobré praxe a možnost individuálního tempa při zaučování. Adaptační proces je formálně strukturován, veden předem připravenými tabulkami, pravidelnými reflexemi a schůzkami. Nový pracovník má přehled, co se kdy učí (co je od něj kdy vyžadováno si osvojit). Pracovníci s předešlými kompetencemi, kteří jsou zkušenější, zvládají zaučení rychleji. Noví využívají schopnosti učení, komunikace a adaptace. Organizace používá kombinace manuálů, plánů, interní „wikipedie“, sborníku a školení (interních i externích). Personální pracovnice a vedoucí sociálních pracovníků hrají klíčovou roli. Kolegové přebírají části zaškolení dle své specializace. Organizační kultura je vnímána jako otevřená a přátelská. Podporuje kladení otázek, horizontální i vertikální přístup k podpoře. Hlavními výzvami jsou přetížení novými informacemi, rozdílné tempo adaptace nových zaměstnanců, fluktuace pracovníků v týmu. Mezi podpůrná opatření patří mentoring, náslechy, pravidelné zpětné vazby a konzultace, volitelné kurzy. Nová sociální pracovnice hodnotí proces velmi pozitivně. Adaptace probíhala s respektem, bez většího tlaku.

Organizace B

Přerod z pracovníka s obecnými kompetencemi na pracovníka OSP pro cizince probíhá jako dlouhodobý proces (až jeden rok). Je silně ovlivněný osobní motivací, týmovým prostředím a individuálním mentoringem. Neexistuje univerzální metodika, ale adaptace funguje díky lidskému přístupu, reflexi a spolupráci. Adaptační proces v prvotní fázi zahrnuje

náslechy, dokumenty, rozhovory, reflexe. Je neformálně vedený, ale promyšlený. Základní kompetencí, kterou pracovníci využívají, je schopnost přizpůsobit se, ptát se a unést nejistotu. Kompetence přicházejí „s praxí“. Organizace používá neformální mentoring, podporu od kolegů, přístup k základním dokumentům a školením dle potřeby. Vedoucí sociálních pracovníků je aktivním aktérem, kolegové přirozeně sdílejí znalosti, mentoring je neformální. Organizační kultura je otevřená, přátelská, týmově orientovaná, založená na rovnosti a důvěře. Současnou výzvou pro úspěšný adaptační proces je přetížení vedoucích pracovníků, odchody zkušených pracovníků, silné emoční zakázky klientů a různorodost clientských témat. Mezi podpůrná opatření patří reflexe, home-office, možnost delegování, flexibilní pracovní rozvrh, supervize. Nový sociální pracovník oceňuje podporu, možnost růstu, přístup bez tlaku a lidskou atmosféru.

Organizace C

Přerod z pracovníka s obecnými kompetencemi na pracovníka OSP pro cizince je pevně vedený podle strukturovaného adaptačního plánu, který kombinuje konkrétní kroky, metodické zázemí a pravidelné reflexe. Důraz je kladen na organizovanost a důvěru, adaptační plán trvá až jeden rok a je důsledně sledován. Adaptační proces probíhá podle rozpisu, který definuje týdny, témata a oblasti témat k osvojení. Proces je flexibilní, ale dobře monitorovaný. Ze svých obecných kompetencí využívá nová pracovníce empatii, otevřenost, schopnost klást otázky. Postupně se stává samostatnou a rozšiřuje si své kompetence v dané oblasti. Organizace při adaptaci využívá akreditovaných kurzů, plánu zaškolování, BOZP online, metodických setkání, a přístupu k dalšímu vzdělávání. Vedoucí sociálních pracovníků je považována za klíčovou osobu adaptačního procesu (je aktivní organizátorkou adaptace), kolegyně přebírají části odborných témat, které s novými pracovníky probírají. Organizační kultura je přívětivá. Hodnoty jako rovnost a respekt jsou aktivně předávány. Výzvou adaptačního procesu je jeho časová náročnost. Obavou je samostatná konzultace s klienty. Nová sociální pracovníce vnímá svou zkušenost s adaptací jako velmi pozitivní, oceňuje přístup kolektivu i to, že „na nic nebyla sama“.

Silné stránky organizací:

- Organizace A - Kombinace struktury a lidského přístupu, sběr zpětné vazby, týmová práce
- Organizace B - Přirozená týmová kultura, otevřenost, důraz na reflexi a etiku
- Organizace C - Systémově velmi propracovaná adaptace, plán zaškolování, kultura vysoké míry podpory a důvěry

4.2 Výstupy z analýzy interních dokumentů

Tato podkapitola obsahuje interpretace kategorií, které jsou výsledkem kvalitativní obsahové analýzy interních dokumentů organizací. Každou kategorii definuji a připisuji k ní některé z kódů, které vznikly během deduktivního a induktivního kódování dat. Součástí práce s každým dokumentem bylo také vytvoření obsáhlých poznámek (memos), které pro rozsahový limit této práce nepřikládám, ale je součástí mé dokumentace průběhu výzkumu.

4.2.1 Definované kategorie z interních dokumentů a jejich kódy

V rámci kvalitativní obsahové analýzy dokumentů NNO vzniklo celkem sedm kategorií. Kombinací deduktivního a induktivního kódování jsem vytvořila seznam všech kategorií, mezi nimiž jsem hledala spojení a definovala je. Níže jednotlivé kategorie interpretuji a příkládám k nim také příklady několika kódů, které pod ně spadaly. Díky analýze jsem transformovala rozsáhlý textový materiál do strukturovaného systému kategorií, který poskytl cenné doplnění popisu adaptačních procesů konkrétních organizací. Umožnil mi také provést porovnání mezi jednotlivými organizacemi (identifikaci jednotných i rozdílných vzorců podpory adaptačního procesu napříč organizacemi).

Definované kategorie:

- **1. Struktura adaptačního procesu**

Tato kategorie zahrnuje způsob, jakým je adaptační proces časově, organizačně a obsahově uspořádán. V analyzovaných dokumentech se objevují různé přístupy: od časových plánů (např. po týdnech) přes tematické matice až po přehledné seznamy kompetencí a cílů. Význam této kategorie spočívá v tom, že jasně strukturovaný proces přináší pracovníkovi bezpečí, orientaci a předvídatelnost, čímž redukuje adaptační stres.

