

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Adaptace zaměstnanců ve společnosti Etnetera a.s.

Adaptation of employees at Etnetera a.s. company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

NETUŠILOVÁ

JANA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Netušilová Jméno: Jana Osobní číslo: 381131
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:
Adaptace zaměstnanců ve společnosti Etnetera a.s.

Název bakalářské práce anglicky:
Adaptation of employees at Etnetera a.s. company

Pokyny pro vypracování:
CÍL: Zhodnocení současného stavu procesu adaptace a návrh opatření pro zlepšení procesu adaptace zaměstnanců ve společnosti Etnetera a.s.
PŘÍNOS: Zlepšení procesu adaptace zaměstnanců ve společnosti Etnetera a.s.
OSNOVA: 1. Úvod, 2. Teoretická část - životní cyklus zaměstnance, personální procesy, adaptace, onboarding, 3. Metodologická část, 4. Praktická část - představení společnosti, analýza současného stavu, návrh opatření pro zlepšení adaptačního procesu ve společnosti Etnetera a.s., 5. Závěr

Seznam doporučené literatury:
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.
KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007.
ŠTIKAR, Jiří a kol. Psychologie ve světě práce. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2003.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
PhDr. Michaela Tureckiová, CSc., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 18.1.2017 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

- 5 - 04 - 2017
Datum převzetí zadání

Netušilová
Podpis studenta(ky)

NETUŠILOVÁ, Jana. Adaptace zaměstnanců ve společnosti Etnetera a.s. 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 zpřístupnění 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: 21. 08. 2017

Podpis: 

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala paní PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za odborné vedení, ochotu a čas, které mi věnovala při vedení bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině a blízkým za pomoc a podporu, kterou mi poskytli po celou dobu mého studia a tvorby této práce. Poděkování patří také společnosti Etnetera a.s. za poskytnutí informací a ochotu zaměstnanců zapojit se do průzkumu pro praktickou část práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tématem adaptace nových zaměstnanců. Teoretická část rozebírá životní cyklus zaměstnance, personální činnosti související s procesem adaptace a adaptační proces samotný. Praktická část je věnována průzkumu adaptačního procesu v konkrétní společnosti. Výsledky průzkumu jsou v kombinaci se zjištěnými poznatky z teoretické části použity k návrhu opatření pro zlepšení procesu adaptace zaměstnanců ve společnosti.

Klíčová slova

Adaptace zaměstnanců, orientace zaměstnanců, socializace zaměstnanců, on-boarding, životní cyklus zaměstnance

Abstract

The bachelor thesis deals with the topic of adaptation of new employees. The theoretical part analyzes the life cycle of the employee, personnel activities related to the adaptation process and the adaptation process itself. The practical part is devoted to the survey of the adaptation process in a particular company. The results of the survey, in combination with the findings of the theoretical part, were used to propose measures to improve the process of adapting the company's employees.

Key words

New employee adaptation, new employee orientation, new employee socialization, organizational socialization, on-boarding, employee lifecycle

Obsah

Obsah	9
I. Úvod	5
II. Teoretická část	6
1 Personální procesy spojené s adaptací.....	6
1.1 Získávání a výběr	8
1.2 Adaptace a rozvoj	10
2 Řízení adaptačního procesu.....	16
III. Praktická část	19
3 Představení společnosti Etnetera a.s.	19
4 Současné adaptační aktivity ve společnosti.....	22
5 Metodologie průzkumu.....	23
6 Výsledky průzkumu	24
7 Shrnutí výsledků a návrh opatření pro zlepšení procesu adaptace	38
IV. Závěr	40
V. Seznam použitých zdrojů	42
VI. Seznam obrázků	44
VII. Seznam grafů	44
VIII. Přílohy	44
IX. Evidence výpůjček	49

I. Úvod

Ve své práci se budu věnovat adaptaci a adaptačnímu procesu zaměstnanců. Adaptace je klíčová část životního cyklu zaměstnance, která ovlivňuje, jestli se nový zaměstnanec přizpůsobí novému prostředí a zároveň prostředí jemu a zaměstnanec a organizace tak budou žít ve vzájemné symbióze.

Kvalitní adaptace vede ke zkrácení doby, kdy se nový zaměstnanec seznamuje s organizací, s jejím prostředím a kulturou, se svojí pracovní skupinou, s jejími návyky a zvyklostmi a zejména se svojí náplní práce. Čím kratší toto období je, tím se společnost rychleji vrátí náklady spojené se získáním zaměstnance. Zároveň se u zaměstnance zvyšuje angažovanost a výkonnost a snižuje se riziko případné demotivace z příliš náročného zapojení se do pracovní činnosti a do nového sociálního a kulturního prostředí.

Špatně probíhající adaptace může mít za následek nízkou angažovanost a výkonnost zaměstnance, ztrátu zájmu o kolegy, o svoji práci a o společnost samotnou. Takoví zaměstnanci buďto odchází ještě ve zkušební době, nebo se rozhodnou setrvat a zkusit, jestli se situace nezlepší. To může vyústit v působení zaměstnance na jeho pozici i několik dalších měsíců, dokud se dostatečně neorientuje v novém prostředí a nerozhodne se. Vzájemná očekávání a vnímané povinnosti obou stran vyjadřuje tzv. psychologická smlouva, jejíž nenaplnění může vést až k rezignaci zaměstnance a definitivnímu odchodu ze společnosti.

