

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Optimalizace adaptačního procesu nových  
zaměstnanců v organizaci**

**Optimization of the adaptation process of new  
employees in the organization**

**Barbora Mašková**

**Plzeň 2024.**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Optimalizace adaptačního procesu nových zaměstnanců v organizaci“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 21.4.2024

v. r. Barbora Mašková

## **Zásady pro vypracování práce**

1. Charakterizujte způsob průběhu adaptačního procesu nových zaměstnanců v organizaci.
2. Definujte základní druhy a typy adaptačního procesu – mentoring, druhy školení, odborné stáže atd.
3. Představte vybraný podnik a analyzujte způsob adaptace nových zaměstnanců ve zvolené organizaci.
4. Navrhněte zásadní změny, jak řešit nedostatky vyskytující se v tomto procesu tak, aby byl celý průběh co nejefektivnější.

## **Studijní program**

Ekonomika a management: Podniková ekonomika a management

## **Poděkování**

Ráda bych vyjádřila upřímné poděkování Mgr. et Mgr. Petře Špačkové za odborné vedení, cenné rady, vstřícnost, trpělivost a podporu v průběhu tvorby této bakalářské práce. Zvláštní poděkování patří organizaci XYZ, a. s. za umožnění provedení výzkumu a poskytnutí potřebných dat. V neposlední řadě děkuji i pověřenému zaměstnanci společnosti XYZ, a. s. za sdílení svých znalostí a zkušeností, které pro mě byly velkým přínosem a nedílnou součástí k dokončení této práce.

# Obsah

Úvod .....	6
<b>1 Adaptace .....</b>	<b>7</b>
1.1 Adaptace zaměstnanců.....	7
1.2 Tři úrovně adaptace zaměstnanců.....	8
1.2.1 Celopodniková úroveň adaptace.....	8
1.2.2 Adaptace na úrovni útvarové jednotky .....	9
1.2.3 Úroveň adaptace na konkrétní pracovní místo .....	9
1.3 Oblasti adaptace.....	9
1.3.1 Pracovní adaptace .....	10
1.3.2 Sociální adaptace .....	10
1.4 Účastníci řízené adaptace.....	11
<b>2 Adaptační proces nových zaměstnanců .....</b>	<b>13</b>
2.1 Funkce adaptačního procesu.....	13
2.2 Nástroje.....	14
2.2.1 Adaptační programy .....	14
2.2.2 Příručka pracovníka .....	14
2.2.3 Vstupní vzdělávání .....	15
2.2.4 Nové nástroje adaptace .....	22
2.3 Fáze adaptace.....	23
2.3.1 Přednástupní fáze.....	24
2.3.2 Nástupní fáze .....	24
2.3.3 Integrovaná fáze.....	25
2.3.4 Fáze plného začlenění.....	25
2.4 Faktory ovlivňující adaptační proces.....	25

2.5	Hodnocení adaptačního procesu .....	26
<b>3</b>	<b>Adaptační proces zaměstnanců ve vybrané společnosti .....</b>	<b>28</b>
3.1	Představení vybrané společnosti .....	28
3.1.1	Organizační struktura.....	30
3.2	Nástroje adaptace .....	32
3.3	Fáze adaptace ve společnosti XYZ, a. s.....	34
3.3.1	Přednástupní fáze .....	34
3.3.2	Nástupní fáze .....	34
3.3.3	Integrační fáze.....	35
3.3.4	Fáze plného začlenění .....	38
<b>4</b>	<b>Výzkumné šetření .....</b>	<b>39</b>
4.1	Cíle výzkumného šetření .....	39
4.2	Metodologická část výzkumu .....	40
4.2.1	Dotazníkové šetření .....	40
4.2.2	Rozhovor s interním lektorem .....	49
4.2.3	Rozhovor s ředitelem .....	51
4.3	Resumé výzkumného šetření .....	54
4.4	Návrhy opatření pro společnost XYZ, a. s.....	56
	<b>Závěr .....</b>	<b>58</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>60</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>62</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>63</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>64</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	

# Úvod

Adaptace nových zaměstnanců je důležitým prvkem úspěšného fungování každé organizace. Při vstupu nových zaměstnanců do firemního prostředí jsou vystaveni určitým výzvám, kterým musí čelit, a správně navržený adaptační proces může hrát klíčovou roli v jejich úspěšném překonání. Kvalitní adaptační proces zajišťuje rychlejší začlenění nových zaměstnanců nejen do pracovních rutin, ale i do sociálního prostředí společnosti. To přispívá k vyšší produktivitě, loajalitě a spokojenosti zaměstnanců. Proces má proto zásadní vliv na to, jak rychle se noví zaměstnanci začnou cítit komfortně v pracovním prostředí, jak rychle se seznámí s pracovními postupy a naplní jejich práce a za jaký čas se začlení do kolektivu.

V první části práce se autorka zabývá teoretickými základy adaptace nových zaměstnanců, aby čtenářům přiblížila důležitost adaptačního procesu a poskytla jim potřebné znalosti. Zaměřuje se především na úroveň a oblasti adaptace a následně věnuje pozornost celkovému průběhu adaptačního procesu. Zabývá se jeho funkcemi, nástroji, jednotlivými fázemi a faktorům ovlivňující jeho úspěšnost.

V další části práce je pozornost věnována představení vybrané organizace. Tato společnost autorce poskytla podklady pro detailní popis svého adaptačního procesu, na jehož základě je provedena analýza jeho současného stavu. Analýza je realizována za pomoci kvantitativních a kvalitativních výzkumných metod, kterými jsou dotazníkové šetření, jehož respondenty jsou zaměstnanci této společnosti, a rozhovory s interním lektorem a ředitelem pobočky.

Na základě získaných poznatků z výzkumného šetření je provedeno zhodnocení silných a slabých stránek adaptačního procesu. Následně jsou navržena konkrétní opatření a strategie pro jeho optimalizaci. Autorka v této práci prezentuje konkrétní doporučení na zlepšení celého procesu tak, aby noví zaměstnanci dosáhli maximální pracovní produktivity, přizpůsobili se pracovním podmínkám a co nejrychleji se začlenili do pracovního kolektivu.

*Cílem této práce je posoudit, zda je současný adaptační proces ve společnosti dostatečně efektivní, a identifikovat případná opatření potřebná pro jeho optimalizaci.*

# 1 Adaptace

Porozumění konceptu adaptace je základním předpokladem pro správné pochopení obsahu této práce, a proto je podstatné ji správně definovat. Adaptaci lze zkoumat a analyzovat z různých perspektiv.

„Adaptabilita lidí (schopnost se přizpůsobit prostředí) je rozdílná, lidé mají odlišné předpoklady zvládnout změny. Adaptabilita závisí na osobnostních předpokladech a je determinována i sociálními podmínkami, které uspokojují sociální potřeby (pocit bezpečí, sounáležitosti a pracovního uspokojení).“ (Kociánová, 2010, s. 130).

Dubová (2023) vnímá adaptaci jako schopnost přizpůsobit se novým a neustále se měnícím podmínkám. Často se člověk v průběhu života setkává s výzvami, které vyžadují adaptaci na sociální i kulturní úrovni, jejichž dobrým příkladem může být přizpůsobení se jazyku, hodnotám, zvykům a tradicím, což je nezbytně nutné ke správnému integrování se do sociálního prostředí a navazovat vztah s ostatními jednotlivci kolem sebe. Pro úspěšnou adaptaci je však vyžadována otevřenost novým zkušenostem a touha získávat nové znalosti a dovednosti.

Řízení lidských zdrojů je oblast, která se věnuje všem aspektům spojených s náborovými a řídicími procesy týkající se zaměstnanců v organizacích. V organizacích by mělo docházet k péči o lidský kapitál, plánování lidských zdrojů, náboru nového personálu, rozvoji společnosti a stanovení systému odměňování (Armstrong, 2015). Adaptace tímto velmi úzce souvisí i s pracovním životem, a to především v rámci nástupu nových zaměstnanců do organizace, kde čelí různým změnám. Přizpůsobují se pracovnímu prostředí, pracovním rolím a jejich úkolům. Učí se novým dovednostem, seznamují se s principy společnosti a dochází k navázání přátelských vztahů mezi kolegy (Dubová, 2023).

## 1.1 Adaptace zaměstnanců

Adaptace nového zaměstnance „představuje cílově orientovanou činnost zaměřenou na identifikaci a rozvoj odborných, sociálních a osobnostních charakteristik nováčka.“ (Barták, 2023, s. 173). Proces adaptace nových zaměstnanců, jinými slovy také „*onboarding*“, je nedílnou součástí personálního řízení, jelikož udává první dojem, který nikdy nelze vrátit zpět a může mít tak trvalý vliv na jejich následnou spokojenost a přístup k práci. Cílem adaptace je co nejefektivnější začlenění nových pracovníků

do pracovního, sociálního a kulturního řádu organizace tak, aby byl proces kvalitní, ale zrealizován co nejrychlejším způsobem (Palíšková a kol., 2021).

Němec a kol. (2014) uvádí, že adaptace zahrnuje jak formální, tak neformální aspekty. *Formální adaptace* je systematická a plánovaná, během níž je nový zaměstnanec pod vedením speciálně vyškoleného manažera nebo pověřeným spolupracovníkem. Naopak *neformální adaptaci* se rozumí samovolné začlenění nového zaměstnance v běžném pracovním prostředí za pomoci sociálních vlivů společnosti.

## **1.2 Tři úrovně adaptace zaměstnanců**

Proces adaptace nových zaměstnanců je rozdělen do tří úrovní, které lze popsat následovně:

### **1.2.1 Celopodniková úroveň adaptace**

Celopodniková (organizační) úroveň adaptace je „zaměřená na zprostředkování informací obecného rázu a společná pro všechny pracovníky organizace, zpravidla bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.“ (Koubek, 2015, s. 193). Dle Palíškové a kol. (2021) se začátkem organizační úrovně adaptace považuje již první den při nástupu zaměstnance do organizace. V některých organizacích se však vybrané kroky mohou uskutečnit již před samotným nástupem pracovníka. Tento přístup ale závisí na vzájemné dohodě a záleží na tom, co je pro obě strany, jak pro zaměstnavatele, tak nového zaměstnance, co nejpříjemnější.

Větší společnosti často volí první den v měsíci jako standardní nástupní den, protože je to doba, kdy dochází k přijímání více nových pracovníků najednou a mohou jim tak uspořádat společný privítací den. Toto opatření zvyšuje efektivitu adaptačního procesu, a to zejména při použití postupů daného programu. Příkladem může být přiblížení firemní kultury a etického kodexu společnosti, představení mise, vize a strategie organizace, seznámení se se mzdovým systémem a jednotlivými benefity či sdílená prohlídka firemního areálu. Personální oddělení obvykle zajišťuje celopodnikovou adaptaci tak, že plánuje povinná školení v oblasti bezpečnosti práce a dalších nezbytných tréninků (Palíšková a kol., 2021).



### **1.2.2 Adaptace na úrovni útvarové jednotky**

Adaptace na úrovni útvarové jednotky neboli týmová, se vztahuje k organizační jednotce, kde se nachází pracovní místo nového zaměstnance. Je zaměřena na specifika, která jsou charakteristická pro práci v daném útvaru. Tato adaptace obvykle zahrnuje aspekty sdílené všemi pracovními pozicemi v rámci dané jednotky (Měrtlová, 2014).

Adaptaci nového zaměstnance v konkrétním útvaru zajišťuje primárně nadřízený manažer. Tato úroveň adaptace zahrnuje představení nového zaměstnance ostatním kolegům, stejně jako tomu je na celopodnikové úrovni, či seznámení s fungováním a pravidly daného útvaru. Další aktivitou, která napomáhá novému pracovníkovi cítit se součástí týmu, může být například společný oběd s kolegy (Palíšková a kol., 2021).

Manažer nového zaměstnance dále informuje o plánu a termínech jednotlivých školení, které postupně musí absolvovat a na celý průběh stanoveného programu průběžně dohlíží (Palíšková a kol., 2021).

### **1.2.3 Úroveň adaptace na konkrétní pracovní místo**

Adaptace na konkrétní pracovní místo, což zahrnuje přizpůsobení se pracovnímu prostředí a vnějším vlivům, není pouze o osobnostních charakteristikách jednotlivce. Velkou roli také hraje jeho profesní úroveň, pracovní zkušenosti a také podmínky adaptace poskytované organizací (Kociánová, 2010).

Za to, aby byl nový zaměstnanec dobře zadaptován na pracovní místo, může být zodpovědný mentor, který spolupracuje s vedoucím. Klíčový je však i jeho správný výběr. Mentor by měl být motivován a ochoten předávat své znalosti a zkušenosti novému zaměstnanci. Jeho hlavním úkolem je poskytovat novému zaměstnanci různá doporučení, rady a pomáhat mu přizpůsobit se kultuře dané organizace (Palíšková a kol., 2021).

## **1.3 Oblasti adaptace**

Ideální adaptace kombinuje úspěšnou sociální a pracovní integraci, což vytváří prostředí, kde zaměstnanec může efektivně přispívat k cílům organizace. Tyto dvě oblasti jsou považovány za klíčové a hrají hlavní roli při adaptaci nových zaměstnanců na pracovní místo.

### **1.3.1 Pracovní adaptace**

„Nový pracovník se v průběhu adaptace adaptuje na vlastní pracovní činnost.“ (Kociánová, 2010, s. 131). Každý takový pracovník, který vstupuje do organizace, přichází již s určitými schopnostmi a předpoklady pro vykonávání dané práce. Tyto předpoklady mohou obsahovat jak všeobecné, tak odborné vzdělání. Mnoho nových zaměstnanců má konkrétní pracovní zkušenosti a návyky z předešlého zaměstnání, které mohou více či méně korespondovat s prací vykonávanou na nové pracovní pozici (Mayerová & Růžička, 2000). Ne vždy je to však dostačující, a proto pracovní adaptace umožňuje získat přehled o fungování firmy, o povinnostech zaměstnance a absolvovat školení podle popisu práce na konkrétní pracovní místo (Měrtlová, 2014).

Koubek (2015) uvádí, že se personální rozvoj zaměstnanců primárně zaměřuje na péči o rozšíření jejich odborných dovedností. Podporou vzdělávání a vytvářením příznivých podmínek pro rozvoj svých pracovníků zaměstnavatelem například aktivně přispívá k jejich motivaci, spokojenosti s prací, vazbě na organizaci a dalším pozitivním aspektům.

### **1.3.2 Sociální adaptace**

Mezilidské vztahy jsou velmi důležité v různých fázích života jedince. Pracovní skupina, z pohledu nového zaměstnance, představuje uzavřenou entitu, do které je třeba se integrovat (Mayerová & Růžička, 2000). Dle Měrtlové (2014) je hlavním cílem vlivné přijetí pracovníka a seznámení se s ostatními kolegy.

Zaměstnavatelé mají povinnost vytvářet pro zaměstnance pracovní prostředí, kde mohou bezpečně vykonávat své pracovní úkoly (Procházková a kol., 2017).

Zákon č. 262/2006 Sb. uvádí, že „zaměstnavatel je povinen vytvářet bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přijímáním opatření k předcházení rizikům.“ (Zákon č. 262/2006 Sb., §102, odst. 1).

Zaměstnavatel nadále aktivně monitoruje potenciální zdroje rizika, které by mohly ohrozit bezpečnost v pracovním prostředí. Na základě toho identifikuje rizika a hledá efektivní způsoby, jak tato rizika eliminovat a zlepšit bezpečnostní opatření. Mezi tyto opatření může patřit pravidelná kontrola vybavení pracovišť a výrobních zařízení (Zákon č. 262/2006 Sb.). Němec a kol. (2014) uvádí, že pracovní prostředí zahrnuje

všechny faktory, ať už právě sociální či kulturní, fyzikální a jiné, které ovlivňují zaměstnance v průběhu pracovního procesu při plnění svých pracovních povinností a dosahování stanovených výsledků. Tyto činitele hrají velkou roli ve spokojenosti, motivaci, schopnostech a celkovém chování pracovníků.

Výstupem sociální adaptace by měl nový pracovník zažívat psychický komfort, cítit se dobře v pracovním prostředí, a tak snáze zvládat nové pracovní vztahy a úkoly (Měrtllová, 2014).

## **1.4 Účastníci řízené adaptace**

Dvořáková a kol. (2012) uvádí, že na úspěšném začlenění nových zaměstnanců v dané organizaci mají bezprostřední podíl především následující aktéři:

### **1. Personální oddělení**

Tento útvar připravuje strategii, obsah a časový harmonogram adaptačního procesu pro různé pracovní pozice. Navrhuje a vyhotovuje materiály písemné podoby určené pro adaptaci a hraje klíčovou roli především v počáteční fázi orientace na celopodnikové úrovni. Zajišťuje tak koordinaci adaptace a školí vedoucí pracovníky všech úrovní (Koubek, 2015).

Při nástupním rozhovoru personální útvar poskytuje novému zaměstnanci informace související s celopodnikovou orientací, s nimiž je obvykle seznámen již během úvodního školení a je mu předána příručka. Příručka poskytuje obecný přehled o dané organizaci, její struktuře, politikách, pracovních podmínkách, způsobech odměňování a dalších důležitých aspektech. Následně personalista ve formální rovině představí nového zaměstnance jeho přímému nadřízenému (Dvořáková a kol., 2012).

### **2. Vedoucí zaměstnanců nebo přímý nadřízený**

V průběhu adaptačního procesu hraje klíčovou roli bezprostřední nadřízený, který je zodpovědný za úspěšnou integraci nových pracovníků do pracovního prostředí (Koubek, 2015).

Nadřízený pracovníka osobně seznámí s jeho právy a povinnostmi, pracovními úkoly, podmínkami na pracovišti a pravidly spojenými s bezpečností práce. Dále pak vedoucí nového zaměstnance představí spolupracovníkům a seznámí ho s obvyklými normami a tradicemi na pracovišti (Dvořáková a kol., 2012).

### 3. Spolupracovníci

Obvykle přímému nadřízenému asistují spolupracovníci, dále také kolegové, nového zaměstnance (Koubek, 2015). Kolegové novému zaměstnanci pomáhají se začleněním do týmu a poskytují jim praktické informace k práci, ale nic z toho by nešlo bez správné komunikace. Dle Končítíkové (2021) schopnost jednat s lidmi vychází z vnitřní upřímnosti a autenticity, což zahrnuje schopnost být upřímný sám k sobě a projevovat pravou povahu. V interakcích s ostatními je vždy ceněný přístup založený na upřímnosti, a to je považováno za hodnotu, které si lidé váží. Při jednání s ostatními je užitečné ctít zásady dle Tomáše Bati. Jedná se o zásady služby, respektování vzácnosti času a neustálého vlastního rozvoje. Považováno za klíčové je komunikovat s lidmi tak, aby v nich člověk nevyvolával pocit strachu, méněcennosti, úzkosti či ponížení (Končítíková, 2021).

