

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Adaptační proces ve studentské organizaci IAESTE ČVUT v Praze

Adaption process in student organization IAESTE CTU in Prague

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D., ING.PAED.IGIP

ŠATKOVÁ

MICHAELA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Šátková Jméno: Michaela Osobní číslo: 440972
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Adaptační proces ve studentské organizaci IAESTE ČVUT v Praze

Název bakalářské práce anglicky:

Adaption process in student organization IAESTE CTU in Prague

Pokyny pro vypracování:

Cíl: analyzovat proces adaptace členů ve studentské organizaci, identifikovat silné a slabé stránky versus příležitosti a hrozby;

Přínos: navrhnout opatření na zlepšení adaptačního procesu dobrovolníků ve studentské organizaci;

1. Úvod; 2. Teoretická část - popis adaptačního procesu, jeho fáze a efektivita adaptace pracovníků; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza současného stavu, návrh dílčího opatření procesu pro zlepšení stavu, analýza efektivnosti opatření; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. Praha: Grada Publishing.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 4. Praha: Management Press, 2007.

RYMEŠ, Milan. Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů. Praha: Svoboda, 1985.

VÝROST, Josef a Slaměník IVAN. Aplikovaná sociální psychologie. Praha: Portál, 1998.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D., ING.PAED.IGIP - Oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 05. 12. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2018



Podpis vedoucí(ho) práce



Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

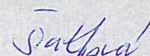


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

24-04-2017

Datum převzetí zadání



Podpis studenta(ky)

ŠATKOVÁ, Michaela. Adaptační proces ve studentské organizaci IAESTE ČVUT v Praze. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Bc. Pavlu Andresovi, Ph.D., ING.PAED.IGIP za metodické vedení a poskytnuté rady při vypracování mé bakalářské práce. Dále děkuji studentské organizaci IAESTE ČVUT v Praze za možnost realizace práce v této organizaci a všem jejím členům, zejména těm současným, za poskytnutou součinnost při získávání potřebných údajů pro praktickou část práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou adaptace členů ve studentské organizaci. Cílem práce je analyzovat proces adaptace členů ve studentské organizaci, identifikovat její silné a slabé stránky versus příležitosti a hrozby. Na základě informací získaných od členů studentské organizace navrhnout opatření na zlepšení adaptačního procesu dobrovolníků.

Klíčová slova

Adaptace; orientace; adaptační proces; pracovní adaptace; sociální adaptace; kultura organizace; studentská organizace.

Abstract

This bachelor thesis deals with the problematics of adaptation of members of student organization. The goal of the work is to analyse the process of adaptation of members in student organization, to identify its strengths and weaknesses versus opportunities and threats. To propose precautions for improvement of adaptation process of volunteers based on information gained from members of student organization.

Key words

Adaptation; orientation; adaptation process; work adaptation; social adaptation; organizational culture; student organization.

Obsah

Úvod	1
1 ADAPTACE.....	4
1.1 Fáze adaptace.....	4
1.2 Adaptace v organizaci.....	5
1.3 Pracovní adaptace	6
1.4 Sociální adaptace.....	6
1.4.1 Adaptace na kulturu organizace	7
1.4.2 Adaptace na pracovní skupinu	8
1.5 Psychologická smlouva.....	9
1.6 Hodnocení a efektivita adaptace:.....	10
1.7 Objekty a subjekty adaptace	11
2 ORIENTAČNÍ PROGRAMY A NÁSTROJE ADAPTACE.....	14
2.1 Příležitosti a hrozby orientačních programů.....	15
2.1.1 Mobilní aplikace pro adaptaci zaměstnanců.....	17
2.2 Informace pro nového pracovníka	18
2.3 Buddy systém.....	20
3 O SPOLEČNOSTI IAESTE.....	23
3.1 Struktura IAESTE Czech Republic.....	23
3.2 Struktura IAESTE ČVUT v Praze.....	24
3.1 Vize a strategie IAESTE ČVUT v Praze.....	26
3.2 Firemní kultura.....	26
4 ADAPTACE Z UŽŠÍHO HLEDISKA	27
4.1 Práce s nováčky příchozími do června 2016.....	27

4.2	Návrh na zlepšení adaptačního systému 2016	28
4.2.1	Dotazník pro členy zvolené v prosinci 2016	29
4.2.2	Vyhodnocení dotazníku	30
4.2.3	Vyhodnocení adaptace.....	33
4.3	Návrh adaptačního procesu 2017.....	33
5	ADAPTACE ZE ŠIRŠÍHO HLEDISKA	38
5.1	Popis týmu finance	38
5.2	Adaptace jednotlivců do týmu Finance.....	39
5.3	Adaptace na vedoucí týmu.....	39
	Závěr	41
	Seznam použité literatury	42
	Seznam elektronických zdrojů	44
	Seznam obrázků	45
	Seznam tabulek	46
	Seznam příloh	47

Úvod

Personální procesy se během posledních let výrazně mění v důsledku stále se měnícího prostředí. Pracovníci již dávno nejsou považováni jen za další výrobní faktory, jako jsou půda, práce a kapitál. Nyní je lidské zdroje nahlíženo jako na největší bohatství podniku. Proto si lidí společnost musí umět vážit a také s nimi umět pracovat.

Tato bakalářská práce se věnuje jedné ze základních personálních činností, tématu adaptačního procesu pracovníků. Konkrétně se zaměřuje na adaptaci dobrovolníků ve studentské organizaci. Práce odpovídá na otázky týkající se řízení adaptačního procesu a jeho důležitosti.

Adaptace je jeden z nejvýznamnějších personálních procesů pro stabilizaci zaměstnanců. Obzvláště novým zaměstnancům je důležité se věnovat a plánovat a řídit proces jejich adaptace. Správně nastavený proces adaptace zvyšuje pravděpodobnost spokojenosti zaměstnanců v organizaci, snižuje riziko fluktuace a zabezpečuje to, že zaměstnanci budou během krátkého časového úseku vysoce výkonní. Správně adaptovaný pracovník se rychle ztotožní s pracovním a sociálním prostředím, v němž plní pracovní úkoly, a to v požadované kvalitě a včas.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se za využití literární metody budu zabývat problematikou adaptace, jejími druhy a řízením adaptačního procesu. Porovnáám pohledy různých autorů zabývajících se danou problematikou.

Pro praktickou část práce jsem si vybrala společnost IAESTE ČVUT v Praze, ve které působím již dva roky. Když jsem byla před dvěma lety do organizace přijata, bylo pro mě těžké začlenit se a začít pracovat. Po příchodu se již nikdo příliš nezajímal o to, jak s nováčky pracovat. Rozhodla jsem se vypracovat řízený adaptační proces, protože v organizaci nebyl nastavený a v důsledku toho byla v organizaci vysoká fluktuace nově příchozích dobrovolníků.

Nejprve popíšu společnost včetně její organizační struktury a poté analyzuji stávající stav adaptačního procesu. Nabyté znalosti z teoretické části využiji a aplikuji tak, abych navrhla dílčí opatření procesu adaptace pro zlepšení stávajícího stavu a vyhodnotím efektivnost těchto opatření. Po vyhodnocení dílčích opatření navrhnu adaptační systém pro tuto organizaci. Kvalitu adaptačního procesu budu zkoumat za využití dotazníkového šetření a rozhovorů se členy ve vedoucích pozicích.

Tato práce nabízí možný způsob, jak se s řízeným adaptačním procesem vypořádat. Řízený adaptační proces by pro organizaci byl přínosem, protože by ji dále posunul ve smyslu plnění jejího poslání.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ADAPTACE

Adaptace z latinského „adaptatio“ znamená přizpůsobení. Skládá se z předpony „ad“ a „aptus“ = vhodný. Je to proces a výsledek procesu změn v chování, ve struktuře společenské skupiny, sociální organizaci nebo v kultuře, který přispívá k přežití, fungování nebo udržování rovnováhy se sociálním a přírodním prostředím. Tento pojem byl do sociologie (a poté personalistiky) převzat z biologie. Josef Charvát říká, že schopností adaptovat se disponuje vše živé a biologický úspěch kteréhokoliv druhu, tedy i člověka, závisí především na jeho schopnosti přizpůsobit se okolí. Opakem adaptace je maladaptace (Maříková aj., 1996, str. 40).

Člověk se na podmínky, ve kterých žije, snaží přizpůsobit dle svých potřeb, zájmů, hodnot a cílů. Nepřijímá podmínky pasivně, nýbrž si je uzpůsobuje. Adaptace probíhá pasivní i aktivní formou propojení člověka s prostředím. Člověk si přizpůsobuje prostředí a prostředí se přizpůsobuje člověku (Bedrnová aj., 2012, str. 162).

Adaptace se skloňuje ve všech vědních oborech, které se zabývají živými systémy a jejich vztahem k vnitřnímu i vnějšímu prostředí. Pojem adaptace se v různých oborech zaměřuje za pojmy přizpůsobení, rovnováha, soulad, aklimatizace či začleňování. V psychologii osobnosti adaptace vyjadřuje nejobecnější funkci psychiky. Je to soubor aktivit, které jsou potřebné pro vyrovnání se člověka s přírodním a společenským prostředím (Rymeš, 1985, str. 27).

1.1 Fáze adaptace

Váchal a Pártlová (2008, str. 32) proces adaptace na podmínky dělí do následujících čtyř fází:

1. **Přípravná fáze** zahrnuje období před změnami životních a pracovních podmínek. Příkladem může být období nespokojenosti pracovníka na současném pracovišti či podání přihlášky do výběrového řízení.
2. **Fáze globální orientace** nastává spolu se začátkem působení nových podmínek. Může být spojena s nástupem na nové pracoviště, či se seznámením se s novými podmínkami.
3. **Fáze uvědomělé orientace** přichází spolu se začátkem uvědomování si svého vztahu k nově změněným podmínkám. Zaměstnanec v této fázi umí využít všech možností, které mu zmíněná změna otevřela.

4. *Fázi vpravení se do nových podmínek* označujeme jako adaptovanost. Pokud tato fáze nenastane v důsledku nezvládnutí třech předchozích fází, nastává rezignace.

Marquez aj. (1996, str. 110 - 112) rozděluje adaptační proces do tří etap. První etapou je *Etapa předcházející adaptaci*, která zahrnuje řadu činností předcházejících nástupu do organizace nebo do nového útvaru, druhá etapa je *Vlastní adaptace* nastupující po přijetí jedince, a třetí etapa *Osvojení sociální role*, což je etapa která nastává po integraci na pracovní místo.

1.2 Adaptace v organizaci

Adaptace je proces, v němž jedinec získává a osvojuje si specifické poznatky a dovednosti, které potřebuje k převzetí určité úlohy v podniku. Začleňuje se do kolektivu a ztotožňuje se s cíli společnosti (Marquez, 1996, str. 108).

Prostředí, ve kterém se jedinec adaptuje, a tedy i pracovní prostředí ve kterém plní pracovní úkoly, je značně členité, a proto jedinec nemusí být adaptován úspěšně na všechny dílčí vlivy prostředí (Bedrnová (2012, str. 162).

Rozlišujeme dva základní druhy adaptace, a to sociální a pracovní. Sociální i pracovní adaptace probíhají současně a vzájemně se prolínají. Je třeba uvědomit si, že úspěšnost jednoho druhu adaptace nezaručuje úspěšnost toho druhého (Výrost a Slaměník, 1998, str. 42). Úspěšný průběh adaptačního procesu závisí na zvládnutí obou dvou rovin adaptace (Bedrnová aj., 2012, str. 163).

Dvořáková (2012, str. 162) rozděluje řízené začlenění zaměstnance na tři oblasti. Mluví o adaptaci do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Nezaměřuje se na adaptaci pouze nového zaměstnance, podotýká i adaptaci externího spolupracovníka.

Pojmy adaptace a orientace lze považovat za pojmy se shodným významem. Například Koubek (2010) mluví o orientaci zaměstnanců z užšího i širšího hlediska, tedy orientaci nových i stávajících pracovníků, naopak Barbazette (2008) se v uvedené publikaci zaměřuje pouze na orientaci nových pracovníků. Šopovová (2008, str. 32) adaptaci zaměřuje pouze na nové pracovníky, naopak Bedrnová (2012, str. 165 – 166) se dívá na adaptaci komplexněji, zahrnuje nové i stávající pracovníky i celé pracovní skupiny.

1.3 Pracovní adaptace

Pojem „pracovní adaptace“ neboli „adaptace na práci“ se začal poprvé objevovat na přelomu 60. a 70. let dvacátého století. Adaptace zahrnuje řadu oblastí vztahu mezi pracovníkem a prací, objektivními podmínkami práce a subjektivními procesy a stavy. Z hlediska psychologie práce je posuzována jak na úrovni jednotlivce, tak pracovní skupiny (Rymeš, 1985, str. 35).

Pracovní adaptace vyplývá z profesního zařazení a předpokladů, jimiž zaměstnanec disponuje. Základem předpokladů jsou poznatky, dovednosti a zkušenosti. Zahrnuje potřebné osvojení souhrnu profesionálních aktivit, a v širším pojetí zvládnutí nároků pracovního prostředí. Nový zaměstnanec musí pochopit specifika jednotlivých operací a pracovních cyklů, technologické návaznosti a porozumět fungování podniku jako celku (Výrost a Slaměník, 1998, str. 43). V průběhu pracovní adaptace dochází k postupnému vyrovnávání osobních předpokladů jedince se specifickými požadavky náplně práce. Současně obnáší průběžné zvládnutí změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti (Bedrnová aj., 2012, str. 163).

Pracovní místo je organizační jednotka tvořená pracovní náplní, tedy souhrnem pracovních úkolů a povinností. Oproti tomu pracovní role vyjadřuje úlohu, kterou mají pracovníci hrát a zároveň chování, které se od nich očekává, aby byli schopni splnit požadavky vykonávané práce. Vytváření pracovních míst probíhá formálně, je vytvořeno v souladu s požadavky práce. Pracovní role se rozvíjejí ve shodě s rozvojem lidí, kteří se díky rozvoji mohou chopit náročnější práce a převzít větší odpovědnost. Popis pracovního místa je základem pro adaptační proces, který z něj má vycházet. Pracovníky je třeba adaptovat jak na pracovní místo, tak na pracovní roli (Armstrong, 2015, str. 192).

Rymeš (1985, str. 37) popisuje pracovní adaptaci jako kontinuální proces, který začíná nástupem do zaměstnání a pokračuje spolu s celou profesní dráhou. Výsledkem je úroveň vyrovnání se člověka s prací a jejími podmínkami. Míru adaptovanosti dělí na dvě dimenze, přiměřenou a nepřiměřenou. Přiměřenou definuje jako dostačující a uspokojivou a nepřiměřenou jako nedostačující a neuspokojivou.

1.4 Sociální adaptace

Hladce zajištěný proces socializace pracovníků předurčuje rychlejší a efektivnější adaptaci. Sociální aspekty práce, tedy vztahy se spolupracovníky, jsou pro mnohé zaměstnance velmi důležité. Proto by měla být sociální adaptaci věnována pozornost ideálně v rámci programu adaptace (Armstrong, 2007, str. 396 - 397).

Socializace je pojem označující osvojování norem, zvyků, idejí, hodnot, tradic, jazyka, symbolů a sociálních rolí v určité společnosti. Cílem socializace je získání dovedností, které jedinec potřebuje pro společný život s dalšími jedinci. Socializovaný jedinec zvládá své pocity a pudy, má rozvinuté svědomí, zvládá role pro život v rodině, partnerství a povolání a umí rozlišovat, co je v životě důležité (Jandourek, 2012, str. 208).