Tato práce obsahuje teoretickou a praktickou část.

Cílem teoretické části je zasazení adaptačního procesu do kontextu souvisejících personálních činností a seznámení se s problematikou tohoto procesu z pohledu odborné literatury.

Cílem praktické části je zhodnocení stávajícího procesu adaptace v konkrétní společnosti, zjištění jeho případných nedostatků a navržení opatření vedoucích k jeho zlepšení

Toto téma jsem zvolila na základě potřeb společnosti v rámci diskuze s HR manažerem. Aktuální proces adaptace není ve společnosti nijak definovaný a děje se na úrovni každého týmu zcela nezávisle a mnohdy nekoordinovaně.

II. Teoretická část

1 Personální procesy spojené s adaptací

Personální procesy, které jsou spojené s adaptací jsou dobře vysledovatelné z životního cyklu zaměstnance. Životní cyklus zaměstnance je koncept, který popisuje jednotlivá stadia působení zaměstnance v jedné určité firmě. Jakmile si uvědomíme, jak vypadá cesta zaměstnance od jeho nástupu až po uvolnění z firmy, můžeme k jednotlivým fázím přiřadit související personální procesy.

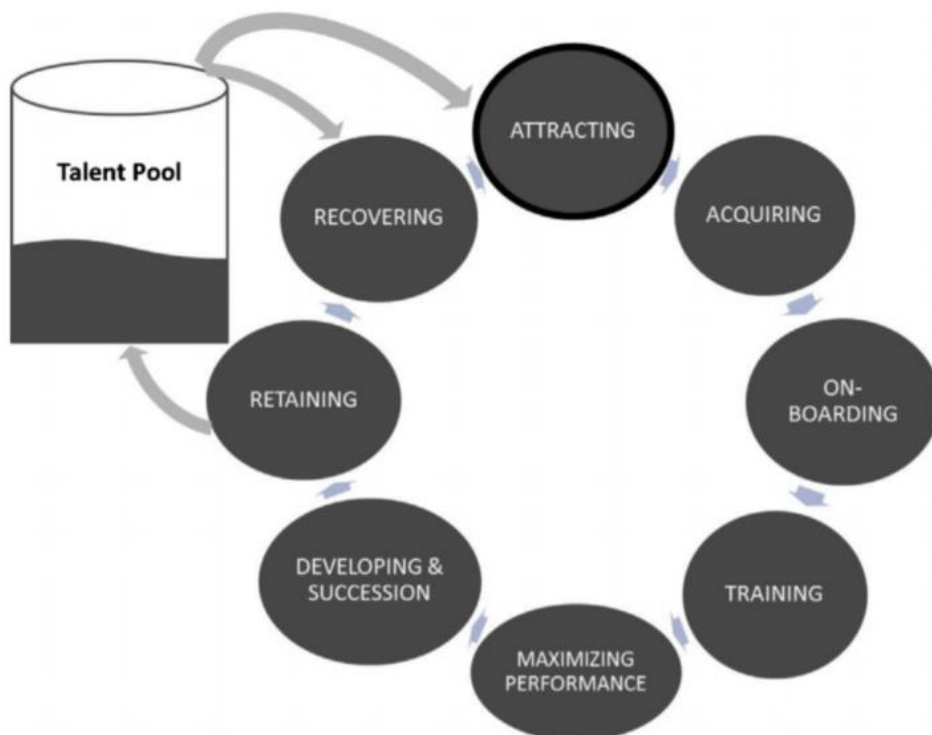
Podle článku *Paradigm Shift in HR Practices on Employee Life Cycle Due to Influence of Social Media* je životní cyklus zaměstnance rozdělen na pět stádií:

- a) onboarding: v tomto stádiu je nový zaměstnanec přijat do firmy a je mu dán přístup k firemním datům,
- b) orientace: zaměstnanec se zapracovává na své pracovní pozici, zvyká si na firemní kulturu, seznamuje se s kolegy a buduje svoji roli v rámci organizace,
- c) plánování kariéry: management a zaměstnanec společně stanovují úkoly a cíle, která mají být splněny,
- d) kariérní rozvoj: role zaměstnance se v rámci organizace postupně vyvíjí, jeho profesní rozvoj je podpořen dalšími školeními, pro společnost je v této fázi největší výzvou zaměstnance si udržet a podporovat jeho angažovanost,
- e) ukončení: zaměstnanec opouští organizaci, tato fáze může nastat z důvodu, že zaměstnanec podal výpověď, nebo odchází do důchodu, nebo jej společnost propustila.

(Nagendra 2014)

Článek *From talent management to talent optimization* se na životní cyklus zaměstnance dívá odlišně, viz obrázek 1.

Obrázek 1 Talent lifecycle



Zdroj: SCHIEMANN, William A. From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*. Greenwich: Elsevier Advanced Technology Publications, 2014, 49(Journal Article), 281. DOI: 10.1016/j.jwb.2013.11.012. ISSN 10909516.