### 4. Mentor

Ideálním mentorem obvykle bývá zkušený kolega nebo nadřízený, který se věnuje novému pracovníkovi od jeho nástupu po dobu několika měsíců, zpravidla během zkušební doby (Palíšková a kol., 2021). Úkolem pověřeného člena pracovního týmu zahrnuje zaškolení nového zaměstnance v pracovních procesech a orientaci ve společenských vztazích (Dvořáková a kol., 2012).

Mentor by měl přijmout roli osobního příkladu, což dle Končítíkové (2021) zahrnuje závazek vůči sobě, ale také vůči společnosti. Tímto způsobem se každý zavazuje k tomu, aby své jednání ladil s hodnotami, které vyznává, s vědomím, že jeho chování je sledováno a může být i napodobováno.

Úspěšná orientace zaměstnanců vyžaduje úzkou spolupráci mezi jednotlivými subjekty procesu, jak během samotné adaptace, tak při vyhodnocování její efektivnosti. Získané poznatky jsou dále využívány při navrhování dalších programů pro adaptaci pracovníků (Koubek, 2015).

Přímý nadřízený ve spolupráci s mentorem pozorně monitoruje výsledky práce nového zaměstnance, jeho začlenění do pracovního kolektivu a nabízí jim zpětnou vazbu o efektivnosti adaptace. Mentor a personalista dohlíží na průběh adaptačního procesu a spolu s přímým nadřízeným dále vyhotovují závěrečné hodnocení orientace a míru integrace nového zaměstnance. Nakonec vedoucí organizační jednotky nebo nadřízený pracovník rozhoduje o uplatnění pracovníka a spolu s personálním specialistou plánuje jeho další profesní rozvoj (Dvořáková a kol., 2012).

## 2 Adaptační proces nových zaměstnanců

Jak již bylo uvedeno, cílem adaptačního procesu nových pracovníků je jejich efektivní začlenění do firemního prostředí a umožňuje jim co nejrychlejší dosažení očekávaných pracovních výsledků. Tento proces usnadňuje orientaci v novém pracovním prostředí, pracuje na budování vztahů s kolegy a zároveň přispívá k vytváření pocitu loajality vůči zaměstnavateli (Palíšková a kol., 2021).

Dle Bartáka (2023) je adaptace nového zaměstnance systematický proces zaměřený na rozvoj odborných a sociálních charakteristik nováčka, ale určitě by se neměla opomenout jejich osobnostní stránka. Tento proces probíhá v pečlivě stanoveném časovém rámci a v souladu s adaptačním plánem (adaptačním programem).

### 2.1 Funkce adaptačního procesu

Adaptabilita je ovlivněna osobnostními předpoklady a sociálními podmínkami, což znamená, že úspěšná adaptace vyžaduje pečlivý výběr uchazeče, dostatečné znalosti a dovednosti, angažovanost vedoucího pracovníka a zejména ochotu nového pracovníka učit se (Filip, 2019).

Filip (2019) ve své publikaci zmiňuje, že efektivní řízení lidí a odborných dovedností není něco, co se lze naučit bez daných přirozených schopností. Organizace by měla mít především odborníky, nikoli převážně lidi s lingvistickými dovednostmi. Proto jsou stanoveny základní funkce dobře realizované adaptace pro nového zaměstnance, které jsou řazeny do následujících osmi skupin:

- motivační – projev zájmu organizace o své zaměstnance a snaha usnadnit jim proces zapracování;
- informační – získávání přístupu ke klíčovým informacím; tzn. postupy organizace, pracovní řád, vnitřní předpisy atd.);
- sociální – postupné seznamování s kolegy a integrování se do kolektivu;
- kontrolní – vzbuzení pocitu aktivity a výkonnosti zaměstnance;
- psychohygienická – překonávání nejistot zaměstnance, že nedokáže nabýt určitých pracovních úkonů;
- rozvojová – získávání nových dovedností posilující jeho sebedůvěru;
- sebereflexní – zjišťování, zda má pro danou pozici dostatečné předpoklady;

- Rekapitulační – začleňování do firemní kultury a rychlejší posouzení, zda je pro něj prostředí dané pozice vhodné (Filip, 2019).

## **2.2 Nástroje**

V této podkapitole je pozornost věnována klíčovým nástrojům adaptačního procesu, jejichž úkolem je zjednodušení celého průběhu adaptace a zajištění co nejvyšší efektivity. Všechny uvedené nástroje by měly být koncipovány tak, aby podporovaly nové zaměstnance v procesu začleňování do kolektivu, poskytovaly jim potřebné informace a vytvářely příjemné pracovní prostředí. Každá organizace by však měla přizpůsobit tyto nástroje svým specifickým potřebám a firemní kultuře, aby byly co nejefektivnější.

### **2.2.1 Adaptační programy**

Šikýř (2016) ve své knize uvádí, že adaptace musí skrze adaptační program zajistit poskytnutí informací, profesionální zaškolení a sociální začlenění nového zaměstnance.

Podle Bartáka (2023) by měl správný adaptační program zahrnovat:

- představení zaměstnance pracovní kultuře, pracovním podmínkám atd.;
- zajištění mentora;
- poskytování pomoci a podpory;
- sestavení plánu adaptace a jeho následná realizace;
- monitoring pokroku v procesu začlenění nového zaměstnance;
- zhodnocení výsledků adaptačního plánu.

V případě, že výsledky adaptačního programu nového zaměstnance nejsou v souladu s očekávanými předpoklady a nenaznačují možnost nezbytného zlepšení, může dojít k ukončení pracovního poměru (Barták, 2023).

### **2.2.2 Příručka pracovníka**

Stále častěji se praktikuje, především v zahraničí, že nový zaměstnanec v průběhu adaptace obdrží soubor písemných materiálů, známý také jako příručka pracovníka či orientační balíček. Tento soubor mu umožňuje prostudování jeho obsahu i s odstupem času a v pozdější fázi pak může konzultovat případné nejasnosti s personálním oddělením nebo s jeho nadřízeným (Koubek, 2015).

Kociánová (2010) mimo jiné uvádí, že tato příručka obsahuje informace na úrovni organizace a může být velmi nápomocná v průběhu adaptačního procesu. Detailní údaje o organizační jednotce a pracovním místě nového zaměstnance jsou často sdělovány ústně. Materiály pro nové zaměstnance o organizaci mohou zahrnovat:

- informace o činnosti společnosti, jejím postavení na trhu, tradicích a zvycích;
- organizační strukturu;
- kontaktní údaje na zaměstnance a pravidla komunikace v rámci organizace;
- základní organizační předpisy (např. pracovní řád);
- pracovní podmínky (např. údaje o pracovní době, možnosti volna a dovolené);
- informace o odměňování (např. termíny výplaty, srážky ze mzdy);
- informace o zaměstnaneckých výhodách (benefity);
- příležitosti pro vzdělávání a rozvoj;
- postupy při povyšování zaměstnanců;
- otázky týkající se odborných záležitostí aj. (Kociánová, 2010).

Noví zaměstnanci jsou obvykle požádáni o podpis potvrzující převzetí materiálů a v případě potřeby se organizace může odvolat na poskytnuté informace. Význam této příručky, která nese informace o organizaci pro nové zaměstnance, je zřejmý, ale při adaptačním procesu mají pro nové pracovníky větší hodnotu informace sdělované ústní formou jejich kolegy (Kociánová, 2010).

### **2.2.3 Vstupní vzdělávání**

Odborné zapracování nového pracovníka zahrnuje proces, během kterého se adaptuje na specifika pracovního místa a organizace, aby co nejefektivněji plnil své pracovní povinnosti a dosahoval stanovených cílů. Tuto adaptaci v oblasti odborných dovedností a znalostí zajišťuje manažer nebo spolupracovník s určitými zkušenostmi pomocí různých vzdělávacích metod (Šikýř, 2016).

Filip (2019) ve své knize uvádí, že má vzdělávání pro každou organizaci stejný význam jako správa technologií, i když rozvoj lidských zdrojů se považuje za ještě důležitější. Oba tyto prvky jsou však nezbytnými složkami pro fungování každé organizace, přesto se v mnoha případech nedostává dostatečné pozornosti ze strany managementu. Proto je podle Filipa (2019) a Bartáka (2023) velmi důležité stanovení následujících vzdělávacích kroků, které napomáhají dosahovat vzdělávací cíle každé organizace:

- stanovení cílů – charakteristika daného výkonu a formulace očekávané úrovně znalostí;
- vytváření plánů a metod pro dosažení vzdělávacích cílů;
- zajištění organizační struktury pro provedení vzdělávacích plánů a postupů;
- definování pravomocí a odpovědností související s uskutečňováním vzdělávacích plánů.

Nepřetržitá a nikdy nekončící činnost v oblasti vzdělávání zaměstnanců musí zajistit, že všichni pracovníci na všech úrovních nepostrádají potřebné dovednosti pro efektivní plnění svých pracovních povinností. Tato činnost zahrnuje nejen definování odpovědností a pravomocí, ale také splnění různorodých požadavků, jako jsou legislativní normy, požadavky na systém řízení, udržování nebo rozvoj kvalifikací pracovníků (Filip, 2019).

Procházková a kol. (2017) uvádí, že možnosti přístupu ke vzdělávání a rozvoji lze klasifikovat ve dvou hlavních skupinách. Jedná se o metodu vzdělávání v pracovním prostředí (on-the-job) a mimo pracovní prostředí (off-the-job).

### **On-the-job**

Vzdělávání na pracovišti, prováděné během pracovního procesu, obvykle přímo na místě zaměstnání, nabízí výhodu v tom, že nový pracovník získává dovednosti a seznámí se s pracovními postupy přímo v konkrétním podniku. Tento přístup umožňuje praktické získávání znalostí a zkušeností. Zároveň podporuje posilování sociálních vztahů mezi lidmi v organizaci (Palíšková a kol., 2021).

Koubek (2015) také zmiňuje, že metody používané ke vzdělávání na pracovišti jsou vhodné zejména k edukaci dělníků, ale v praxi se využívají obě skupiny a jsou upravovány dle daného pracovního místa, potřeb a určitých specifík.

Šikýř (2016) vymezuje příklady metod vzdělávání na pracovišti:

#### *Instruktaž při výkonu práce*

Tato forma vzdělávání nových či méně zkušených zaměstnanců se řadí mezi tu nejčastěji využívanou metodu. Instruktaž při výkonu práce je rovněž nejjednodušším způsobem vzdělávání, kdy zkušený pracovník přímo demonstruje pracovní proces (Koubek, 2015). Pracovník získává znalosti a dovednosti potřebné k plnění svých pracovních úkolů prostřednictvím pozorování a následného napodobování zkušeného instruktora. Tímto



způsobem snadno a rychle nabude potřebných kompetencí pro efektivní výkon a dosažení stanovených pracovních cílů (Šikýř, 2016). Metoda se obecně využívá ve vzdělávání pro učitele a vychovatele (Vasanthi a Basariya, 2019).

#### *Asistování*

Tento přístup je ideální právě pro zaškolení nových zaměstnanců. Nový pracovník je přidělen jako asistent vhodnému a zkušenému kolegovi, kterému pomáhá s každodenními úkoly a současně se seznamuje s jednotlivými postupy práce. Postupem času se stále více zapojuje do aktivit samostatně (Palíšková a kol., 2021). Tato metoda se používá v případech, kdy je nutné, aby školený jedinec zvládal rozsáhlé množství povinností (Vasanthi a Basariya, 2019). Aplikována může být jak u pracovníků s manuálním zaměřením, tak u zaměstnanců na řídicích pracovních pozicích. Její přínos spočívá v systematickém a nepřetržitém sledování s důrazem na praktický aspekt vzdělávání. Nevýhodou naopak bývá riziko, že školený pracovník může získat nevhodné návyky od školitele, má omezený přístup k informacím, jelikož čerpá z jediného zdroje a díky přílišnému napodobování může dojít k omezené kreativitě při práci (Měrtlová, 2014).

#### *Pověření úkolem*

Výše zmíněné asistování, může vyústit v další vzdělávací metodu, a to právě pověření úkolem. Nový zaměstnanec již zvládá plnit dané úkoly samostatně bez pomoci asistenta (Palíšková a kol., 2021). Dle Měrtlové (2014) je pověření úkolem pokročilou fází předchozí metody a vyžaduje, aby zaměstnanec splnil daný úkol za určitých podmínek a pravomocí. Pracovníkova aktivita je pod odborným dohledem sledována, umožňuje mu samostatně se rozvíjet a zvyšuje motivaci k dosažení výkonu. Může však mít i jistou nevýhodu v tom, že se pracovník snáze dopustí chyby, která by v něm mohla vyvolat pokles jeho sebevědomí nebo by v něm naopak ztratil důvěru sám nadřízený.

#### *Rotace práce (cross training)*

V případě metody rotace práce noví pracovníci procházejí školením pro různé pracovní pozice, které budou postupně rotovat (Vasanthi a Basariya, 2019). Tato metoda tak poskytuje jedinečnou příležitost seznámit se s různými odděleními v organizaci. Zaměstnancům umožňuje rozvíjet svou kariéru tím, že získávají informace, znalosti a různé dovednosti z různých pracovních pozic, které vyzkoušeli (Khan a kol., 2020). Rotace pracovních míst se používá především při vzdělávání vedoucích pracovníků a při zavádění čerstvých absolventů škol do organizace (Koubek, 2015).

Koubek (2015) dále uvádí, že mezi výhody této metody jsou zahrnovány možnosti rozvoje nových zájmů a komplexnější pochopení pracovních postupů a úkolů organizace. Je zvýšena pracovní flexibilita a schopnost vidět problémy organizace z širší perspektivy. To přispívá i k celkové flexibilitě dané organizace. Současně tato technika umožňuje pracovníkům i nadřízeným ověřit si jejich schopnosti a priority při práci. Nelze však vyloučit, že se školený pracovník osvědčí na všech pracovních místech organizace, což může zapříčinit pokles jeho sebedůvěry.

#### *Koučování (coaching)*

Při této technice je stážista přiřazen ke konkrétnímu nadřízenému, který na něj bude dohlížet a instruovat ho. Určený nadřízený bude stážistovi poskytovat zpětnou vazbu o jeho výkonech. Koučování, dále také coaching, se uplatňuje především u zaměstnanců, kteří již mají určité zkušenosti, také prokázali svou schopnost k výkonu práce, s výjimkou jedné nebo dvou oblastí, kde by se potenciálně mohli zlepšit (Vasanthi a Basaryia, 2019). Tarique (2014) uvádí, že zkušený pracovník poskytuje individuální podporu a méně zkušenému kolegovi pomáhá rozvíjet jeho dovednosti.

Koučování jako prvek běžného postupu řízení a vedení lidí využívá každé příležitosti k podpoře vzdělávání. Dále se zabývá řízeným přerozdělováním tak, aby lidé nejen věděli, co se od nich očekává, ale také porozuměli tomu, co potřebují vědět a byli schopni plnit své pracovní úkoly a dosahovali požadovaných výsledků. To umožňuje manažerům řídit a vést lidi od samého počátku. V neposlední řadě se zaměřuje na komunikaci s jednotlivci tak, aby reflektovali svůj pracovní výkon, například prostřednictvím dotazů a diskusí o tom, jak vykonávají svou práci a jakých konkrétních výsledků dosahují (Armstrong, 2015).

Mezi výhody coachingu se podle Koubka (2015) řadí důsledek nadřízeného, který stážistovi průběžně dává zpětnou vazbu a hodnotí ho. Tento přístup pak umožňuje oběma stranám úzce spolupracovat, zlepšovat jejich komunikaci a poskytovat prostor pro kariérní růst. Naopak stěžujícím může být, že dosahování určité pracovní zručnosti bývá prováděno pod tlakem a v přeplněném a rušivém prostředí.

## *Mentoring*

Mentoring představuje podobný koncept jako coaching, avšak v tomto případě se klade důraz na aktivní zapojení vzdělávaného pracovníka. V tomto případě je pracovník hlavním iniciátorem a sám si volí svého patrona, který je i jeho osobním vzorem (Koubek, 2015). Mentor může být jedinec s bohatými zkušenostmi nebo starší člen organizace, ale nemusí to vždy být pravidlem. Služba je nabízena pomocí mentorských sítí a je přijímána zcela dobrovolně (Afandi, 2021). Mentor je jedním z hlavních účastníků mentoringu a od kouče se odlišuje tím, že záměrně sdílí své znalosti a zkušenosti s cílem předat je novým zaměstnancům (Barták, 2023). Mentor poskytuje poradenství, nového zaměstnance podporuje a inspiruje ho tak, aby mu napomohl v osobním rozvoji a docílil kariérního postupu a profesního rozvoje (Zachary a Fain, 2022).

Dle Zachary a Fain (2022) existuje mentoring formální a neformální. Když jednotlivec vstupuje do formálního procesu mentoringu nebo přebírá roli průvodce v neformálním mentoringu, stává se aktivním účastníkem spolupráce, které se účastní dvě nebo více osob s cílem podporování rozvoje a posouvání učení kupředu.

Výhody mentoringu jsou podobné jako u coachingu, s tím rozdílem, že mentoring klade větší důraz na iniciativu samotného jednotlivce v jeho pracovním rozvoji a díky tomu je tato metoda lépe hodnocena. Nevýhody mentoringu spočívají v tom, že podobně jako u koučování existuje riziko výběru nevhodného mentora. Rozpoznat vhodného mentora může být pro méně zkušeného pracovníka velmi obtížné a často se dává přednost člověku s autoritou spíše než odborníkovi, který by mu pomohl v rozvoji jeho kariéry (Koubek, 2015).

## **Off-the-job**

Vzdělávání mimo pracoviště se na rozdíl od metody „on-the-job“ obvykle realizuje kolektivně mimo běžné pracoviště zaměstnanců v organizaci nebo mimo ni (Šikýř, 2016). A Měrtlová (2014) dále uvádí, že metoda „off-the-job“ je používána především pro vzdělávání vedoucích pracovníků.

Palíšková a kol. (2021) mimo jiné zmiňuje, že vzdělávání mimo pracoviště efektivně rozšiřuje vzdělávání na pracovišti. Programy vzdělávání mimo pracoviště jsou obvykle zaměřeny na získávání nejnovějších poznatků v daném odvětví týkající se například špičkových technologií a nových patentů, dále na rozvoj měkkých dovedností jako jsou komunikační schopnosti a týmová práce. V neposlední řadě tato metoda věnuje pozornost formování pracovního týmu. Benefitem této metody je příležitost setkat se s lidmi z daného odvětví a získat tak nové myšlenky.

Šikýř (2016) uvádí příklady metod vzdělávání mimo pracoviště:

### *Přednáška*

Většina vzdělávacích programů začíná právě přednáškami skrze výklad lektora. Jedná se o teoretickou výuku, která probíhá v učebně a je vhodná pro vzdělávání větší skupiny lidí, což přináší snížení nákladů na jednoho účastníka (Vasanthi a Basariya, 2019). Podle Šikýře (2016) je přednáška efektivní způsob, jak rychle a snadno předat znalosti a určité kompetence lektora pracovníkům, avšak jednostranný přístup lektora může snížit motivaci zaměstnanců k aktivnímu zapojení do pracovního osvojování si předávaných poznatků a dovedností. Koubek (2015) také uvádí, že existuje druhý způsob vedení přednášky a to tzv. přednáška spojená s diskusí.