Adaptace a socializace se vzájemně doplňují a prolínají. Člověk je sociabilním jedincem, což mu umožňuje zvládat sociální změny a adaptovat se na společenské vlivy. Sociální adaptace jedince vychází z procesu socializace, specifikuje a aplikuje vzorce společenského chování, které získal, na podmínky, ve kterých se nachází (Rymeš, 1985, str. 41).

Sociální adaptace zahrnuje začlenění nového zaměstnance jak do kolektivu zaměstnanců v pracovní skupině, tak do celkového sociálního systému daného podniku. S ohledem na sociálně-psychologické souvislosti sociální adaptaci dále dělíme na adaptaci na organizační kulturu a adaptaci na pracovní skupinu (Výrost a Slaměník, 1998, str. 43). Sociální adaptace nastane i pokud nastane změna postavení pracovníka v pracovní skupině. K takové situaci může dojít například při postupu do vedoucí pozice (Bedrnová aj., str. 163).

1.4.1 Adaptace na kulturu organizace

Organizační kultura představuje vnitřní stav organizace a zároveň projevy a vztahy organizace k vnějšímu prostředí. Je souborem všeobecně reflektovaných hodnot, názorů a norem, které odlišují vhodné a akceptovatelné chování od chování, které žádoucí není. Je výsledkem působení vlivů vnitřního a vnějšího prostředí, jejichž působením se vytvářejí a upevňují pravidla, normy a řešení. Ta se různými formami přenášejí na nové zaměstnance v procesu jejich adaptace (Výrost, 1998, str. 37).

Hodnoty a normy jsou abstraktními pojmy, které nemusí být definovány ani se o nich nemusí mluvit, ale přesto ovlivňují celou organizaci nebo její část. Hodnoty vyjadřují to, co je v chování pracovníků a organizace považováno za důležité. Pokud jsou hodnoty sdíleny v celé organizaci, jedná se o organizaci řízenou hodnotami. Hodnoty jsou vyjádřeny například v oblastech péče o zaměstnance, služeb zákazníkům, kvalitě a týmové práci. Normy představují nepsaná pravidla jak se pracovníci a organizace mají chovat. Podle norem se pracovníci chovají, vyjadřují a oblékají. Normy jsou vyjádřeny například v oblastech chování manažerů ke členům svých týmů, vzájemné otevřenosti a přístupnosti, loajality či formality. Artefakty jsou zjevnými aspekty podniku, které pomáhají snáze lidem pochopit kulturu organizace, protože jsou viditelné a hmatatelné. Příkladem artefaktů je pracovní

prostředí, jazyk používaný v emailové poště, či způsob přivítání návštěv (Armstrong, 2015, str. 164 - 167).

Kultura podniku souvisí se všemi činnostmi, které organizace dělá, ovlivňuje způsob chování lidí v ní a je zásadním ovlivňujícím faktorem vytváření a realizace programů rozvoje organizace a zároveň politik a postupů v řízení lidských zdrojů. Kultura představuje sdílený systém významů, který je podstatný pro komunikaci a vzájemné pochopení a ovlivňuje efektivnost organizace (Armstrong, 2015, str. 164).

Zatímco autoři uvedení výše popisují kulturu jako celek, Milkovich a Boudreau (1993, str. 109 - 110) na kulturu nahlíží třemi různými způsoby. Zaprvé ten, že na kulturu je nahlíženo jako na *společenský kulturní systém*. Aby byl člověk přijímán, má žít v souladu s tím, co je od něho očekáváno. Další způsob chápe kulturu jako *závazné nařízení*. Normy se odrážejí podle toho, jak jsou chápány skutečnosti a stavy zaměstnanci v organizaci, nikoliv podle toho, co je a není společensky přijatelné. Třetí způsob mluví o *kultuře při prosazování strategie*. Normy v podniku určují směr podnikatelské strategie. Je důležité, aby se kultura vyvíjela v souladu s růstem firmy a změnami její podnikatelské strategie.

1.4.2 Adaptace na pracovní skupinu

Pracovní skupinu řadíme mezi malé sociální skupiny. Je tvořena skupinou lidí pracujících na jednom pracovišti, kteří jsou spjati společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a stejným vedením. Jejimi základními charakteristikami dle Bedrnové (2012, str. 275) jsou:

- společné cíle jimiž se odděluje od okolí,
- společná činnost, díky níž směřuje k realizaci společných cílů,
- rozdělení pracovních pozic a rolí do vnitřní struktury,
- osobní kontakty mezi členy skupiny, které jsou časté a vzájemné,
- sociální vztahy, které jsou relativně trvalé,
- společné pracoviště,
- vědomí sounáležitosti ve skupině.

Pracovní skupina je pro pracovníka základní sociální jednotkou v organizaci. Začlenění do pracovní skupiny znamená vstupovat a být přijímán v systému mezilidských vztahů, jenž je ovlivněn souhrnem pravidel, norem, hodnot a představ. Cílem adaptace na pracovní skupinu je, aby se hodnoty, normy a představy adaptovaného jedince ztotožňovaly s hodnotami, normami, představami a tradicemi pracovní

skupiny. Aby cíle adaptace bylo naplněno, musí se pracovník s ostatními členy skupiny stýkat a aktivně vystupovat (Výrost, 1998, str. 45).

Mezi osobní charakteristiky ovlivňující chování lidí při práci a určující individuální rozdíly mezi lidmi jsou řazeny schopnosti, inteligence, osobnost, postoje, emoce a emoční inteligence (Armstrong, 2015, str. 172).

Přístup k mezilidským vztahům je ovlivněn temperamentem osobnosti, který postihuje formální stránky jejího fungování. Eysenck dělí temperament na dvě dimenze introverze-extroverze a labilita-stabilita. Extrovert je společenský, vyhledává zábavu a společnost, potřebuje okolo sebe mít hodně lidí. Introvert je klidný, stažený do sebe a zdrženlivý v mezilidských vztazích. Osobnost psychicky labilní je velmi citlivá, citově nestálá, neklidná, s nižší sebedůvěrou. Osobnost psychicky stabilní je méně citlivá, citově stálá, klidná, s vyšší sebedůvěrou (Bedrnová aj., 2012, str. 89 - 90).

Temperament osobnosti ovlivňuje její dispozice. Proto i při sociální adaptaci bychom na to měli brát zřetel. Společenský extrovert se seznámí s pracovníky snadněji než zdrženlivý introvert.

1.5 Psychologická smlouva

Psychologická smlouva vyjadřuje soubor vzájemných očekávání a vnímaných povinností mezi zaměstnancem a organizací, která ho zaměstnává. Jedná se o souhrn dohod mezi zaměstnancem a podnikem, které mají psychologický obsah, nikoliv pracovní-právní. Tyto dohody mohou být implicitní, tedy nevyřčené, i explicitní, tedy jasně a otevřeně řečené. Psychologická smlouva je ovlivněna individuálními faktory pracovníka, jako jsou vnímání, myšlení, hodnoty, postoje, emoce a jiné, a to ve vztahu k podniku, ve kterém je zaměstnán. Jedná se tedy o požadavky pracovníka a zároveň požadavky organizace, které dělíme do třech oblastí: **ekonomické**, **společenské** a **etické**. Ekonomické požadavky určují množství vykonané práce a za ní náležitou odměnu. Společenské požadavky určují práva, povinnosti a výsady zaměstnanců i podniku. Etické požadavky stanovují způsoby jednání, což se týká například toho, že pracovník nebude organizaci pomlouvat a organizace nabídne pracovníkovi pomoc v případě tísně (Bedrnová aj., 2012, str. 161).

Období adaptace je skvělou příležitostí pro podnik, kdy může nového pracovníka informovat o tom, jak to v organizaci chodí, a tím snížit možnost nedorozumění (Armstrong, 2007, str. 396).

1.6 Hodnocení a efektivita adaptace:

Proč je vlastně adaptace považována za jeden z nejdůležitějších personálních procesů pro stabilizaci zaměstnanců? Může přispívat k plnění cílů obecně na úrovni podniku/útvary/oddělení/pracovního místa? Jak bychom mohli tyto dopady kvantifikovat, a tedy v důsledku i měřit?

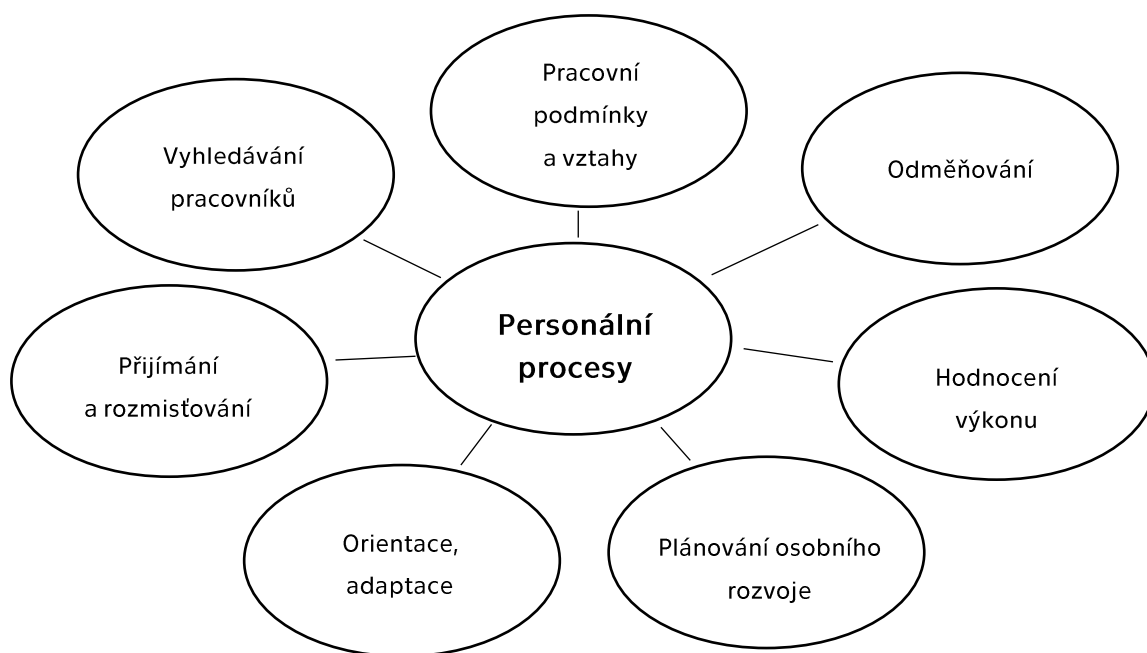
Správná adaptace ovlivňuje pracovní výkon, motivaci k práci a angažovanost zaměstnance k zaměstnavateli (Dvořáková, 2012, str. 166).

Hodnocení adaptace probíhá v jejím průběhu a poté na samotném konci. Průběžnou kontrolu provádí osoba zodpovědná za adaptaci pracovníka. Na základě hodnocení adaptace je možné adaptační program upravit a vylepšit či pracovníkům věnovat větší pozornost a odbornou péči. Hodnocení zaměřujeme na spokojenost s prací, pracovním kolektivem, prostředím, nadřízeným, mzdou (či platem ve státním sektoru), apod. (Rymeš, 1985, str. 70).

Slaměník (1998, str. 42) říká, že adaptaci obvykle zjišťujeme zprostředkovaně. Za přesné ukazatele míry adaptace jsou považovány míra pracovní spokojenosti, ztotožnění s prací a organizací a potenciální stabilita pracovníka. Tyto indikátory vypovídají o tom, jak se pracovník úspěšně vyrovnává s prací a pracovním prostředím.

Efektivita adaptace navazuje na výběr zaměstnanců, který jí předchází. Výběr zaměstnanců je proces, při kterém dochází k porovnání jejich profilu se specifikací požadavků pracovního místa nebo pracovních způsobilostí. Rovněž je vyhodnocován předpoklad, jestli zaměstnanec bude pro podnik pracovat po požadovanou dobu, a to v požadované kvalitě a produktivitě práce (Dvořáková, 2012, str. 150 - 151).

Navržení úplného a tím pádem efektivního systému řízení adaptačního procesu vyžaduje jeho provázanost s dalšími personálními procesy a hodnotami organizační kultury. Proces adaptace pracovníka v rovině pracovní i sociální má tak závažné důsledky na stabilizaci pracovníků v organizaci, výkonnost a spokojenost, že je nutno tento proces usměrňovat a řídit (Bedrnová aj., 2012, str. 163).



Obrázek 1: Personální procesy. Zdroj: Upraveno dle Palán (2002, str. 157)

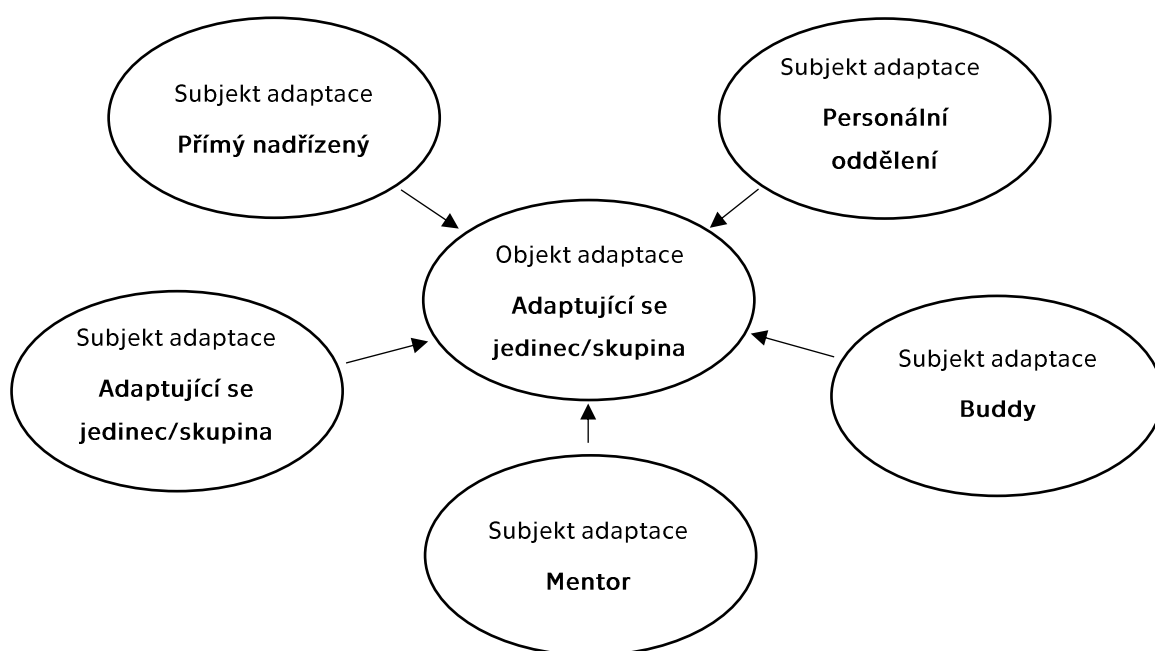
Řízená adaptace by měla být nejlépe písemně zpracovaná. Pokud není písemně zpracovaná, předává se pouze generačně mezi vedoucími zaměstnanci. Tři účely řízené adaptace zaměstnanců dle Dvořákové (2012, str. 162) jsou:

- snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců,
- snížení ztráty na produktivitě,
- zvýšení pracovní spokojenosti.

Armstrong (2015, str. 306) uvádí jako jedno z opatření zaměřených na stabilizaci zaměstnanců to, že se zaměstnancům pomůže překonat „adaptační krize“, když si nemohou zvyknout na novou práci, a také tím, že jim bude zajištěno odborné zapracování a sociální začlenění.