Na první pohled se jedná o mnohem rozsáhlejší řetězec fází než u předešlého zdroje. Rozdíl začíná už na samém začátku, konkrétně tím, že tentokrát se autor neomezuje pouze na období, kdy je zaměstnanec formálně součástí organizace, ale zohledňuje i dobu, kdy jej firma na trhu práce teprve oslovuje a vzbuzuje v něm zájem. Dalším specifickým, které tento zdroj dobře zohledňuje, je skutečnost, že zaměstnanec může procesem životního cyklu v organizaci projít hned několikrát. Tato odlišnost je zapříčiněna zejména faktem, že použitý zdroj se zaměřuje na práci s talenty. Snaha společnosti udržet si talent se často projeví právě prostřednictvím přeřazení zaměstnance na zcela novou pozici, kde zaměstnanec prochází celým kolečkem nanovo, byť některé fáze pravděpodobně absolvuje rychleji a snáze než při prvním cyklu.

Jedná se o cyklus následujících fází:

- a) attracting – přilákání a probuzení zájmu u budoucího kandidáta,
- b) acquiring – získávání zaměstnance,
- c) onboarding – přijetí zaměstnance do společnosti,
- d) training – vzdělávání zaměstnance,
- e) maximizing performance – plné využití potenciálu zaměstnance,
- f) developing and succession – rozvoj, plánování a realizace nástupnictví,
- g) retaining – udržení si zaměstnance,

h) recovering – obnovení sil a spokojenosti.

(Schiemann 2014)

Celé schéma v podobě nekončícího cyklu působí dojmem, že se zaměstnanec podaří vždy udržet, přitom je zřejmé, že takový scénář je nepravděpodobný. Je proto třeba myslet i na to, že ačkoliv schéma tento fakt nezohledňuje, vždy může být cyklus přetržen a končit fází „termination“ (ukončení).

Z životního cyklu zaměstnanec je zřejmé, že aby k adaptaci vůbec mohlo dojít, musí být společnost úspěšná v získávání a výběru pracovníka. Už v této fázi může společnost výrazně ovlivnit, jak se bude zaměstnanec adaptovat. Pokud jsou dobře komunikovány firemní kultura, hodnoty, způsob práce a popis pracovního místa je kvalitně a pravdivě zpracován, nevzniknou mezi očekáváními zaměstnanec a skutečností dramatické rozdíly. Díky této pravdivé prezentaci společnost předejde i neperspektivním pracovním vztahům, protože uchazeči případně sami identifikují, že pro ně daná pozice či prostředí není vyhovující.

Jakmile je zaměstnanec úspěšně vybrán a přijat, začíná fáze adaptace. Na fázi adaptace navazuje fáze rozvoje. Všem těmto oblastem se budu blíže věnovat v následujících kapitolách.

1.1 Získávání a výběr

Armstrong se na tuto personální činnost dívá velmi pragmaticky a uvádí, že „obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“ (Armstrong 2002)

Koubek se zamýšlí nad důsledky kvality náboru (tedy externího získávání zaměstnanců) a výběru zaměstnanců. Uvádí, že tato fáze je klíčovou personální činností, jejíž kvalita rozhoduje o tom, jak bude organizace vypadat. Nábor chápe jako obecně stanovená pravidla a postupy pro získávání lidí do organizace. Výběr pak znamená především konkrétní rozhodování, kterého kandidáta přijmeme a kterého nikoliv (Koubek 2014, s. 93).

Na získávání zaměstnanců se dá nahlížet z několika perspektiv. Jednou je rozdílnost této fáze ve vztahu k pasivním a aktivním kandidátům.

Aktivní kandidáti proaktivně hledají novou práci. Jsou většinou velmi flexibilní, motivovaní a sledují nabídky práce. K jejich oslovení se proto využívá inzerce na pracovních portálech, inzerce v tiskovinách, ve veřejných prostorech a také účast na pracovních veletrzích. Naprostou nutností jsou pro společnost dobře zpracované kariérní stránky,

kteřé nabídnout ucelený přehled otevřených pracovních pozic a ideálně i zprostředkují informace o vnitřním prostředí společnosti.

Na rozdíl od aktivních kandidátů, pasivní kandidáti sami od sebe pracovní nabídky nesledují a aktivně neřeší nalezení nového pracovního místa. Zaměstnavatelé proto hledají nejrůznější způsoby, jak pasivní kandidáty oslovit a aktivní kandidáty zaujmout natolik, aby si vybrali právě je. S oslovením se v dnešní době často pojí termín HR marketing a Employer Branding.

Další možným náhledem na získávání zaměstnanců je rozdělení, jestli kandidáti pocházejí z vnitropodnikových (interních) nebo mimopodnikových (externích) zdrojů. V této souvislosti je na místě poukázat na fakt, že v našich podmínkách se dříve cílilo hlavně na externí zdroje získávání pracovníků. V dnešní době se již ale situace lepší a společnosti se více zaměřují i na své zaměstnance jako potenciální zdroj kandidátů pro otevřené pozice.