- Příklad kódů v této kategorii: fázování; základní úroveň adaptace; pokročilá úroveň adaptace; harmonogram a časový plán; stanovené cíle; role školitele

- **2. Obsah adaptace**

Druhá kategorie zachycuje věcný rámec témat, která mají být během adaptace pokryta. Ve všech organizacích se objevují oblasti jako právní poradenství, klientská práce, sociální dávky, školství, zdraví, orientace v databázích (např. ARUM), nebo pravidla komunikace s klienty. Dále jsou přítomny informace o interních systémech a provozních pravidlech. Tato šíře obsahu ukazuje, že organizace vnímají adaptaci nejen jako zaškolení do pozice, ale jako přípravu na komplexní výkon odborné sociální práce.

- Příklad kódů v této kategorii: administrativní úkony; klientská práce; odborná témata; legislativa; interní systémy; seznámení s organizací

- **3. Metody a formy učení**

Tato kategorie se zaměřuje na to, jakým způsobem je adaptace realizována – tedy jak jsou znalosti, dovednosti a postoje předávány. V dokumentech se objevují metody jako stínování, konzultace, samostudium, práce s manuály či zpětná vazba po konzultaci. Kvalita metodického vedení výrazně ovlivňuje to, zda pracovník chápe souvislosti a propojuje teoretické informace s praxí.

- Příklad kódů v této kategorii: náslechy a stínování; samostudium; písemné podklady; praktické úkoly; společná reflexe po konzultacích; intervize; supervize; zapojení do týmových činností

- **4. Individualizace a přizpůsobení**

Význam této kategorie spočívá v míře, s jakou je proces přizpůsobován individuálním zkušenostem, tempu a potřebám pracovníka. V dokumentech se individualizace projevuje zejména formou možnosti zvolit si rozsah, úpravou pořadí témat nebo možností přizpůsobit tempo. Individualizace posiluje autonomii pracovníka, podporuje jeho angažovanost a snižuje pocit přetížení.

- Příklad kódů v této kategorii: flexibilní harmonogram; zohlednění předchozí zkušenosti; možnost tempa podle nového pracovníka; výběr témat dle potřeb pozice; reflexe pocitu připravenosti

- **5. Etika a profesionální rámec**

Tato kategorie zachycuje, do jaké míry je pracovník veden k reflexi profesní role, hranic a odpovědnosti. V analyzovaných dokumentech se etika promítá například do důrazu na dodržování interních standardů, práci s citlivými daty, orientaci v kompetencích a schopnosti předávat zakázky kolegům. Práce s profesními limity je zásadní pro prevenci přetížení, chybných rozhodnutí a vyhoření.

- Příklad kódů v této kategorii: seznámení s etickým kodexem; práce s hranicemi a zodpovědností; reflexe rolí a očekávání; vymezení toho co se má/nemá řešit (hranice kompetence)

- **6. Evaluace a zpětná vazba**

Tato kategorie se zabývá tím, jakým způsobem je sledováno a hodnoceno zaškolení pracovníka. V dokumentech se vyskytují prvky průběžného hodnocení (zápisy, kontrola proškolených témat, evaluace po zkušební době) či nepřímý dohled. Význam této kategorie spočívá v tom, že pravidelná evaluace pomáhá identifikovat silná místa, ale i oblasti, které pracovník nezvládl či nepochopil, a umožňuje včasnou intervenci.

- Příklad kódů v této kategorii: pravidelné reflexe; formuláře; závěrečné hodnocení po zkušební době; samohodnocení pracovníka; prostor pro připomínky pracovníka

- **7. Organizační kultura a podpora**

Závěrečná kategorie se věnuje tomu, jakým způsobem dokumentace odráží kulturu organizace, její hodnoty, podporu a bezpečné klima. Dokumenty, které jsou psány přístupným jazykem, nabízejí konkrétní oporu (např. kontakty, checklisty, příklady), a kladou důraz na lidský přístup, působí jako nástroj podpory, nikoli kontroly.

- Příklad kódů v této kategorii: formální jazyk dokumentu; neformální jazyk dokumentu; důvěra; bezpečí; otevřenost; neformální začlenění; podpora od kolegů; dostupnost týmu; výslovná zmínka o hodnotách organizace

4.2.2 Interpretace interních dokumentů

V této podkapitole jsou interpretovány výstupy analýz interních dokumentů organizací.

Interní dokumenty Organizace A

Dokumenty Organizace A pracují s jasně formulovaným adaptačním plánem a prakticky orientovaným manuálem. Adaptační dokument definuje očekávané činnosti, cíle a vývojové fáze nového pracovníka. Dokumentace je přehledná, orientovaná na kombinaci formální struktury a vztahové podpory.

- Silné stránky: Důraz na časové členění a plánování, včetně krátkodobých a dlouhodobých cílů. Zavedený podpůrný "buddy systém" a prostor pro společnou reflexi. Obsahuje jak praktické informace (např. práce s interní klientskou databází ARUM), tak odkazy na hodnoty a týmovou kulturu. Jasně formulovaná role vedoucího sociálních pracovníků a očekávání od nového sociálního pracovníka.
- Slabší místa: Adaptace není plně formalizovaná jako proces s vyhodnocovacími mechanismy. Etická rovina je spíše zmiňována než systematicky rozpracována. Dokumenty jsou dobře zpracované, ale evaluace není silně ukotvená v dokumentaci (není sledován pokrok nebo sebereflexe pracovníka).

Interní dokumenty Organizace B

Organizace B používá především prakticky orientované dokumenty – funkční, přehledné manuály a checklist. Adaptace je zde pojímána méně jako vzdělávací proces a více jako funkční vstupní orientace. Výrazný důraz je kladen na práci s IT nástroji, výkazy práce a evidenci klientů, méně však na rozvojovou nebo etickou stránku práce.

- Silné stránky: Manuály jsou jasné, orientované na praxi a samostatné použití. Existuje podpora formou návodů „krok za krokem“. Ocenit lze důraz na ochranu dat, vnitřní standardy a popis pracovních systémů.