1.7 Objekty a subjekty adaptace

Objektem adaptace je jedinec nebo skupina, adaptující se na jiné prostředí či podmínky. Naopak subjektem adaptace je zodpovědná osoba za adaptaci, dodavatel informací, obvykle přímý nadřízený. Někteří autoři do subjektů adaptace řadí kromě přímého nadřízeného i personální oddělení, buddyho (kolegu na obdobné pozici), mentora, či samotného jedince, který se adaptuje.



Obrázek 2: Znázornění subjektů a objektů adaptace. Zdroj: Barbazette, 2008, str. 29

Je zajímavé, jak různí autoři vnímají rozdělení objektů řízení adaptačního procesu. Někteří mluví pouze o *adaptaci nových pracovníků*, jiní i o *adaptaci pracovníků přecházejících na jiné pracovní místo či na jiné pracoviště*, a někteří oddělují i *pracovníky vracející se na své původní místo po delším čase* a *adaptaci pracovních skupin*.

Autorka v následujícím odstavci vychází z teze, že se adaptační proces týká pouze nově nastoupivších zaměstnanců. Adaptační proces začíná po přijetí do pracovního poměru. Je to řízená, cíleně zaměřená a systematická podpora poskytovaná novému pracovníkovi. Během adaptačního procesu je třeba zohledňovat zájmy a potřeby jak nového zaměstnance, tak stávajících zaměstnanců organizace. Stávající zaměstnanci je třeba dopředu seznámit se skutečností, že bude přijat nový zaměstnanec. Po jeho příchodu je třeba stávající zaměstnanci a nového zaměstnance spolu osobně seznámit. Pokud by se tak nestalo, může dojít k rozpakům či nedůvěře na obou stranách (Šopovová aj., 2008, str. 32).

Orientace je proces představení a přivítání nového zaměstnance v organizaci a pomoci novému zaměstnanci dobře začít. Systematická orientace přispívá k udržení zaměstnanců. Pro vytvoření dobrého dojmu u nového zaměstnance musí mít proces orientace naplánované přivítání, které znovu potvrzuje rozhodnutí organizace o přijetí a povzbuzuje nového zaměstnance k tomu, aby se stal dlouhodobým zaměstnancem (Barbazette, 2008, str. 15).

Užší pojetí orientace pracovníků dle Koubka (2010, str. 192) je řízený program adaptačních a vzdělávacích aktivit s cílem usnadnění a urychlení procesu seznamování se nových pracovníků s novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím. Dále s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby pracovní výkon nového pracovníka dosáhl požadované úrovně v co nejkratší době. Úkolem adaptace je tedy zkrácení období, během kterého pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.

Širší pojetí orientace pracovníků dle Koubka zahrnuje kromě výše uvedeného seznamování nových pracovníků i seznamování pracovníků, kteří v rámci jedné organizace přecházejí na jiné pracoviště případně na jiné pracovní místo (Koubek, 2010, str. 192).

Objekty řízení adaptačního procesu dělí Bedrnová aj., (2012, str. 165 – 166) do následujících čtyř kategorií:

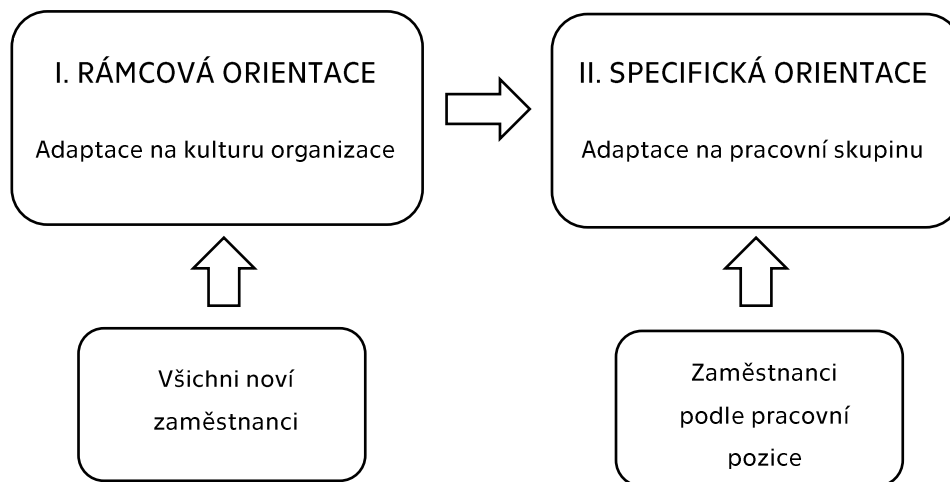
- noví pracovníci,
- pracovníci, kteří se vracejí na své původní pracoviště po delším čase,
- pracovníci, kteří mění pracovní zařazení,
- pracovní skupiny.

Adaptace **nových pracovníků** má svá specifika. Je za ní odpovědný vedoucí pracovní skupiny, do které pracovník vstupuje, je nejdůležitějším subjektem řízení adaptačního procesu. Autorka vyzdvihuje důležitost řízení adaptačního procesu zejména při příchodu pracovníka do svého prvního zaměstnání. Vedoucí může zásadně ovlivnit postoje k rozvoji a vykonávané práci i k zaměstnavatelské organizaci. Typickým příkladem **pracovníků vracejících se na původní pracoviště po delším čase** jsou rodiče po rodičovské dovolené. Tuto specifickou adaptaci označujeme jako readaptaci. Často zde dochází k problémům jako je ztráta profesionální sebedůvěry či pokles zájmu o pokračování v přerušené profesní kariéře. Na místě je citlivý přístup vedoucího a snaha odhalit možnosti, jak podnik může přispět k řešení osobních problémů těchto zaměstnanců. **Pracovníci měnící pracovní zařazení** se rovněž vyrovnávají s různými změnami. Jejich vedoucí by měl přizpůsobit zadávání pracovních úkolů a hodnocení výkonnosti podle míry postupného vyrovnávání se pracovníka se změnou. Při zavádění inovačních změn je na změny třeba adaptovat **pracovní skupiny**. Je vhodné, aby vedoucí pracovní skupiny zapojil pracovníky již do procesu zavádění inovačních změn. Když se pracovníci zapojí do příprav změn, lépe je přijmou (Bedrnová, 2012, str. 165).

2 ORIENTAČNÍ PROGRAMY A NÁSTROJE ADAPTACE

Nástroje řízení adaptačního procesu vypracované v daném podniku jsou vytvářeny s cílem usměrňování adaptace pracovníků. Řadíme mezi ně typové adaptační plány, plány nástupní praxe či adaptační programy (Bedrnová aj., 2012, str. 166).

Adaptační program je nástrojem pro urychlení začlenění a zapracování nových pracovníků. Většinou ho sestavují velké organizace, které ho dělí na dvě části. První částí je rámcová orientace, která je stejná pro všechny nové zaměstnance. Druhá část je specifická podle pozice, na kterou nový zaměstnanec nastupuje (Dvořáková, 2007, str. 143).



Obrázek 3: Schéma rámcové a specifické orientace. Zdroj: Vlastní s využitím nabytých poznatků v kapitole č. 1

Formální orientační programy se obvykle opírají o personální oddělení a přímé nadřízené. Tomuto systému říkáme dvouvrstevný orientační program. Jednu vrstvu tvoří obecné předměty zájmu všech nových pracovníků a druhou vrstvu tvoří specifické oblasti zájmu pracovníků, kteří zastávají konkrétní typ práce (Werther, 1992, str. 248).

Obecné otázky orientačního programu zahrnují čtyři oblasti, jimiž jsou záležitosti týkající se organizace, výhody pro zaměstnance, představení zaměstnance a pracovní povinnosti. První dvě oblasti jsou vysvětlovány personálním oddělením. Často podnik tyto dvě oblasti popisuje v příručce pro zaměstnance. V ní zpracovává politiku firmy, předpisy, pravidla, výhody apod. Představení zaměstnance obvykle zajišťuje jeho

přímý nadřízený. Nový zaměstnanec je představen svým spolupracovníkům případně pracovníkům z jiných oddělení. Přímý nadřízený většinou objasňuje i pracovní povinnosti a oblasti s nimi související (Werther, 1992, str. 249).

Zatímco Werther orientační program dělí do čtyř oblastí, Koubek pracuje se třemi oblastmi, jimiž jsou celoorganizační orientace, útvarová (skupinová/týmová) orientace a orientace na konkrétní pracovní místo. Celoorganizační orientaci chápe jako zprostředkování informací obecného rázu, které jsou společné pro všechny pracovníky organizace. Útvarová orientace se týká specifík organizační jednotky, ve které se nachází příslušné pracovní místo obsazované novým zaměstnancem. Tato vrstva orientace bývá společná pro všechna pracovní místa v útvaru, organizační jednotce, pracovní skupině či týmu. Orientace na konkrétní pracovní místo je obsahově odlišná dle charakteru a obsahu práce (Koubek, 2010, str. 194).

Obsah, délka a forma adaptačního plánu mají být vytvořeny v závislosti na složitosti a náročnosti náplně práce. Může pak nabývat různých podob, od stručného záznamu až po specifický detailní program s úkoly, s požadovanými termíny splnění. Adaptační plán by měl být v souladu s úrovní dosaženého vzdělání a délkou praxe nového pracovníka. Podle možností má být zpracován s ohledem na individuální specifika pracovníka a jeho obsah přiměřeně přizpůsoben jeho představám a přáním (Bedrnová aj., 2012, str. 166 – 167).

Adaptační plán nabývá různých podob. Může zahrnovat zácvikový program, studium organizačních norem, absolvování vstupního školení, odbornou stáž, řešení určitého úkolu či zpracování projektu apod. (Bedrnová aj., 2012, str. 167).

2.1 Příležitosti a hrozby orientačních programů

Řada organizací pořádá orientační den. Většinou nový zaměstnanec vyplní několik dokumentů, je zahlcen spoustou informací, možná proveden po firmě a představen svému pracovnímu místu. Často slyšenými stížnostmi na špatný obsah orientačního dne jsou dvě. První je, že je to hodně dlouhé a zdrcující příliš velkým množstvím informací. Druhá je naprostý opak a to, že se nestane vůbec nic a zaměstnanec je ponechán sám „to sink or swim“, tedy že buď si poradí sám a vše potřebné se sám naučí (swim), nebo naopak si sám neporadí a s prací se neztotožní (sink). Problém je, že takto nemůže být dosaženo efektivního startu procesu výchovy dlouhodobě produktivního zaměstnance. Orientace nastává v obou případech, když jí zaměstnavatel plánuje, i když jí neplánuje. Výsledkem neplánované orientace je často zmatený nový zaměstnanec, který není příliš produktivní, pravděpodobně

bude dělat chyby a je u něho pravděpodobné, že organizaci opustí do jednoho roku (Barbazette, 2008, str. 15).

Hrozbou orientačních programů většinou bývá úroveň přímých nadřízených. Stává se, že přímí nadřízení nevnímají orientaci nových zaměstnanců jako prioritu, protože mohou řešit závažnější problém a orientace v konečném důsledku nemusí být efektivní. To se stává i přesto, že personální oddělení podniku vytvoří efektivní orientační program a přímí nadřízení jsou v této oblasti vyškoleni. Dalším problémem bývá, že přímým nadřízeným můžou skutečnosti v podniku připadat tak známé, že jim nepřipadá důležité, aby si je nováček musel osvojit.

Pro zajištění systematické orientace zaměstnanců může být nadřízeným poskytnut seznam témat, kterými se mají zabývat při orientaci. Seznam pro nadřízené je zaměřen na povinnosti zaměstnance a formu představení zaměstnance (Werther, 1992, str. 250).

ZÁLEŽITOSTI TÝKAJÍCÍ SE ORGANIZACE	
<i>Minulost zaměstnavatele</i>	<i>Druh výroby nebo služeb</i>
<i>Organizace</i>	<i>Přehled výrobního procesu</i>
<i>Jména a funkce hlavních vedoucích</i>	<i>Politika a pravidla firmy</i>
<i>Funkce zaměstnance a oddělení</i>	<i>Disciplinární předpisy</i>
<i>Rozvržení pracovních zařízení</i>	<i>Příručka pro zaměstnance</i>
<i>Zkušební doba</i>	<i>Bezpečnostní postupy a jejich prosazování</i>
VÝHODY PRO ZAMĚSTNANCE	
<i>Mzdové úrovně a výplatní dny</i>	<i>Pojištění</i>
<i>Dovolené a svátky</i>	<i>Důchodový program</i>
<i>Oddechové přestávky</i>	<i>Služby poskytované zaměstnavatelem</i>
<i>Odborná příprava a vzdělávání</i>	<i>Rehabilitační programy</i>
<i>Poradenství</i>	
PŘEDSTAVENÍ ZAMĚSTNANCE	
<i>Nadřízenému</i>	<i>Spolupracovníkům</i>
<i>Vedoucímu odborné přípravy</i>	<i>Poradci</i>
PRACOVNÍ POVINNOSTI	
<i>Pracoviště</i>	<i>Přehled o zaměstnání</i>
<i>Pracovní úkoly</i>	<i>Pracovní cíle</i>
<i>Požadavky bezpečnosti práce</i>	<i>Vztah k ostatním zaměstnáním</i>

Tabulka 1: Seznam témat pro zajištění systematické orientace zaměstnanců. Zdroj: Werther, 1992, str. 249

2.1.1 Mobilní aplikace pro adaptaci zaměstnanců

Novou příležitostí, jak zaměstnance dobře adaptovat, jsou mobilní aplikace. Onboarding aplikaci, tedy aplikaci zabývající se adaptací nového pracovníka, si pracovník jednoduše stáhne již před svým příchodem do firmy. Organizace tak dostává příležitost, jak kontaktovat zaměstnance a začít mu předávat důležité informace již před samotným příchodem do firmy. HR oddělení mu může poslat informace, co si má připravit při nástupu do firmy či na co se může těšit. Vedoucí

a kolegové se mu mohou vzájemně představit nejen zprávou, nýbrž i videem. Nový pracovník může udělat totéž. Aplikace usnadňuje nejenom zprostředkovanou sociální část adaptace, usnadňuje i část pracovní adaptace. Zaměstnanci umožňují předem si prostudovat produktové materiály, strategii společnosti a další důležité dokumenty organizace (Benáková, 2017, [online]).

Existují aplikace, ve kterých organizace může vytvořit seznam adaptačních programů a poté zaměstnanci přiřadit adaptační program podle pracovního zařazení. Adaptační program lze vytvořit i v aplikaci, jejíž základní verze je zdarma, například „Trello“ (Matolín, 2015, [online]).

Příklady dobře hodnocených placených aplikací jsou *UltiPro*, *Process Street*, *BirdDogHR*, *Initiafy*, *Kin*, *tessello*, *Vibe HCM*, a další (Capterra, 2017, [online]).

2.2 Informace pro nového pracovníka

Informace, které nový pracovník dostane během orientace, musí být ve správném množství a druhu. Informace musí být relevantní vzhledem k povaze vykonávané práce, postavení pracovního místa nového pracovníka v hierarchii funkcí organizace i povaze organizační jednotky, ve které se pracovní místo nachází. Pracovník musí získat všechny informace, které se ho jako pracovníka organizace zařazeného na konkrétní pracovní místo týkají (Koubek, 2007, str. 192).