Jakmile zaměstnavatel dokáže přilákat dostatek kandidátů, je třeba se zaměřit na kvalitní výběr. Podle Koubka (2014, s. 93) se nemůžeme spoléhat jen na to, co nám o sobě kandidáti řeknou. Existuje totiž propastný rozdíl mezi naším názorem na řešení určité situace a skutečným chováním, když jsme této situaci vystaveni. Názorně to dokládá na slavném experimentu z roku 1934, který realizoval profesor sociologie na Standforfské univerzitě Richard LaPiere. LaPiere dva roky cestoval s Čínským párem po USA. Během jejich cesty navštívili 251 hotelů a restaurací a ve všech, kromě jediného, byli obslouženi. Po skončení cesty poslal LaPiere všem navštíveným hotelům a restauracím dotaz, zdali jejich zařízení mohou navštívit příslušníci Čínské národnosti. 92 % respondentů odpovědělo „ne“.

K odhalení co nejskutečnějšího profilu kandidáta velmi dobře slouží behaviorální otázky, které se vyvarovávají doptávání se na řešení hypotetické situace, ale cílí na dosavadní zkušenosti kandidáta. Jednou z konkrétních forem využití behaviorálního pohovoru je metoda STAR. Jejím principem je doptání se na nějakou požadovanou kompetenci formou několika otázek, které postupně mapují:

- Situaci (situation), ve které kandidát musel čelit problému nebo výzvě, při kterém se dá očekávat, že využil kompetenci, která nás zajímá. Jaká kompetence nás zajímá ovšem explicitně nezmiňujeme.
Př. Dostal jste se někdy se svým nadřízeným do konfliktu?
- Úkol (task), v rámci něhož tato situace vznikla, nebo k této situaci vedl.
Př. Z jakého důvodu jste se dostali do konfliktu?
- Akci (action): jakou akci zvolil, aby situaci vyřešil.
Př. Jak jste zareagoval?
- Výsledek (result): jak celá situace dopadlo, jaké si kandidát odnesl ponaučení do budoucna, co by případně udělal jinak.

Př. Jak to celé dopadlo? Udělal byste dnes něco jinak?

Moderním trendem dnešní doby je outsourcovat téměř celý náborový proces na personální agentury a tzv. executive search společnosti, které se zabývají obsazováním pozic v top managementu. Výhodou je, že tito externí dodavatelé už mají rozsáhlé databáze kandidátů a mají díky své úzké specializaci lepší a efektivnější postupy a nástroje pro dohledání a získání kandidátů. Mnozí personalisté mají také na starosti více personálních činností a nemají čas a motivaci se zabývat jen jednou oblastí až do takové hloubky. Na druhou stranu služby těchto dodavatelů stojí poměrně dost peněz (průměrně tři platy nového zaměstnance) a společnost nemá možnost ovlivnit, jaký dojem si kandidáti z náborového procesu odnáší, a zároveň přichází o možnost budovat si kontakty a dobré vztahy pro budoucí potřebu.

Výsledkem výše zmíněných činností získávání a výběru jsou nově přijatí zaměstnanci, které čeká adaptace a následně rozvoj.

1.2 Adaptace a rozvoj

Adaptace se dá definovat jako přizpůsobení se prostředí. Jedná se o proces interakce jedince s prostředím, ve kterém se jedinec vyrovnává se změnami okolí a přizpůsobuje se mu (Palán 2002, str.7).

Adaptace může probíhat pasivně (pracovník se přizpůsobuje vnějším podmínkám), pak jí říkáme akomodace. Může ale probíhat také aktivně (pracovník se aktivně přizpůsobuje, snaží se ovlivnit prostředí tak, aby bylo dosaženo souladu s jeho potřebami). Pokud adaptace probíhá nedostatečně nebo nesprávně, jedná se o maladaptaci (mezi pracovníkem a prostředím panuje napětí a konflikty) (Palán 2002, str.7).