### *Seminář*

V návaznosti na předešlou metodu vzdělávání mimo pracoviště Koubek (2015) uvádí, že existuje druhý způsob vedení přednášky a to tzv. přednáška spojená s diskusí, jinými slovy také seminář. Jak již ze samotného názvu vyplývá, během semináře probíhá diskuse mezi účastníky. Vznikají tak nové myšlenky a způsoby řešení problémů. Účastníci jsou povzbuzováni k aktivnímu zapojování. Avšak k tomu, aby byl seminář úspěšný, musí být vhodně připraven a veden (Měrtlová, 2014).

### *Demonstrování*

V tomto případě školitel zaměstnancům demonstruje, jak by měl vypadat ideální postup práce pomocí simulovaných nebo skutečných pracovních situací. Pracovníci tímto způsobem získávají znalosti a schopnosti potřebné k provedení práce tak, aby dosahovali stanovených cílů (Šikýř, 2016). Školitelé se zaměřují na výuku pomocí audiovizuálních technik a počítačových simulátorů. Tento proces probíhá například ve školících dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích specializovaných na výrobu těchto zařízení. Metoda tak klade důraz na praktické uplatňování získaných znalostí a ve srovnání s předchozími metodami se i více zaměřuje na rozvoj dovedností (Koubek, 2015).

Koubek (2015) uvádí, že metoda formou demonstrování přináší výhodu tím, že účastníci vzdělávání v bezpečném prostředí bez obav testují své dovednosti, aniž by hrozilo riziko vážných škod. Existuje však problém, že prostředí ve vzdělávacích zařízeních se od skutečného pracoviště určitým způsobem odlišuje a simulované situace mohou být zjednodušeny.

### *Případová studie*

Dle Koubka (2015) případová studie patří k velmi známé a oblíbené formě vzdělávání. Účastníkům jsou v rámci této studie předávány informace o reálné situaci, která se v organizaci v minulosti nebo na jiném místě odehrála, a to prostřednictvím psané formy. Očekává se, že pracovníci tuto situaci analyzují a poskytují svůj písemný názor, což přispívá k rozvoji jejich schopností v rozhodování se (Vasanthi a Basariya, 2019).

Řešení případových studií posiluje analytické a systémové myšlení zaměstnanců a podporuje jejich schopnost pracovat v týmu (Šikýř, 2016). Na druhou stranu se vyžaduje vysoká úroveň přípravy jak ze strany vzdělavatele, tak ze strany účastníků, kteří by měli být připraveni řešit situace diplomaticky (Koubek, 2015).

### *Outdoorové aktivity (učení se hrou)*

Jak již ze samotného názvu vyplývá, zaměstnanci, kteří se účastní outdoorových aktivit se vzdělávají na čerstvém vzduchu prostřednictvím sportovních aktivit, kde efektivně zdokonalují své dovednosti. Tyto dovednosti pak mohou snadněji aplikovat na pracovišti při plnění svých pracovních úkolů a dosahování požadovaných výsledků (Šikýř, 2016). Měrtlová (2014) uvádí, že jde o aktivity nebo hry, které slouží k tréninku manažerských dovedností v týmu, při kterých se hledá nejlepší způsob řešení daného problému. Dále je

tato metoda vzdělávání zaměřená na komunikaci mezi pracovníky v týmu a na správnou koordinaci činností.

Jde o velmi efektivní metodu vzdělávání, při které se účastníci učí manažerským dovednostem, a to zábavným způsobem. Jedná se o dokonalou kombinaci her a sportu, což dodává pracovníkům chuť se zdokonalovat a rozvíjet se. Nevýhoda může spočívat v tom, že organizace venkovních aktivit vyžaduje značnou přípravu a musí se překonat zkreslené názory ohledně vzdělávání formou her. Metoda nemusí být vhodná pro jednotlivce vyššího věku, ženy nebo osoby se zdravotními problémy, jelikož pro ně může být tento program fyzicky náročnější (Koubek, 2015).

#### **2.2.4 Nové nástroje adaptace**

S narůstajícími změnami v pracovním prostředí a technologickým pokrokem se mění i způsoby, jak organizace pomáhají svým zaměstnancům adaptovat se na nové podmínky. Nové nástroje adaptace přinášejí inovativní přístupy a technologie, které umožňují efektivní podporu pro nové i stávající zaměstnance.

##### *E-learning*

Tato forma vzdělávání patří mezi nové nástroje adaptace. E-learning, celým názvem elektronické vzdělávání, je hlavním příkladem metody, která se používá jak na pracovišti, tak mimo něj (Šikýř, 2016).

E-learning představuje alternativní formu vzdělávání, která využívá informační a komunikační technologie, zejména multimediální vzdělávací programy dostupné prostřednictvím osobních počítačů a počítačových sítí (Šikýř, 2016). Tato metoda umožňuje flexibilní vzdělávání, které lze přizpůsobit individuálním potřebám jednotlivce a provádět podle jeho vlastního časového harmonogramu. E-learning je strukturován tak, aby pomáhal dosahovat konkrétních cílů vzdělávání a umožňoval zaměstnancům vybírat z různých témat, která je zajímají. Tím e-learning podporuje jejich angažovanost a motivaci (Armstrong, 2015).

Šikýř (2016) uvádí, že je tato metoda vzdělávání velmi atraktivní. Uživatelé jsou vzdělávání prostřednictvím různých kombinovaných médií, jakou jsou například texty, obrázky, grafy a videa, které dokáží aktivovat různé smysly a podněcují aktivní zapojení do učení. Po získání nových znalostí si je účastníci mohou ihned ověřit pomocí řešení testových otázek a modelových situací. Dalším benefitem je dle Koubka (2015) časová

efektivnost, neboť e-learning umožňuje přístup ke vzdělávání kdykoliv během dne a zaměstnanec jej může využít například v době, kdy je méně časově vytížen. Problémem však může být, že náklady spojené s e-learningem jsou poněkud vysoké.

#### *B-learning (blended learning)*

B-learning je kombinace klasických (face to face) metod výuky a e-learningu (Palíšková a kol., 2021). Blended learning spočívá v kombinaci různých vzdělávacích přístupů s cílem optimalizovat efektivitu vzdělávacího procesu prostřednictvím vzájemného doplňování jednotlivých metod (Armstrong, 2015). Dobrým příkladem může být e-learning, který je doplněný workshopem či praktickou instruktáží (Palíšková a kol., 2021).

#### *Digitální formy vzdělávání*

Ve firemním prostředí je častým problémem velká vytíženost zaměstnanců. Pro řešení tohoto problému se předpokládá rostoucí využití digitálních technologií, jako jsou zařízení pro zobrazení textu, videa či audia, včetně mobilních telefonů a tabletů. Díky webkamerám, interaktivním tabulím a dalším typům technologií může vzniknout virtuální učebna, která umožní účast i zaměstnancům, kteří nejsou přítomni na pracovišti. Tyto technologie umožňují velkou flexibilitu a co se týče nákladů, jsou velmi efektivní. Aktuálně existují i programy využívající umělou inteligenci k vyhodnocování výsledků ve vzdělávání (Palíšková a kol., 2021).

### **2.3 Fáze adaptace**

Je velmi důležité zmínit, že proces adaptace nových zaměstnanců obvykle vyžaduje čas. Často se setkáváme s mylnou představou, že se noví pracovníci dokáží velmi rychle adaptovat na nové pracovní prostředí. Ve skutečnosti však tento proces často trvá déle, než by se dalo předpokládat. Závisí to na mnoha faktorech, jako charakter práce, pracovní prostředí a individuální přístup každého zaměstnance k adaptaci, ale většinou adaptační proces bývá dlouhý až 6 měsíců.

Absorbování veškerých informací spojených s orientací v podniku během jediného setkání bývá pro nové zaměstnance velkou výzvou a takový přístup se nepovažuje za efektivní. Naopak ústní informace by novým pracovníkům měly být sdělovány postupně dle daných priorit, aby měli prostor na jejich zpracování. Orientace není

procesem, který lze absolvovat v rámci jednoho školení, ale měla by být rozprostřena do delšího časového období (Koubek, 2015).

Koubek (2015) navíc zdůrazňuje, že si různá pracovní místa vyžadují odlišný přístup a délku orientace, což znamená, že celý proces může trvat několik dní, týdnů či měsíců. Klíčové však je, aby byl tento proces pečlivě naplánován a realizován za pomoci využití vhodných metod. Při plánování nelze myslet pouze na povahu pracovního místa, ale i na osobnost samotného zaměstnance, který prochází adaptací v podniku.

Fáze adaptace nového zaměstnance v organizaci lze strukturovat na přednástupní, nástupní, integrační fázi a fázi plného začlenění.

### **2.3.1 Přednástupní fáze**

Adaptace nového zaměstnance začíná již před jeho nástupem do organizace. Pro plynulý průběh jeho nástupu je třeba zařídit několik věcí. V korporátní sféře se na přípravě adaptačního procesu podílí především liniový manažer společně s personalistou. V menších podnicích může nést odpovědnost za přípravu manažer či samotný vlastník ve spolupráci s personalistou (Palíšková a kol, 2021).

V období před nástupem potenciálního zaměstnance je klíčové předání vybraných písemných materiálů, které může proběhnout po rozhodnutí o jeho výběru, a to již před samotným podepsáním pracovní smlouvy. Při podepsání pracovní smlouvy nový pracovník získá další užitečné, ústní a písemné, informace od personálního útvaru podniku a jeho budoucího nadřízeného. V období mezi podpisem smlouvy a skutečným nástupem je doporučeno, aby budoucí nadřízený udržoval s novým zaměstnancem kontakt a byl mu nápomocný při řešení osobních problémů (Koubek, 2015).

### **2.3.2 Nástupní fáze**

Při nástupu nového zaměstnance dochází ke konfrontaci organizace a nového zaměstnance, což označuje začátek orientačního období (Kociánová, 2010).

Nástupní fází se rozumí první den v práci, kdy se zaměstnavateli doporučuje připravit již výše zmíněný nástupní program, jehož hlavním cílem je uvítat nového zaměstnance na pracovišti (Palíšková a kol., 2021). To znamená, že ho jeho nadřízený ústně podrobněji seznamuje s náplní práce, právy a povinnostmi. Dále by měl být nový zaměstnanec



informován o všeobecných i podnikových normách týkající se ochrany zdraví, bezpečnosti na pracovišti a sociálně hygienických podmínek (Koubek, 2015).

Závěrem je dle Koubka (2015) zaměstnanec zaveden na své pracovní místo, kde bude vykonávat své pracovní úkoly. Zároveň mu jsou předány pracovní nástroje a materiály nezbytné pro výkon jeho práce. Pro zvýšení sebevědomí nového zaměstnance je velmi efektivní vyjádřit mu důvěru a podpořit ho.

### **2.3.3 Integrační fáze**

Během integrační fáze dochází k překonání procesu začlenění z hlediska odborných dovedností a sociální integrace (Kociánová, 2010). Podle Koubka (2015) v průběhu prvního týdne nový zaměstnanec absolvuje několik konzultací s nadřízeným, kolegy a odborníky. Při této příležitosti se naučí, kde a jak hledat pomoc nebo informace týkající se jeho práce. Integruje se do pracovního týmu a spolupracuje s nadřízeným při plánování pracovních úkolů. Druhý týden pracovník začíná plnit jeho běžné úkoly a s nadřízeným řeší problémy spojené s orientací na pracovišti. V průběhu třetího a čtvrtého týdnu může pracovník absolvovat krátká školení týkající se například norem chování v organizaci.

V období mezi druhým a pátým měsícem orientace nový zaměstnanec postupně plní všechny úkoly daného pracovního místa. Jednou za dva týdny probíhá setkání s nadřízeným, kde se hodnotí průběh adaptace. Mohou se také uspořádat krátká školení zaměřená na kvalitu, produktivitu nebo zlepšování pracovního výkonu (Měrtlová, 2014).

### **2.3.4 Fáze plného začlenění**

Konec šestého měsíce znamená uzavření procesu adaptace nového pracovníka. V této fázi se hodnotí jeho pracovní výkony a probíhá diskuse o dalších plánech spojených s jeho personálním a sociálním růstem (Měrtlová, 2014).

## **2.4 Faktory ovlivňující adaptační proces**

Faktorů ovlivňující adaptaci zaměstnanců je celá řada. Barták (2023) ve své knize uvádí, že klíčovou roli hraje správná motivace zaměstnanců, jejich přístup k práci, schopnost efektivní kooperace v týmu a snaha získávat nové dovednosti. Velmi důležité je také to, jak zaměstnanci přistupují k řešení daného problému a zda jsou ochotni dosahovat stanovených cílů organizace. Měrtlová (2014) popisuje, že limitujícím faktorem pro získání kvalifikovaných pracovních sil jsou mzdy a bonusy zvyšující náklady

na nábor a adaptaci pracovníků. Firemním cílem je zlepšování pracovního prostředí a vztahů mezi kolegy. Dále kladou důraz na spokojenost a zvyšování kvalifikace zaměstnanců prostřednictvím optimalizace a podpory ve vzdělávání. Barták (2023) mimo jiné uvádí, že podstatou úspěchu jsou i znalosti pracovníků a správná komunikace.

## **2.5 Hodnocení adaptačního procesu**

Důležitým a zároveň posledním krokem adaptačního procesu je jeho zhodnocení. Šikýř (2016) ve své knize uvádí, že existuje jak hodnocení formální, tak neformální. Formální hodnocení probíhá během adaptačního procesu, kdy nadřízený hodnotí pracovníka a snaží se, aby došlo k naplnění stanovených cílů. Naopak podstatou neformálního hodnocení je, že je provedeno až na závěr adaptačního procesu. V tomto případě se jedná o ukončení zkušebního období, během kterého nadřízený hodnotí průběh a výsledky adaptačního procesu.

Předpoklady úspěšného hodnocení zahrnují jasně stanovená kritéria hodnocení a definované cíle, které by měly být předem projednány. Důležité je také zahrnutí osobního rozhovoru s jedincem, který je hodnocen, a shodnutí se na dalším postupu (Jermář a kol., 2017). Monitorování a vyhodnocování práce zaměstnanců je podle Procházkové a kol. (2017) klíčovým prvkem personálního oddělení. Skrze hodnocení se zkoumá, jak se pracovníci vyrovnávají s jejich pracovními povinnostmi a jaká je interakce s jejich kolegy. Tento proces nejen umožňuje zhodnocení jejich výkonu, ale také poskytuje přehled o jejich schopnostech a potenciálu k dalšímu rozvoji. Hodnocení rovněž poskytuje umístění pracovníka na vhodnou pracovní pozici, aby to organizaci přineslo co největší efektivitu.

Cílem hodnocení je primárně identifikace silných a slabých stránek pracovníků. Tím se dále zjišťuje, v jakých oblastech se zaměstnanci mohou zlepšit, aby byli schopni plnit své pracovní povinnosti co nejlépe (Filip, 2019). Palíšková a kol. (2021) do cílů hodnocení také řadí zvýšení pohotovosti a produktivity práce, zhodnocení potenciálu, řešení pracovních výzev či poskytnutí zpětné vazby. Zpětná vazba je nedílnou součástí adaptačního procesu, jelikož ji noví zaměstnanci potřebují pro jejich kariérní růst. Měla by probíhat pravidelně, ideálně každý den či týden. Nejpozději do jednoho měsíce by mělo proběhnout setkání s přímým nadřízeným, který pracovníkům poskytne zhodnocení prvního období v práci. Toto setkání je také příležitostí k získání zpětné vazby od zaměstnance.

Pokud je adaptace příchozích zaměstnanců provedena ideálním způsobem, nadřízený si pak vytváří vhodné podmínky pro správné a efektivní vedení zaměstnanců při plnění pracovních úkolů a dosahování cílů organizace (Šikýř, 2016).

## **3 Adaptační proces zaměstnanců ve vybrané společnosti**

V praktické části této práce je pozornost věnována adaptačnímu procesu nových zaměstnanců ve vybrané společnosti bankovního sektoru. Kapitola detailně popisuje fungování tohoto procesu a jeho klíčové prvky v dané společnosti. Hlavním cílem práce je zhodnocení efektivity celého procesu a identifikace oblastí, ve kterých lze proces vylepšit. Aby došlo k dosažení tohoto cíle, je nezbytným předpokladem získání podrobných informací o průběhu adaptačního procesu ve společnosti. Autorka se v této části zabývá představením společnosti, popisem užívaných nástrojů během adaptace nových zaměstnanců a jednotlivými fázemi od prvního kontaktu se společností až po jejich plné začlenění. Autorka měla možnost konzultací se zaměstnancem společnosti, který ji poskytl potřebné informace o fungování adaptačního procesu a zpřístupnil jí povolené interní dokumenty vhodné pro další využití k danému tématu. Tento zaměstnanec působí již několik let na pozici interního lektora (trenéra), a proto je autorkou považován za důležitý a relevantní zdroj potřebných informací.

V této části práce nelze uvádět jméno konkrétní společnosti z důvodu zachování důvěrnosti a mlčenlivosti. Místo konkrétního názvu společnosti se tak čtenáři budou v této práci setkávat s pojmem „společnost XYZ, a. s.“. Tímto způsobem jsou chráněna citlivá data a soukromí společnosti, ale zároveň je zachována věrohodnost a integrita bakalářské práce.

### **3.1 Představení vybrané společnosti**

Společnost XYZ, a. s. je bankovní instituce a je jedním z největších a nejvýznamnějších hráčů na českém finančním trhu. Historie sahá až do období socialismu, kdy byla založena státem v 60. letech. Postupem času, v rámci privatizace v 90. letech, se stala součástí soukromého sektoru a získala zahraničního vlastníka. Nyní má právní formu akciové společnosti (a. s.) a podléhá dohledu České Národní banky (Společnost XYZ, a. s., 2024; Interní lektor společnosti XYZ, a. s., osobní komunikace, 13.3.2024).

Banka je známá svou širokou škálou nabízených produktů a služeb, týkající se finančních nástrojů, které cílí na všechny klientské segmenty, jako jsou fyzické osoby, malé a střední podniky a korporátní a institucionální klientela. Do portfolia produktů a služeb společnost

XYZ, a. s. zařazuje základní platební komfort, poskytování úvěrů, investičních produktů a pojištění. Kromě základních bankovních produktů se společnost specializuje na poskytování služeb jako je leasing či faktoring nebo například služby spjaté s obchodem akcií. Díky své rozmanité nabídce společnost umožňuje efektivně reagovat na potřeby klientů různých segmentů, poskytovat jim profesionální a kvalitní služby a přizpůsobovat se měnícím se podmínkám na bankovním trhu (Společnost XYZ, a. s., 2024; Interní lektor společnosti XYZ, a. s., osobní komunikace, 13.3.2024).