Barbazette dělí informace, které mají být novému pracovníku dodány, podle subjektu, který je má zajistit, do pěti následujících kategorií: **Personální oddělení**, **nadřízený**, **samořízená orientace**, **buddy**, **mentor**. Každá zodpovědná osoba za zprostředkování informací má sestaven kontrolní seznam informací, které má sdílet s novým zaměstnancem. Seznamy jsou rozděleny dle doby, kdy mají být informace zaměstnanci sděleny (Barbazette, 2008, str. 29).

PŘÍKLADY INFORMACÍ, KTERÉ MAJÍ BÝT UVEDENY V KONTROLNÍCH SEZNAMECH:

Personální oddělení – příklad informací v kontrolním seznamu

Tabulka 2: Příklad informací v kontrolním seznamu pro Personální oddělení. Zdroj: Barbazette, 2008, str. 30

Historie organizace
Vize a cíle organizace
Produkty a služby společnosti
Příručka pro zaměstnance
Dovolená
Pravidla a zásady opuštění organizace

Nadřízený – příklad informací v kontrolním seznamu

Tabulka 3: Příklad informací v kontrolním seznamu pro nadřízeného. Zdroj: Barbazette, 2008, str. 33

Plán přivítání nového zaměstnance
Očekávání od nového zaměstnance
Rozvrh pracovního dne
Pauzy na odpočinek a obědová pauza
Školení dovedností potřebných pro práci
Přesčasy

Samořízená orientace - příklad informací v kontrolním seznamu

Tabulka 4: Příklad informací v kontrolním seznamu pro samořízenou orientaci. Zdroj: Barbazette, 2008, str. 36

Produkty a služby společnosti
Zákazníci společnosti
Motivační programy
Programy školení a rozvoje
Příručka zaměstnance
Dovolená

Buddy – příklad informací v kontrolním seznamu

Tabulka 5: Příklad informací v kontrolním seznamu pro buddyho. Zdroj: Barbazette, 2008, str. 38

Pomoc se socializací
Informace o organizačních pravidlech
Pomoc s vyjasněním pracovních úkolů
Asistence při školení
Provedení po organizaci
Pomoc se stanovením priorit

Mentor – příklad informací v kontrolním seznamu

Tabulka 6: Příklad informací v kontrolním seznamu pro mentora. Zdroj: Barbazette, 2008, str. 40

Vybudování vztahu se zaměstnancem
Povzbuzování k vyjádření názorů
Poskytování rad k pracovním úkolům
Nastavení rozvrhu pravidelných schůzí
Získávání informací o dosažených cílech
Diskuze o možnostech rozvoje

Zodpovědná osoba za orientační program musí nejprve dodat informace konkrétním osobám zodpovědným za dodání dílčích částí informací uvedených výše. Díky tomu bude zajištěno zprostředkování informací novému pracovníkovi (Barbazette, 2008, str. 29).

2.3 Buddy systém

Řada společností vytváří „buddy“ programy. Spolupracovník osobně asistuje novému zaměstnanci podle potřeby. Buddy musí splňovat následující kritéria v tabulce:

Kritéria buddyho

Tabulka 7: Kritéria buddyho. Zdroj: Barbazette, 2008, str. 38

Byl zaměstnán více než jeden rok
Je blízký novému zaměstnanci v otázce věku, vzdělání, temperamentu, atd.
Byl mu vyčleněn čas věnovat se novému zaměstnanci
Má dobrou historii výkonu
Má zkušenosti s prací nového zaměstnance
Je loajální k organizaci
Je kolegou nového zaměstnance
Je trpělivý s dobrými komunikačními a mezilidskými dovednostmi
Chce být buddym
Je pozitivním vzorem (je oceňován a přijímán současnými zaměstnanci)
Byl vybrán předem a vyškolen v buddy odpovědnostech

Funkce buddyho

Tabulka 8: Funkce buddyho. Zdroj: Barbazette, 2008, str. 38 - 39

Je informačním zdrojem novému zaměstnanci pro zásady, postupy, pracovní pravidla, normy atd.
Pomáhá novému zaměstnanci s vyjasněním přidělených úkolů
Pomáhá mu socializovat se
Napomáhá mu při zaškolení
Chodí s ním na oběd
Je mu průvodcem
Poskytuje mu zpětnou vazbu a podporu
Určuje zdroje
Dočasně pomáhá s ujasněním priorit
Poskytuje instrukce

Buddy pomáhá novému pracovníkovi nejenom v odborné oblasti, ale i s orientací v novém sociálním prostředí.

Praktická část

3 0 SPOLEČNOSTI IAESTE

Písmena zkratky IAESTE v anglickém originálu označují název *The International Association for the Exchange of Students for Technical Experience*. V českém překladu je znění Mezinárodní asociace pro výměnu studentů za účelem získání technické praxe.

IAESTE je mezinárodní, nevládní, nepolitická a nezisková asociace. V současné době působí ve více než 85 zemích světa na 5 kontinentech. Všechny tyto země zaštiťuje IAESTE a.s.b.l. (association sans but lucratif), nezisková organizace, registrovaná v Lucembursku. Hlavním posláním organizace je šíření kulturního porozumění mezi jednotlivými světovými státy. Za tímto účelem zajišťuje zahraniční praxe pro studenty technických vysokých škol v členských zemích, což podporuje jejich profesní a osobní růst.

Organizace byla založena po Druhé světové válce v roce 1948 na Imperial College v Londýně. James Newby, tehdejší ředitel Imperial College Vacation Work Committee, inicioval setkání deseti evropských zemí s cílem podnítit lepší porozumění mezi státy a kulturami v poválečné éře.

3.1 Struktura IAESTE Czech Republic

Orgány IAESTE Czech Republic tvoří Senát, Dozorčí rada, Národní tajemník a Národní centrum.

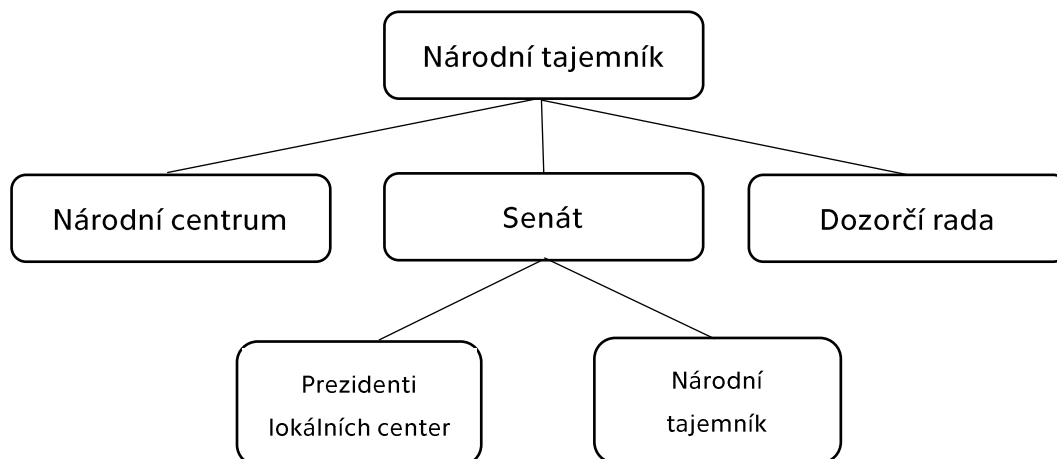
Senát je nejvyšším rozhodovacím orgánem organizace. Má osm členů, skládajících se ze sedmi prezidentů lokálních center a národního tajemníka. Národní tajemník je statutárním zástupcem IAESTE Czech Republic, vede senát a reprezentuje IAESTE Czech Republic na mezinárodní úrovni, zejména na Generální konferenci. Tajemník je volen členy senátu na dobu dvou let.

Dozorčí rada je kontrolním orgánem. Dohlíží na dodržování pravidel a směrnic v souladu se stanovami IAESTE Czech Republic.

Národní centrum koordinuje činnosti na lokálních centrech a zajišťuje administrativu výměnného programu. Skládá se z koordinátorů jednotlivých segmentů činností IAESTE Czech Republic a v jeho čele stojí národní tajemník.

Lokální centra jsou organizační jednotky provozované na technických univerzitách. V čele lokálního centra stojí prezident. Centrum je zodpovědné za zajištění

výměnného programu stáží v jeho lokalitě a za vyjednávání spolupráce se zaměstnavateli významných firem. Současně realizuje personalistické projekty určené k financování chodu organizace.



Obrázek 4: Organogram IAESTE Czech Republic. Zdroj: Vlastní data

Chod organizace zajišťují dobrovolníci z řad studentů různých oborů a akademických pracovníků. V přátelském prostředí se učí dovednostem, které nejsou standardní součástí jejich studia a které napomáhají jejich osobnímu rozvoji. Mezi tyto cenné zkušenosti a dovednosti patří komunikace, vyjednávání, projektové řízení, marketing a PR, týmová práce a mezinárodní spolupráce.

3.2 Struktura IAESTE ČVUT v Praze

IAESTE ČVUT v Praze se se svými padesáti členy řadí ke středně velkým organizacím. Z hlediska personálního řízení ho za malý podnik neoznačíme, protože má personální oddělení v podobě HR (Human Resources) týmu (Koubek, 1996, str. 13).

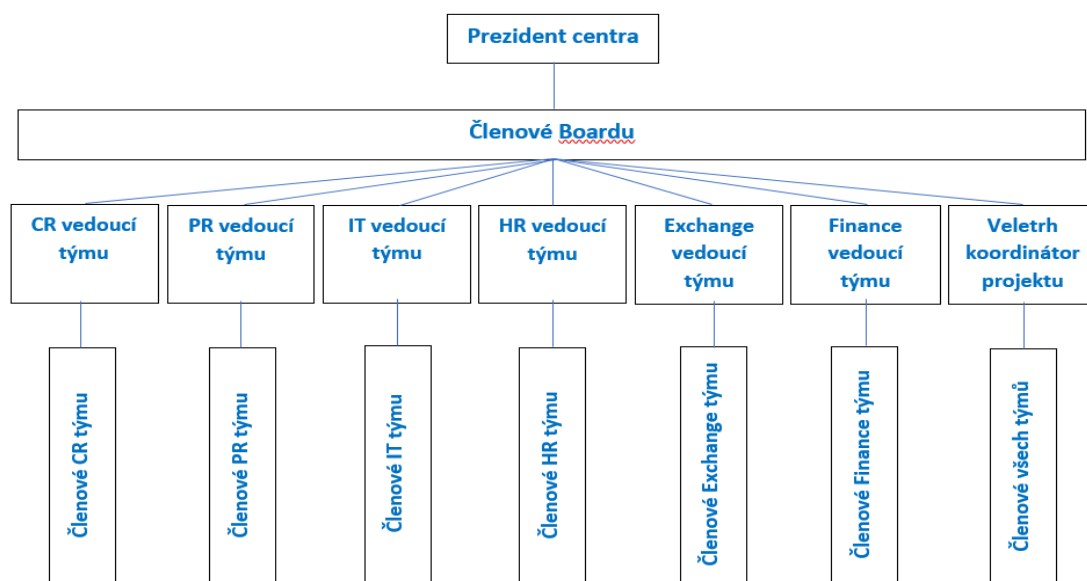
Statutárním orgánem centra je prezident. Centrum vede pětičlenný Board, prezident centra je součástí Boardu. Centrum je dále rozděleno do jednotlivých týmů, které mají svoje vedoucí a v nichž pracují dobrovolníci, kteří mají přiděleno jedno z typů členství. Typy členství v organizaci jsou:

- *Spolupracovník,*
- *Člen,*
- *Trustee.*

Spolupracovník je typ členství, který je přiřazen nováčkovi po jeho příchodu do organizace. Je s ním spojeno méně práv a povinností než s typem členství **člen**. Rozdílem mezi typem členství člen a spolupracovník je, že člen má na rozdíl od spolupracovníka právo volit a být volen do Boardu a právo vlastnit klíč od kanceláře. Členství vzniká schválením žádosti Boardem. Členství je dobrovolné a bezplatné. Řádným členem mohou být studenti a absolventi do jednoho roku po ukončení studia. **Trustee** je typ členství, který byl vytvořen pro ty dobrovolníky, kteří již nesplňují podmínku v předchozí větě. Trustee může vlastnit klíč od kanceláře, ale nemá právo volit a být volen do Boardu (Organizační řád, 2016).

Dobrovolníci v organizaci můžou pracovat v jednom ze šesti následujících týmů:

- **Corporate Relations** kontaktuje firmy s nabídkou našich projektů a chodí na schůzky s firmami.
- **Exchange** zajišťuje náš hlavní projekt výměnného programu pracovních stáží pro zahraniční stážisty do České republiky a pro české stážisty do zahraničí.
- **Finance** pracuje s penězi, dohlíží na cash-flow našeho centra, proplácí účtenky a faktury, komunikuje s daňovým účetním.
- **Human Resources** zajišťuje nábor nových členů a rozvoj stávajících členů. Také pořádá zábavné teambuildingové aktivity pro členy, spolupracovníky a trustee.
- **Information Technologies** se stará o funkčnost počítačů a tiskáren v kanceláři, má na starosti server a technickou podporu webové stránky a emailové služby.
- **Public Relations** propaguje centrum a veletrh, aktivně vyhledává možnosti propagace, komunikuje s mediálními partnery a zajišťuje propagaci na sociálních sítích.



Obrázek 5: Organizační struktura IAESTE ČVUT v Praze. Zdroj: Vlastní data

3.1 Vize a strategie IAESTE ČVUT v Praze

Organizace se snaží zvyšovat povědomí o svých hlavních činnostech a projektech. Primárně se jedná o výměnný program stáží, jeden z hlavních projektů, kterého se centrum aktivně účastní. Toho se snaží docílit nejprve mezi vlastními členy organizace. Využívá k tomu pravidelných týdenních porad, kdy na každé druhé poradě vedoucí týmu Výměna podává zprávu o činnosti jeho týmu. Navenek organizace zajišťuje zvyšování povědomí o výměnném programu stáží prostřednictvím spolupráce s ostatními centry v České republice pod koordinací národního centra.

Centrum dále staví svou vizi na komunikaci mezi jednotlivými členy, k čemuž využívá různých školení vedených profesionálními lektory. Mezi cíle centra bylo zařazeno i zavedení řízeného adaptačního procesu pro nováčky.

3.2 Firemní kultura

Firemní kultura vyplývá z činnosti organizace. Organizaci tvoří především její lidé, dobrovolníci z řad studentů Českého vysokého učení technického. Členové jsou parta kamarádů, kteří chtějí pracovat na činnostech, které mají smysl, pomáhat studentům v rozvoji a rozvíjet se sami. Práce členů je dobrovolná a bezplatná, v organizaci je podporována otevřenost a pohodová atmosféra. Více než o předpisy, se kultura opírá o zvyklosti a normy, které byly v minulosti v organizaci zavedeny. Je zvykem spolu trávit nejenom pracovní čas, nýbrž i čas volný, a proto jsou v organizaci často pořádány volnočasové aktivity.

4 ADAPTACE Z UŽŠÍHO HLEDISKA

V této kapitole se zabývám adaptací nově příchozích dobrovolníků do organizace.

Adaptace je specifická tím, že nově příchozí členové si teprve po jejich přijetí do organizace sami vybírají, ve kterém týmu chtějí pracovat, a na co svou práci chtějí zaměřit. Nejsou tedy ihned adaptováni na konkrétní pracovní místo, nýbrž nejprve probíhá adaptace na organizaci jako celek. Po různě dlouhé době se nováčci přidávají do týmů.