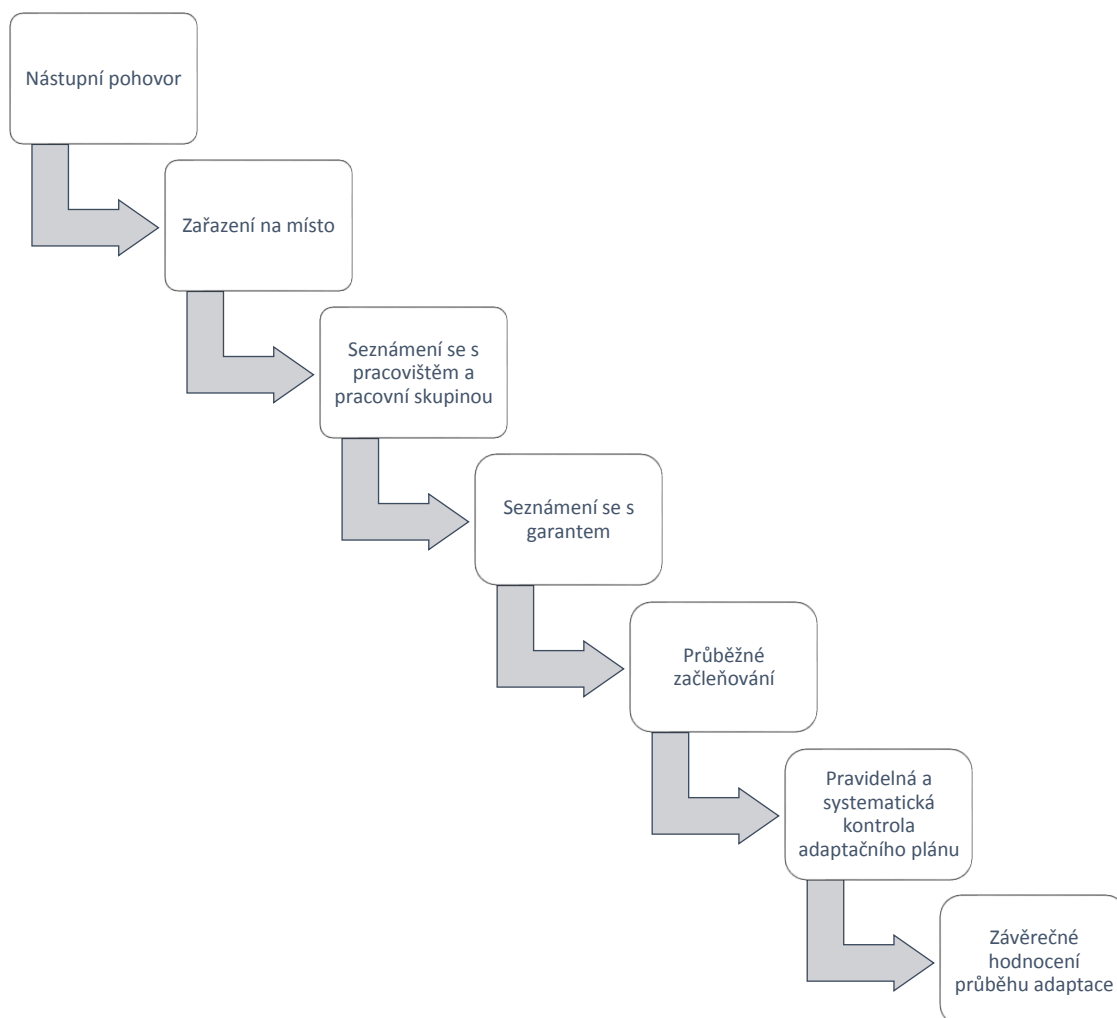
Kombinace aktivní a pasivní adaptace tvoří ucelený proces adaptace jedince. Adaptace se proto dá definovat také jako: „jednota aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím“ (Bedrnová a kol., 2012, s. 162).

Někdy je pro pojem adaptace užíván termín orientace jako plnohodnotné synonymum, jindy se můžeme setkat s rozdělením, kdy orientace znamená pouze prvotní fázi adaptace, kdy se nový pracovník seznamuje s novým prostředím.

Jako synonymum používá pojem orientace také Koubek, který jej popisuje jako promyšlený řetězec aktivit, který pomáhá novému pracovníkovi zjednodušit navazování vztahů, seznámení se s prostředím organizace a zapracování se na pracovní pozici tak, aby výkon pracovníka co nejdříve dosáhl požadované úrovně. (Koubek 2010, str. 192)

Průběh adaptace může být odlišný v závislosti na typu organizace, její kultuře, pozici, současných zaměstnancích a na pracovníkovi samotném. Přesto návaznost jednotlivých činností bývá podobná (v případě, že je adaptace v podniku aktivně řešena). Přibližuje ji následující schéma.

Obrázek 2 Schéma adaptace v podniku



Zdroj: ŠIKÝŘ, Martin. [přednáška]. Praha: ČVUT v Praze, 2015.

Proces adaptace se odehrává ve dvou základních rovinách. Jednou je rovina pracovní adaptace a druhou rovina adaptace sociální.

„Pracovní adaptace je procesem, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Zároveň pojem pracovní adaptace zahrnuje i průběžné zvládání změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti.“ (Bedrnová a kol., 2012, str. 162)

„Sociální adaptace je proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané organizace. Proces sociální adaptace pracovníka nastává i tehdy, dochází-li jen ke změně postavení pracovníka v pracovní skupině.“ (Bedrnová a kol., 2012, str. 162)

Sociální adaptace je proces směřující „k vytvoření relativního souladu mezi hodnotami, cíli, normami a zvyklostmi jednotlivce se zaměřením, hodnotami a normami skupiny“ (Antošová 2004). Skupinou se nemyslí pouze úzký okruh spolupracovníků, ale také celý podnik. Jedinec se totiž kromě svých kolegů potřebuje ztotožnit také s kulturou organizace, což obnáší poznání a přijetí společných hodnot, pochopení, co je v dané organizaci zvykem a jakým způsobem spolu lidé komunikují a spolupracují.

Jiné rozdělení používá Šikýř, který rozděluje adaptaci na formální a neformální. Formální adaptace je systematický průběh adaptačního programu vedený řídicím pracovníkem. Neformální adaptace je spontánní průběh ovlivněný sociálním okolím, a to především spolupracovníky (Šikýř 2016, s. 115).

V návaznosti na předešlé rozdělení je zajímavé si uvědomit, jak se do pracovní i sociální adaptace prolíná zároveň formální i neformální složka. Běžně je pracovní adaptace devízou spíše formální části, avšak často ty nejcitlivější potřeby, se kterými se nováček potýká, pomohou vyřešit kolegové při cestě na oběd nebo v kuchyňce u kávy. Faktem zůstává, že všechny zmíněné oblasti se prolínají a není možné je zcela striktně oddělit.