- Slabší místa: Adaptace není tematizována jako samostatný proces – chybí rámec, cíl, reflexe. Evaluace vývoje pracovníka neexistuje formálně – pouze nepřímá kontrola výkonu. Etická dimenze a profesní hranice nejsou rozvíjeny (respektive není popsáno jak by měly být rozvíjeny). Checklist se zaměřuje čistě na technické aspekty nástupu.

Interní dokumenty Organizace C

Organizace C má z analyzovaných subjektů nejpropracovanější, systematizovanou dokumentaci adaptačního procesu. Využívá dvouúrovňový přístup (základní úroveň osvojených informací a zkušeností / rozšířená úroveň). Jasně definuje hranice role sociálního pracovníka, způsoby práce a klade důraz na samostatnost i zodpovědnost.

- Silné stránky: Tematicky i metodicky členěné tabulky, přehledné a uživatelsky přívětivé. Rozlišení podle úrovně zkušeností nového pracovníka (individualizace). Začlenění etických otázek a profesních hranic (co dělat / co předat). Možnost sledovat, kdo, kdy, co proškolil – formální záznamy o adaptaci.
- Slabší místa: Dokumentace méně pracuje s reflexí pracovníka (např. chybí prostor pro vlastní poznámky, sebehodnocení). Chybí popis celkového cíle adaptace (úvodní rámec s očekáváními).

4.2.3 Vyhodnocení dokumentů organizací

Obsahová analýza byla vedena na základě sedmi kategorií, které reflektují klíčové aspekty kvalitní adaptace sociálních pracovníků. Analýza interních dokumentů z organizací A, B a C ukázala, že všechny tři subjekty se aktivně věnují systematizaci adaptačního procesu.

Všechny organizace pracují se strukturou a obsahem adaptace. Ve všech dokumentech byly přítomny časové harmonogramy, tematické rozvržení i základní obsahové oblasti adaptace – zejména orientace v agendě, klientská práce, administrativa a informační systémy.

Formy učení jsou orientovány prakticky. Všechny organizace zmiňují různé formy zaškolení – od stínování přes konzultace až po návodné materiály. Nejpropracovanější v tomto ohledu je Organizace C, která detailně popisuje i způsoby předávání znalostí (např. společné vyhledávání, praktické ukázky).

Individualizace adaptace je ve všech organizacích přítomná. Všude se v dokumentech objevuje možnost přizpůsobení obsahu či rozsahu adaptace dle zkušeností nového pracovníka. Nejvíce systematizovaná forma diferenciací je v Organizaci C (díky dvouúrovňovému zaškolovacímu systému).

Etika a vymezení profesní role jsou vnímány jako důležitý rámec. Organizace A a B je však jen zmiňují ve formě bodu, zatímco v Organizaci C je etika navázaná i na rozhodovací pravomoci pracovníků a přenášení odpovědnosti.

Evaluace a zpětná vazba jsou částečně opomíjeny. Zatímco Organizace A a C zmiňují systém hodnocení, v dokumentaci Organizace B chybí přímá zmínka o pravidelné reflexi nebo hodnoticích rozhovorech. Evaluace je zde spíše implicitní, skrze kontrolu výstupů, nebo v případě, že je ze strany vedoucí pracovníce vnímána potřeba se s novým pracovníkem setkat.

Organizační kultura a jazyk dokumentů odrážejí podporu a otevřenost. Ve všech případech je patrná snaha vytvářet bezpečné, přístupné prostředí pro nové pracovníky. Dokumenty jsou psány přehledně, často neformálně, s důrazem na praktické vedení. Organizace C nejvíce systematicky propojuje praktické a kulturní aspekty.

Všechny tři organizace deklarují silný zájem o kvalitní adaptaci nových zaměstnanců. Zatímco organizace A a C mají detailně propracovaný dokumentační rámec včetně plánů, organizace B vyniká především praktickými nástroji a operativní orientací.

4.3 Závěrečné shrnutí výzkumu a doporučení

Výzkum přinesl hluboký vhled do podoby a významu adaptačního procesu sociálních pracovníků OSP v NNO pracujících s cizinci. Kombinace dvou typů dat – osmi kvalitativních rozhovorů a interní dokumentace ze tří organizací – umožnila víceúrovňové porozumění tomuto procesu. Pro každou datovou sadu byla vytvořena vlastní struktura kategorií: analýza rozhovorů pracovala s kategoriemi, které se vynořily z výpovědí účastníků výzkumu, zatímco analýza dokumentace byla postavena na sadě kategorií reflektujících strukturu, obsah a funkci tohoto formálního nástroje adaptace. Kombinací těchto dvou úhlů pohledu bylo možné zachytit jak subjektivní zkušenost pracovníků, tak formální rámec, v němž se adaptace odehrává.

Výsledky ukazují, že úspěšná adaptace vzniká tam, kde se setkává jasně strukturovaný plán, praktická metodická opora a otevřená, podpůrná týmová kultura. Tato zjištění potvrzují, že adaptace není pouze otázkou zaučení, ale komplexního procesu profesního zrání v multikulturním prostředí. Adaptace nových pracovníků je vícevrstevným procesem, který vyžaduje nejen organizační připravenost a metodické vedení, ale i důvěru, bezpečí a prostor pro profesní růst.

Zatímco některé organizace pracovaly s velmi systematizovaným plánem adaptace, jiné stavěly více na vztazích, kultuře a každodenním neformálním předávání zkušeností. Kombinace formální dokumentace s výpověďmi pracovníků potvrdila, že klíčem k úspěšné adaptaci je propojení jasné struktury, lidského přístupu a reflexivního rámce, který podporuje rozvoj odborné identity pracovníka v multikulturním prostředí.

4.3.1 Doporučení pro jednotlivé organizace

V této podkapitole napíši konkrétní doporučení k zefektivnění adaptačního procesu pro jednotlivé organizace, která vzešla z analýzy rozhovorů a interních dokumentů v konfrontaci s odbornou literaturou.

Organizace A

Organizace, ve které pracují informantky č. 1, 2 a 3.

Doporučení vycházející z analýzy rozhovorů:

1. Změnit rámec adaptace na více formální - I když je adaptace velmi kvalitně vedená, doporučuji vytvořit jasně definovaný metodický dokument/adaptační příručku s kontrolními body a návaznostmi. To by zvýšilo přehlednost očekávání pro nové sociální pracovníky.