4.1 Práce s nováčky příchozími do června 2016

Z rozhovoru s HR vedoucím bylo zjištěno, že adaptační proces probíhal neřízeným a neplánovaným způsobem. Po úspěšném přijetí bylo nováčkovi řečeno, že má chodit na pravidelné pondělní porady organizace, seznámit se se členy a vedoucími týmů. Sám si postupem času měl vybrat tým, ve kterém chtěl začít pracovat. Docházelo tak k neřízené adaptaci pouze svépomocí. V důsledku neřízené adaptace přibližně padesát procent nováčků podléhalo fluktuaci a z organizace během prvního půl roku odešlo.

Nováčci, kteří byli extrovertní povahy, se začlenili snadněji a přibližně po prvních třech měsících po jejich nástupu se začali v organizaci orientovat. Po dalších přibližně dvou až třech měsících byli schopni začít pracovat samostatně. Teprve po půl roce v organizaci dostali možnost být zvoleni členy, do té doby byli vždy vedeni jako spolupracovníci. Nováčci, kteří byli introvertní, uzavřenější povahy, se seznamovali hůře a byli tak náchylnější k rychlejšímu odchodu z organizace.

V akademickém roce 2013/2014 byly zaznamenány první pokusy o řízenou, písemně zpracovanou adaptaci nováčků. Vznikl tak „Průvodce nováčka v IAESTE“, brožura, která byla dokončena a následně vydána v elektronické podobě v roce 2015. Tato brožura byla vydána pro všechna lokální centra v České republice, přičemž jednotlivá centra dostala možnost si Průvodce nováčka v IAESTE upravit dle svých potřeb a je pro ně dostupná v interním systému organizace. Na základě analýzy brožury a rozhovorů s HR vedoucím jsem provedla analýzu „Průvodce nováčka v IAESTE“. K analýze jsem využila metodiku SWOT analýzy, tedy analýzy silných a slabých stránek a zároveň příležitostí a hrozeb. Matice byla doplňována na základě proběhnuvších rozhovorů s HR vedoucím a analýzy brožury.

SWOT ANALÝZA „PRŮVODCE NOVÁČKA V IAESTE“

<p><u>STRENGTHS</u></p> <ul style="list-style-type: none">- komplexnost informací- možnost využití na všech lokálních centrech- dostupnost v interním systému	<p><u>WEAKNESSES</u></p> <ul style="list-style-type: none">- příliš mnoho informací, které jsou pro nováčka svým obsahem málo relevantní- neaktuálnost informací, které na lokálním centru ČVUT v Praze nikdo neaktualizuje- neproběhla úprava pro lokální centrum IAESTE ČVUT v Praze
<p><u>OPPORTUNITIES</u></p> <ul style="list-style-type: none">- pravidelná aktualizace informací- využít průvodce nováčka jako základ pro novou brožuru, kde by se mohly základní informace zjednodušit a zestručnit- zprostředkovat informace v množství, které je nově přichozí dobrovolník schopen vstřebat za krátkou dobu	<p><u>THREATS</u></p> <ul style="list-style-type: none">- nebude předán nováčkovi a ten o něm nebude vědět- není stanovena zodpovědná osoba za aktualizaci brožury- brožura nebyla aktualizována- neaktuálnost informací může vést ke zmatenosti nováčků

Tabulka 9: SWOT analýza Průvodce nováčka v IAESTE. Zdroj: Vlastní data

Z rozhovoru se třemi posledními vedoucími HR týmu, který přijímá nováčky na lokálním centru IAESTE ČVUT v Praze, vyplynulo, že Průvodce nováčka v IAESTE nebyl nikdy využit. Do konce roku 2014 neexistoval a od roku 2015, kdy byl k dispozici, ho HR vedoucí nepoužívala, protože jí pro nováčky svým obsahem nepřipadal relevantní. Z důvodu převládajících slabých stránek a hrozeb navrhuji „Průvodce nováčka v IAESTE“ pro potřeby procesu adaptace nadále nevyužívat.

4.2 Návrh na zlepšení adaptačního systému 2016

Předpokladem podstaty zavedení řízeného adaptačního procesu je, že v organizaci klesne fluktuace nováčků a zároveň se nováčci budou moct dříve stát plnohodnotnými členy organizace.

Adaptace navazuje na výběr, kterému předchází nábor. Ačkoliv kontakty na zájemce o přidání se do organizace se sbírají po celý rok, do organizace jsou nováčci přijímáni pouze v určitém období. Od akademického roku 2016/2017 byly zavedeny náborové dvakrát ročně. To znamená, že zájemci se mohou do organizace přidat vždy na začátku každého semestru. HR tým rozhodne o jednom až dvou týdnech, kdy budou probíhat pohovory, které vede HR vedoucí ve spolupráci se členy svého týmu. Po proběhnutých pohovorech následuje jejich vyhodnocení a vybraní nováčci jsou pozváni na první poradě.

Nováčci, kteří se přidali v zimním semestru 2016 prošli návrhem adaptačního systému. Návrh se zaměřuje na několik oblastí, kterými jsou *první seznamovací porada, buddy systém pomocí strážců, informace pro nově příchozí, přidělení přístupů do interních systémů, úkoly pro nováčky*.

Po přijetí do organizace byli nováčci pozváni na první poradě, která byla připravena speciálně pro nováčky. Zde je kladen důraz na sociální část adaptace, tedy na adaptaci do pracovního kolektivu. Účelem je vzájemné seznámení mezi nováčky a jejich strážci. Dalším cílem první poradě je seznámení s vedoucími týmy, stručným seznámením s jejich prací a nastíněním hlavních činností, kterými se tým zabývá, a potažmo by se mohl zabývat i nováček. Porada probíhá v naší kanceláři a po ní se jde na neformální část, kterou je „poporadní pivo“. Neformální část probíhá v restauraci a je důležitá pro sociální adaptaci.

Tento adaptační systém měl výrazné mezery. Na první poradě probíhalo rozřazení strážců mezi nováčky nesystematicky a nahodile, což způsobovalo nejasnosti. Nebyla definována náplň práce strážců a kvůli tomu strážci v mnoha případech nevěděli, s jakými oblastmi mají nováčkům pomáhat. Někteří strážci svoji práci neplnili a někteří nováčci zapomněli, kdo jim jako strážce byl přidělen.

Společná část, která byla dána všem nově příchozím, byla „Karta nováčka IAESTE ČVUT v Praze“ (viz Příloha č. 1). V ní byly informace jako je vysvětlení interních zkratk (projektů, mezinárodních akcí, a dalších pojmů) pro rychlejší porozumění tomu, o čem se v organizaci mluví, a dále stručné představení týmů, do kterých se nováčci mohou přidat.

4.2.1 Dotazník pro členy zvolené v prosinci 2016

Do organizace bylo přijato na začátku zimního semestru celkem třináct nováčků. Z nich tři nováčci opustili centrum během prvních dvou měsíců. Osm nováčků se stalo členy již po dvou měsících, kdy dostali první možnost být zvoleni členy. Dva nováčci

zůstali spolupracovníky, protože si ještě nenašli tým, ve kterém by chtěli pracovat (viz Obrázek 6: Organizační struktura IAESTE ČVUT v Praze). Lze ovšem předpokládat, že budou zvoleni členy na konci letního semestru při volbách nových členů.

Cílem dotazníkového šetření je návrh na zlepšení adaptačního systému nováčků. Návrh vychází z dotazníku (viz Příloha č. 2), který byl rozdělen do čtyř částí. V první části se zaměřuje na seznamovací poradou, ve druhé na buddy systém strážců, ve třetí na dostatečnost informací a ve čtvrté na vhodné úkoly pro nováčky. Velikost základního souboru respondentů byl dán počtem nově zvolených členů v prosinci roku 2016.

Položky dotazníku byly zpracovány v Google formuláři, který byl poslán osmi respondentům na emailovou adresu. Dotazník byl členům zaslán na email a všech osm členů na něj odpovědělo. Z toho je možné usoudit, že mají opravdový zájem, aby byl adaptační systém vylepšen a zaveden. Tento systém je nyní aplikován v návaznosti na náборы v letním semestru 2017.

4.2.2 Vyhodnocení dotazníku

Ve většině otázek byly použity otevřené odpovědi tak, aby nebyly omezeny možnosti odpovědí respondentů.

PRVNÍ SEZNAMOVACÍ PORADA

Z dotazníku bylo zjištěno, že všem členům se líbila poradou pro nováčky. Respondenti kladně hodnotili, že přívětivé uvítání je zbavilo strachu z toho, že jdou do neznámého prostředí, ve kterém si připadali ztraceni. Jeden respondent byl zmaten, protože přišel na první poradou o týden dříve, kdy probíhala běžná poradou centra. Jeho druhá poradou se mu už líbila o mnoho více.

Na otázku, co by se dalo na první poradě vylepšit, bylo zjištěno následující:

- Polovina respondentů by na poradě nic neměnila,
- čtvrtina respondentů by uvítala méně zmatek při rozdělování strážců,
- jeden respondent by chtěl rozšířit seznam interních zkratk, které obdržel na první poradě, pro pochopení názvů projektů, mezinárodních akcí, a dalších pojmů hojně používaných v organizaci,
- jeden respondent by chtěl zakončit poradou přípitkem nebo nabídnutím piva.

BUDDY SYSTÉM POMOCÍ STRÁŽCE

Většina členů odpověděla, že má smysl, aby nováčkovi byl přidělen Strážce. Čtvrtina dotázaných má pochybnosti o tom, zdali má smysl, aby nováčkovi byl přidělen Strážce. Nikdo neodpověděl, že přidělení Strážce smysl nemá.

Pro určení náplně práce Strážce byla zařazena otevřená otázka „*S čím by měl Strážce nováčkovi pomáhat?*“ V odpovědích respondenti psali, že by mu měl pomoci se začátkem v IAESTE. Konkrétní odpovědi jsou vypsány níže:

- Pomoci mu pochopit, jak se pracuje v naší organizaci,
- v seznamování s ostatními členy a začleněním do kolektivu,
- se zapojením do práce a s úkoly,
- být nápomocen, když si nováček neví rady,
- ukázat stěžejní projekty IAESTE a vysvětlit jejich účel,
- vysvětlit, kdo je kdo a jaké úkoly zastává,
- zprostředkovat malé úkoly, které ho seznámí s organizací,
- se vším, co by mohl nováček potřebovat, i s maličkostmi.

Aby byla pozice atraktivní, měla by mít dobrý název. Polovina respondentů odpověděla, že Strážce je dobré jméno. Druhým nejčastějším názvem byl „Buddy“, dále se objevil Pomocník a Guide.

Další otázka týkající se systému Strážců se ptala na konkrétní oblasti, se kterými nováčkům strážce pomohl. Z této otázky jsem zjistila, že dva respondenti nevěděli, kdo byl jejich Strážce. Jeden respondent si stěžoval, že na něj jeho Strážce neměl čas. Jeden respondent odpovědět nechtěl. Dva respondenti odpověděli, že mu pomohl se začleněním do kolektivu. Jednomu pomohl s prvním úkolem.

INFORMACE PRO NOVÁČKY

Tato otázka řešila informace, které nováčkům na začátku chyběly. Necelá polovina respondentů odpověděla, že se dozvěděla správné množství informací. Další navrhli následující:

- Jak si nechat proplatit účtenku,
- představení práce týmů,
- představení práce IAESTE celkově,
- dát si pozor na množství informací, aby jich nebylo pro začátek příliš.

ÚKOLY PRO NOVÁČKY

Další část dotazníku se týkala úkolů pro nováčky. Respondenti měli nejprve napsat, jaký byl jejich první úkol a poté navrhnout vhodné úkoly pro nováčky.

<u>ÚKOLY, KTERÉ DOSTALI RESPONDENTI</u>	<u>NAVRŽENÉ ÚKOLY PRO NOVÁČKY</u>
<ul style="list-style-type: none">- zprovoznění webu veletrhu- organizace bowlingu- fotosoutěž mezi členy o nejhezčí fotografii ze stáže- přepsání kontaktů do PR tabulky- upravení nástěnky- PR kampaň stáží- zapojení ve Výměně – vyplnění smluv- PR kampaň náborů	<ul style="list-style-type: none">- spolupráce se zkušeným členem na jeho úkolu- zařídit něco u firmy – komunikace telefonicky nebo emailem- přidání přístupů lidem do tiskárny- propagace IAESTE na PR akcích v Kampusu Dejvice

Tabulka 10: Vyhodnocení dotazníkového šetření. Zdroj: Vlastní data

PROCES ADAPTACE

Někteří respondenti uvedli, že chtějí proces adaptace vylepšit tím, aby každý nováček věděl, že má Strážce. Také bylo doporučeno, aby lehké úkoly dostali nováčci hned, jakmile se přidají do organizace. Zahrnuli by více seznamovacích aktivit mezi nováčky a stávajícími členy. V odpovědích bylo zaznamenáno i to, že je v pořádku, že se musí nováčci adaptovat svépomocí. Tři respondenti nevědí, jak adaptační proces vylepšit.

ORGANIZAČNÍ ŘÁD

Všichni členové jsou povinni řídit se organizačním řádem. Z dotazníku vyplynulo, že pouze dva respondenti jej četli, ostatní ne, a tři z nich ani nevěděli, že organizační řád máme.

4.2.3 Vyhodnocení adaptace

Polovina členů se přidala do týmu HR, čtvrtina do Výměny a čtvrtina do IT. Šest ze sedmi těchto členů právě na něčem pracují, jeden nyní nemá žádnou práci.

Za zcela úspěšný adaptační systém nováčků lze považovat takový, kdy se z nováčka stane člen za dva měsíce působení v organizaci. Méně úspěšný je systém, kdy se nováček aktivně zapojuje, ale není zvolen členem za dva měsíce působení v organizaci. Za zcela neúspěšný lze považovat systém, kdy nováček opustí organizaci během prvních dvou měsíců.

Z rozhovorů s HR vedoucími vyplynulo, že v posledních třech letech většinou po přijetí do organizace zde zůstala pracovat přibližně polovina nováčků. Ti byli po přijetí vedeni jako spolupracovníci a obvykle voleni členy nejdříve po půl roce působení v organizaci.

Nyní v organizaci zůstane pracovat většina přijatých dobrovolníků, což je efektivnější než v minulosti. Ze třinácti přijatých dobrovolníků zde zůstalo pracovat deset z nich. Osm dobrovolníků z deseti, kteří zůstali, byli zvoleni členy ve dvou měsících. Čas adaptace nových členů je u většiny z nich zkrácen na přibližně třetinu doby, tedy na dva měsíce místo šesti měsíců, což byl průměrný čas adaptace v minulosti.

Řízený adaptační systém lze považovat za úspěšnější než neřízený, protože se zvýšil počet nových členů, kteří zůstali pracovat v organizaci po jejich přijetí. I čas potřebný na adaptaci se při využití řízeného adaptačního procesu snížil. V následující kapitole je zpracován návrh na zlepšení s využitím poznatků z dotazníkového šetření.

4.3 Návrh adaptačního procesu 2017

První seznamovací porada je zachována. Nováčci jsou na ní pozváni emailem, ve kterém se dozví jméno svého Strážce, je v něm nastíněn program porady a zároveň program po poradě. Na poradě je krátce představeno IAESTE, a to prezidentem lokálního centra, případně jedním ze členů Boardu lokálního centra. Všichni nováčci dostanou prostor říct několik vět o sobě. Stejný prostor dostanou členové, kteří budou Strážci. Po představení členů a nováčků následuje rozdání „Příručky nováčka“ (viz Příloha č. 3), tedy rozšířené verze „Karty nováčka“ (viz Příloha č. 1). Obsah příručky nováčka je rovněž představen. Porada dále pokračuje krátkým představením týmů, které zajišťují jejich jednotliví vedoucí. Porada končí podepsáním Žádosti o členství. Po jejím podepsání je nováček veden jako spolupracovník. Po poradě jdou nováčci se svými strážci na „poporadní pivo“. Na poporadní pivo jsou zváni i všichni současní

členové, aby došlo ke vzájemnému seznámení. První pivo pro všechny účastníky je hrazeno organizací.