Společnost XYZ, a. s. je součástí finanční skupiny, která zahrnuje několik dceřiných společností působících v různých oblastech finančních služeb. Mezi tyto společnosti patří:

- XYZ banka, a. s. nabízející širokou škálu finančních produktů a služeb pro jednotlivce i podniky;
- Pojišťovna XYZ, a. s. poskytující širokou škálu pojištění, včetně životního, majetkového, cestovního atd.;
- XYZ Asset Management se specializací na správu investičních fondů a portfolií pro jednotlivce, institucionální investory a korporátní společnosti;
- XYZ Leasing s nabídkou leasingové služby pro podniky a jednotlivce, včetně financování vozidel, technologií a dalšího majetku;
- XYZ Stavební spořitelna, a. s. poskytující služby spoření a hypotečního financování pro klienty, kteří si přejí investovat do bydlení;
- XYZ Hypoteční banka, a. s. specializující se na hypotéky a nabízející širokou škálu služeb pro financování bydlení;
- XYZ Penzijní společnost, a. s. spravující penzijní fondy a nabízející produkty spojené s doplňkovým penzijním spořením (Společnost XYZ, a. s., 2024).

Celá skupina společnosti XYZ, a. s. zahrnuje i další specializované společnosti působící v oblastech jako investiční bankovníctví, finanční poradenství atd. (Interní lektor společnosti XYZ, a. s., osobní komunikace, 13.3.2024).

Celkový počet zaměstnanců celé bankovní skupiny je přibližně 8000, a to vypovídá o velké šíři poskytovaných služeb. Počet registrovaných klientů na celou bankovní skupinu přesahuje 4,3 milionu. Samotná banka disponuje velmi širokou sítí poboček, a to 200 pobočkami, kterými společnost zajišťuje dostupnost svých služeb pro klienty

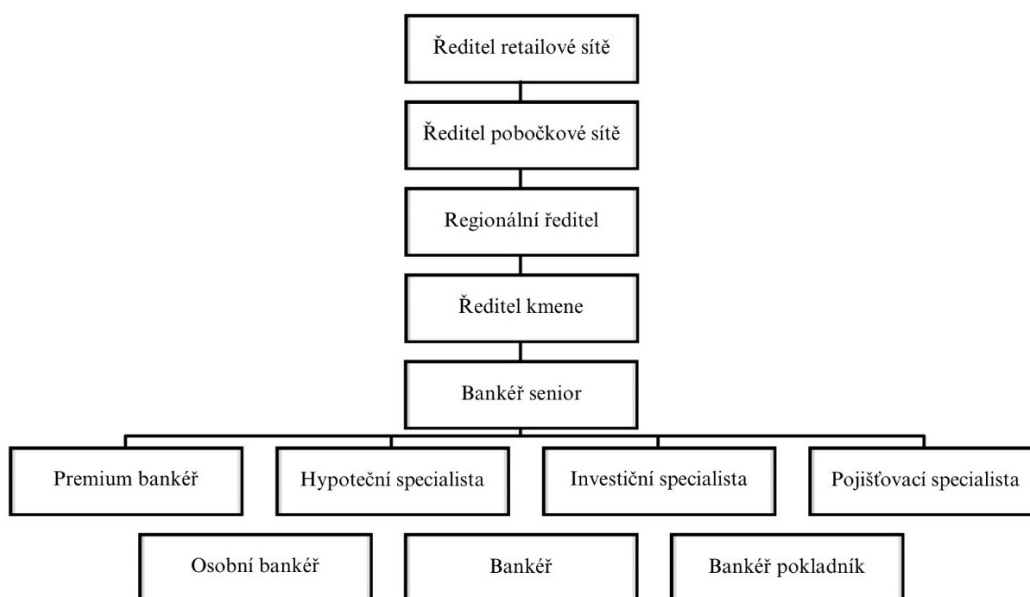
ve všech regionech ČR. Tato síť je tak kvalitně rozložena a pokrývá potřeby klientů napříč celou zemí (Společnost XYZ, a. s., 2024).

Banka se nejen zaměřuje na poskytování finančních služeb, ale také se aktivně angažuje v oblasti společenské odpovědnosti firem, ekologie, udržitelného rozvoje a podnikání. Mimo jiné také poskytuje finanční podporu a podporuje různé produkty, které přispívají k rozvoji společnosti a životního prostředí (Společnost XYZ, a. s., 2024).

### 3.1.1 Organizační struktura

Vzhledem k tomu, že se autorka v praktické části své práce věnuje výzkumu adaptačního procesu v retailových pobočkách západního regionu České republiky ve společnosti XYZ, a. s., je podstatné správně popsat organizační strukturu zaměřenou na retailovou síť. Retail je pojem, který označuje obchodní činnost banky zaměřené na poskytování finančních služeb a produktů přímo jednotlivým spotřebitelům (tzn. fyzickým osobám) a malým podnikům. Tato část bankovního podnikání se zabývá provozem již zmíněných retailových poboček a poskytováním rozsáhlé škály služeb, jako jsou běžné účty, spořicí účty, platební karty, úvěry, hypotéky a jiné. Retailové služby banky jsou určeny pro širokou veřejnost a cílí na individuální potřeby a preference každého klienta (Společnost XYZ, a. s., 2024).

Obrázek 1: Organizační struktura retailové sítě v regionu západních Čech



Zdroj: Společnost XYZ, a. s. (2024), vlastní zpracování

Organizační struktura retailových poboček banky se pravidelně aktualizuje a přizpůsobuje novým potřebám a strategiím. Region, na který je autorka ve své práci zaměřena, je region západních Čech, avšak do nedávné doby zahrnoval také Jihočeský kraj. Nejvyšším představitelem v organizační struktuře retailové distribuce je Ředitel Retailové sítě, který pod sebou může mít i určité spolupracovníky. Pod ním stojí Ředitel Pobočkové sítě, kterého následuje Regionální ředitel, v tomto případě konkrétně Ředitel západních Čech. Tento Regionální ředitel má pod sebou 9 tzv. kmenů, které mohou zahrnovat buď jednu velkou pobočku nebo několik menších poboček. Každý kmen má svého Kmenového ředitele, který pod sebou může mít Senior bankéře v případě, že má daný kmen více než 20 zaměstnanců. V Regionu západních Čech je Senior bankéř součástí pouze v 5 kmenech. Kmenový ředitel a Senior bankéř pod sebou dále mají Premium bankéře a hypotečního, pojišťovacího a investičního specialistu. Pozice investičního specialisty však postupně zaniká a není již obsazena na všech bankovních pobočkách. Tyto pracovní pozice spolu s pozicí Osobního bankéře mají definovaný pracovní plán a musí dosahovat určitých prodejních cílů. Spravují také portfolio klientely, což zahrnuje sledování jejich finančních potřeb, poskytování vhodných doporučení a aktualizaci jejich finančních profilů. V neposlední řadě jsou zde pozice Bankéře a Bankéře pokladníka, kteří se starají především o klientelu s běžnými požadavky. Bankéř pokladník však také není na každé pobočce v tomto regionu. Pouze na 5 pobočkách mají otevřeno každý pracovní den a na třech dalších pobočkách mají pokladny omezenou pracovní dobu (Interní lektor společnosti XYZ, a. s., osobní komunikace, 13.3.2024).

## 3.2 Nástroje adaptace

Společnost XYZ, a. s. využívá různých nástrojů pro vytvoření efektivního adaptačního procesu, aby novým zaměstnancům usnadnila a zefektivnila proces jejich začlenění do pracovního prostředí. Dle interního lektora společnosti XYZ, a. s. (osobní komunikace, 13.3.2024) mezi tyto nástroje společnost zahrnuje zejména:

### *Adaptační program*

Adaptační program poskytuje novým zaměstnancům přehled o firemní kultuře, hodnotách, procesech a očekáváních. Tento nástroj adaptace pomáhá novým zaměstnancům lépe porozumět jejich rolím a odpovědnostem v rámci společnosti.

### *Rozvojové školení/vzdělávání*

Noví zaměstnanci mají přístup k různým školením a rozvojovým programům, které je připravují na jejich pracovní náplň a přispívají ke snazšímu získávání potřebných znalostí a dovedností pro úspěšné plnění svých úkolů.

### *E-learningové kurzy*

Tento novodobý nástroj adaptace je důležitým prostředkem pro rozvoj a vzdělávání nových zaměstnanců. E-learningové kurzy poskytují novým zaměstnancům příležitost získat základní povědomí o jednotlivých aspektech náplně jejich práce v různých oblastech. Tyto kurzy jsou dostupné prostřednictvím online platform, které zaměstnancům umožňují flexibilně studovat a učit se vlastním tempem a podle jejich individuálního harmonogramu.

Příklady e-learningových kurzů ve společnosti XYZ, a. s.

- hlavní program na správu/obsahu klientů
- padělky peněz
- základní komunikační dovednosti
- telefonování s klienty
- založení klienta do systému
- založení běžného účtu
- aktualizaci osobních údajů klienta
- platební styk



Celkový počet povinných e-learningových kurzů je stanoven na 12. Tyto kurzy jsou navrženy tak, aby podpořily rozvoj nových zaměstnanců a úspěšnou adaptaci v pracovním prostředí společnosti XYZ, a. s. Tyto kurzy jsou rozděleny do dvou kategorií s poměrem 1:3. Jedna čtvrtina kurzů se zaměřuje na obchodní dovednosti, zatímco tři čtvrtiny kurzů jsou věnovány technickým záležitostem, jako je práce v různých interních systémech, což je potřebné pro správný a efektivní výkon jejich práce.

#### *Využití interních lektorů*

Interní lektori ve společnosti XYZ, a. s. jsou zkušení a kvalifikovaní zaměstnanci, kteří mají za úkol poskytovat vzdělávací programy pro ostatní zaměstnance. Jejich úkolem je předávat své znalosti, zkušenosti a know-how pomocí různých výukových metod, jako jsou simulace pracovních procesů v programech společnosti. Interní lektor má významnou roli ve vzdělávání pracovníků způsobem „on the job“, kde společně s novými zaměstnanci obsluhuje klienty, dále poskytuje skupinová školení, porady a předává zaměstnancům různé novinky. Interní lektori tak hrají klíčovou roli v rozvoji zaměstnanců, neboť přispívají k posílení jejich znalostí a dovedností.

#### *Mentoring*

Společnost využívá mentoringové systémy, kde je novým zaměstnancům přidělen zkušený kolega (mentor), který jim v průběhu adaptace poskytuje podporu, pomoc a rady související s pracovním prostředím a náplní jejich práce.

#### *Zpětná vazba a průběžné hodnocení*

Společnost poskytuje novým zaměstnancům pravidelnou zpětnou vazbu, kdy nadřízený nových zaměstnanců provádí průběžné hodnocení jejich výkonu, znalostí a míry adaptace. Tento proces probíhá za účelem identifikace silných a slabých stránek, na kterých je dále potřeba zapracovat.

#### *Komunikace a podpora*

V neposlední řadě společnost klade důraz na otevřenou komunikaci mezi novými zaměstnanci, nadřízeným a týmem. Společnost proto realizuje pravidelná setkání, kde mají zaměstnanci možnost sdílet své myšlenky.

Nástroje popsané výše představují jakýsi ideál společnosti XYZ, a. s., avšak není zaručeno, že na každé pobočce společnosti fungují stejně. Proto je cílem autorky provést

analýzu adaptačního procesu v této společnosti, zjistit určité nedostatky a poté navrhnout optimalizaci tohoto procesu.

### **3.3 Fáze adaptace ve společnosti XYZ, a. s.**

V této podkapitole je pozornost věnována analýze adaptačního procesu zaměstnanců v retailových pobočkách společnosti XYZ, a. s., kde byly všechny potřebné informace získány od zaměstnance na pozici interního lektora a z povolených interních dokumentů společnosti XYZ, a. s. Autorka zde popisuje, jak celý adaptační proces v této společnosti probíhá a do jakých fází je strukturován.

#### **3.3.1 Přednástupní fáze**

Adaptační proces vzniká již před samotným nástupem nového zaměstnance. Vzhledem k velikosti společnosti XYZ, a. s. se na úvodní fázi procesu podílí zejména manažer spolu s personálním oddělením. Před samotným nástupem je klíčové uzavřít s novým zaměstnancem pracovní smlouvu a předat mu důležité písemné dokumenty, stejně jako jsou nezbytné ústní doporučení a informace. Během tohoto období manažer udržuje kontakt s novým pracovníkem a je mu k dispozici k zodpovězení případných dotazů či nejasností (Interní lektor společnosti XYZ, a. s., osobní komunikace, 13.3.2024).

#### **3.3.2 Nástupní fáze**

V průběhu nástupní fáze manažer či daný nadřízený seznamuje pracovníka s pracovním i sociálním prostředím společnosti XYZ, a. s. To zahrnuje seznámení s firemní kulturou, normami a představení kolegů. Dále dochází k bližšímu předvedení pracovních úkolů, které bude nový zaměstnanec postupně vykonávat. Manažer je v této fázi hlavním pomocníkem pro přizpůsobení se novému pracovnímu prostředí a začlenění se do týmu (Interní lektor společnosti XYZ, a. s., osobní komunikace, 13.3.2024).

Již první den manažer novému zaměstnanci přidělí svého mentora, tzn. zkušeného kolegu, který mu během celého adaptačního procesu poskytuje podporu a pomáhá mu adaptovat se do pracovního prostředí organizace (Interní lektor společnosti XYZ, a. s., osobní komunikace, 13.3.2024).

### 3.3.3 Integrovaná fáze

Integrovaná fáze ve společnosti XYZ, a. s. představuje hlavní etapu adaptace, během které se nově příchozí zaměstnanci seznamují s pracovními úkoly, a především získávají praktické zkušenosti. Adaptační proces může trvat až jeden rok, během kterého zaměstnanci stále získávají nové zkušenosti a postupně se zapojují do pracovních procesů s větší intenzitou a rozvíjí své dovednosti. Avšak za nejvíce aktivní část procesu společnost XYZ, a. s. považuje první tři měsíce. Toto období je velmi důležité pro správnou integraci nových zaměstnanců, v jehož průběhu absolvují různá školení a získávají základní orientaci v pracovním prostředí organizace (Interní lektor společnosti XYZ, a. s., osobní komunikace, 13.3.2024).

Nejintenzivnější část adaptačního procesu je však prvních devět týdnů, během nichž se nový zaměstnanec seznamuje s důležitými pracovními pravidly a podmínkami pro plnění pracovních úkolů. V této době je nový pracovník adaptován na pracovní i sociální prostředí společnosti. Počáteční fáze je považována za kritické období, během kterého je kladen důraz na přípravu zaměstnance na jeho novou roli a odpovědnosti v rámci organizace. Těchto prvních 8–9 týdnů je však pro všechny pracovní pozice identických. Jsou zaměřené především na získání dovedností v oblasti obsluhy platebního komfortu, práci a komunikaci s klienty, správné telefonování, digitální servis a oblasti kybernetické bezpečnosti (Společnost XYZ, a. s., 2024).

Během prvního týdne je zaměstnanci poskytnuto obecné základní školení, které může probíhat buď online formou či osobně. Toto školení je zaměřeno na seznámení se s adaptačním procesem, který ho čeká, a zahrnuje uvítání ve finanční skupině, seznámení s pracovní kulturou, hodnotami a běžnými postupy společnosti (Společnost XYZ, a. s., 2024).

Druhý týden je zaměřen na základní orientaci, během které nový zaměstnanec absolvuje dvoudenní osobní školení s názvem „Jednání s klientem I“, na které se pracovník hlásí online. Toto školení mu poskytne základní dovednosti v oblasti komunikace s klienty a je klíčové pro přípravu zaměstnance na interakci s nimi. Tímto se nový pracovník učí základním principům komunikace ve finančním prostředí (Společnost XYZ, a. s., 2024).

Ve třetím týdnu noví zaměstnanci absolvují dvě školení zaměřená na digitální svět a bezpečnost a „Platební komfort I“. První školení, „Digi svět a bezpečnost“, probíhá online a je zaměřeno na správné používání technologií společnosti a ochranu

před kybernetickými hrozbami, jelikož se množství kybernetických útoků a podvodů stále zvyšuje a banka se snaží tyto hrozby eliminovat. Druhé školení, „Platební komfort I“, se koná v Praze na osobním setkání a trvá dva dny. Zaměřuje se na základní práci s programem pro obsluhu klientů. Noví zaměstnanci se zde učí praktickým dovednostem, jako je například založení nového klienta do systému společnosti XYZ, a. s., ovládání celého systému a poskytování základních služeb pro klienty (Společnost XYZ, a. s., 2024).

Následuje dvoutýdenní pauza od školení, kdy noví zaměstnanci zůstávají na svých pobočkách a pracují pod dohledem svého mentora. Tento zkušený kolega se stará o to, aby noví pracovníci správně zvládali stanovené úkoly a blíže se seznámili s pracovní kulturou společnosti. Během této doby noví zaměstnanci využívají různých forem „on-the-job“ vzdělávání, jako je například instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem či rotace práce. Tyto metody jsou popsány již v teoretické části této práce (Interní lektor společnosti XYZ, a. s., osobní komunikace, 13.3.2024).

Začátkem šestého týdne následuje čas na povinné školení s názvem „Platební komfort II“, které se koná na osobním setkání v Praze. Toto školení je zaměřeno na pokročilé dovednosti v obsluze klientů. Během něj je zaměstnanec seznámen s postupy při servisu nezletilých klientů, se správným postupem při vypořádání dědictví a rušení účtů. Tato fáze je klíčová pro rozvoj pracovních dovedností a znalostí v oblasti pokročilého servisu klientů a platebních operací s tím související (Společnost XYZ, a. s., 2024; Interní lektor společnosti XYZ, a. s., osobní komunikace, 13.3.2024).

V sedmém týdnu nový zaměstnanec zůstává na své pobočce, kde probíhá tzv. neformální adaptace. Během této fáze má pracovník možnost uplatnit již získané zkušenosti a znalosti ze školení v praxi a stále se zdokonaluje v dalších praktických dovednostech. Jedná se o důležité období, během kterého se nový zaměstnanec integruje do pracovního kolektivu a začíná se aktivně zapojovat do plnění svých pracovních úkolů (Společnost XYZ, a. s., 2024; Interní lektor společnosti XYZ, a. s., osobní komunikace, 13.3.2024).

V osmém týdnu je prostor věnován získávání nových poznatků v oblasti komunikace s klientem. V průběhu tohoto týdne nový zaměstnanec absolvuje rovnou dvě školení s názvem „Jednání s klientem I a II“. Na prvním školení se školitelé věnují tématu poradenství a trvá dva dny. Druhé školení se soustředí na efektivní telefonickou obsluhu klientů, kde nový zaměstnanec získá praktické dovednosti pro správné ověřování klientů

a vhodnou interakci během telefonních hovorů, včetně důležitých aspektů, na které je třeba si dát pozor. Na obou školeních se prolínají témata spojená s vedením obchodního rozhovoru, zjišťování potřeb, zvládání námitek atd. Osmý týden adaptačního procesu může být pro nováčky závěrečným týdnem základní části adaptace, během kterého je pozornost věnována základním školením plně souvisejících s adaptací na pracovní místo a pracovní prostředí společnosti. Po domluvě s manažerem je zde pro zájemce možnost absolvování jednodenní stáže v Hradci Králové zaměřené na práci na klientském centru. Noví zaměstnanci se při této příležitosti seznamují s tím, jak taková práce na klientském centru funguje. Získávají tak základní dovednosti, které přímo souvisí s komunikací s klienty a s vyřizováním jejich požadavků přes telefonní hovory (Společnost XYZ, a. s., 2024; Interní lektor společnosti XYZ, a. s., osobní komunikace, 13.3.2024).