2. Zavést nástroje pro evaluaci adaptace - Například vedení záznamů z adaptačních schůzek s vedoucí pracovníci.

3. Podpořit mezipobočkové sdílení - Organizace A působí ve více lokalitách – podpora horizontální výměny zkušeností může zvýšit stabilitu a kvalitu adaptace napříč lokalitami.

Doporučení vycházející z analýzy dokumentů:

1. Explicitně oddělit adaptační dokument od provozních manuálů – aby bylo zřejmé, co slouží primárně jako nástroj adaptace a co jako orientační příručka.

2. Doplnit samostatnou část věnovanou evaluaci adaptace – samohodnoticí formulář. Je doporučeno kombinovat supervize právě sebeevaluací (jako klíčový nástroj reflexe a učení).

3. Zvýraznit tematické členění odborné agendy – přehled tematických oblastí (např. pobyt, dávky, školství) by mohl být lépe vymezen v rámci adaptačního procesu.

4. Zařadit verzi adaptačního plánu s časovou osou – současný dokument je kvalitní, ale působí jako výchozí koncept bez průběžného sledování.

5. Doplnit vzdělávací dimenzi adaptace – například odkazy na doporučená školení, e-learningy nebo metodické materiály s přímou vazbou na fáze adaptace.

Organizace B

Organizace, ve které pracují informantky č. 4, 5 a informant č. 6.

Doporučení vycházející z analýzy rozhovorů:

1. Vytvořit základní adaptační kostru - adaptace nových kolegů probíhá individuálně a z velké míry intuitivně. Vhodné by bylo zavést „základní osu“ (plán, který zajistí, že žádná klíčová oblast nebude opomenuta).

2. Podpořit zaměstnance, kteří adaptaci vedou - mentoring je často vnímaný jako samozřejmý úkol, ale bez ocenění či podpory. Doporučuji zavést reflexní skupiny pro mentory a poskytnout jim vzdělávací kurzy v oblasti mentoringu a komunikace.

3. Posílit meziprofesionální supervizi - při přebírání náročných klientských zakázek by mohla pomoci mezioborová supervize (s právníkem, interkulturním pracovníkem). Odpovídá to principům profesní identity a podpory.

Doporučení vycházející z analýzy dokumentů:

1. Přidat samostatný dokument s adaptačním plánem – stávající materiály jsou výborné jako funkční nástroje, ale chybí jim explicitní vzdělávací/rozvojová rovina.

2. Začlenit metodiku reflexe nebo evaluace – například kdy a jak probíhá kontrola pokroku, kdo ji vede, jak se získává zpětná vazba.

3. Zahrnout etické otázky a profesní rámec – například krátký úvod k etickému kodexu sociálních pracovníků, příklady hranic kompetencí, co dělat v náročných situacích.

4. Zajistit kontinuitu mezi checklistem a manuály – v checklistu lze například uvést konkrétní dokumenty nebo témata, která má pracovník nastudovat.

Organizace C

Organizace, ve které pracují informantky č. 7 a 8.

Doporučení vycházející z analýzy rozhovorů:

1. Zajistit kontinuitu adaptační kapacity - aby v případě přetížení týmu bylo možné nové zaměstnance adaptovat v takové kvalitě jak je nastaveno. Doporučuji zřídit pozici koordinátora adaptace, který by přebíral část zodpovědnosti v rámci své pracovní náplně.

2. Optimalizace školení - mnoho školení probíhá v jiném městě a pracovníci tam musí dojíždět. Doporučuji zvolit školení s možným připojením se online (hybridní model).

3. Rozšířit nástroje pro sebereflexi nového sociálního pracovníka - například zavedení ‚adaptačního deníku‘ může pomoci novému sociálnímu pracovníkovi sledovat vlastní vývoj (podpora autoregulace v profesním růstu).

Doporučení vycházející z analýzy dokumentů:

1. Doplnit prostor pro reflexi pracovníka v dokumentech – například sloupec pro vlastní poznámky, sebehodnocení nebo komentář pracovníka k tématu.

2. Formálněji zakotvit evaluaci – je patrné, že se kontroluje „probráno/neprobráno“, ale chybí návaznost na celkové zhodnocení procesu nebo osobní vývoj pracovníka.

3. Lepší propojení adaptačního plánu s metodickými dokumenty nebo školeními – například k tématům připojit odkaz na relevantní manuál, směrnici nebo školení.

4. Přidat úvodní stranu k adaptačnímu plánu s cíli adaptace a očekáváním – současné tabulky jsou výborně funkční, ale chybí rámování ("proč to děláme", "jaký je cíl").

4.3.2 Obecná doporučení

Na základě výstupů z mého výzkumu, které jsem konfrontovala s odbornou literaturou z Teoretického rámce jsem došla k těmto doporučením, která mají potenciál být užitečná nejen specifické službě OSP pro cizince, ale je možné je uplatnit i v jiných oblastech poskytování OSP v NNO.

Tato doporučení se snaží podpořit efektivní a kvalitně nastavený adaptační proces sociálních pracovníků v OSP.

- Vytvořit adaptaci jako komplexní, řízený a dokumentovaný proces - adaptace by neměla být ponechána improvizaci. Odborná literatura doporučuje vytvořit formálně zakotvený adaptační plán, který zahrnuje časové rozvržení, cíle a metodiku zaškolení. Plán pomáhá zvyšovat transparentnost očekávání a bezpečí pro nového pracovníka.
- Zohlednit fáze přerodu – z obecného sociálního pracovníka na odborníka v dané problematice. Adaptace má vést nejen k organizační orientaci, ale i ke specializaci na konkrétní cílovou skupinu, což vyžaduje hlubší porozumění celé problematice.