NÁPLŇ PRÁCE STRÁŽCE

Strážci budou vybráni předem na základě rozhodnutí HR vedoucího. Jejich rozdělení mezi nováčky již neprobíhá až na poradě, protože to v prvním návrhu ze zimního semestru roku 2016 vedlo ke zmatkům na poradě. Strážci jsou vybráni z řad současných zkušených členů, kteří mají zájem pomáhat nováčkům s adaptací a zároveň nejsou časově tak vytíženi, že by na nováčka neměli čas. Každý Strážce bude mít právě jednoho konkrétního nováčka, kterému bude pomáhat. Toto opatření povede k tomu, že na první poradě bude všem jasné, o jakého nováčka se má starat a porada tak bude moct být efektivnější. Níže je popis práce Strážce:

1) Zapojení do práce

- Zajistit přístupy do interních systémů jako je intranet a email,
- pomoci se začátkem v IAESTE - zasvětit ho, jak se pracuje v naší organizaci,
- zajistit zapojení do práce, aby nováček splnil některý z úkolů pro nováčky, které jim má zadat do jednoho týdne od proběhnutí první porady,
- vysvětlit jednotlivé pozice,
- říct o hlavních projektech IAESTE,
- povzbudit ho do práce na menších úkolech.

2) Sociální začlenění do organizace

- Zajistit přidání do interních skupin na sociálních sítích,
- seznámit ho s dalšími členy,
- jít s nováčkem na pivo (například v rámci poporadního piva),
- ukázat mu, že si může dát kávu, čaj apod.

3) Co se prolíná

- Být nápomocen, když si nováček neví rady,
- osvětlit proč je tady IAESTE,
- být proaktivní a skutečně se o nováčka zajímat.

INFORMACE PRO NOVÁČKY

Nováčci, kteří se přidali v zimním semestru roku 2016 dostali „Kartu nováčka“ (viz Příloha č. 1). Karta nováčka je dvoustránkový dokument pro členy. V první části obsahoval představení týmů, do kterých se nováček může přidat, včetně emailových adres jejich vedoucích. V druhé části byly vysvětleny zkratky projektů, mezinárodních akcí, a dalších pojmů, které jsou v organizaci hojně používány a mohou být pro nováčky matoucí.

Karta nováčka nebyla dostačujícím zdrojem informací. Proto byla upravena a přejmenována na „Příručku nováčka“ (viz Příloha č. 3). Příručka nováčka v první části obsahuje informace, které byly v Kartě nováčka. V druhé části byla rozšířena o organizační strukturu, aby si nováčci dokázali lépe představit rozdíl mezi členy Boardu a vedoucími týmů. Třetí částí Příručky nováčka je Organizační řád IAESTE ČVUT v Praze, kterým se všichni v organizaci musejí řídit, ale ne všichni doposud věděli, že tento předpis máme.

Informace mají být nováčkům dodávány postupně a v přiměřeném množství. Karta nováčka tak sladuje potřeby zprostředkovat informace tak, aby nováčci dostali nejdůležitější informace a zároveň nebyli množstvím informací hned na začátku zahlceni. Zahlčení informacemi mohlo nastat, kdyby dostali „Průvodce nováčka“, což byl 29 stránkový dokument (viz Kapitola č. 4.1).

Pro pokračování v adaptaci byla zavedena „Okénka týmů“ na pravidelných pondělních poradách. Na každé následující poradě po poradě seznamovací si jednotlivé týmy připraví deseti až patnácti minutové představení práce svého týmu a jejich členů. Za konkrétními lidmi se tak objeví konkrétní úkoly, které zastávají. Nováček má díky tomu lepší představu, jakou práci může v jednotlivých týmech vykonávat. Tato okénka probíhají v následujících dvou až třech měsících po první seznamovací poradě.

ÚKOLY PRO NOVÁČKY

Úkoly jsou navrhovány primárně vedoucími týmů, aby mohli motivovat nováčky k přidání se právě do týmu, který vedou. Dále je navrhují Strážci a jednotliví členové. Úkoly jsou zpracovány ve sdílené tabulce na cloudovém úložišti (viz Kontrola adaptačního procesu níže).

KONTROLA ADAPTAČNÍHO PROCESU

Kontrola adaptace nováčků probíhá osobou, která je zodpovědná za adaptaci nováčků a je určena vedoucím týmu HR. Ke kontrole využívá sdílenou tabulku na cloudovém úložišti, kterou můžou upravovat všichni Strážci a ti, kteří mají zájem

navrhovat úkoly pro nováčky. Aby byla práce Strážcům ulehčena, jsou v tabulce tři listy tak, aby veškeré potřebné informace našli na jednom místě. Jsou jimi:

- Jména nováčků a kontakty na ně,
- úkoly pro nováčky označené číslem,
- seznam skupin IAESTE na sociální síti facebooku.

Strážci postupně vyplňují jednotlivá políčka tabulky podle toho, které oblasti adaptace již splnili. Konkrétními kontrolními kroky jsou:

- Podepsání Žádosti o členství,
- číslo zadaného úkolu,
- datum splnění úkolu,
- přidání do skupin na facebooku,
- registrace do IT systémů,
- kontrola založení přístupů do IT systémů,
- název týmu, do kterého se nováček přidal.

Společná část adaptace pro všechny nováčky končí přidáním se do týmů. Přidání se do týmů je jednou z nezbytných podmínek pro udělení typu členství „Člen“. Nejzazší termín přidání se do týmů je týden před plánovanou volbou členů. Volby členů navazují na adaptaci, probíhají tedy rovněž dvakrát do roka, a to slavnostním způsobem. O jmenování členů rozhoduje Board. Nováček, který má zájem o členství v organizaci typu „Člen“ musí napsat Boardu a zároveň vedoucímu týmu HR email, který musí obsahovat tři následující oblasti:

- Název týmu, do kterého se přidal,
- úkoly, které v organizaci doposud splnil,
- motivační dopis o tom, čemu se chce v organizaci věnovat v brzké budoucnosti.

Pokud se nováček dostatečně osvědčil, Board ho zvolí členem. O jeho osvědčení se poradí s vedoucímu týmu, do kterého se nováček chce přidat a zároveň konzultuje rozhodnutí s vedoucímu týmu HR. V zimním semestru volba členů probíhá na tradiční Mikulášské oslavě. V letním semestru volba členů probíhá na slavnostním ukončení roku IAESTE. Pokud se nováček prozatím neosvědčil, nepřidal se do týmu, nebo existují jiné relevantní důvody, proč by nováček neměl být zvolen členem, ale stále chce pracovat pro organizaci, může být nadále veden jako spolupracovník.

SWOT ANALÝZA ADAPTAČNÍHO PROCESU NOVÁČKŮ 2017

<p><u>STRENGTHS</u></p> <ul style="list-style-type: none">- definovaná struktura porady- definovaný popis práce strážce- nováčci již předem ví, kdo bude jejich strážce- strážci již předem ví, kdo bude jejich nováček- informace dostává nováček v přiměřeném množství a postupně, díky čemuž je schopen je tak vstřebat	<p><u>WEAKNESSES</u></p> <ul style="list-style-type: none">- slabá kontrola práce strážců- v důsledku slabé kontroly strážci nezajistí přidělení přístupů do interních systémů- strážci pracují jako dobrovolníci, kdykoliv mohou své práce zanechat- nováčci rovněž mohou své práce zanechat- nutnost aktualizace Příručky nováčka podle měnících se vedoucích
<p><u>OPPORTUNITIES</u></p> <ul style="list-style-type: none">- kontrolovat, aby nováčci dostali přístup do interních systémů- motivovat více strážce k plnění úkolů- motivovat průběžně nováčky, aby se sami více zapojovali	<p><u>THREATS</u></p> <ul style="list-style-type: none">- nováčci nepřijdou na první poradu- strážci nebudou pracovat s nováčky- vedoucí týmů nepřijdou na první poradu- nováček si nevybere tým, ve kterém bude pracovat a nestane se tak členem- vedoucí týmů nesplní prezentaci svého týmu- HR vedoucí přijme příliš mnoho nováčků a nebude dostatek strážců na jejich adaptaci

Tabulka 11: SWOT analýza adaptačního procesu nováčků 2017

5 ADAPTACE ZE ŠIRŠÍHO HLEDISKA

Adaptace ze širšího hlediska zahrnuje jak adaptaci nových členů, tak adaptaci členů stávajících, kteří přechází na jiné pozice. Adaptaci nových členů jsem již popsala výše, proto tuto část zaměřím na adaptaci členů přecházejících na jiné pozice, převážně na pozice vedoucích. V této práci se věnuji návrhu adaptačního systému pro konkrétní tým Finance.

Návrh adaptačního systému na vedoucí týmu financí vychází z rozhovoru se současnou vedoucí týmu finance, která by svou vedoucí pozici chtěla řádně předat vedoucí nastupující.

5.1 Popis týmu finance

Popis práce člena týmu finance je rozdělen na finance na úrovni centra a finance s externími subjekty. Pracuje s interním nástrojem pro správu financí „MRAK“.

Finance na úrovni centra obsahují primárně pokladní doklady a faktury, které řeší člen přímo s dodavatelem. V praxi to probíhá tak, že drobné nákupy člen platí v hotovosti nejprve z vlastních zdrojů, poté si je nechá proplatit pokladníkem. V případě nákupů za vyšší obnos peněz si člen může požádat o zálohu na nákup. Příkladem faktury je faktura za nový monitor k počítači v kanceláři.

Finance s externími subjekty zahrnují daňové doklady za naše projekty, například za účast firmy na veletrhu. Dále sem zařazujeme přefakturování služeb, které organizace zaplatila za jiné lokální centrum, a kontrolu příchozích plateb na bankovním účtu. V neposlední řadě sem patří komunikace s účetní a daňovým poradcem.

Tým finance dlouho fungoval na rozdíl od jiných týmů poněkud separovaně. Členové vykonávali práci o samotě, často z domova. Nevýhodou práce v tomto týmu bylo, že členové ostatních týmů si často neuvědomovali druh a množství práce, které finančníci vykonávají. Pokud všechno fungovalo tak jak mělo, nikdo o finančnických nevěděl. Členové se obraceli na finančníky s dotazy (a často nepříjemnými) až když něco fungovat přestalo. Z důvodu převažujících nevýhod bytí členem týmu finance měl tento tým pouhé dva členy. Tito členové se rozhodli, že chtějí fungovat více jako ostatní týmy a rádi by svou práci předali členům novým. Snažili se tedy práci v týmu zatraktivnit mezi členy centra a začali o tom, jaké je pracovat v týmu financí více mluvit na týdenních poradách organizace.

Práce v týmu byla ztraktivněna tím, že se členové začali dozvídat, co se v týmu celkově dělá. Především pro nováčky to díky lepšímu představení tohoto týmu byla příležitost přidat se do týmu, jehož popis více znají.

Představení týmu mělo úspěch, díky němuž se přidali tři členové, kteří již na centru byli déle než jeden rok. Z nich v týmu vydržel jeden, ostatní si uvědomili, že mají jiné priority, kterým se chtějí věnovat. Po asi pěti měsících se přidali dva nováčci.

5.2 Adaptace jednotlivců do týmu Finance

Vedoucí týmu Finance se začala se svými členy více bavit o jejich očekáváních z toho, že se přidali právě do jejího týmu. To, že se o ně vedoucí zajímá, je motivuje k tomu, že si sami utřídí myšlenky, jestli je pro ně tento tým ten, ve kterém chtějí pracovat a rozvíjet se. Pro větší rozmanitost byla zavedena rotace práce. Rotace práce je pohyb pracovníků mezi jednotlivými úkoly a je zaváděna s cílem snižovat její monotonii vykonávané práce, a naopak zvyšovat její rozmanitost (Armstrong, 2015, str. 195).

Členům je práce vysvětlována postupně tak, aby nedocházelo k efektu „sink or swim“ popsanému v kapitole 3.1. Nedozvídají se všechny informace o své práci ihned, nýbrž se je dozvídají postupně. Kdyby jim byly řečeny všechny informace ihned aniž by si práci mohli vyzkoušet, zapomněli by je.

Pracovní činnosti členové vykonávají spolu, protože díky společné práci dochází i k lepší interakci a předávání informací. Vzdělávají se při výkonu práce, a tím si snáze osvojují potřebné znalosti a dovednosti. Když jeden něco neví, má vedle sebe někoho, koho se může zeptat a ten mu může ihned odpovědět. Dochází k osobní interakci a díky tomu se rychleji učí.

Použitou metodou pro adaptaci byl mentoring směrem od vedoucí ke členům týmů a zároveň k nastupující vedoucí. Mentoring je proces, kdy vybraný jedinec poskytuje rady a oporu s cílem pomoci při vzdělávání a rozvoji pracovníka, který mu je přidělen (Armstrong, 2007, str. 469).

5.3 Adaptace na vedoucí týmu

Adaptace na vedoucí týmu trvala přibližně čtyři měsíce. Nejprve bylo potřeba, aby si aspirantka na vedoucí uvědomila, že chce tuto vedoucí funkci vykonávat. Po tuto dobu byla použita metoda mentoringu.

Pracovní adaptace probíhala od jednodušších činností po ty náročnější. Byla nejprve naučena vyplácet pokladní doklady, poté hradit a vystavovat faktury a vytvářet Dohody o provedení práce. Po tom, co současná vedoucí zkontrolovala, že tyto činnosti již umí vykonávat správně a samostatně, následovalo přidání přístupů k účtům v bance, aby se mohla naučit samostatně hradit faktury přijaté a kontrolovat placení faktur vydaných. Jakmile již správně a samostatně zvládla i tyto činnosti, následovalo vysvětlení zpracování zahraničních plateb.

Sociální adaptace zahrnuje adaptaci na kulturu organizace a adaptaci na pracovní skupinu. Jelikož adaptace na kulturu organizace již byla zvládnuta v rámci užšího zaměření adaptace, nebyla nyní potřeba. Adaptace na pracovní skupinu byla především v tom, aby se naučila jednat a vycházet s lidmi. Vedoucí předávající svou funkci se snažila být k nastupující vedoucí otevřená, bavila se o ostatních členech v týmu, protože si myslí, že je důležité zjišťovat, co členy týmu baví, jak jim práce jde a jak jsou motivováni v ní pokračovat a nadále se rozvíjet. Členové nesmí mít pocit, že jsou vedoucí lhostejní, vedoucí je proto musí znát a vnímat a pomáhat jim naplňovat jejich potřeby.

Vedoucí podněcuje členy týmu v týmové práci, nastavuje takové prostředí, aby se členům týmu v něm dobře pracovalo a byli spokojeni a motivováni k práci a rozvoji.

Cílem adaptace bylo, že rutinní práci má vedoucí zvládat automaticky a díky tomu mít čas na vzdělávání a rozvoj sebe a jednotlivých členů.

Závěr

V teoretické části jsem provedla rešerši dostupné literatury díky čemuž jsem popsala problematiku adaptace zaměstnanců a její důležitost pro organizaci. Shrnula jsem teoretické poznatky a porovnávala pohledy různých autorů.