V souvislosti s adaptací se často vyskytuje termín on-boarding. Někdy se jím myslí prvotní fáze adaptace a jindy je on-boarding brán jako plnohodnotné synonymum pojmu adaptace. Publikace APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology on-boarding popisuje jako socializaci v organizaci. Tuto socializaci přibližuje jako proces, který novým zaměstnancům pomáhá získat znalosti, schopnosti a chování, které jim v novém zaměstnání pomůže uspět. Skrze tento proces se z firemních „outsiderů“ stávají firemní „insideři“. Efektivní on-boarding pak pomáhá budovat angažovanost zaměstnanců a předchází jejich předčasným odchodům. (Zedeck 2011)

Cesta k úspěšné adaptaci pracovníka spočívá v respektování psychologické smlouvy mezi pracovníkem a organizací. Bedrnová a kol. uvádí, že psychologická smlouva je koncept, který vyjadřuje vzájemná očekávání a vnímané povinnosti mezi oběma stranami. Jedná se o soubor nepsaných dohod nikoliv pracovně-právního charakteru, ale psychologického charakteru. To vede k tomu, že výklad psychologické smlouvy může být různý v závislosti na individuálních rysech každého člověka. Vliv hrají například lidské vnímání, myšlení, hodnoty, postoje, emoce apod. Zmíněná očekávání se mohou týkat například spravedlivého hodnocení a odměňování, zajištění bezpečnosti práce, možnosti profesního a kariérního růstu, možností dalšího vzdělávání apod.

(Bedrnová a kol. 2012, s. 161)

Uspokojení či neuspokojení psychologické smlouvy je klíčové pro stabilitu vztahu mezi pracovníkem a organizací. Postoj pracovníka totiž není ovlivněn jen finančním ohodnocením a podmínkami práce, je ovlivněn také způsobem řízení a tím, jestli a jak nadřízený zohledňuje potřeby a cíle pracovníka. Uspokojení psychologické smlouvy pak otevírá cestu k pracovníkovi, který je výkonný, zainteresovaný, iniciativní a angažovaný. Vzájemně očekávání se samozřejmě v čase mění a jde o neustálé hledání rovnováhy. Pokud však dojde k vážnému narušení této rovnováhy, dochází ke snížení důvěry, pracovní spokojenosti, závazku vůči organizaci i pracovního výkonu. (Bedrnová a kol. 2012, s. 162)

Cílem adaptace je získat plnohodnotného a stabilizovaného zaměstnance. Podle článku *Obsah adaptačního procesu* se míra zvládnutí pracovní adaptace dá posoudit kvantitou a kvalitou plněných úkolů, samostatností při práci, mírou pracovní ochoty a aktivity, profesionální sebedůvěrou, existencí pracovních cílů a ambicí a v neposlední řadě pracovní spokojeností (Antošová 2004).

Úspěšná adaptace by měla volně navazovat na kontinuální rozvoj zaměstnance. Koubek uvádí, že rozvoj je třeba promýšlet strategicky a uvědomit si, jaké kompetence potřebujeme od zaměstnanců nyní (to je třeba znát už pro potřeby získávání a výběru) a jaké kompetence budeme potřebovat v budoucnu. Z toho je také zřejmé, jaký rozdíl mezi současnými a budoucími kompetencemi se dá očekávat.

Pokud v podniku chybí tento strategický přístup, může se stát, že dojde k záměně nástrojů (tedy např. konkrétního školení) za cíle (osvojení konkrétní kompetence). Potřeby sdělované zaměstnancem může personalista chybně přijímat jako jednoznačně definované body k rozvoji.

K použití tohoto strategického přístupu je vhodné si shrnout čtyři základní formy propojení cílů organizace s rozvojem lidí.

Koubek rozděluje role ve společnosti do čtyř kvadrantů, z nichž všechny čtyři oblasti by měly být v podniku zastoupeny. Je proto užitečné, aby personálního oddělení toto zohledňovalo při plánování rozvoje svých zaměstnanců (Koubek 2014).



Obrázek 3 Propojení rozvoje lidí s cíli organizace dle A. Maya

Zdroj: KOUBEK, Ladislav. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press, 2014. ISBN

Strategický přístup k rozvoji zaměstnanců zaujímá také Barták, který navrhuje aplikovat systémový přístup k rozvoji zaměstnanců jako znalostních pracovníků. Pokud chceme takto plánovat rozvoj zaměstnanců, musíme se nejdříve zaměřit na několik dílčích kroků.

- 1) Znat strategii organizace a podnikové cíle, z těch se pak mohou určit požadavky na vzdělávání a rozvoj pracovníků.
- 2) Určit, jak se dá dosáhnout požadovaného výkonu práce (konkrétními funkcemi, pracovními místy apod.).
- 3) Zjistit, jak na tom jsou se vzděláním současní zaměstnanci, jaké jsou jejich potřeby.
- 4) Sestavit plán rozvoje zaměstnanců.
- 5) Organizačně zabezpečit realizaci (určit jakými metodami a za využití jakých prostředků budeme tento plán realizovat).
- 6) Určit, kdo bude za plán odpovědný, případně odpovědný za některé jeho části.
- 7) Začít s realizací plánu. Sledovat průběh a vyhodnocovat jej.
- 8) V případě nedokonalostí upravit plán, metody apod.
- 9) Vyhodnotit výsledky.
- 10) Připravit opakování celého procesu.