V této části kapitoly se autorka zaměřuje na prvních 8-9 týdnů, které mají pro všechny pracovní pozice stejný průběh. Během této fáze adaptace se noví zaměstnanci aktivně adaptují na pracovní i sociální prostředí. Podrobně popisuje jednotlivé typy školení, které jsou klíčovým předpokladem pro úspěšné dokončení základní části adaptačního plánu společnosti XYZ, a. s. V tomto období však noví pracovníci musí splnit také různé e-learningové kurzy, které jsou důležitou součástí jejich přípravy na osobní školení.

V průběhu prvních devíti týdnů noví zaměstnanci vykonávají svou práci pod dohledem svého mentora, který má za úkol podporovat a rozvíjet schopnosti jeho nového spolupracovníka. Noví zaměstnanci na počátku své adaptace sledují zkušeného kolegu při výkonu práce a snaží se získat co nejvíce užitečných informací. Tento proces je známý jako vzdělávací forma „asistování“. Po několika týdnech se role obrací a zkušený kolega dohlíží na práci nového zaměstnance a zajišťuje, že je práce vykonávána správně a odpovědně. Tato forma vzdělávání je nazývána jako „pověření úkolem“. V případě potřeby poskytuje nováčkovi pomoc a cenné rady. Ve volných chvílích se noví zaměstnanci věnují různým e-learningovým kurzům, které mohou plnit například během přestávek, čekání na schůzku atd. Noví zaměstnanci absolvují nejen e-learningové kurzy, ale také mají příležitost k osobnímu kontaktu s interními trenéry. Tito trenéři navštěvují nové zaměstnance na pobočkách již ve 4. a 5. týdnu, aby jim poskytl detailní instruktáž ohledně práce s programy určenými pro obsluhu klientů a dále rozvíjeli jejich znalosti a dovednosti. V pozdější fázi adaptačního procesu, interní trenéři znovu navštěvují nové zaměstnance na pobočkách, kde pomáhají s náročnějšími pracovními úkoly a shrnují, co se nováčci naučili během základní části adaptačního procesu. Míra zapojení interních

lektorů závisí na poptávce manažera daného obchodního místa (Společnost XYZ, a. s., 2024).

Prvních 8–9 týdnů základní části adaptace nových zaměstnanců je, jak již bylo řečeno, pro všechny pracovní pozice stejná. Během této doby noví zaměstnanci absolvují stejná školení, ale jejich pracovní zapojení se v praxi již začíná mírně lišit v závislosti na velikosti pobočky, její personální situaci apod. V dalších týdnech či měsících se noví zaměstnanci zaměřují na specifické úkoly a absolvují školení, která jsou přizpůsobena jejich konkrétní pracovní pozici, záměrům a potřebám přímého nadřízeného. Tyto odlišnosti zahrnují užší zaměření na specifickou doménu (pojištění, investice, úvěry atd.), čemuž odpovídá i výběr dalších školení a objednávání příslušných interních lektorů (Společnost XYZ, a. s., 2024).

#### **3.3.4 Fáze plného začlenění**

Fáze plného začlenění zajišťuje, že noví zaměstnanci jsou plně integrováni do firemní kultury, týmu a pracovního prostředí společnosti XYZ, a. s., a že jsou připraveni na úspěšnou kariéru v organizaci. V této fázi adaptace je společnost zaměřena především na průběžné hodnocení pracovního výkonu a zpětnou vazbu pro nového zaměstnance. Při těchto hodnoceních nadřízený prochází výsledky jeho adaptačního procesu, které zahrnují osvojení pracovních postupů a splnění určitých očekávání. Zpětná vazba může obsahovat pozitivní oblasti, ve kterých se zaměstnanci zlepšili, a také oblasti, které nabízejí prostor pro zlepšení. Dalším důležitým krokem pro společnost XYZ, a. s. je definování kariérního růstu nového zaměstnance. Společně s nadřízeným může nový zaměstnanec diskutovat o svých budoucích plánech a možnostech dalšího profesního rozvoje v rámci společnosti. Společnost aktivně podporuje kariérní růst zaměstnanců a jejich posuny na vyšší pozice v případě, že jsou na to připraveni a naskytne se vhodná příležitost. Jednou z posledních důležitých podmínek pro efektivní dokončení adaptačního procesu je fakt, že jsou noví zaměstnanci i nadále podporováni a sledováni. Tím je zajištěno, že jsou zaměstnanci schopni co nejvíce samostatně, efektivně a produktivně pracovat (Interní lektor společnosti XYZ, a. s., osobní komunikace, 13.3.2024).

Doba trvání adaptačního procesu ve společnosti XYZ, a. s. může být proměnlivá v závislosti na pracovních rolích a specifických potřebách nových zaměstnanců i jejich nadřízených. Přesto lze však stanovit, že adaptace nových zaměstnanců může trvat 3 měsíce až 1 rok (Interní lektor společnosti XYZ, a. s., osobní komunikace, 13.3.2024)

## 4 Výzkumné šetření

Adaptační proces je důležitým krokem k úspěšné integraci nových zaměstnanců do pracovního i sociálního prostředí, což ovlivňuje především efektivitu a produktivitu příchozích zaměstnanců, ale i výkonnost celé organizace. Tato část je proto zaměřena na výzkum adaptačního procesu v bankovní instituci, konkrétně ve společnosti XYZ, a. s. Cílem autorky je získat důležitá a potřebná data, která následně analyzuje a interpretuje tak, aby identifikovala případné nedostatky v adaptaci příchozích nováčků či naopak přínosy stávajícího adaptačního procesu.

### 4.1 Cíle výzkumného šetření

*Hlavním cílem této práce je posouzení celkové efektivity adaptačního procesu ve společnosti XYZ, a. s. a identifikovat případná opatření potřebná pro jeho optimalizaci.*

V rámci výzkumného šetření jsou respondentům kladené otázky týkající se délky adaptačního procesu, zhodnocení používaných metod a nástrojů v průběhu adaptace, identifikace optimálních pracovních postupů a nejčastějších výzev, kterým noví zaměstnanci čelí. Odpovědi na tyto otázky autorce usnadní získat potřebná data k identifikaci případných nedostatků.

Na základě stanovených cílů autorka vyhotovila tři hypotézy související s adaptačním procesem nových zaměstnanců ve společnosti XYZ, a. s., které slouží jako základ pro kvantitativní výzkumnou metodu šetření.

*Hypotéza 1:* Efektivní adaptační proces nových zaměstnanců ve společnosti XYZ, a. s. je spojen s vyšší mírou spokojenosti nových zaměstnanců.

*Hypotéza 2:* Poskytování pravidelné zpětné vazby během adaptačního procesu má vliv na tempo a kvalitu adaptace.

*Hypotéza 3:* Přesun vzdělávání nových zaměstnanců z prezenčních kurzů do online prostředí přispívá k rychlejší a efektivnější adaptaci zaměstnanců a optimalizaci adaptačního procesu.

V závěru práce budou tyto hypotézy, které jsou podrobeny analýze a jejich vyhodnocení, autorkou potvrzeny nebo naopak vyvráceny.

Před samotným výzkumem se autorka zaměřila na několik základních otázek pro kvalitativní výzkumnou metodu, které jsou jedním z hlavních předpokladů pochopení současného stavu adaptačního procesu ve společnosti XYZ, a. s. Tyto otázky například zahrnují:

Je délka adaptačního procesu optimální? Jaké jsou nejpoužívanější nástroje v průběhu adaptace? Dochází k dostatečné zpětné vazbě od nadřízeného a ke komunikaci se spolupracovníky? Jakým výzvám jsou noví zaměstnanci vystaveni?

Všechny tyto otázky úzce souvisí s daným průzkumem a autorky úkolem je získat odpovědi od respondentů na každou z nich.

## **4.2 Metodologická část výzkumu**

V této části bakalářské práce je pozornost věnována popisu a aplikaci metodologie použité pro výzkumné šetření, které se zabývá adaptačním procesem nových zaměstnanců ve společnosti XYZ, a. s. Pro dosažení cílů této práce autorka zvolila kombinaci kvantitativní a kvalitativní metody výzkumu. Konkrétně se jedná o dotazníkové šetření a rozhovory s interním lektorem a ředitelem jedné z poboček dané společnosti. Tato kombinace výzkumných metod umožnila komplexní zhodnocení adaptačního procesu ve vybrané společnosti z různých úhlů pohledu a poskytla bohatý soubor dat pro jejich analýzu, závěry a optimalizaci řešeného problému.

### **4.2.1 Dotazníkové šetření**

Hlavním prvkem analýzy výzkumu adaptačního procesu ve společnosti XYZ, a. s. bylo použito dotazníkové šetření, kvantitativní výzkumná metoda, elektronické formy, které bylo následně distribuováno mezi 55 zaměstnanců vybrané společnosti, kteří prošli adaptačním procesem nejdéle dva roky zpět. Zpětná vazba však nebyla stoprocentní, a to nejspíše z důvodu velké vytíženosti zaměstnanců. Dotazník vyplnilo pouze 41 respondentů. Obsah dotazníku byl zkontrolován s pověřeným zaměstnancem společnosti XYZ, a. s., a to již zmíněným interním lektorem, a následně byl rozeslán mezi jednotlivé pracovníky na jejich pracovní e-mailové adresy s cílem získat co nejvyšší kvalitu informací spojené s analýzou adaptačního procesu a jeho dané efektivity.

Dotazník byl vytvořen pomocí online platformy Survio a byl sestaven z 16 otázek týkající se adaptačního procesu společnosti. Respondenti byli autorkou vyzváni k odpovědi



na jednotlivé otázky související s mírou jejich spokojenosti, účinnosti adaptace a s celkovým pohledem na adaptační proces společnosti. Respondenti byli také seznámeni s účely použití dat z dotazníkového šetření a informováni o úplné anonymitě jejich osobních údajů a jednotlivých odpovědí. V následujícím kroku byli účastníci dotazníkového šetření požádáni o vyplnění jednotlivých otázek v dotazníku. Dotazník obsahuje otázky různorodého typu, pro respondenty povinného charakteru. Nejvíce používanou formou v tomto šetření jsou otázky uzavřené s možností výběru jedné odpovědi, ale také otázky s možností výběru více možných odpovědí. Kromě toho jsou v dotazníku zahrnuty otázky ve formě hodnocení na škále 1-5, kde respondenti vyjadřují svou spokojenost. Rovněž jsou zde zahrnuty otázky otevřené, které respondentům umožňují vyjádřit svůj názor či postřehy detailnějším způsobem. Tato různorodost otázek tak umožňuje komplexní zhodnocení sledovaného tématu.

Obsah dotazníku byl rozdělen do čtyř základních úrovní. Na začátku první části byli respondenti seznámeni se samotným pojmem adaptačního procesu a následně byli navedeni k odpovědi na základní otázky týkající se demografických údajů, jako je jejich věková kategorie, pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání a daná pracovní pozice ve společnosti XYZ, a. s. Další sekce byla zaměřena na průběh a délku adaptačního procesu a na komunikaci v jeho průběhu. Předposlední část se zaměřuje na otázky spojené se vzdělávacími programy a v poslední části je pozornost věnována celkové efektivitě a návrhu opatření pro zlepšení adaptačního procesu společnosti.

Pro sběr dat v dotazníkovém šetření bylo vyhrazeno období přibližně tří týdnů v březnu roku 2024. Každý z respondentů byl individuálně osloven prostřednictvím již zmíněné firemní emailové adresy, nikoli pomocí ústního oslovení, neboť se jedná o zaměstnance působící na různých pobočkách společnosti XYZ, a. s. regionu západních Čech. S ohledem na důležitost co největšího množství získaných odpovědí byli někteří respondenti osloveni dvakrát s prosbou o vyplnění dotazníku. Ani díky tomuto kroku nebyla dosažena stoprocentní účast. Tento proces tak zajistil komplexní sběr dat od 41 respondentů, která jsou autorkou následně analyzována v textu níže a využita ke zhodnocení adaptačního procesu ve vybrané společnosti.

### **Charakteristika respondentů**

Respondenti, kteří se podíleli na dotazníkovém šetření na téma Adaptační proces nových zaměstnanců, jsou zaměstnanci společnosti XYZ, a. s., kteří do organizace nastoupili

maximálně dva roky zpět. První část dotazníku autorce pomohla získat základní informace o daných respondentech.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 41 respondentů, z nichž 30 bylo žen a 11 mužů. Z tohoto výsledku lze logicky usuzovat, že za poslední dva roky do společnosti v daném regionu nastoupil větší počet žen než mužů. Věková struktura respondentů byla celkem rozmanitá. Skupinu ve věku 18-25 let tvořilo 11 respondentů, avšak největší zastoupení bylo ve věkové skupině 26-35 let, v níž odpovídalo 17 respondentů. Ve věkových skupinách 36-45 let a 46-55 let byl dotazník vyplněn stejným počtem účastníků, a to 6 jednotlivci. Poslední věkovou kategorii ve věku od 56 let a více zastupuje pouze jeden respondent.

Pro mnohé čtenáře může být zajímavým aspektem úroveň dosaženého vzdělání respondentů. Výsledky dotazníkového šetření naznačují, že velká část účastníků má středoškolské vzdělání s maturitou. Tento fakt ukazuje, že i jednotlivci bez vysokoškolského vzdělání mají velkou šanci na uplatnění v bankovním sektoru na určitých pracovních pozicích. Na druhém místě je vysokoškolské vzdělání, kterého dosáhlo 12 respondentů, zatímco vyššího odborného vzdělání dosáhlo 5 jednotlivců.

Výsledky dotazníkového šetření naznačují, že v regionu západních Čech za poslední dva roky nastoupil velký počet nových zaměstnanců na různé pracovní pozice. Největší zastoupení má však pracovní pozice Bankéře, kterou v dotazníku zastává 19 respondentů. Tento výsledek poukazuje na vysokou poptávku po pracovnících na tuto pozici. Druhou nejpočetnější skupinou jsou jednotlivci působící na pozici Osobního bankéře, kterých je 8. Již méně početnou skupinu zastávají Pracovníci na dohodu, kteří jsou pouze 4. Další kategorií je pracovní pozice Pokladníka, mezi nimiž jsou pouze 3 respondenti. O tuto pozici však není velká poptávka, a to zejména vzhledem k omezenému počtu pokladen, které nejsou na každé pobočce v daném regionu. Stejný počet účastníků dotazníkového šetření se vyskytl mezi Vzdálenými bankéři a vždy po dvou respondentech zastupují pozice Specialistů na investice a Premium bankéřů.

Tito respondenti poskytli odpovědi na otázky v dotazníku, které autorka analyzuje v následující části práce.

### *1. Byl/a jste při nástupu do práce seznámen/a s pracovním prostředím společnosti?*

Seznámení se s pracovním prostředím společnosti je velmi důležitý krok ke správné adaptaci a spokojenosti příchozích zaměstnanců. Na otázku týkající se právě seznámení

s pracovním prostředím odpovědělo 31 respondentů „ano“, což naznačuje, že většina nových zaměstnanců byla při nástupu dostatečně seznámena s pracovním prostředím společnosti XYZ, a. s. Zbylých 10 respondentů jako svou odpověď označilo možnost „spíše ano“. To znamená, že ačkoli byli pracovníci s pracovním prostředím seznámeni, mají určité nejasnosti v této oblasti. Celkově lze tedy říci, že většina respondentů byla při nástupu na danou pozici seznámena s pracovním prostředím společnosti alespoň do určité míry, ať už bylo seznámení úplné či spíše komplexní.

### *2. Jak dlouho trval Váš adaptační proces?*

Na otázku, která se zaměřuje na délku adaptačního procesu ve společnosti XYZ, a. s. odpověděli pouze 3 účastníci dotazníku, že jejich adaptační proces trval méně než jeden měsíc. To autorka považuje především za selhání jejich nadřízených, kteří nejspíše nesprávně stanovili cíle jejich adaptačního procesu. Naopak více než polovina, 23 respondentů, uvádí, že prošli adaptačním procesem v časovém rozmezí 1-3 měsíců, což odpovídá stanoveným normám společnosti a zahrnuje základní část adaptačního procesu. Dalších 13 dotazovaných odpovědělo, že jejich adaptační proces trval 4-6 měsíců. I když jsou tři měsíce považovány za období, které je nejintenzivněji věnováno adaptaci nových zaměstnanců, adaptační proces v mnoha případech na konci třetího měsíce nekončí. Délka tohoto procesu může být pro některé nové zaměstnance delší, a to v závislosti na jejich pracovní pozici a předpokladech pro zvládnání jejich pracovních povinností. Pouze zbylí 2 respondenti uvedli, že délka jejich adaptačního procesu byla delší než půl roku, což naznačuje, že se většina nových zaměstnanců úspěšně adaptuje v průběhu prvních šesti měsíců svého působení ve společnosti

Obecně lze konstatovat, že odpovědi jednotlivých respondentů korespondují se standardy společnosti XYZ, a. s., a pouze menší počet respondentů uvádí drobné vychýlení od stanovené normy.

### *3. Jak byste ohodnotil/a délku adaptačního procesu?*

V této otázce se autorka věnuje tomu, jak samotní zaměstnanci vnímají délku adaptačního procesu. Je totiž velmi důležité najít co nejoptimálnější průběh vedení celého procesu, a proto je i názor zaměstnanců velice podstatný. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že pro většinu, 34 respondentů, je délka adaptace optimální. Pouze pro zbylých 7 účastníků dotazníku byl tento proces buď dlouhý nebo naopak příliš krátký. V návaznosti na předchozí otázku a po interpretaci dat z dotazníkového šetření lze říci,

že lidé, kteří nebyli příliš spokojeni s délkou adaptačního procesu, jsou především ti, kteří v předchozí otázce uvedli, že jejich proces trval mimo rozmezí 1-3 měsíců. 4 respondenti uvedli, že byla adaptace krátká, a to i z důvodu, že trval méně než jeden měsíc. Naopak další 3 respondenti, kteří vnímají adaptační proces jako dlouhý, uvedli, že jejich adaptační proces trval 4 měsíce a více.

Tato zjištění naznačují, jak důležité je správné nastavení adaptačního procesu a zajištění individuálního přístupu k novým zaměstnancům.

#### *4. Dostával/a jste zpětnou vazbu na svou práci během adaptačního procesu?*

Dalším důležitým aspektem adaptačního procesu je správně nastavená komunikace mezi novým zaměstnancem a jeho nadřízeným. Autorka se proto v této části zaměřuje na zpětnou vazbu, kterou by nový zaměstnanec měl dostávat v pravidelných intervalech od svého nadřízeného. Tím je pak nový zaměstnanec více motivován vykonávat svou práci poctivě, dělat pokroky a stále rozvíjet své pracovní dovednosti. Z výsledků v dotazníkovém šetření lze velmi snadno vyčíst, že převážná většina, 39 respondentů, zpětnou vazbu na svou práci dostávala. Pouze dva účastníci v dotazníku označili, že zpětnou vazbu nedostávali. Celkově lze však říci, že podle výsledků bez ohledu na výši intervalu zpětné vazby, je tato oblast ve společnosti XYZ, a. s. velmi dobře nastavena.