Smyslem a hlavním cílem této bakalářské práce bylo navrhnout a analyzovat proces adaptace členů ve studentské organizaci IAESTE ČVUT v Praze a identifikovat jeho silné a slabé stránky versus příležitosti a hrozby. V bakalářské práci bylo navrženo opatření na efektivní zlepšení adaptačního procesu dobrovolníků ve studentské organizaci. K analýze stavu a návrhu na zlepšení jsem využila dotazníkové šetření mezi novými členy organizace a rozhovory s HR vedoucími, kteří působili ve vedoucí pozici v posledních třech letech. Z hlediska širší adaptace jsem využila rozhovor s vedoucí týmu finance a analyzovala jsem stav adaptace v tomto týmu. Návrh byl vyzkoušen a bylo zjištěno, že díky nastavenému procesu adaptace se členové rychleji v organizaci orientují a jsou schopni v organizaci dříve začít pracovat. Nejkratší možná doba adaptace je dva měsíce. Za tyto dva měsíce má nový člen poznat organizaci a být zvolen jejím členem.

Provedená opatření zajistila, že většina nových členů se za tuto dobu dokázala zorientovat a byla tak zvolena členy, a mnohem méně členů během adaptační doby odešlo. Ukázalo se, že někteří členové potřebují na adaptaci do týmů více času. Oproti neřízené adaptaci je řízený proces adaptace efektivnější v množství členů, kteří po přijetí do organizace v ní zůstanou a začnou pracovat. Adaptační doba se rovněž zkrátila, a to na přibližně třetinu doby původní. Došlo k verifikaci prvního předpokladu, že díky zavedení řízeného adaptačního procesu v organizaci klesne fluktuace nováčků. Rovněž došlo k verifikaci i druhého předpokladu, že se nováčci budou moci dříve stát plnohodnotnými členy organizace. Zároveň byla navržena opatření na zlepšení tohoto adaptačního procesu na základě dotazníkového šetření mezi novými členy.

Adaptační systém bude spolu s návrhy na opatření předán HR vedoucí, která ho může využívat pro adaptaci všech budoucích nováčků. Dále bude zpřístupněn v intranetu organizace, tak, aby mohl být nadále využíván a aby získané informace byly archivovány a díky tomu byly snadno dohledatelné.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BARBAZETTE, Jean. *Successful New Employee Orientation: A Step-by-Step Guide for Designing, Facilitating, and Evaluating Your Program*. 3. Pfeiffer, 2008. ISBN 978-0-7879-8245-4.
4. BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ, Ivan NOVÝ a a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
7. JANDOUREK, Jan. *SLOVNÍK SOCIOLOGICKÝCH POJMŮ: 610 hesel*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3679-2.
8. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-206-9.
9. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
10. MARQUEZ, Carlos, František JIRÁSEK a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut, 1996. ISBN 80-7265-018-1 (v knize neuvedeno: brož.).
11. MAŘÍKOVÁ, Hana, Miloslav PETRUSEK a Alena VODÁKOVÁ. *Velký sociologický slovník*. Praha: Vydavatelství Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-164-1.
12. MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
13. PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje - výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 8020009507.

14. RYMEŠ, Milan. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda, 1985. ISBN (v knize neuvedeno: brož.).
15. VÁCHAL, Jan a Petra PÁRTLOVÁ. *Personální management: (řízení lidských zdrojů)*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008. ISBN 978-80-903888-8-8.
16. VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Aplikovaná sociální psychologie*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.
17. WERTHER, JR., William B. a Keith DAVIS. *Lidský faktor a personální management*. Zlín: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

Seznam elektronických zdrojů

1. ARONOVÁ, Klára, Lenka DEVEROVÁ, Jiří LIBRA, Jolana ŠOPOVOVÁ, Jiří TOŠNER a Tamara TOŠNEROVÁ. *Texty k personálnímu řízení v neziskové organizaci* [online]. Praha: AGNES, 2008 [cit. 2017-03-21]. ISBN 978-80-903696-3-4. Dostupné z: <http://texty.agnes.cz/data/text/2/2-text.pdf>
2. BENÁKOVÁ, Jana. *Digitální HR se stává realitou. Aplikace pomohou s náborem i adaptací zaměstnanců* [online]. 2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/digitalni-hr-se-stava-realitou-aplikace-pomohou-s-naborem-i-id-2957847>
3. MATOLÍN, Matěj. *Perfektní adaptace zaměstnanců s aplikací Trello* [online]. 2015 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://lovec-hlav.cz/blog/adaptace-onboarding-aplikace/>
4. *Top Onboarding Software Products* [online]. In.: 2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.capterra.com/onboarding-software/>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Personální procesy. Zdroj: Upraveno dle Palán (2002, str. 157).....	11
Obrázek 2: Znárodnění subjektů a objektů adaptace. Zdroj: Barbazette, 2008, str. 29	12
Obrázek 3: Schéma rámcové a specifické orientace. Zdroj: Vlastní s využitím nabytých poznatků v kapitole č. 1.....	14
Obrázek 4: Organogram IAESTE Czech Republic. Zdroj: Vlastní data	24
Obrázek 5: Organizační struktura IAESTE ČVUT v Praze. Zdroj: Vlastní data.....	26

Seznam tabulek

Tabulka 1: Seznam témat pro zajištění systematické orientace zaměstnanců. Zdroj: Werther, 1992, str. 249	17
Tabulka 2: Příklad informací v kontrolním seznamu pro Personální oddělení. Zdroj: Barbazette, 2008, str. 30.....	19
Tabulka 3: Příklad informací v kontrolním seznamu pro nadřízeného. Zdroj: Barbazette, 2008, str. 33.....	19
Tabulka 4: Příklad informací v kontrolním seznamu pro samořízenou orientaci. Zdroj: Barbazette, 2008, str. 36.....	19
Tabulka 5: Příklad informací v kontrolním seznamu pro buddyho. Zdroj: Barbazette, 2008, str. 38	20
Tabulka 6: Příklad informací v kontrolním seznamu pro mentora. Zdroj: Barbazette, 2008, str. 40	20
Tabulka 7: Kritéria buddyho. Zdroj: Barbazette, 2008, str. 38.....	21
Tabulka 8: Funkce buddyho. Zdroj: Barbazette, 2008, str. 38 - 39	21
Tabulka 9: SWOT analýza Průvodce nováčka v IAESTE. Zdroj: Vlastní data.....	28
Tabulka 10: Vyhodnocení dotazníkového šetření. Zdroj: Vlastní data	32
Tabulka 12: SWOT analýza adaptačního procesu nováčků 2017	37

Seznam příloh

Příloha č. 1: Karta nováčka

Příloha č. 2: Dotazník pro členy

Příloha č. 3: Příručka nováčka

IAESTE = The International Association for the Exchange of Students for Technical Experience
Karta nováčka IAESTE ČVUT v Praze:

Týmy, ve kterých můžeš spolupracovat:

- CR.....** = **Corporate Relations**, vedoucí týmu Jan Krisman, email: [REDACTED]
- Kontaktují firmy s nabídkou našich projektů, chodí na schůzky s firmami.
- Ex.....** = **Exchange**, vedoucí týmu Kristýna Kuparowitzová, email: [REDACTED]
- Zajišťuje náš hlavní projekt výměnného programu pracovních stáží IN/OUT.
- Finance.....** = **Team financí**, vedoucí týmu Martina Jandová, email: [REDACTED]
- Pracují s penězi, dohlíží na cash-flow našeho centra, proplácí účtenky a faktury, komunikují s daňovým účetním.
- HR.....** = **Human Resources**, vedoucí týmu Jan Rajtmajer, email: [REDACTED]
- Zajišťuje nábor nováčků a rozvoj stávajících členů. Také zajišťuje zábavné teambuildingové aktivity pro členy a spolupracovníky.
- IT.....** = **Information Technologies**, vedoucí týmu Jiří Rákosník, email: [REDACTED]
- Stará se o funkčnost počítačů a tiskáren v kanceláři, má na starosti server a technickou podporu webové stránky a emailové služby.
- PR.....** = **Public Relations**, vedoucí týmu Jakub Kolář, email: [REDACTED]
- Propaguje centrum a veletrh, aktivně vyhledává možnosti propagace, komunikuje s mediálními partnery. Patří sem i FB propagace.

Zaujal tě jeden z týmů? Neváhej kontaktovat jeho vedoucího :-).

IAESTE = The International Association for the Exchange of Students for Technical Experience
Karta nováčka IAESTE ČVUT v Praze:

LC	Lokální centrum, Tvé lokální centrum se jmenuje IAESTE ČVUT v Praze, v ČR 8x LC
NC	Národní centrum, které sídlí v Praze na rektorátu ČVUT
NT	Národní tajemník, nyní tajemnice Klára Kačenová

PROJEKTY IAESTE:

DiK	Den iKariéra = „veletrh pracovních příležitostí“ pro menší počet firem
ViK	Veletrh iKariéra = veletrh pracovních příležitostí
KiK	Katalog iKariéra = katalog pracovních příležitostí
PP	Průvodce prváka = příručka pro studenty prvních ročníků ČVUT
MALTA	Seznamovací kurz Fakulty Stavební = Malé Aklimatizační Letní Tmelení Akademiků
SR	Summer Reception = letní sezóna, kdy do ČR přijedou stážisti (trainees)
PCH	Prague Challenge = víkendová akce pro trainees v Evropě, je součástí SR

MEZINÁRODNÍ AKCE:

CER	Central European Region = uskupení 8 států Střední Evropy
CEC	Central European Convention = mezinárodní událost pro členy CERu, koná se 2x ročně
JUMP	Join us to motivate people = mezinárodní událost pro nováčky, koná se 1x ročně
AC	Annual Conference = mezinárodní konference, kde měníme stáže, koná se 1x ročně

CO JEŠTĚ POTŘEBUJĚŠ ZNÁT:

MRAK	Nástroj pro správu financí našeho centra
INTRANET	Vnitřní intranet IAESTE Czech Republic, zdroj informací
CSID	Czech Seminar on IAESTE Development
TB/NTB	Teambuilding / Národní teambuilding
IAESTE DAY	Mezinárodní narozeniny IAESTE, příležitost sejít se s Alumni IAESTE
IAESTE AKADEMIE	Projekt pro školení stávajících členů a spolupracovníků

Příloha č. 2

DOTAZNÍK PRO NOVÉ ČLENY, KTERÍ SE PŘIDALI 10/2017 A STALI SE ČLENY **12/2017**

Ahoj,

vyplň prosím tento dotazník, který slouží ke zjištění spokojenosti s navrženým adaptačním procesem, kterým jsi prošel. Jeho prostřednictvím Tě prosím o zjištění zpětné vazby, abych mohla adaptační proces nováčků zlepšit.

1) Líbila se Ti první seznamovací porada pro nováčky?

- Ano
- Ne

2) Popiš první poradu z Tvého pohledu.

3) Co bys na první poradě zlepšil(a)?

4) Byl Ti nápomocen "Strážce"?

- Ano
- Ne

5) Má smysl, aby nováčkovi byl přidělen "Strážce"?

- Ano
- Ne
- Nevím

6) S čím by "Strážce" měl nováčkovi pomáhat?

7) Jak by se pozice "Strážce" měla jmenovat?

8) S čím konkrétně Ti Strážce pomohl?

9) Co bys vylepšil(a) na procesu adaptace?

10) Jaký byl Tvůj první úkol po přidání se do IAESTE?

11) Jaký úkol pro nováčky bys vymyslel(a)?

12) Jaké informace Ti chyběly, a myslíš, že by nováčkovi měly být řečeny?

13) Četl(a) jsi organizační řád?

- Ano
- Ne
- Ne, nevím, že ho máme

14) Máš ještě nějaké nápady na vylepšení, které jsi nepopsal(a) výše?

15) Na čem právě pracuješ?

16) V jakém týmu pracuješ?

Děkuji Ti za vyplnění dotazníku a sdělení Tvých názorů.

IAESTE = The International Association for the Exchange of Students for Technical Experience

Příručka nováčka IAESTE ČVUT v Praze



IAESTE
Czech Republic

Příručka nováčka IAESTE ČVUT v Praze:

Zkratky, které se Ti budou hodit na poradu:

LC	Lokální centrum, Tvé lokální centrum se jmenuje IAESTE ČVUT v Praze, v ČR je celkem 8 LCs, nad kterými je jedno Národní
NC	Národní centrum, které sídlí v Praze na rektorátu ČVUT
NT	Národní tajemník, nyní tajemnice Klára Kačenová
PROJEKTY IAESTE:	
DIK	Den iKariéra = „veletrh pracovních příležitostí“ pro menší počet firem
ViK	Veletrh iKariéra = veletrh pracovních příležitostí pro cca 150 firem s průměrnou návštěvností 6000 studentů
KiK	Katalog iKariéra = katalog pracovních příležitostí, národní projekt pro všechna LCs
PP	Průvodce prváka = příručka pro studenty prvních ročníků ČVUT v Praze
MALTA	Seznamovací kurz Fakulty Stavební = aneb „Malé Aklimatizační Letní Tmelení Akademiků“
SR	Summer Reception = letní sezóna, kdy do ČR přijedou stážisti (trainees)
PCH	Prague Challenge = víkendová akce pro všechny trainees v Evropě a taky členy IAESTE, je součástí SR
MEZINÁRODNÍ AKCE:	
CER	Central European Region = uskupení 8 států Střední Evropy, ve kterém je i Česká Republika
CEC	Central European Convention = mezinárodní událost pro členy CERu, koná se 2x ročně
JUMP	Join Us to Motivate People = mezinárodní událost pro nováčky ze všech zemí, koná se 1x ročně
AC	Annual Conference = mezinárodní konference, kde měníme stáže se všemi zeměmi IAESTE, koná se 1x ročně
CO JEŠTĚ POTŘEBUJEŠ ZNÁT:	
MRAK	Nástroj pro správu financí našeho centra, návod, jak pracovat s mrakem najdeš na: https://intranet.iaeste.cz/dokuwiki/mrak
INTRANET	Vnitřní intranet IAESTE Czech Republic, zdroj informací, obsahuje kontakty, interní wiki, MRAK, atd.: https://intranet.iaeste.cz/
CSID	Czech Seminar on IAESTE Development, scuk zástupců týmů z jednotlivých LC, kde vymýšlí vylepšení své práce, koná se 1x ročně
TB/NTB	Teambuilding (zábavná akce pro naše LC) / Národní teambuilding (zábavná akce pro centra celé ČR)
IAESTE DAY	Mezinárodní narozeniny IAESTE, příležitost sejít se s Alumni IAESTE
IAESTE AKADEMIE	Projekt pro školení stávajících členů a spolupracovníků

Příručka nováčka IAESTE ČVUT v Praze:

Týmy, ve kterých můžeš spolupracovat:

CR	<p>= Corporate Relations, vedoucí týmu Jan Kopačka, email: [REDACTED]</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontaktují firmy s nabídkou našich projektů, chodí na schůzky s firmami. • Pořádají call party, kde můžeš firmě představit naše projekty i Ty.
Exchange	<p>= Exchange, vedoucí týmu Ondřej Novák, email: [REDACTED]</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zajišťuje náš hlavní projekt výměnného programu pracovních stáží IN/OUT – rozuměj do naší země a do zahraničí (cca 87 zemí světa)
Finance	<p>= Team financí, vedoucí týmu Martina Jandová, email: [REDACTED]</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pracují s penězi, dohlíží na cash-flow našeho centra, proplácí účtenky a faktury, komunikují s daňovým účetním.
HR	<p>= Human Resources, vedoucího týmu momentálně nemáme, pokud máš zájem přidat se do HR týmu, kontaktuj Board centra, email: [REDACTED]</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zajišťuje nábor nováčků a jejich adaptaci a rozvoj stávajících členů. • Pořádá zábavné teambuildingové aktivity pro členy a spolupracovníky.
IT	<p>= Information Technologies, vedoucí týmu Jiří Rákosník, email: [REDACTED]</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stará se o funkčnost počítačů a tiskáren v kanceláři, má na starosti server a technickou podporu web. stránek a emailové služby.
PR	<p>= Public Relations, vedoucí týmu Jakub Kolář, email: [REDACTED]</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propaguje centrum a projekty, aktivně vyhledává možnosti propagace, komunikuje s mediálními partnery, patří sem i FB propagace. • V týmu PR je k dispozici videotechnika pro tvorbu videa. Má super vybavení, mezi ním např. i dron.
ViK	<p>= Veletrh iKariéra, vedoucí týmu Markéta Jílková, email: [REDACTED]</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizuje Veletrh iKariéra, což je veletrh pracovních příležitostí, kterého se každoročně zúčastní cca 150 firem a 6 000 studentů. • Toto je projektový tým, což znamená, že funguje pouze část roku. Veletržní tým je složen ze členů všech stálých týmů.