- Zajistit prvky „učení v praxi“ - Nejen teoretická školení, ale i náslechy, stínování a reálná zkušenost s konzultací výrazně zvyšují efektivitu adaptace.
- Podporovat strukturovanou reflexi nového pracovníka - pravidelné rozhovory nad vývojem adaptace podporují profesní růst. Reflexe by měla být součástí plánovaného procesu a měla by probíhat obousměrně (vedoucí reflektuje pokrok, pracovník své potřeby a zkušenosti).
- Zavést nástroje pro zpětnou vazbu a sebeevaluaci - adaptace není jen proces učení, ale i proces sebepoznání. Odborné texty doporučují využívat reflexní deníky, hodnotící dotazníky nebo adaptační "logbooky", které slouží jako opora profesního růstu.
- Zajistit etickou orientaci a hranice - jedním z pilířů profesní adaptace je schopnost uchopit etické principy, pracovat s hranicemi, profesionální rolí a odpovědností za klienta. Téma etiky by mělo být explicitně součástí adaptačního procesu.
- Podporovat pracovníky, kteří zaučují - ti, kdo provádějí adaptaci, by měli mít možnost vzdělávání, reflexe a supervize. Zaučování není „navíc“, ale součást odborné práce – bez ní hrozí přetížení a ztráta motivace u stávajících pracovníků.
- Budovat důvěru, bezpečí a pozitivní týmovou kulturu - organizační kultura je základem efektivní adaptace. Nový pracovník potřebuje prostředí, kde se může ptát, chybovat a učit se. Pocit bezpečí je hlavním předpokladem k učení a profesnímu zakotvení.
- Interní dokumentace k adaptačnímu procesu by měla obsahovat jasný účel, pro koho je určená (nový pracovník, vedoucí, školitel) a jakým způsobem má být během adaptace používána. V dokumentech by měl být strukturovaně popsán průběh adaptace (ve fázích nebo tematických okruzích). Dále by měl být popsán doporučený rozsah a forma předání jednotlivých témat. Dokumentace by zároveň měla být variabilní dle individuálních potřeb a zkušeností zaškolovaného pracovníka. Je vhodné, aby v dokumentaci byly uvedeny také hodnoty organizace, etický kodex, očekávání od role pracovníka, hranice jeho role. Jazyk dokumentů by neměl být příliš formální (spíše podporující). Doporučuji také uvést podpůrné nástroje (seznam používaných databází, často využívané platformy a odkazy) a kontakty (na mentora, vedoucího, IT oddělení, apod.). Dále odkazy na metodiky, školení a legislativní přehledy. Všechny dokumenty by měly být přehledné, praktické, snadno aktualizovatelné a dostupné v elektronické i tištěné podobě.

5. Diskuse

Tato kapitola slouží k interpretaci a kritickému zhodnocení získaných výstupů výzkumu ve vztahu k teoretickému rámci diplomové práce. Diskutuji zde, co zjištění znamenají v širším kontextu, jak zapadají do současného poznání v oblasti OSP, a reflektuji limity výzkumu i možnosti dalšího výzkumného směřování. Diskuse zároveň naplňuje závazek analyzovat význam organizační kultury, týmové podpory a dalších identifikovaných faktorů, které ovlivňují kvalitu a úspěšnost adaptačních procesů nových pracovníků.

Analýza rozhovorů a interní dokumentace tří NNO potvrdila, že adaptační proces je komplexní jev, jehož kvalita je určována nejen strukturou organizace, ale i jejím přístupem ke kultuře, vztahům a metodickému vedení nových pracovníků. Tato zjištění odpovídají konceptu organizační socializace (Bauer, 2007), která popisuje adaptaci jako vícestupňový proces, v němž se nově příchozí seznamují s hodnotami organizace, profesními požadavky i sociálními normami týmu. Organizační kultura a týmová atmosféra se ukázaly jako klíčové faktory. To odpovídá tomu, že kultura organizace ovlivňuje nejen výkon, ale i schopnost nových pracovníků začlenit se a převzít odpovědnost. (Cameron a Quinn, 2011) Potvrzuje se to zejména v organizacích, které kladou důraz na otevřenost, sdílení a pocit bezpečí. V těchto podmínkách pracovníci rychleji nabývají odbornou jistotu a samostatnost.

Zásadní roli hrála také podpora a vedení od kolegů nebo mentorů. Výzkum Ellis a kol. ukazuje, že pozitivní vnímání chování vedoucích a otevřenost týmu přispívají k úspěšné adaptaci a redukuje stres spojený se začátkem nové práce. (Ellis a kol., 2017) Podobně Alqudah a kol. poukazují na to, že vysoká míra připravenosti k adaptaci je spojena s výkonnějšími personálními procesy a větší mírou angažovanosti pracovníků. (Alqudah a kol., 2022)

Zajímavé bylo, že organizace s formalizovanou dokumentací (zejména Organizace C) měly tendenci k vyšší míře transparentnosti v zaškolovacím procesu, avšak skutečný dopad adaptace byl podmíněn tím, jakým způsobem byla dokumentace používána v praxi – tedy nejen její existencí, ale reálnou aplikací. To potvrzuje také práce Jeske a Olson, kteří upozorňují na význam vzájemného učení a sdílení mezi novými a stávajícími pracovníky jako součásti komplexního začlenění. (Jeske a Olson, 2022)

V oblasti profesních hranic a etiky nebyly zjištěny silné formální prvky v dokumentaci většiny organizací, přesto byla tato rovina pracovníky intuitivně reflektována. Tento rozpor potvrzuje i Možná, která ve své práci konstatuje, že adaptace často probíhá na úrovni „mlčenlivého předávání“ hodnot a postojů, které ale nejsou vždy explicitně popsány nebo metodicky vedeny. (Možná, 2021)

Shrnuto, výzkumná zjištění potvrzují význam propojení formální struktury (plán, materiály, školení) s neformální rovinou adaptace (kultura, vztahy, opora).

Výzkum byl proveden kvalitativní metodou, jehož cílem není statistická reprezentativnost, ale hluboké porozumění danému fenoménu. Při interpretaci a zobecňování výsledků bylo třeba brát v potaz několik důležitých limitů. Ve výzkumném vzorku převažovaly ženy – pouze jeden

z osmi informantů byl muž. Tento faktor mohl ovlivnit některé výpovědi, především v oblasti komunikace, týmové spolupráce a vnímání podpory. Tuto skutečnost uvádím transparentně a brala jsem ji v úvahu při interpretaci výstupů. Adaptace byla sledována pouze v jednom typu služeb – OSP pro cizince. Kontext cílové skupiny, legislativního rámce a interkulturní práce mohl výrazně ovlivnit charakter i potřeby adaptace, a tedy i výsledky výzkumu. V neposlední řadě jsem sice v rámci analýzy dat kombinovala deduktivní a induktivní přístup, ale přesto může docházet k různým interpretacím některých výpovědí – což přirozeně patří ke každé kvalitativní obsahové analýze. Kategorizace byla opakovaně validována, avšak připouštím, že výstupy vždy nesou otisk subjektivity výzkumnice.