Zastavila bych se ještě u bodu 4, protože samotné sestavení plánu rozvoje má také svoji strukturu, která spočívá v následujících krocích:

- 1) Kritérium výběru: Nejdříve je třeba si stanovit, pro koho vzdělávací aktivitu zajišťujeme.
- 2) Popis aktivity: Dále je třeba vytvořit soupis, čemu se bude vzdělávací akce věnovat a čím je užitečná.
- 3) Použité prostředky: Ujasníme si, které metody a techniky využijeme.

- 4) Časový rámeček: Veškerou vynaloženou energii by bylo škoda zmařit špatným načasováním, proto je třeba naplánovat aktivity s dostatečným předstihem tak, aby aktivity účastníkům s něčím nekolidovali. Samotná aktivita musí být také velmi přesně rozplánována, aby se stihla a některá z částí nebyla zbytečně přeskočena nebo zestručněna.
- 5) Finanční hledisko: Při počítání nákladů je nutné zahrnout nejen přímé, ale také nepřímé náklady.
- 6) Návrh investice: K vyhodnocení, zdali se vzdělávací aktivita vyplatila, je nezbytné znát kritéria, podle kterých můžeme vyhodnotit efektivnost aktivity.

(Barták 2008)

Barták se dále zabývá formou, kterou vzdělávací aktivity mohou mít. Jako první bych ráda jmenovala formální programy, které mohou být externí, interní i kombinované. Do této kategorie patří přednášky, workshopy, semináře, případové studie, studium doporučené literatury, různé e-learningové kurzy, modelování chování atd.

Kromě formálních programů se může zaměstnanec vzdělávat také sám, a to například pomocí SWOT analýzy, zaměření se na rozvoj silných stránek a kompenzací stránek slabých.

Mnozí zaměstnanci se také věnují vzdělávání, aniž by si to uvědomovali. Rozvoj založený na práci je nejpřirozenějším získáváním pracovních zkušeností, který se odehrává bez zjevného vlivu zvnějšku.

Učení se akcí je další efektivní způsob učení. Řadí se sem pravidelné vykonávání skutečné práce, ale také třeba učení se jednoho od druhého prostřednictvím dotazování.

V dnešní době velmi populárním způsobem je koučování. Účastníci koučování dosahují svých cílů lépe díky tomu, že nalezené způsoby a řešení pocházejí přímo z jejich vlastních myšlenek. Kouč pouze pokládá správně mířené otázky, které jeho klienta dovednou až k akčním krokům, jak svoji situaci zlepšit.

Druhou velmi oblíbenou metodou moderní doby je mentoring. Mentoring přináší podobné benefity jako koučink, s tou výjimkou, že se více zaměřuje na podporu kariéry mentorovaného. Mentoring na rozdíl od koučinku poskytuje jasně dané rady a doporučení, kterými by se mentorovaný měl řídit. Často má podobu konzultací nebo stínování při práci.

Zážitkovou formou vzdělávání jsou nejrůznější modelové hry, které se věnují rozvoji především soft-skills. Důležitou součástí je kvalitní facilitace po jejich skončení tak, aby si účastníci odnesli ze hry co nejvíce využitelných postřehů a uvědomění.

Poslední metoda, kterou uvedu, je v dnešní době také velmi hojně využívána, a to především v korporátním prostředí. Jedná se o development centra. Jde o skupinové diagnosticko – výcvikové programy, kdy je skupina vystavena nejrůznějším situacím a hrám, v kterých musí buďto skupinově, ovšem někdy i individuálně, něco vyřešit, případně i odprezentovat. Často se zde objeví aktivity založené na vyjednávání, posouzení a vyhodnocení získaných informací, nebo například i hry napodobující pracovní problémy.

(Barták 2008)

2 Řízení adaptačního procesu

V předešlé kapitole jsem nastínila, co je to adaptace a jak ji můžeme dělit (na formální a neformální, na pracovní a sociální, na aktivní, pasivní a maladaptaci). Zmínila jsem také některé termíny, které se s adaptací pojí (on-boarding, socializace, psychologická smlouva) a uvedla jsem, s jakými činnostmi se adaptace pojí a proč je vůbec důležitá (získání plnohodnotného a stabilizovaného zaměstnance).

Nyní bych se ráda věnovala adaptaci z hlediska jejího praktického zajištění. Bedrnová a kol. uvádí, že formální a obsahová stránka může mít odlišnou podobu v závislosti na tom, jestli pracovník nastupuje do organizace jako úplný nováček, nebo jestli dochází pouze k částečné změně pracovních podmínek (například změnou pracovního týmu nebo změnou pozice).