#### *5. Jak často jste měl/a možnost konzultovat své pracovní úkoly s Vaším nadřízeným?*

Z odpovědí na předchozí otázku vyplývá, že většina respondentů má možnost pravidelně konzultovat svůj progres a pracovní úkoly se svým nadřízeným. 17 respondentů odpovědělo, že tuto možnost mají každý pracovní den, což naznačuje velmi aktivní a častou interakci mezi novým zaměstnancem a jeho nadřízeným.

Nadřízený tímto způsobem projeví snahu o péči nového zaměstnance v co největší míře a snaží se ho motivovat k dosažení co nejlepšího pracovního výkonu. Dalších 16 respondentů uvádí, že mají možnost konzultací jednou týdně. V tomto případě je komunikace mezi nastupujícím a jeho nadřízeným méně intenzivní, avšak interakce je stále velmi častá. Odpovědi 7 respondentů naznačují méně častou komunikaci, která probíhá pouze jednou měsíčně a 1 účastník dokonce uvedl, že možnost konzultací s jeho nadřízeným má méně než jednou za měsíc. Takováto občasná komunikace však může nové pracovníky demotivovat a bránit jim v efektivním rozvoji v pracovním prostředí.

Data ukazují na různorodost frekvence konzultací. Společnost má však nastavené určité standardy, kterými by se měl každý správný nadřízený řídit. Proto autorka považuje konzultace, které se konají jednou za měsíc, za nedostačující. V průběhu adaptačního procesu jsou pravidelné konzultace velmi podstatné a každý nový zaměstnanec ve společnosti XYZ, a. s. by měl mít možnost jejich využití. To je důležité pro efektivní plnění pracovních povinností a dosažení cílů organizace.

*6. Byl Vám přidělen pracovník, na kterého jste se kdykoliv mohl/a obrátit?*

Získané výsledky uvádí, že většině respondentům (33) byl přidělen kolega, na kterého se mohli obrátit. Přidělený kolega poskytuje zaměstnanci během adaptačního procesu podporu a napomáhá mu řešit naskytnuté problémy. Tato možnost přímého kontaktu poskytuje novému zaměstnanci efektivnější zapracování se a odpovědi na různé nesrovnalosti. Zbylým 8 respondentům nebyl přidělen kolega, především proto, že většina z nich pracuje pouze na pracovní dohodu a v mnoha případech nejsou v práci každý den.

*7. Jak byste ohodnotil/a podporu, kterou jste obdržel/a během adaptačního procesu?*

Na otázku ohledně podpory, kterou noví zaměstnanci ve společnosti XYZ, a. s. obdrželi od svých kolegů, respondenti vyjadřovali již různorodé názory. Výsledky však stále naznačují převážně pozitivní hodnocení, přičemž se ve výzkumném šetření vyskytují pouze výjimky s odlišnou zkušeností. Více než polovina, 22 respondentů, je velmi spokojena s interakcí se svými spolupracovníky. Dalších 13 respondentů uvádí, že pomoc od kolegů byla dobrá a 5 respondentů má k poskytované podpoře neutrální postoj. Zatímco jeden účastník je s podporou získanou od svých kolegů nespokojen a hodnotí ji jako špatnou.

Z výsledků lze tedy posoudit, že většina respondentů vnímá podporu od svých kolegů během adaptačního procesu ve společnosti XYZ, a. s. pozitivně. Tento konstruktivní ohlas naznačuje, že na většině pobočkách v regionu západních Čech jsou příznivé sociální podmínky, kde nejspíše panuje dobrá atmosféra a týmový duch, který novým zaměstnancům napomáhá v průběhu adaptačního procesu a motivuje je k dosahování lepších pracovních výsledků. Nicméně výjimky naznačují, že existují i určité aspekty, které je potřeba vylepšit, aby se maximalizovala efektivita adaptačního procesu v této společnosti.

### 8. Jaké nástroje Vám byly poskytnuty během adaptačního procesu?

Výsledky dotazníkového šetření poukazují na širokou škálu poskytovaných nástrojů a prostředků pro úspěšnou adaptaci nových zaměstnanců. Tabulka 1 uvádí nástroje, které jsou dle respondentů využívány nejvíce. Podle získaných dat z dotazníkového šetření je vzdělávání na pracovišti a mimo něj spolu s online vzděláváním nejvíce využívaným nástrojem adaptace. Vysoká míra využívání online vzdělávání naznačuje výrazný trend v oblasti digitálních zdrojů v rámci adaptačního procesu ve společnosti XYZ, a. s. a lze říci, že se rozvojová školení postupně přesouvají do online prostředí. Velké zastoupení má také využití interních lektorů a pravidelné porady s nadřízeným, které pomáhají lépe porozumět pracovnímu a sociálnímu prostředí společnosti. Již méně respondentů uvedlo, že jim při nástupu do práce byly poskytnuty materiály pro lepší orientaci v pracovním prostředí.

Tabulka 1: Nástroje adaptačního procesu ve společnosti XYZ, a. s.

Druh nástroje	Počet respondentů
Příručka pro nové zaměstnance	16
Vzdělávání na pracovišti	34
Vzdělávání mimo pracoviště	37
Pravidelné porady s nadřízeným	23
Online vzdělávání	36
Využití interních lektorů	29
Jiné (Linka Helpdesku)	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

### 9. Jaké formy vzdělávání Vám byly poskytnuty?

Jak již autorka popisovala v teoretické části práce, existuje široká škála vzdělávacích metod rozvoje. Nicméně podle respondentů, viz tabulka 2, jsou nejvíce využívanou metodou ve společnosti XYZ, a. s. e-learningové kurzy. Tento trend může naznačovat snahu o postupný přechod k digitalizaci rozvoje nových zaměstnanců. Je zřejmé, že také praktická pomoc kolegům při výkonu práce je velmi častá, což poukazuje na spolupráci mezi kolegy a sdílení zkušeností mezi zaměstnanci. S instruktáží při výkonu práce a s koučováním či mentorováním se setkala více než polovina respondentů. Naopak méně

využívanými formami vzdělávání jsou semináře a přednášky. Z interpretace výsledků je tak zřejmé, že společnost XYZ, a. s. dává přednost praktickým a více interaktivním metodám vzdělávání před tradičními formami prezentací, které mají spíše teoretický význam.

Tabulka 2: Formy vzdělávání ve společnosti XYZ, a. s.

Forma vzdělávání	Počet respondentů
Instruktaž při výkonu práce	29
Praktická pomoc kolegovi při výkonu práce	37
Koučování/mentorování	24
Přednáška	11
Seminář	12
E-learningové kurzy	39

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

*10. Jak byste ohodnotil/a celkovou efektivitu adaptačního procesu?*

U této otázky respondenti hodnotili míru spokojenosti s efektivitou adaptačního procesu na škále od 1 do 5, přičemž hodnota 1 znamená velmi negativní hodnocení a hodnota 5 velmi pozitivní hodnocení.

Tabulka 3: Hodnocení efektivity adaptačního procesu ve společnosti XYZ, a. s.

Míra spokojenosti	Počet respondentů
5/5	12
4/5	21
3/5	7
2/5	1
1/5	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Z výsledků v tabulce vyplývá, že míra spokojenosti nových zaměstnanců s celkovou efektivitou adaptačního procesu je velmi pozitivní, avšak existují i určité nedostatky, na kterých by společnost XYZ, a. s. měla zapracovat.

### *11. Jaká část adaptačního procesu pro Vás byla nejvíce užitečná?*

V souvislosti s předchozí otázkou autorku dále zajímalo, jaká část adaptačního procesu byla pro nové zaměstnance nejvíce užitečná a co je vedlo k víceméně pozitivnímu hodnocení efektivity celého procesu. Autorka u této otázky použila funkci otevřené odpovědi, aby respondentům poskytla prostor k jejich vyjádření na dané téma.

Po zpracování dat z dotazníkového šetření z výsledků vyplynulo, že nejvíce nápomocní byli kolegové či přidělení mentoři, což potvrdilo 25 respondentů. Noví zaměstnanci měli nejprve možnost sledovat zkušenější kolegy při práci a postupem času se role obracely. Zkušení kolegové následovně na nové zaměstnance pouze dohlíželi a asistovali jim přímo při práci s klienty. Druhou nejčastěji zmiňovanou odpovědí byla praktická a samostatná práce přímo na pobočce, která se zaměřovala především na obsluhu klientů. Další početnou odpovědí byla školení mimo pracoviště, která noví zaměstnanci absolvovali. Respondenti také zdůraznili významnost interních lektorů, které ve svých odpovědích zmínilo více než 5 respondentů. Mezi další uváděné přínosy patří spolupráce s manažerem, linka Helpedesku poskytující rychlou pomoc a e-learningové kurzy. Přínos e-learningových kurzů však zmínil pouze jeden respondent. Proto lze konstatovat, že ačkoli se společnost XYZ, a. s. snaží rozvoj nových zaměstnanců přesunout do online prostředí, pracovníkům tento způsob vzdělávání příliš nevyhovuje.

### *12. Jaká opatření byste navrhl/a pro zlepšení efektivity adaptačního procesu?*

Poslední otázka v dotazníku je naopak zaměřená na nedostatky adaptačního procesu ve společnosti XYZ, a. s. Zde se odpovědi na danou otázku již více lišily. Velká část, a to 11 respondentů, neměla k adaptačního procesu žádné připomínky a s adaptačním procesem byla spokojena. Druhou nejpočetnější skupinu zastupovalo 5 respondentů, kterým chyběl větší prostor na seznámení s bankovními programy. Více týmové spolupráce a pomoci od kolegů požadují 4 respondenti a 3 jedinci by si přáli mít přiděleného mentora. Další 3 účastníci dotazníkového šetření navrhuji vytvoření brožury s detaily týkající se obsahu adaptačního procesu, jako je jeho harmonogram, kolik času je potřeba na určité certifikace apod. Výrazné rozdíly se vyskytují především v názorech na rozvojová školení. Někteří respondenti navrhuji organizovat školení zvlášť pro úplné



nováčky a zvláště pro ty, kteří jsou už delší dobu na pobočce. Další respondenti by si přáli zvýšení počtu školení, a především vytvořit školení přímo pro pokladníky, zatímco jiní preferují trávit více času na pobočce a rozvojová školení omezit. Poslední dva respondenti zastávají opačný názor na online školení. Zatímco jeden z těchto jedinců preferuje více e-learningových kurzů, druhý by jejich počet naopak snížil.

#### **4.2.2 Rozhovor s interním lektorem**

Autorka práce si je vědoma, že vzorek respondentů v dotazníkovém šetření není příliš rozsáhlý, a to z důvodu omezeného počtu nových zaměstnanců v daném regionu. Proto se rozhodla prozkoumat téma zaměřené na adaptační proces z různých perspektiv. Po dokončení dotazníkového šetření tak 20.3.2024 následoval strukturovaný rozhovor, kvalitativní výzkumná metoda, s interním lektorem, jehož přínos byl v průběhu psaní bakalářské práce neocenitelný. Poskytoval autorce cenné podněty pro správné pochopení celého adaptačního procesu a rady k dosažení jednotlivých cílů práce. S ohledem na zachování důležitého etického kodexu společnosti a zajištění anonymity však není možné uvést jméno tohoto lektora.

Rozhovor byl uskutečněn během osobního setkání, kde autorka položila internímu lektorovi sedm připravených otázek. Tyto otázky se zabývají adaptací nových zaměstnanců ve společnosti XYZ, a. s. z pohledu právě interního lektora. Cílem tohoto rozhovoru je získat informace o tom, jak lektor přispívá k adaptaci nových zaměstnanců a jaké dovednosti a kompetence se novým zaměstnancům snaží předat během adaptačního procesu. Autorka se také v rozhovoru zaměřuje na vývoj adaptace a rozvojová školení, ale zajímá se i o metody, které interní lektor využívá ve své praxi k rozvoji nových zaměstnanců v dané společnosti. V neposlední řadě je důležitá otázka a vyjádření názoru týkající se efektivitu adaptačního procesu.

Díky strukturovanému rozhovoru obsahující otázky rozepsané níže autorka získala cenné informace týkající se práce lektora, který se významně podílí na tomto procesu.

##### *1. Jaká je Vaše historie v bance a jaká je Vaše aktuální náplň práce?*

Respondent popisuje svou historii ve společnosti XYZ, a. s., kde jeho kariéra odstartovala již v roce 2009, kdy začínal na pozici pokladníka. Po půl roce byl povýšen na pozici bankéře a o pět let později vyhrál výběrové řízení na pozici interního lektora. Respondent zmiňuje, že po drobných úpravách názvu dané pozice a územní působnosti je na stejné

pracovní pozici doposud. Náplň práce dle jeho slov spočívá v rozvoji nových i stávajících pracovníků v oblasti platebního komfortu. Dále také zmiňuje, že práce lektora zahrnuje zakázky na pobočkách, skupinová školení, porady a spolupráci s manažery.

*2. Jakým způsobem přispíváte k adaptaci nových zaměstnanců ve společnosti?*

Tato otázka se zaměřuje na způsoby, jakými interní lektor přispívá k adaptaci nových zaměstnanců. Jedním z prvních subjektů, se kterým se noví zaměstnanci střetnou, je právě interní lektor. Ten nováčkům může věnovat daleko více času, který si na ně ostatní kolegové a spolupracovníci nemohou vyhradit. Rozvoji nových zaměstnanců věnuje podstatnou část jeho kapacity. Respondent popisuje, že se věnuje orientaci těchto zaměstnanců v pracovních systémech, produktových znalostí, procesům a digitálním kanálům společnosti XYZ, a. s. Dále se podílí na rozvoji obchodních dovedností nových zaměstnanců.

*3. Jaké jsou klíčové dovednosti a kompetence, které se snažíte novým zaměstnancům předat během jejich adaptačního procesu?*

Volnou návazností se autorka dostává k další otázce, která se týká již zmíněných klíčových dovedností a kompetencí, které se snaží lektor novým zaměstnancům předat. Mezi důležitá témata, jimiž se lektor momentálně zabývá, se řadí orientace a zápisy v hlavním bankovním systému, ale také detailní produktová znalost a znalosti online kanálů banky. Dále novým zaměstnancům pomáhá s bankovní technikou. Zadáání zakázek na objednání interního lektora zadávají nadřízení nových zaměstnanců. Všechny tyto zakázky však zahrnují také rozvoj tzv. „soft skills“, jako je telefonování, zjišťování potřeb, vedení obchodního rozhovoru aj.

*4. Jak se adaptace a zaškolování vyvíjí v průběhu času, aby reflektovaly změny na bankovním trhu, procesech a technologiích?*

Po dobu působnosti respondenta ve společnosti XYZ, a. s. lze pozorovat různé změny ve vzdělávacích a rozvojových procesech, které odrážejí potřeby a trendy v bankovním sektoru. Tyto změny zahrnují především zkracování a omezování prezenčních rozvojových školeních v reakci na snižující se počet zaměstnanců na pobočkách. Proto manažeři vyžadují rychlejší zpracování a adaptaci nových zaměstnanců, aby tak rychleji mohli zvládat dané pracovní úkony a přispět tak k efektivnímu fungování daných poboček společnosti. Dochází k přesunu vzdělávání do online prostředí, aby se nové procesy k novým zaměstnancům dostaly co nejrychlejším způsobem. Významným

trendem je také asistovaný servis a prodej, který klade důraz na využití výše zmíněných online kanálů při obsluze klientů s cílem ušetření času pracovníků. Toto reflektuje potřebu banky přizpůsobit se novým technologiím.

*5. Jaké metody rozvoje nových zaměstnanců ve své praxi nejčastěji využíváte?*

Mezi metody rozvoje nových zaměstnanců, které interní lektor využívá, patří především praktický přístup, využití telefonu a služebních tabletů, online video konzultace a školicí materiály. Na prvním setkání nováčci neobsluhují klienty, ale spolu s lektorem se věnují práci v interních systémech. Až na dalších setkáních začínají noví zaměstnanci klienty obsluhovat za pomoci lektora. Jako pomůcky lektorovi slouží akceptační prostředí systémů společnosti, zpracované materiály a tematické prezentace.

*6. Jaký máte názor na efektivitu adaptačního procesu ve společnosti?*

V této části rozhovoru je věnována pozornost samotné efektivitě adaptačního procesu. Lektor hodnotí adaptační proces nových zaměstnanců jako efektivní díky kombinaci různých metod, jako jsou prezenční školení, e-kurzy, učení se od svých spolupracovníků, podpora lektorů a manažerské vedení.

*7. Jaké jsou největší výzvy, se kterými se noví zaměstnanci potýkají při adaptaci do bankovního prostředí?*

I když interní lektor považuje adaptační proces společnosti XYZ, a. s. za efektivní, je z jeho odpovědi patrné, že existují i určité výzvy, kterým noví zaměstnanci čelí. Poukazuje na potřebu optimalizace přidělování a zprovoznění technických prostředků, s nimiž zaměstnanci pracují každý den. Jako možný návrh opatření lektor doporučuje školit interní systém společnosti jako samostatný jednodenní kurz, jako tomu bylo dříve. Jako největší výzvy, kterým noví zaměstnanci čelí, lektor označuje rychlé zvládnutí bankovních systémů, seznámení se s produkty a procesy, komunikaci s klienty a absolvování povinných certifikací. Tyto nároky mohou způsobit velké obtíže a často vedou až k ukončení pracovní smlouvy již ve zkušební době.

#### **4.2.3 Rozhovor s ředitelem**

Další a zároveň poslední metodou výzkumného šetření v oblasti adaptačního procesu ve společnosti XYZ, a. s. je provedení strukturovaného rozhovoru 27.3.2024 s jedním z ředitelů pobočky působící v regionu západních Čech. Autorka se rozhodla prozkoumat řešený problém z různých perspektiv, a proto požádala další osobu, tentokrát s vyšším

postavením ve společnosti XYZ, a. s., aby ji poskytla odpovědi na příslušné otázky. Některé odpovědi však nejsou příliš obsáhlé, a to především z důvodu pracovního vytížení ředitele.

Autorka ředitelovi položila otázky podobného typu jako internímu lektorovi, aby porovнала jejich názory na adaptační proces a zjistila, zda jsou si podobné či odlišné.

### *1. Jaká je Vaše historie v bance a jaká je Vaše aktuální náplň práce?*

Aby autorka čtenářům mohla představit dotazovanou osobu, zeptala se ji na otázku související s jejím kariérním posunem ve společnosti a s aktuální náplní práce.