Z výzkumu jednoznačně vyplývá, že adaptace má být plánovaný, reflektovaný a kontinuálně vyhodnocovaný proces. Organizace, které mají jasně definovaný adaptační plán, vyškolené mentory a podporující tým, jsou schopny nového pracovníka rychleji a kvalitněji integrovat do své služby. Kvalitní adaptace zároveň přispívá k nižší fluktuaci a vyšší profesní jistotě pracovníků.

Na základě výstupů výzkumu doporučuji následující prvky pro zefektivnění adaptačních procesů:

- zavedení adaptační příručky kombinující metodické a vztahové prvky
- vytvoření systému pravidelné zpětné vazby (schůzky za účelem reflexe adaptačního procesu, sebehodnocení)
- podpora pracovníků, kteří nové zaměstnance zaškolují
- explicitní zařazení etiky a profesní identity do adaptačních plánů
- posílení prvků učení v praxi (stínování, případové práce, sdílení)
- kultivace týmového klimatu a bezpečného prostoru pro kladení otázek

Tato opatření by měla být propojena se systémem supervize a profesního růstu, aby adaptace nebyla jednorázovou vstupní fází, ale organickou součástí profesního vývoje.

Závěr

Tato diplomová práce se zaměřila na zkoumání adaptačního procesu nových sociálních pracovníků v OSP pro cizince, a to v kontextu NNO působících na území ČR. Cílem bylo porozumět tomu, jak se pracovníci s obecnými profesními kompetencemi transformují do nové odborné role, jakou roli v tomto procesu hrají organizační struktury, dokumentace, kultura a týmová podpora, a jaké faktory ovlivňují úspěšnost začlenění těchto pracovníků do praxe.

Pro dosažení tohoto cíle byl využit kvalitativní výzkum, který kombinoval analýzu osmi rozhovorů s pracovníky v různých pozicích a analýzu interních dokumentů tří organizací. Data byla zpracována pomocí deduktivního a induktivního kódování a kvalitativní obsahové analýzy. V rozhovorech byly identifikovány kategorie reflektující subjektivní zkušenost pracovníků – od profesních výzev až po význam týmové podpory. Interní dokumentace pak odhalila míru systematickosti, tematického členění a přístupů k evaluaci adaptace.

Výzkum ukázal, že kvalitní adaptace je podmíněna propojením formálního rámce (např. plán adaptace, metodické materiály) s neformálními faktory, jako je otevřenost týmu, možnost klást otázky, sdílení zkušeností a vedení ze strany vedoucích pracovníků. Zejména tam, kde dokumentace adaptaci podporovala nejen organizačně, ale i vztahově a eticky, docházelo k rychlejší integraci pracovníků a vyšší míře profesní jistoty. Naopak nedostatečné ukotvení reflexe, chybějící evaluace nebo absence mentorství vedly k nejistotě, přetížení a pomalejšímu osvojení role.

Ve vztahu k výzkumným otázkám lze konstatovat, že:

- adaptační proces probíhá jako vícefázový přerod, který je závislý na kvalitě podpory, jasnosti struktury a míře individualizace
- pracovníci využívají své obecné kompetence jako výchozí základ, který se prostřednictvím praxe, učení a vztahů přetváří v odbornou roli
- klíčovými nástroji adaptace jsou tematické plány, sdílení know-how, mentoring a kultura důvěry a bezpečí
- nedostatky v adaptaci se často projevují v oblasti evaluace a etického ukotvení

Významným přínosem této práce je propojení pohledu pracovníků s analýzou interních nástrojů a politik organizací. Výsledky přinášejí praktická doporučení pro efektivnější nastavení adaptačních procesů, která zahrnují důraz na reflexi, podporu zaučujících osob, etické vzdělávání a systematické sledování pokroku nového pracovníka. Práce rovněž upozorňuje na potřebu chápat adaptaci nejen jako technický proces, ale jako hluboký přechod k nové profesní identitě, která vzniká ve vztahu s ostatními.

Za limitující faktor výzkumu může být považována převaha ženského zastoupení mezi informanty a zaměření na jeden specifický typ služby. Přesto však práce nabízí detailní

a kontextově ukotvený pohled na to, jak adaptace nových pracovníků probíhá, a může sloužit jako inspirace pro další výzkum i praxi.

Do budoucna by bylo přínosné zaměřit se například na dlouhodobý dopad kvality adaptace na výkon a setrvání pracovníků v organizaci. Zajímavé by bylo také porovnání adaptace napříč typy služeb (OSP vs. azylové domy vs. terénní programy). Případně se detailněji podívat na žité zkušenosti adaptujících (mentorů/buddy), kteří mají klíčovou, ale často opomíjenou roli.

Závěrem lze říci, že úspěšná adaptace v odborném sociálním poradenství pro cizince není pouze výsledkem organizační připravenosti, ale především projevem kultury, která dává novým pracovníkům prostor růst, učit se a stát se součástí služby, která je smysluplná – nejen pro klienty, ale i pro ty, kteří ji každodenně naplňují.