Zaujal Tě jeden z týmů? Neváhej kontaktovat jeho vedoucího :-).

Příručka nováčka IAESTE ČVUT v Praze:

Organizační struktura LC IAESTE ČVUT v Praze:

Prezident centra

Jan Zajíček

Členové Boardu

Jan Zajíček

Michaela Šatková

Ondřej Novák

Jan Kopačka

Anna Erfányuková

**CR vedoucí
týmu**

Jan Kopačka

Členové CR týmu

**PR vedoucí
týmu**

Jakub Kolář

Členové PR týmu

**IT vedoucí
týmu**

Jiří Rákosník

Členové IT týmu

**HR vedoucí
týmu**

XXX

Členové HR týmu

**Exchange
vedoucí
týmu**

Ondřej Novák

Členové Exchange týmu

**Finance vedoucí
týmu**

Martina Jandová

Členové Finance týmu

**ViK koordinátor
projektu**

Markéta Jílková

Členové všech týmů



Organizační řád IAESTE ČVUT v Praze

ÚVODNÍ USTANOVENÍ

1) Název organizace je IAESTE ČVUT v Praze (dále jen „Lokální centrum“).

2) Lokální centrum je organizační jednotkou mezinárodní nevládní organizace IAESTE Czech Republic.

3) Vedle Organizačního řádu Lokálního centra jsou pro Lokální centrum závazné Stanovy IAESTE Czech Republic. Organizační řád je vykládán v souladu se smyslem a cíli Stanov IAESTE Czech Republic, a to včetně použitých pojmů.

4) Lokální centrum je povinno řídit se Stanovami a předpisy IAESTE, usneseními Senátu a Dozorčí rady, pokyny Národního tajemníka a tímto Organizačním řádem a vnitro-organizačními předpisy schválenými Boardem.

5) Sídlem Lokálního centra je Praha, Česká republika.

I. ORGÁNY LOKÁLNÍHO CENTRA

1) Orgány Lokálního centra jsou:

- Shromáždění členů Lokálního centra (dále jen „Shromáždění členů“),
- Board,
- Prezident Lokálního centra (dále jen „Prezident“).

II. SHROMÁŽDĚNÍ ČLENŮ

1) Shromáždění členů je nejvyšším orgánem Lokálního centra.

2) Shromáždění členů volí a odvolává Board a Prezidenta Lokálního centra. Volba probíhá podle Volebního řádu Lokálního centra.

3) Shromáždění členů může vydávat rozhodnutí v závažných otázkách Lokálního centra, které nejsou vyhrazeny pro rozhodování IAESTE Czech Republic. Shromáždění je oprávněno vyhradit si k rozhodnutí i další otázky, které by jinak spadaly do kompetence jiných orgánů Lokálního centra.

4) Shromáždění členů je svoláváno Boardem nejméně jednou v kalendářním roce.

5) Board je povinen svolat Shromáždění členů také v návaznosti na písemnou výzvu alespoň jedné čtvrtiny členů Lokálního centra, a to do 30 dnů od předání výzvy Boardu. Tato výzva musí obsahovat účel, za jakým je Shromáždění členů svoláváno, místo, čas zasedání a podpisy členů, kteří tuto výzvu podporují.

6) O konání a účelu Shromáždění členů informuje Board všechny členy nejméně 30 dnů před dnem konání, a to pozvánkou, ze které musí být zřejmé místo, čas a pořad zasedání.

7) Předsedajícím Shromáždění členů je Prezident, nebo v případě voleb předseda volební komise. Pokud se Prezident z vážných důvodů nemůže Shromáždění členů zúčastnit a zároveň se nejedná o volby, může Board zvolit jiného předsedajícího ze členů Lokálního centra.



8) Zápis ze zasedání stvrdí členové Boardu svým podpisem. Členové Lokálního centra, kteří se zasedání zúčastnili, podepíší listinu přítomných.

9) Předsedající zajistí zaslání kopie Zápisu členům Lokálního centra do 30 dnů.

10) Podmínky a výkon hlasovacího práva na zasedání Lokálního centra:

- Hlasovací právo se váže k členství v Lokálním centru. Každý člen má jeden hlas.
- Člen může své hlasovací právo dočasně přenést na zmocněnce k tomu písemně oprávněného. Jeden člen může být zmocněncem maximálně pro tři členy.

11) Usnesení Shromáždění členů:

- Shromáždění členů je usnášenišopné jen za přítomnosti nadpoloviční účasti členů s hlasovacím právem.
- Není-li Shromáždění členů způsobilé usnášení ani po uplynutí jedné hodiny od doby, na kterou bylo svoláno, musí být svoláno nové Shromáždění členů, a to nejpozději na čtrnáctý den po dni, na který bylo svoláno původně. Opakované Shromáždění členů svolá Board a musí o tom neprodleně informovat všechny členy Lokálního centra.
- Platné usnesení vyžaduje, aby bylo přijato nadpoloviční většinou členů s hlasovacím právem, kteří hlasovali ať už přímo nebo v zastoupení.
- Platné usnesení Shromáždění členů je nadřazené usnesením ostatních orgánů Lokálního centra, které musí být v souladu s usnesením Shromáždění členů. V případě

rozporu mezi usnesením Shromáždění členů a dalších orgánů Lokálního centra jsou rozporná ustanovení usnesení ostatních orgánů Lokálního centra neúčinná.

III. BOARD

1) Board je výkonný orgán Lokálního centra.

2) Board je složen z 5 členů, kteří jsou voleni Shromážděním členů. Volba probíhá podle Volebního řádu Lokálního centra.

3) Volební období Boardu je 1 rok a to od 1. 10. do 30. 9. následujícího roku.

4) Povinnosti Boardu:

- uspořádat zasedání Boardu a vedoucích týmů minimálně dvakrát za měsíc v období říjen až červen,
- účastnit se zasedání Boardu a vedoucích týmů,
- kontrolovat činnost Lokálního centra, vytvářet vize a cíle Lokálního centra a udržovat je aktuální.

5) Pravomoci Boardu:

- udělovat a odebírat členství v Lokálním centru,
- řídit činnost Lokálního centra,
- stanovit na příslušný rozpočtový rok rozpočet nebo rozpočtové provizorium Lokálního centra,
- navrhovat a schvalovat vnitřní předpisy Lokálního centra.



6) Board je způsobilý usnášení jen v případě přítomnosti nadpoloviční většiny členů Boardu.

7) Usnesení Boardu je platné, pokud pro něj hlasuje nadpoloviční většina všech členů Boardu. Každý člen Boardu má jeden hlas.

8) Usnesení Boardu nesmí být v rozporu s rozhodnutím Senátu IAESTE Czech Republic nebo Dozorčí rady IAESTE Czech Republic.

9) Člen Boardu je ze své funkce odvolán před koncem volebního období pokud:

- a) pozbude členství v Lokálním centru, nebo
- b) podá písemnou rezignaci do rukou ostatních členů Boardu, nebo
- c) je mu hlasováním Boardu vyslovena nedůvěra, nebo
- d) je odvolán hlasováním Shromáždění členů.

10) Pokud Board nemá plný počet členů, do 30 dnů svolá Shromáždění členů, které zvolí nového člena Boardu s funkčním obdobím do konce aktuálního volebního období.

11) Dokud není ustanovený následující Board, řídí Organizaci Board stávající.

IV. PREZIDENT

1) Prezident Lokálního centra je statutárním orgánem Lokálního centra.

2) Prezident reprezentuje Lokální centrum na veřejnosti a na zasedání Senátu IAESTE Czech Republic.

3) Prezident disponuje majetkem Lokálního centra.

4) Prezident je volen Shromážděním členů podle Volebního řádu Lokálního centra. Na pozici Prezident centra mohou kandidovat pouze členové nově zvoleného Boardu.

5) Funkční období Prezidenta je stejné jako funkční období Boardu a neskončí dříve, než je zvolen nový Prezident.

6) Jeden člen může funkci Prezidenta vykonávat maximálně třikrát.

7) Prezident je ze své funkce odvolán před koncem volebního období, pokud je splněno čl. IV ods. 5) a pokud:

- a) pozbude členství v Lokálním centru, nebo
- b) podá písemnou rezignaci do rukou ostatních členů Boardu nejpozději 2 měsíce před svým plánovaným odchodem, nebo
- c) je mu hlasováním Boardu vyslovena nedůvěra, nebo
- d) je odvolán hlasováním Shromáždění členů.

8) Prezident nadále vykonává své povinnosti, dokud není zvolen Prezident jiný. Volba nového Prezidenta musí proběhnout nejpozději 30 dnů po oznámení Prezidenta o rezignaci, vyslovení nedůvěry Boardu nebo odvoláním hlasováním Shromáždění členů.

9) Prezident má právo i povinnost vykonávat úkoly, jimiž byl pověřen Senátem IAESTE Czech Republic. Prezident může pověřit plněním těchto úkolů jiný orgán Lokálního centra. Tímto přenesením úkolu není dotčena zodpovědnost Prezidenta Lokálního centra za splnění těchto úkolů.



V. ČLEN

1) Řádným členem Lokálního centra mohou být studenti i do jednoho roku od ukončení studia a ostatní členové akademické obce vysokých škol, kteří se ztotožňují s cíli a posláním Lokálního centra.

2) Členství je dobrovolné a bezplatné.

3) Členství vzniká schválením žádosti Boardem.

4) Členství zaniká:

- a) pokud člen podá Boardu písemné oznámení o ukončení svého členství, nebo
- b) člen je rozhodnutím Boardu vyloučen z Lokálního centra, nebo
- c) požádá-li člen o přeřazení mezi spolupracovníky, nebo
- d) je rozhodnutím Boardu přeřazen mezi spolupracovníky, nebo
- e) úmrtím člena.

5) Každý člen má právo:

- a) využívat kancelář Lokálního centra a její vybavení,
- b) vlastnit klíč od kanceláře Lokálního centra,
- c) účastnit se Shromáždění členů,
- d) volit a být volen do Boardu a na pozici Prezident,
- e) pokládat Boardu otázky týkající se fungování Lokálního centra a dostat na ně odpověď,
- f) účastnit se akcí organizovaných Lokálním

centrem, a to včetně akcí, které nejsou primárně určeny pro členy Lokálního centra, pokud Board nerozhodne jinak,

g) podávat žádosti do Vnitřního grantového systému (VGS).

6) Povinností člena je:

- a) řídit se Stanovami IAESTE Czech Republic, vnitřními předpisy IAESTE Czech Republic, tímto Organizačním řádem, vnitřními předpisy Lokálního centra a platnými rozhodnutími Boardu,
- b) chovat se tak, aby nepoškodil dobré jméno Lokálního centra a IAESTE Czech Republic,
- c) spolupracovat na plnění cílů Lokálního centra. Plnit kvalitně a včas úkoly, jimiž byl pověřen,
- d) řádně předat agendu a svěřené prostředky, pomůcky a dokumenty při ukončení členství.

VI. SPOLUPRACOVNÍK

1) Spolupracovník Lokálního centra je:

- a) kandidátem na členství a jeho žádost o členství nebyla zatím schválena Boardem, nebo
- b) bývalý člen, který podal žádost, že chce být veden jako Spolupracovník.

2) Statut Spolupracovníka vzniká:

- a) dnem zaevidování žádosti o spolupracovnictví podle vnitřní směrnice Evidence členů Lokálního centra, nebo
- b) dnem schválení žádosti podané podle čl. VI ods. 1) pís. b).



3) Zrušení statutu spolupracovníka je definováno ve vnitřní směrnici Evidence členů Lokálního centra.

4) Spolupracovník má právo:

- a) využívat kancelář Lokálního centra a její vybavení v souvislosti s prací pro Lokální centrum,
- b) pokládat Boardu účelné otázky týkající se fungování Lokálního centra a dostat na ně kvalifikovanou odpověď,
- c) účastnit se akcí organizovaných Lokálním centrem, a to včetně akcí, které nejsou primárně určeny pro členy Lokálního centra, pokud Board nerozhodne jinak,
- d) účastnit se Shromáždění členů a zasedání Boardu. Spolupracovník není považován za člena s hlasovacím právem ve významu čl. II ods. 11). Jeho hlas je tak poradní.

5) Spolupracovník má povinnost:

- a) řídit se Stanovami IAESTE Czech Republic, vnitřními předpisy IAESTE Czech Republic, tímto Organizačním řádem, vnitřními předpisy Lokálního centra a platnými rozhodnutími Boardu,
- b) chovat se tak, aby nepoškodil dobré jméno Lokálního centra a IAESTE Czech Republic,
- c) spolupracovat na plnění cílů Lokálního centra, především spolupracovat na plnění úkolů, jimiž byl pověřen, kvalitně a včas. Neplnění úkolů ve smyslu tohoto odstavce může být důvod pro neschválení žádosti o členství nebo zrušení statutu Spolupracovníka,
- d) řádně předat agendu a svěřené prostředky, pomůcky a dokumenty při ukončení členství.

6) Spolupracovník nemá právo:

- a) vlastnit klíč od kanceláře Lokálního centra,
- b) volit a být volen do Boardu a na pozici Prezidenta Lokálního centra.

VII. HOSPODAŘENÍ

1) Hospodaření Lokálního centra se řídí rozpočtem schváleným Boardem. O čerpání prostředků je vedena evidence v souladu s platným právním řádem České republiky.

2) Lokální centrum odpovídá za své závazky celým svým majetkem. IAESTE Czech Republic ani žádná jiná organizace neručí za závazky Lokálního centra a Lokální centrum neručí za závazky jiných organizací ani jiných právnických nebo fyzických osob, včetně závazků členů Lokálního centra, pokud by výslovně takovou záruku písemně nepřevzala.

VIII. PŘECHODNÁ A ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ

1) Tento Organizační řád Lokálního centra nahrazuje všechny předchozí Organizační řády Lokálního centra.

2) Všechny vnitřní předpisy a rozhodnutí Boardu Lokálního centra platné v den nabytí platnosti tohoto Organizačního řádu zůstávají v platnosti, pokud nejsou v rozporu s tímto Organizačním řádem. Vnitřní předpisy a rozhodnutí Boardu Lokálního centra, které jsou v rozporu s tímto Organizačním řádem, se ruší ke dni schválení tohoto Organizačního řádu.

3) Tento Organizační řád nabývá platnosti dnem schválení Senátem IAESTE Czech Republic.

Schváleno v Praze, 8. 10. 2016