Ředitel v bance působí již od roku 2011, kdy začal na pozici Pojišťovacího specialisty. O dva roky později se přihlásil do výběrového řízení na pozici manažera menší pobočky, kde zůstal pouze krátkou dobu. Od roku 2014 pracuje jako manažer na středně velké pobočce a v současné době vede dvě střední a dvě malé pobočky. V rámci své práce se zabývá vedením zaměstnanců, náborem nových zaměstnanců a přijímáním vhodných opatření ke správnému chodu poboček. Dále řeší provozní záležitosti, kontroluje splnění certifikačních zkoušek svých zaměstnanců, dbá na dodržování jejich pracovní kázně a jejich správnou motivaci.

### *2. Jaká je Vaše role v adaptaci nových zaměstnanců?*

Podle slov ředitele, je jeho hlavní rolí v adaptaci nových zaměstnanců identifikace vhodného kandidáta na konkrétní pracovní pozici. V první fázi by měl každý ředitel předat požadavky na potenciálního zaměstnance. Personalista poté vypisuje výběrové řízení a zveřejňuje ho v interních a externích kanálech nabízející volná pracovní místa. Po selekci kandidátů následuje první kolo výběrového řízení, a pokud kandidát udělá dojem, je následně pozván do druhého kola, kde se stanoví vzájemná očekávání. Po nástupu nového zaměstnance na pracovní pozici však práce ředitele nekončí. V průběhu adaptačního procesu s novým zaměstnancem komunikuje, probírá pracovní náplň jeho práce, spokojenost a následné kroky v oblasti rozvoje.

### *3. Které kompetence potřebujete, aby noví zaměstnanci získali během adaptačního procesu?*

Z odpovědi ředitele vyplývá, že součástí adaptačního procesu je také povinnost splnit čtyři certifikační zkoušky. Tyto zkoušky opravňují zaměstnance k prodeji různých produktů a servisů. První tři měsíce v závislosti na pozici jsou vyhrazeny pro získání

základních informací k bankovním službám. V této fázi začíná jednoduchá obsluha příchozích klientů. V tomto období (do 3. měsíce) musí splnit minimálně jednu certifikační zkoušku na úvěrové produkty. V další fázi (3. až 6. měsíc) se zaměstnanci začínají zabývat prodejem úvěrových produktů a musí získat certifikaci na investiční produkty. V období od 6. do 9. se více zabývají prohlubováním znalostí v oblasti investic a do konce 9. měsíce musí zaměstnanci splnit certifikační zkoušku na pojistné produkty a penzijní připojištění.

*4. Jak se adaptace a zaškolování vyvíjí v průběhu času, aby reflektovaly aktuální trendy a požadavky bankovního trhu?*

Podle slov ředitele se adaptační proces za dobu jeho působení ve společnosti výrazně změnil. Před deseti lety noví zaměstnanci absolvovali vstupní školení ve školicím středisku, kde strávili minimálně tři dny v týdnu. Proto lze posoudit, že i díky online kurzům se adaptace zaměstnanců posunula vpřed.

*5. Jaké metody a postupy preferujete při rozvoji nových zaměstnanců?*

Ředitel při rozvoji nových zaměstnanců preferuje kombinaci různých metod a postupů, jako jsou například webináře a e-learningové kurzy. Nejvíce se však osvědčilo praktické školení přímo na pobočce, kde je každému novému zaměstnanci přidělen mentor. Každý nový zaměstnanec má také vyhrazený čas s interním trenérem (lektorem), což umožňuje zaměřit se na konkrétní domény a oblasti rozvoje v různých fázích adaptačního procesu. Tato kombinace metod a individuálního přístupu přispívá k úspěšnému začlenění nových zaměstnanců do pracovního prostředí a překonání prvních měsíců v novém zaměstnání.

*6. Jak hodnotíte efektivitu adaptačního procesu ve Vaší společnosti?*

Ačkoli ředitel ví, že se adaptační proces nových zaměstnanců stále vyvíjí, vnímá ho jako efektivní, a to především díky částečné digitalizaci celého procesu.

*7. Jaké jsou největší výzvy, se kterými se noví zaměstnanci potýkají při adaptaci do bankovního prostředí?*

V poslední otázce se autorka zaměřila na výzvy, se kterými se noví zaměstnanci potýkají. Ředitel jednoznačně uvedl, že jako stěžejní vnímá především orientaci zaměstnanců v oblasti interních bankovních systémů. Noví zaměstnanci mají nedostatek času na správné pochopení celého systému, a i díky častým změnám je pro nováčky velmi obtížné se správně a rychle zorientovat.

### 4.3 Resumé výzkumného šetření

Kombinace kvantitativní a kvalitativní metody výzkumu poskytla autorce komplexní pohled na řešené téma z různých perspektiv. Nejprve využila kvantitativní metodu prostřednictvím dotazníkového šetření, na které odpovědělo 41 zaměstnanců ze společnosti XYZ, a. s. Omezený počet respondentů v dotazníkovém šetření naznačuje, že za poslední dva roky přibyl ve společnosti v regionu západních Čech omezený počet nových zaměstnanců, a proto číslo není příliš vysoké. Autorka však nechtěla oslovovat zaměstnance, které ve společnosti působí delší dobu, aby zachovala věrohodnost dat a zjistila aktuální informace o adaptaci nových zaměstnanců. Dotazníková forma výzkumu byla zvolena především z důvodu rozmístění nových zaměstnanců po různých pobočkách tohoto regionu, a jiný způsob sběru dat by byl velmi obtížný. Pro potvrzení spolehlivosti získaných dat autorka následně použila kvalitativní metodu formou strukturovaných rozhovorů. Byly tak provedeny rozhovory s interním lektorem a ředitelem pobočky, jejichž odpovědi doplnily a potvrdily poskytnuté informace.

Následně byla získaná data zanalyzována a interpretována pro závěry práce a návrhy určitých opatření. Čtenáři se tak mohli dozvědět, jaké názory mají zaměstnanci, interní lektor a ředitel pobočky na adaptační proces ve společnosti XYZ, a. s. a jakou funkci interní lektor a ředitel zastává v tomto procesu. Ze zjištěných výsledků a odpovědí všech zúčastněných lze zodpovědět, zda hypotézy, stanovené na začátku metodologické části práce, potvrdit či naopak zamítnout.

Hypotéza 1 naznačuje, že pokud je adaptační proces ve společnosti efektivní, pak je pravděpodobné, že noví zaměstnanci budou více spokojeni se začleněním do pracovního a sociálního prostředí. Tato hypotéza vychází z předpokladu, že dobře nastavený adaptační proces bude přispívat k pozitivním zkušenostem nových zaměstnanců. Interpretace výsledků naznačuje, že většina respondentů, až na určité výjimky, vyjádřila pozitivní postoj k průběhu adaptace. Proto lze říci, že dané zjištění je v souladu s hypotézou, a tak dochází k jejímu potvrzení.

Hypotéza 2 tvrdí, že pravidelná zpětná vazba poskytovaná během adaptačního procesu ovlivňuje rychlost a kvalitu adaptace nových zaměstnanců. Výsledky a odpovědi jednotlivých respondentů naznačují, že je tato hypotéza pravdivá. Respondenti, kteří dostávali pravidelnou zpětnou vazbu, v následujících odpovědích na otázky v dotazníku vykazali velkou míru spokojenosti s adaptačním procesem a větší

sebevědomí při plnění pracovních úkolů. Tím lze vykáázat, že pravidelná zpětná vazba má pozitivní vliv na rychlost a kvalitu integrační fáze nových zaměstnanců.

U prvních dvou hypotéz byly určité předpoklady potvrzeny, avšak u hypotézy 3, která se zabývá přesunem prezenčních kurzů do online prostředí, výsledek již není tak zřejmý. Zatímco ředitel pobočky vnímá přesun vzdělávání nových zaměstnanců z prezenčních kurzů do online prostředí jako pozitivní a přínosný v rámci efektivnosti a optimalizace adaptačního procesu, zaměstnanci e-learningové kurzy nevnímají jako hlavní faktor úspěšné adaptace. Někteří z respondentů dokonce navrhli eliminaci těchto online kurzů, a proto je nutné tuto hypotézu zamítnout.

Kromě zhodnocených hypotéz byly v metodologické části analyzovány různé aspekty adaptačního procesu zaměstnanců ve společnosti XYZ, a. s. Na základě interpretovaných výsledků z dotazníkového šetření a rozhovorů s interním lektorem a ředitelem pobočky bylo zjištěno, že délka adaptačního procesu byla dle většiny respondentů vyhodnocena jako optimální, přestože se liší v závislosti na příslušnou pracovní pozici. Nejvíce využívanými nástroji adaptace jsou vstupní školení, online vzdělávání a využití interních lektorů. Nejvíce využívanou metodou vzdělávání jsou podle respondentů e-learningové kurzy, praktická pomoc od zkušených kolegů či mentorování. Na rozdíl od e-kurzů je mentorování mezi zaměstnanci velmi oblíbenou formou vzdělávání. Také interní lektoři a nadřízení významně přispívají k úspěšné adaptaci nových zaměstnanců. Hlavní výzvou adaptačního procesu je naopak orientace v interních bankovních systémech společnosti, což je hlavní překážkou pro úspěšnou a rychlou adaptaci zaměstnanců.

Z výsledků metodologické části však obecně vyplývá, že adaptační proces nových zaměstnanců ve společnosti XYZ, a. s. je efektivní, avšak díky drobným nedostatkům se stále vyvíjí a optimalizuje.

#### 4.4 Návrhy opatření pro společnost XYZ, a. s.

Na základě výsledků kombinovaného výzkumu, který zahrnoval jak kvantitativní, tak kvalitativní metody, bylo zjištěno, že adaptační proces ve společnosti XYZ, a. s. je pro nové zaměstnance velmi přínosný, ale současně vykazuje i určité nedostatky. Proto je vhodné sestavit návrh určitých opatření, které by dokázaly optimalizovat tento proces a současně minimalizovat jeho negativní aspekty.

Před samotným návrhem jednotlivých opatření je důležité zmínit, že se autorka zaměřila na region západních Čech, ze kterého získávala potřebná data od jednotlivých respondentů na dané téma. Proto budou i navrhovaná opatření vhodná především pro tento region.

Jedním z hlavních a nejvíce zmiňovaných témat je forma vzdělávání přímo na pracovišti, kde by měl mít každý nový zaměstnanec přiděleného svého mentora. I přesto, že je z výsledků výzkumného šetření zřejmé, že je mentorování v prvních týdnech zaměstnání často užívanou formou vzdělávání, pravděpodobně stále není rozšířen mezi všemi pobočkami regionu západních Čech. Proto autorka navrhuje opatření týkající se především zkušenějších kolegů, kteří by se podrobili školení zaměřené na mentoring nově příchozích zaměstnanců. Naučili by se zde, jak správně jednat s novými zaměstnanci, jaké znalosti mu předat jako první a na co se v prvních týdnech nejvíce zaměřit. Tento návrh na změnu by měl zahrnovat i povinnost nadřízeného přidělit novému zaměstnanci příslušného mentora. Díky tomuto navrhovanému opatření by adaptační proces vedl k vyšší efektivitě a noví zaměstnanci by tak byli rychleji připraveni na výkon jejich pracovní náplně. Toto doporučení by následně mohlo zlepšit i oblast týkající se nedostatku praxe, což zmínilo mnoho respondentů. Díky tomu, že by měl každý nováček přiděleného svého mentora, by tak získal mnoho praktických dovedností, které jsou klíčové pro správné plnění pracovních úkolů.

Následným problémem, vhodný k jeho řešení, je nedostatečná orientace v interních bankovních systémech. Aby došlo k eliminaci tohoto nedostatku, je možné zavedení povinných školení zaměřené pouze na práci s bankovními systémy. Dalším možným řešením by mohlo být vyhotovení manuálu, který by poskytoval detailní informace, jednotlivé postupy a funkce používaných systémů.

Příkladem dalšího drobného nedostatku, který může ovlivnit efektivitu adaptačního procesu a celkovou spokojenost nových zaměstnanců, je komunikace mezi zaměstnanci.



Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že právě komunikace a spolupráce mezi kolegy, je potřeba na některých pobočkách v regionu západních Čech vylepšit. Řešení tohoto problému by měl převzít manažer, jehož hlavním cílem je vytvoření příjemné atmosféry a podpora správné spolupráce mezi kolegy. Návrhem pro manažera tak může být pořádání více teambuildingů a setkávání mimo pracoviště.

Dalším navrhovaným opatřením je poskytnutí brožury, která by obsahovala harmonogram a fáze adaptačního procesu, včetně povinných školení, termínů a požadavků na získání certifikací.

Posledním a zároveň důležitým tématem je návrh na úpravu rozvojových školení pro nové zaměstnance. Navrhovaným opatřením je diferencování školení pro nové zaměstnance podle jejich pracovních pozic. Každý zaměstnanec by měl absolvovat školení specificky zaměřené na jeho pracovní pozici, což by mu poskytlo relevantní a potřebné znalosti pro jeho funkci ve společnosti. Tím se zabrání situaci, kdy se zaměstnanci s různými znalostmi a potřebami setkali na stejném školení. Díky této změně se noví zaměstnanci budou cítit lépe připraveni na plnění pracovních úkolů a zvýší se efektivita adaptačního procesu ve společnosti.

Všechna navrhovaná opatření by mohla přinést investici do rozvoje a optimalizace adaptačního procesu nových zaměstnanců. Procházková a Jelínková (2018) ve své knize zmiňují, že cílem rozvojových investic je podpora růstu podniku. Tyto investice mohou zahrnovat financování nových technologií či výzkumu a vývoje, což by mělo umožnit i zvýšení tržeb společnosti.

Tato opatření jsou pouhým návrhem na změnu, ale autorka je považuje za důležitá, jelikož si myslí, že by mohla pozitivně ovlivnit efektivitu adaptačního procesu a přispět k rychlejší a úspěšnější adaptaci nových zaměstnanců. Jejich implementace by tak postupně snižovala výskyt potenciálních nedostatků a adaptační proces by vedl k úspěšné optimalizaci.

## Závěr

Hlavním cílem této práce bylo analyzovat adaptační proces ve vybrané společnosti, identifikovat určité nedostatky a navrhnout vhodná opatření pro následné zlepšení a optimalizaci celého procesu.

Práce se skládá ze dvou hlavních částí, a to teoretické a praktické. V teoretické části práce byla první kapitola věnována adaptaci nových zaměstnanců a základním pojmům s tím související. Druhá kapitola popisovala celkový průběh adaptace zahrnující jednotlivé funkce, nástroje, fáze a hodnocení adaptačního procesu. Celkově lze tedy říci, že teoretická část práce usnadňuje čtenářům pochopit podstatu adaptačního procesu. Praktická část byla také rozdělena do dvou kapitol. Nejprve se autorka věnovala představení společnosti, která z důvodu zachování důvěryhodnosti a mlčenlivosti chtěla zůstat v anonymitě. Proto byla společnost v celé praktické části jmenována jako společnost XYZ, a. s. Po představení společnosti následovala charakteristika nástrojů adaptace a popis jednotlivých fází adaptačního procesu společnosti XYZ, a. s. Poté následovala metodologická část, která zahrnovala dotazníkové šetření a strukturované rozhovory s interním lektorem a ředitelem pobočky.

Metodologické šetření bylo nejdůležitějším prvkem celé práce. Poskytlo autorce potřebné informace a umožnilo dosáhnout co nejdůležitějších výsledků pro správnou identifikaci nedostatků a problémů adaptačního procesu ve společnosti. V první fázi výzkumu byla použita kvantitativní metoda, dotazníkové šetření, jejíž respondenty tvořili zaměstnanci společnosti XYZ, a. s. z regionu západních Čech. Jejich názory na adaptaci výrazně přispěly k dosažení cílů práce. Následně byla použita kvalitativní metoda ve formě strukturovaných dotazníků s interním lektorem a ředitelem pobočky. Ti poskytli informace o své roli v bankovní společnosti, v adaptačním procesu, a rovněž sdíleli své názory na jeho efektivitu a výzvy, kterým noví zaměstnanci čelí v prvních týdnech zaměstnání.

Toto šetření autorce poskytlo komplexní pohled na adaptační proces, což jí umožnilo identifikovat jednotlivé nedostatky a navrhnout určitá opatření k jeho optimalizaci. Mezi hlavní návrhy patří poskytnutí školení pro zkušené zaměstnance, aby získali základní dovednosti v oblasti mentoringu, a s tím spojená povinnost manažera poskytnout novému zaměstnanci svého mentora. Dalším výrazným problémem je nedostatečná orientace v bankovních systémech, což by mohlo být řešeno poskytnutím

školení, zaměřené přímo na funkci v těchto systémech či poskytnutí brožury s detailním popisem systémů. Posledním důležitým opatřením je přizpůsobení jednotlivých školení konkrétním pracovním pozicím. Tato navržená opatření mohou být podkladem pro detailnější rozbor v rámci dalších studií nebo výzkumů.

I když je adaptační proces společnosti XYZ, a.s. z výsledků považován za efektivní, autorka identifikovala drobné nedostatky a následně navrhla opatření pro jejich možné řešení. Realizace těchto opatření by mohla vést k rychlejšímu začlenění nových zaměstnanců do pracovního chodu společnosti a zlepšení kvality jejich znalostí a dovedností. Správná adaptace nových zaměstnanců je klíčovým krokem pro udržení pracovních sil. Čím kvalitnější a úspěšnější bude tento proces, tím více zaměstnanců bude spokojených a pravděpodobněji zůstanou v pracovním poměru i po zkušební době. Tím se snižují náklady na nábor a školení nově příchozích zaměstnanců.

## Seznam použitých zdrojů

- Afandi, A. (2021). Mentoring program: Empowerment and Human Resources Development. *Akademik: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 1(3), 87-94. <https://ojs.pseb.or.id/index.php/jmh/article/view/458/364>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* (13. vyd.). Grada Publishing.
- Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizacích*. Grada Publishing.
- Dubová, Z. (2023). *Proces adaptace nových zaměstnanců a jak na něj*. Rekvalifikační Kurzy.cz. [https://rekvalifikacnikurzy.cz/clanky/proces-adaptace-novych-zamestnancu?fbclid=IwAR1nZxH1aX-IgznZZawtfbM6P\\_SFLQhut7ZA\\_wUcPvql2A3qZc-9JTGjunU](https://rekvalifikacnikurzy.cz/clanky/proces-adaptace-novych-zamestnancu?fbclid=IwAR1nZxH1aX-IgznZZawtfbM6P_SFLQhut7ZA_wUcPvql2A3qZc-9JTGjunU)
- Dvořáková, Z., Collins, D., Coubal, V., Dohnalová, M., Hrkal, F., Hüttlová, E., Kalousová, P., Kearns, K. P., Kemrová, M., Kleibl, J., Němec, O., Palíšková, M., Režná, P., Soušková, M., Strítěský, M., Střížová, V., Svobodová, L., & Šikýř, M. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck.
- Filip, L. (2019). *Efektivní řízení kvality*. Pointa.
- Jermář, M., Egerová, D., Dvořáková, V., & Dvořáková, J. (2017). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Khan, M. S., Chongcharoen, D., & Ulhaq, Z. (2020). The Mediating Effect of Employee Learning between Job Rotation and Employee Career Development: Empirical Evidence from the Banking Sector of Pakistan. *Journal of Innovation and Management*, 4(-), 66-80. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/journalcim/article/view/240153/163602>
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing.
- Končítíková, G. (2021). *Inspirace Baťa: Jak být silnější a šťastnější podle životních zásad Tomáše Bati*. Inspirace Baťa.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (5. vyd.). Management Press.
- Mayerová, M., & Růžička, J. (2000). *Moderní personální management*. H&H.
- Měrtlová, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Akademické nakladatelství CERM.
- Němec, O., Bucman, P., & Šikýř, M. (2014). *Řízení lidských zdrojů*. Vysoká škola finanční a správní.
- Palíšková, M., Legnerová, K., & Strítěský, M. (2021). *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. C. H. Beck.
- Společnost XYZ, a. s. (2024). *Interní společenský průvodce*. Interní dokument Společnosti XYZ, a. s. se sídlem v Praze.
- Společnost XYZ, a. s. (2024). *Interní vzdělávací portál společnosti*. Interní dokument Společnosti XYZ, a. s. se sídlem v Praze.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2. vyd.). Grada Publishing.