Seznam použité literatury

- ADLER, A. B. a CASTRO, C. A. (2019). Transitions: a Theoretical Model for Occupational Health and Wellbeing. *Occupational Health Science*, **3**(2), 105–123. ISSN 2367-0142. doi: 10.1007/s41542-019-00043-3. URL <https://doi.org/10.1007/s41542-019-00043-3>.
- ALARIFI, A. a BASAHAL, A. (2023). The Role of Spousal Support in Working Mothers' Work-Life Balance. *International Business Research*. doi: 10.5539/ibr.v16n4p39.
- ALQUDAH, I. H. A., CARBALLO-PENELA, A. a RUZO-SANMARTÍN, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, **28**(1), 100177. ISSN 2444-8834. doi: 10.1016/j.iemeen.2021.100177. URL <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S244488342100036X>.
- ASHFORD, S. J. (1986). Feedback-Seeking in Individual adaptation: A Resource Perspective. *The Academy of Management Journal*, **29**(3), 465–487.
- BAKKER, A. B. a DEMEROUTI, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*.
- BAUER, T. N. a ERDOGAN, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, **3**, 51–64.
- BAUER, B.; BODNER, T. T. D. M. T. J. S. T. N. E. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, **92**(3), 707–721.
- BIGGART, L. (2017). Exploring resilience and well-being of refugee service providers. *Journal of Social Work*.
- BISHOP, K. (2022). 8 Tips for Effective Employee Onboarding at Your Nonprofit. URL <https://www.classy.org/blog/nonprofit-employee-onboarding/>.
- BĚLOHLÁVEK, F. (2008). *Jak vést svůj tým*. Vedení lidí v praxi. Grada, Praha, vyd. 1 edition. ISBN 978-80-247-1975-7. OCLC: 237068883.
- BĚLOHLÁVEK, F. (2016a). *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Manažer. Grada, Praha, 3., rozšířené vydání edition. ISBN 978-80-247-5872-5. OCLC: 962341541.
- BĚLOHLÁVEK, F. (2016b). *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Manažer. Grada, Praha, první vydání edition. ISBN 978-80-247-5768-1. OCLC: 962340767.

- CABLE, C. K., D. M. P. (2001). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, **59**(2), 253–275.
- CAMERON, K. S. a QUINN, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass.
- COHEN, S. a WILLS, T. A. (1985). Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin*.
- COLEMAN, J. (2023). Onboarding vs Orientation: What's the Difference? URL <https://blog.axcethr.com/onboarding-vs-orientation-whats-the-difference>.
- COOK, L. (2024). Strengthening the workforce: Retention in social work. *Research in Practice*.
- CRESWELL, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. SAGE, Los Angeles, Calif. London New Dehli Singapore Washington DC, third edition edition. ISBN 978-1-4129-9531-3 978-1-4129-9530-6.
- DALEKOREJOVÁ, L. (2021). *Náborový a adaptační proces zaměstnanců a dobrovolníků v organizacích občanského sektoru*. Diplomová práce, Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, Praha. Publication Title: Program Studia občanské společnosti.
- DENZIN, N. K. a LINCOLN, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications, Inc, 5 edition. ISBN ISBN 9781506365442.
- DISMAN, M. (2011). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Karolinum, Praha, 4., nezměn. vyd edition. ISBN 978-80-246-1966-8. OCLC: 761168931.
- DOMINELLI, L. (2002). *Anti-Oppressive Social Work Theory and Practice*. Palgrave Macmillan.
- ELLIS, A. M., NIFADKAR, S. S., BAUER, T. N. a ERDOGAN, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, **102**(6), 993–1001. ISSN 1939-1854, 0021-9010. doi: 10.1037/apl0000201. URL <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/apl0000201>.
- FEENEY, B. C. a COLLINS, N. L. (2015). Thriving in the context of supportive relationships. *Current Opinion in Psychology*.
- FELDMAN, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, **6**(2), 309–318.
- GUEST, G., BUNCE, A. a JOHNSON, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, **18**(1), 59–82. ISSN 1525-822X, 1552-3969. doi: 10.1177/1525822X05279903. URL <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1525822X05279903>.

- HAVRDOVÁ, Z. (1999). *Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci*. Osmium, Praha. ISBN 80-902081-8-5.
- HEALY, K. (2005). *Social Work Theories in Context: Creating Frameworks for Practice*. Palgrave Macmillan.
- HENDL, J. a REMR, J. (2017). *Metody výzkumu a evaluace*. Portál, Praha, vydání první edition. ISBN 978-80-262-1192-1. OCLC: 993649338.
- HIRT, T. (2012). *Vybrané kapitoly z aplikované sociální antropologie*. Západočeská univerzita, V Plzni, 1. vyd edition. ISBN 978-80-261-0122-2. OCLC: 817048285.
- HOFSTEDE, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- HOUSE, J. S. (1981). *Work Stress and Social Support*. Addison-Wesley Publishing company.
- HÁŠA, S. (2016). *Co je nového v managementu*. Co je nového. Nová beseda, Praha, 1. vydání edition. ISBN 978-80-906089-9-3. OCLC: 972631528.
- JACKSON, K. (2014). Social Worker Self-Care — The Overlooked Core Competency. *Social Work Today*. URL <https://www.socialworktoday.com/archive/051214p14.shtml#>.
- JESKE, D. a OLSON, D. (2022). Onboarding new hires: recognising mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, **14**(1), 63–76. ISSN 2205-2062. doi: 10.1108/JWAM-04-2021-0036. URL <https://doi.org/10.1108/JWAM-04-2021-0036>. Publisher: Emerald Publishing Limited.
- KALIANNAN, M. a ADJOVU, S. N. (2015). Effective Employee Engagement and Organizational Success: A Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, **172**, 161–168. ISSN 1877-0428. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.350. URL <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815003870>.
- KAMMEYER-MUELLER, C., J. W. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*.
- KARAMBELKAR, M. a BHATTACHARYA, S. (2017). Onboarding is a change: Applying change management model ADKAR to onboarding. *Human Resource Management International Digest*, **25**, 5–8. doi: 10.1108/HRMID-04-2017-0073.
- KOCIANOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Psyché (Grada). Grada, Praha, vyd. 1 edition. ISBN 978-80-247-2497-3. OCLC: 614279499.
- KOLAJOVÁ, LENKA (2006). *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Poradce pro praxi. Grada, Praha, 1. vyd edition. ISBN 80-247-1764-6. OCLC: 85710423.

- KOUBEK, L. (2013). *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Masarykova univerzita, Brno.
- KUCKARTZ, U. a RÄDIKER, S. (2019). *Analyzing Qualitative Data with MAXQDA: Text, Audio, and Video*. Springer International Publishing, Cham. ISBN 978-3-030-15670-1 978-3-030-15671-8. doi: 10.1007/978-3-030-15671-8. URL <https://link.springer.com/10.1007/978-3-030-15671-8>.
- KUCKARTZ, U. a RÄDIKER, S. (2023). *Qualitative content analysis: methods, practice and software*. SAGE, Los Angeles London New Delhi Singapore Washington DC Melbourne, 2nd edition edition. ISBN 978-1-5296-0914-1 978-1-5296-0913-4.
- KVALE, S. (2007). *Doing Interviews*. SAGE Publications.
- MARSHALL, C. a ROSSMAN, G. B. (2016). *Designing Qualitative Research*. SAGE, 6 edition.
- MARTIN, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Sage.
- MAURER, R. (2015). Onboarding Key to Retaining, Engaging Talent. URL <https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/onboarding-key-to-retaining-engaging-talent>.
- MAURER, R. (2019). New Employee Onboarding Guide. Proper onboarding is key to retaining engaging talent. URL <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/new-employee-onboarding-guide.aspx>.
- MAXWELL, J. A. (2012). Designing a Qualitative Study. *Qualitative Research*.
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ (2022). *Zpráva o stavu a vývoji sociálních služeb v České republice v roce 2021*. MPSV, Praha.
- MOŽNÁ, K. (2021). *Proces adaptace sociálních pracovníků po nástupu do zaměstnání*. Diplomová práce, Ostravská univerzita, Fakulta sociálních studií, Ostrava. URL <https://theses.cz/id/1cxr7s/>.
- MULLALY, B. (2002). *Challenging Oppression and Confronting Privilege: A Critical Social Work Perspective*. Oxford University Press.
- NATIONAL ASSOCIATION OF SOCIAL WORKERS (2015). Standards and Indicators for Cultural Competence in Social Work Practice. Technical report, NASW. URL <https://www.socialworkers.org>.
- NÖLLKE, M. (2004). *Praktický management: jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace*. Poradce pro praxi. Grada, Praha, 1. vyd edition. ISBN 978-80-247-0912-3. OCLC: 85106828.

- ORB, A., EISENHAUER, L. a WYNADEN, D. (2001). Ethics in Qualitative Research. *Journal of Nursing Scholarship*, **33**(1), 93–96. ISSN 1527-6546, 1547-5069. doi: 10.1111/j.1547-5069.2001.00093.x. URL <https://sigmapubs.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1547-5069.2001.00093.x>.
- PALINKAS, L. A., HORWITZ, S. M., GREEN, C. A., WISDOM, J. P., DUAN, N. a HOAGWOOD, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, **42**(5), 533–544. ISSN 0894-587X, 1573-3289. doi: 10.1007/s10488-013-0528-y. URL <http://link.springer.com/10.1007/s10488-013-0528-y>.
- PATTON, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. SAGE Publications, 3 edition.
- PAYNE, M. (2014). *Modern Social Work Theory*. Oxford University Press.
- REAMER, F. G. (2013). *Social Work Values and Ethics*. Columbia University Press.
- RHOADES, L. a EISENBERGER, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*.
- RITCHIE, J. a LEWIS, J. (2003). *Qualitative research practice: a guide for social science students and researchers*. Sage Publications, London. ISBN 978-0-7619-7109-2. URL <http://catdir.loc.gov/catdir/toc/fy037/2002109391.html>. OCLC: 52496470.
- RUBIN, H. a RUBIN, I. (2005). *Qualitative Interviewing (2nd ed.): The Art of Hearing Data*. SAGE Publications, Inc., 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States. ISBN 978-0-7619-2075-5 978-1-4522-2665-1. doi: 10.4135/9781452226651. URL <https://methods.sagepub.com/book/qualitative-interviewing>.
- SAKS, A. M. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, **80**(1), 1–13. doi: 10.1016/j.jvb.2011.09.001.
- SCHEIN, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- SEIDMAN, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences*. Teachers College Press, New York, 3. ed edition. ISBN 978-0-8077-4666-0.
- SELDEN, S. C. a SOWA, J. E. (2015). Voluntary Turnover in Nonprofit Human Service Organizations: The Impact of High Performance Work Practices. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, **39**(3), 182–207. doi: 10.1080/23303131.2015.1031416.

- SLÁDEČKOVÁ, A. (2018). *Adaptační proces ve vybrané organizaci*. Diplomová práce, Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Brno. URL <https://is.muni.cz/th/bz3md/>.
- SMITH, P. B. a PETERSON, M. F. (2018). *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies*. Routledge.
- STÝBLO, J. (1994). *Jak vybírat spolupracovníky*. Montanex, Ostrava.
- TRICE, H. M. a BEYER, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Prentice Hall.
- URBAN, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. ASPI Publishing, Praha.
- URBANCOVÁ, H. a VRABCOVÁ, P. (2023). *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert (Grada). Grada Publishing, Praha, první vydání edition. ISBN 978-80-271-3675-9. OCLC: 1378695486.
- VAN MAANEN, E. H., J. S. (1977). Toward a theory of organizational socialization. In STAW, B. M., editor, *Research in Organizational Behavior*, volume 1, pages 209–264. JIP Press, New York.
- WILES, R., CROW, G., HEATH, S. a CHARLES, V. (2008). The Management of Confidentiality and Anonymity in Social Research. *International Journal of Social Research Methodology*, **11**(5), 417–428. ISSN 1364-5579, 1464-5300. doi: 10.1080/13645570701622231. URL <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13645570701622231>.
- WOODROW, C. a GUEST, D. E. (2017). Knowledge acquisition and effective socialization: The role of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **90**(4), 587–595. ISSN 09631798. doi: 10.1111/joop.12178. URL <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joop.12178>.
- YOUNG, D. S. a CASEY, E. A. (2018). An Examination of the Sufficiency of Small Qualitative Samples. *Social Work Research*. ISSN 1070-5309, 1545-6838. doi: 10.1093/swr/svy026. URL <https://academic.oup.com/swr/advance-article/doi/10.1093/swr/svy026/5113229>.
- ŠTIKAR, J., HOSKOVCOVÁ, S. a RIEGEL, K. (2003). *Psychologie ve zdravotnictví*. Grada Publishing, Praha. ISBN 802471093X.
- ŠVAŘÍČEK, R. a ŠEĐOVÁ, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Portál, Praha, vyd. 1 edition. ISBN 978-80-7367-313-0. OCLC: 190752917.