Tarique, I. (2014). *Seven trends in corporate training and development: strategies to align goals with employee needs*. Pearson Education.

Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Grada Publishing.

Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., & Lišková, J. (2017) *Úvod do podnikové ekonomiky*. Západočeská univerzita v Plzni.

Vasanthi, S., & Basariya, S. R. (2019). On the job training implementation and its benefits. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 6(1), 210-215. [https://www.researchgate.net/profile/S-Rabiyathul-Basariya/publication/331486221\\_ON\\_THE\\_JOB\\_TRAINING\\_IMPLEMENTATION\\_AND\\_ITS\\_BENEFITS/links/5c7cb799a6fdcc4715acaf0e/ON-THE-JOB-TRAINING-IMPLEMENTATION-AND-ITS-BENEFITS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/S-Rabiyathul-Basariya/publication/331486221_ON_THE_JOB_TRAINING_IMPLEMENTATION_AND_ITS_BENEFITS/links/5c7cb799a6fdcc4715acaf0e/ON-THE-JOB-TRAINING-IMPLEMENTATION-AND-ITS-BENEFITS.pdf)

Vasanthi, S., & Basariya, S. R. (2019). Pros and Cons of On the Job training versus Off the Job Training. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(10), 671-674. [https://www.researchgate.net/profile/S-Rabiyathul-Basariya/publication/343392046\\_Pros\\_and\\_Cons\\_of\\_On\\_the\\_Job\\_training\\_versus\\_Off\\_the\\_Job\\_Training/links/5f27d7eb92851cd302d5848c/Pros-and-Cons-of-On-the-Job-training-versus-Off-the-Job-Training.pdf](https://www.researchgate.net/profile/S-Rabiyathul-Basariya/publication/343392046_Pros_and_Cons_of_On_the_Job_training_versus_Off_the_Job_Training/links/5f27d7eb92851cd302d5848c/Pros-and-Cons-of-On-the-Job-training-versus-Off-the-Job-Training.pdf)

Zachary, L. J., & Fain, L. Z. (2022). *The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships* (3. vyd.). Jossey-Bass.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Nástroje adaptačního procesu ve společnosti XYZ, a. s. ....	46
Tabulka 2: Formy vzdělávání ve společnosti XYZ, a. s. ....	47
Tabulka 3: Hodnocení efektivity adaptačního procesu ve společnosti XYZ, a. s. ....	47

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Organizační struktura retailové sítě v regionu západních Čech..... 30

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Dotazníkové šetření pro zaměstnance společnosti XYZ, a. s.

**Příloha B:** Strukturovaný rozhovor s interním lektorem

**Příloha C:** Strukturovaný rozhovor s ředitelem pobočky



## **Příloha A: Dotazníkové šetření pro zaměstnance společnosti XYZ, a. s.**

### ***Úvodní stránka***

Milí respondenti,

děkuji, že jste si našli pár minut svého času pro vyplnění dotazníku, který je součástí mé praktické části bakalářské práce na téma "Adaptační proces nových zaměstnanců". Cílem průzkumu je získat cenné informace, které mi pomohou lépe pochopit adaptační proces ve Vaší organizaci.

Vaše odpovědi budou zpracovány zcela anonymně a budou použity pouze pro účely výzkumu.

Děkuji, Barbora Mašková

### ***Stránka 1 – Demografické údaje***

Adaptační proces je systematický postup usnadňující novým zaměstnancům přizpůsobení se pracovnímu prostředí a úspěšnou integraci do pracovního týmu. Tento proces zahrnuje různé aktivity a interakce, které pomáhají novým zaměstnancům rychleji a účinněji plnit své pracovní povinnosti.

#### **1. Kolik Vám je let?**

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 a více let

#### **2. Jaké je Vaše pohlaví?**

- Muž
- Žena
- Jiné

#### **3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Základní
- Středoškolské s výučním listem
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

- Jiné

**4. Jaká je Vaše pracovní pozice?**

- Pracovník na dohodu
- Bankéř
- Pokladník
- Osobní bankéř
- Premium bankéř
- Specialista na pojištění
- Specialista na hypotéky
- Specialista na investice
- Jiná .....

**2. Stránka – Průběh adaptačního procesu**

**5. Byl/a jste při nástupu do práce seznámen/a s pracovním prostředím společnosti?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**6. Jak dlouho trval Váš adaptační proces?**

- Méně než 1 měsíc
- 1-3 měsíce
- 4-6 měsíců
- Více než 6 měsíců

**7. Jak byste ohodnotil/a délku adaptačního procesu?**

- Příliš krátký
- Krátký
- Optimální
- Dlouhý
- Příliš dlouhý

**8. Dostával/a jste zpětnou vazbu na svou práci během adaptačního procesu?**

- Ano
- Ne

**9. Jak často jste měl/a možnost konzultovat své pracovní úkoly s Vaším nadřízeným?**

- Denně
- Týdně
- Měsíčně
- Méně než jednou za měsíc
- Nikdy

**10. Byl Vám přidělen pracovník, na kterého jste se kdykoliv mohl/a obrátit?**

- Ano
- Ne

**11. Jak byste ohodnotil/a podporu, kterou jste obdržel/a od kolegů během adaptačního procesu?**

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Neutrální
- Špatná
- Velmi špatná

### ***3. Stránka – Vzdělávací programy***

**12. Jaké nástroje Vám byly poskytnuty během adaptačního procesu?**

- Instruktaž při výkonu práce
- Praktická pomoc kolegovi při výkonu práce
- Koučování/mentorování
- Přednáška
- Seminář
- E-learningové kurzy
- Jiné.....

**13. Jaké formy vzdělávání Vám byly poskytnuty?**

- Instruktaž při výkonu práce
- Praktická pomoc kolegovi při výkonu práce
- Koučování/mentorování
- Přednáška
- Seminář
- E-learningové kurzy

Jiné.....

**4. Stránka – Celková efektivita adaptačního procesu**

**14. Jak byste ohodnotil/a celkovou efektivitu adaptačního procesu?**

(1 = velmi negativně, 5 = velmi pozitivně)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**15. Jaká část adaptačního procesu pro Vás byla nejvíce užitečná?**

Otevřená odpověď.....

**16. Jaká opatření byste navrhl/a pro zlepšení efektivity adaptačního procesu?**

Otevřená odpověď.....

***Poděkování***

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu vyplnit tento dotazník. Vaše údaje budou zpracovány důvěrně a použity v souladu s právními předpisy o ochraně osobních údajů.

## **Příloha B: Strukturovaný dotazník s interním lektorem**

### **1. Jaká je Vaše historie v bance a jaká je Vaše aktuální náplň práce?**

Do banky jsem nastoupil v roce 2009 jako pokladník, po zhruba půl roce jsem se posunul do pozice bankéře (tehdy klientského pracovníka) a po pěti letech na pobočce se mi podařilo vyhrát výběrové řízení na lektorskou pozici. S drobnými obměnami názvu pozice a územní působnosti dělám lektora v doméně platebního komfortu dodnes. Mou hlavní náplní práce jsou zakázky na pobočkách, kde pomáhám s rozvojem nových i stávajících pracovníků v rámci mého doménového zaměření. Dále je mým úkolem předávat z centrály informace o novinkách a trendech na pobočky a v opačném směru zase předávám zpětnou vazbu a návrhy na vylepšení procesů, produktů apod. Společně s kolegy také připravujeme skupinová školení v regionu, porady apod. Na rozvoji pracovníků úzce spolupracuji s manažery poboček, kteří si mou pomoc objednávají dle svých potřeb. Dříve jsme s kolegy také školili prezenční centrální kurzy, to se již v posledních letech neděje.

### **2. Jakým způsobem přispíváte k adaptaci nových zaměstnanců ve společnosti?**

Rozvoji nováčků věnuji velice podstatnou část mé kapacity. Má doména je velice široká, pracovníky učím pracovat se základními pracovními systémy, probírám s nimi parametry produktů, procesy, naše digitální kanály a přispívám také k jejich rozvoji v obchodních dovednostech. Nováčkům se můžu věnovat důkladněji než jejich kolegové v rámci běžného provozu, takže si můžeme více v klidu vše probrat, vyzkoušet a vysvětlit souvislosti. Má doména je první, kterou musí noví pracovníci na základních pozicích zvládnout, takže z lektorů se u nováčků objevují jako první v pořadí a přispívám k tomu, aby lépe zvládli to velké množství informací a dovedností, které v prvních týdnech a měsících dostávají. Pomáhám jim také lépe všemu novému porozumět a umět klientům předávat správné informace a rady.

### **3. Jaké jsou klíčové dovednosti a kompetence, které se snažíte novým zaměstnancům předat během jejich adaptačního procesu?**

Aktuálně jsou mými stěžejními tématy orientace a zápisy v hlavním bankovním systému, produktová znalost, detailní znalost online kanálů banky, procesy v rámci servisu klientů a spousta dalších drobnějších témat. Kolegům také poměrně často pomáhám s bankovní technikou. Zadáni zakázek mi specifikují manažeři, kteří si mě objednávají. Víceméně se všemi zakázkami také prolíná rozvoj „soft dovedností“ jako je telefonování, zjišťování potřeb, vedení obchodního rozhovoru, zjišťování obchodního potenciálu apod.

**4. Jak se adaptace a zaškolování vyvíjí v průběhu času, aby reflektovaly změny na bankovním trhu, procesech a technologiích?**

Pokud mohu posoudit za posledních cca 15 let, tak pozoruji ve vývoji našeho vzdělávání některé jasné trendy jako jsou zkracování a omezování prezenčních školení (vzhledem ke snižujícímu se počtu zaměstnanců na pobočkách chtějí mít manažeři ostatní pracovníky co nejvíce přítomné na pobočce), dále výrazný přesun rozvoje do online prostředí. Co se týká obsahu, školení postupně zapracovávají nové postupy a produkty, tak jak je banka zavádí, aby účastníkům dávaly vždy aktuální informace a dovednosti. Velmi významným trendem posledních let je tzv. asistovaný servis a asistovaný prodej – znamená to, že naše pracovníky při školeních učíme (tam kde je to možné) preferovat při obsluze klientů online kanály před interními systémy a edukovat tím klienty, aby si uměli jednodušší úkony obstarávat sami. To má za cíl úsporu časové kapacity pracovníků.

**5. Jaké metody rozvoje nových zaměstnanců ve své praxi nejčastěji využíváte?**

Při prvním setkání s nováčkem většinou neobsluhujeme klienty, ale učíme se společně pracovat v interních systémech, ale také maximálně prakticky využíváme telefon a služební tablety. Později přecházíme na společnou obsluhu klientů, vždy se domluvíme na míře mého zapojení. Na absolvované schůzky si následně dáváme zpětnou vazbu. Část zakázek, případně kratších individuálních konzultací se odehrává také online přes video, kdy využíváme sdílení obrazovky. Jako pomůcky mi slouží různá akceptační prostředí našich systémů, zpracované pomůcky a školicí materiály, případně tematické prezentace.

**6. Jaký máte názor na efektivitu adaptačního procesu ve společnosti?**

Dle mého názoru máme nastavenou adaptaci nováčků dobře, kombinujeme prezenční školení, e-kurzy, učení se od zkušenějších kolegů, podporu lektorů, manažerské vedení a další metody a pokud je i na straně nově přijatého kolegy zájem se naši práci naučit a má alespoň základní předpoklady, má vytvořené vhodné prostředí. Mírné obtíže někdy bývají s přidělením a zprovozněním veškeré potřebné techniky a přístupů. Pokud bych hledal ze svého pohledu prostor pro změnu, doporučil bych školit náš hlavní interní systém jako samostatný jednodenní kurz jako tomu bývalo dříve.

**7. Jaké jsou největší výzvy, se kterými se noví zaměstnanci potýkají při adaptaci do bankovního prostředí?**

Banka klade na nové pracovníky hned od začátku velmi vysoké nároky. Musí v co nejkratší době zvládnout bankovní systémy, naučit se znát alespoň základní poskytované služby, produkty a procesy, které souvisí s jejich poskytováním a servisem. Jedná se

o obrovský objem informací. Souběžně s tím se musí také učit správnou komunikaci s klientem a obchodní dovednosti. Dále legislativa také ukládá povinnost absolvovat několik oficiálních certifikací, což je pro nováčky možná vůbec to nejobtížnější. Nemale procento nových nástupů končí už ve zkušební době mimo jiné z důvodů nezvládnutí těchto nároků.

## **Příloha C: Strukturovaný dotazník s ředitelem pobočky**

### **1. Jaká je Vaše historie v bance a jaká je Vaše aktuální náplň práce?**

V bance pracuji od roku 2011. Začala jsem pracovat na pozici pojišťovacího specialisty. Zhruba po dvou letech jsem se přihlásila do výběrového řízení na pozici manažera malé pobočky, kde jsem nezůstala moc dlouho. V roce 2014 jsem začala působit na střední pobočce jako manažer. V současné době vedu dvě střední pobočky a dvě malé pobočky.

Do náplně mé práce patří řízení činnosti zaměstnanců, přijímání opatření k optimálnímu chodu pobočky. Nábor nových zaměstnanců, řeším provozní záležitosti, kontroluji splněné certifikační zkoušky. Zajišťuji, aby zaměstnanci dodržovali pracovní kázeň a mnoho jiného.

### **2. Jaká je Vaše role v adaptaci nových zaměstnanců?**

Hlavní rolí je najít vhodného kandidáta na jednotlivou pozici. V první fázi komunikuji s personalistou, kterému uvedu, jakého zaměstnance do týmu hledám. Personalista vypíše výběrové řízení a uveřejní ho v interních a externích kanálech nabízející volná pracovní místa.

Po selekci kandidátů přijde první kolo výběrového řízení. V případě, kdy se nám kandidát líbí, pozveme kandidáta na druhé kolo, kde už uvádíme vzájemná očekávání.

### **3. Které kompetence potřebujete, aby noví zaměstnanci získali během adaptačního procesu?**

Adaptační proces máme rozdělený až do jednoho roku. V prvních 9 měsících zaměstnanec musí získat 4 certifikační zkoušky, které ho opravňují k prodeji jednotlivých produktů.

První 3 měsíce zaměstnanec v závislosti na pozici získává všeobecné informace k bankovním službám. Začíná zde jednoduchá obsluha přichozích klientů. Musí zde splnit minimálně jednu certifikační zkoušku na úvěrové produkty. Další fáze 3–6 měsíců zde již nastává prodej úvěrových produktů a další drobných produktů. Do 6 měsíců musí zaměstnanec splnit certifikační zkoušku na investiční produkty a dále se jeho kompetence prohlubují v investičních produktech. Poslední fáze 6–9 měsíců zaměstnanec musí splnit certifikační zkoušku na pojistné produkty a penzijní připojištění. Opět prohlubujeme znalosti na produkty se zaměřením na pojištění.



**4. Jak se adaptace a zaškolování vyvíjí v průběhu času, aby reflektovaly aktuální trendy a požadavky bankovního trhu?**

System školení za posledních deset let se výrazně změnil. Před deseti lety jezdili všichni nováčci na školení do školícího střediska minimálně na tři týdny. V současné době jezdí nováčci do školícího střediska na dva až tři dny v týdnu, zbytek týdne tráví na pobočce.

**5. Jaké metody a postupy preferujete při rozvoji nových zaměstnanců?**

Nejčastěji využíváme školení formou webinářů, e-kurzů. Nejvíce se nám osvědčilo praktické školení přímo na pobočce, kde každý nováček má svého mentora. Každý nováček má také vyhraněný čas s trenérem na jednotlivé domény dle fáze adaptace.

**6. Jak hodnotíte efektivitu adaptačního procesu ve Vaší společnosti?**

Adaptační proces nových zaměstnanců se neustále vyvíjí. Vnímám jako efektivní částečnou digitalizaci procesu.

**7. Jaké jsou největší výzvy, se kterými se noví zaměstnanci potýkají při adaptaci do bankovního prostředí?**

Největší výzvou pro nového zaměstnance jsou jednoznačně bankovní systémy.

## Abstrakt

Mašková, B. (2024). *Optimalizace adaptačního procesu nových zaměstnanců v organizaci* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** adaptace, adaptační proces, noví zaměstnanci, nástroje adaptačního procesu, fáze adaptačního procesu, efektivita, optimalizace

Tato bakalářská práce se zabývá *adaptačním procesem nových zaměstnanců v organizaci*, který hraje klíčovou roli pro správné začlenění nových zaměstnanců a celkovou produktivitu celé společnosti. Cílem práce je analyzovat současný proces adaptace ve vybrané společnosti a navrhnout opatření pro jeho optimalizaci. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, kterými je teoretická a praktická část. V první části jsou představeny základní teoretické pojmy úzce související s adaptačním procesem. Druhá část je zaměřena na analýzu současného stavu adaptačního procesu ve vybrané organizaci s využitím kvantitativních a kvalitativních metod výzkumu. Na základě získaných dat autorka zhodnotila celkovou efektivitu adaptačního procesu a představila návrh konkrétních opatření pro jeho zlepšení. Výsledky této práce mohou přispět k rychlejšímu a efektivnějšímu začlenění nových zaměstnanců do pracovního prostředí a k celkovému zvýšení produktivity organizace.

## **Abstract**

Mašková, B. (2022). Optimization of the adaptation process of new employees in the organization [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** adaptation, adaptation process, new employees, adaptation process tools, adaptation process phases, efficiency, optimization

This bachelor thesis deals with the adaptation process of new employees in an organization, which plays a key role in the proper integration of new employees and the overall productivity of the entire company. The aim of the thesis is to analyze the current adaptation process in the selected company and propose measures for its optimization. The thesis is divided into two main parts, which are the theoretical and practical part. In the first part, basic theoretical concepts closely related to the adaptation process are introduced. The second part focuses on the analysis of the current state of the adaptation process in the selected organization using quantitative and qualitative research methods. Based on the data obtained, the author evaluated the overall effectiveness of the adaptation process and presented a proposal of specific measures for its improvement. The results of this work can contribute to faster and more effective integration of new employees into the work environment and to the overall increase in the productivity of the organization.