Řízení adaptačního procesu se odehrává ve dvou základních rovinách:

- **Aspekt podniku:** Tato rovina se zabývá adaptací pracovníka z hlediska podniku; konkrétně tím, aby pracovník rychle zvládnul svoji pracovní činnost a identifikoval se s prací, pracovní skupinou a celou organizací. Běžnou součástí iniciativy podniku je přiřazení mentora, který novému pracovníkovi nabídne pomocnou ruku jak v pracovních záležitostech, tak také v zapojení do sociální struktury podniku. Součástí řízené adaptace bývají také nejrůznější orientační programy, jejichž cílem je seznámit nové pracovníky s historií a tradicí podniku, se současnými projekty a klienty i s plány do budoucna. Velmi užitečné také je, aby se nováčci setkali s vrcholovým vedením podniku. Cílem všech těchto aktivit není jen usnadnění adaptace nováčků, ale i formování pozitivních postojů k podniku. Výsledkem dobře probíhající adaptace je pak snížení nákladů a zvýšení efektivity práce a stability jednotlivých pracovních skupin.
- **Aspekt pracovníka:** Tato rovina se zabývá adaptací z hlediska pracovníka jako takového. Řeší rozvoj jeho osobnosti, uspokojení jeho potřeb a požadavků a řeší také jeho pracovní spokojenost. Hlavními cíli tohoto aspektu je snaha o to, aby pracovník s co nejvyšší kvalitou a v co nejkratším čase ovládl požadavky své

pracovní pozice. Po zorientování se v současných požadavcích by také měl získat ucelený přehled o dalším možném odborném růstu a směřování své pracovní kariéry. Velmi důležitým rozměrem je také začlenění se do sítě mezilidských vztahů na pracovišti a vůbec proniknutí do sociálního systému organizace.

Celý průběh adaptace je ovlivněn už tím, jaké informace se pracovník o organizaci dozví ještě před svým nástupem a jaký si o organizaci vytvoří názor. Ovlivněn je informacemi zvnějšku (například image organizace na trhu, její pověstí mezi přáteli uchazeče), které pak konfrontuje s informacemi, které o sobě sdělí organizace sama (v průběhu náborového procesu přímo i nepřímo). Tím se opět dotýkáme faktu, že adaptace souvisí i s personálními činnostmi předcházejícími přijetí pracovníka (získávání a výběr), stejně tak jak s činnostmi navazujícími (rozvoj zaměstnanců).

Pro dobře řízený adaptační proces zaměstnance je nezbytné poskytnutí všech důležitých informací o podniku ještě před začátkem výkonu práce. Konkrétně se jedná o informace o podnikové kultuře, organizačním uspořádání, zásadách personální a sociální politiky a podobě jejich realizace v praxi, o pracovním režimu, vizi, misi apod.

Vedle informací o podniku by se nový pracovník měl dozvědět i všechny potřebné informace o práci samotné, konkrétně by měl získat odpovědi na otázky, co je vlastně cílem jeho pracovní činnosti (u velmi specializovaných pracovních pozic nemusí být hned zřejmé, k jakému cíli práce směřuje), jaké ho čeká pracovní prostředí, jaká je v organizaci a na dané pozici finanční perspektiva, nebo například jestli má jeho pozice nějaké specifické nároky na pracovní režim, nebo je stejná jako ve zbytku organizace.

Poslední důležitou kapitolou tohoto informačního balíčku by měly být informace o pracovní skupině, a to především o její struktuře, přijatých normách, zvyklostech, návycích a tradicích.

Dostatek informací do začátku je potřebný nejen proto, aby adaptace probíhala hladce, ale také pro formování postojů pracovníka vzhledem k nejrůznějším aspektům pracovního prostředí, se kterými se setká.

(Bedrnová a kol. 2012)

Dvořáková uvádí, že do procesu adaptace se zapojují tři strany.

- První stranou je personální oddělení, které sestavuje adaptační plán s časovým rozvrhem, obsahem a metodikami, shromažďuje potřebné podklady a kontroluje průběh adaptace.
- Druhou stranou je přímý nadřízený, který proces adaptace řídí a kontroluje. Zároveň také spolu s pracovníkem vyhodnocuje jeho průběh.

- Třetí stranou je mentor, kterým je zkušený kolega, který nováčkovi představuje jeho práci, pomáhá mu se zaučením, odpovídá s případnými otázkami, ale také pomáhá v zapojení do sociálních vztahů organizace.

(Dvořáková 2007)

Úspěšnost adaptace je do významné míry ovlivněna úrovní nástrojů řízení adaptačního procesu. Bedrnová uvádí, že progresivní jsou v této oblasti ty podniky, které realizují tzv. dílčí adaptační plány.

„Dílčí adaptační program je soubor opatření, které regulují adaptaci určité kategorie pracovníků; zároveň je i metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů jednotlivých pracovníků.“ (Bedrnová a kol. 2012)

Při návrhu adaptačního plánu je třeba vycházet z následujících třech zásad:

- Obsah plánu je přizpůsobený složitosti a náročnosti pracovní činnosti. Délka adaptačního plánu by měla odpovídat druhu a charakteru práce. Stejně tak forma adaptačního plánu by měla být přizpůsobena pozici a pracovníkovi, někdy stačí stručný záznam a jindy může být třeba podrobného programu s termínovými úkoly.
- Adaptační plán by měl být navržen s ohledem na úroveň dosaženého vzdělání a délku praxe pracovníka.
- Plán je sestaven s ohledem na individuální zvláštnosti pracovníka a s ohledem na jeho představy a přání.

Adaptační plán může v závislosti na potřebách obsahovat např.: zácvikový program, studium organizačních norem, absolvování vstupního školení, absolvování odborné stáže, řešení konkrétního úkolu nebo třeba zpracování projektu.

Kvalitně sestavený adaptační plán nestačí, je také důležité, aby byl podpořen prováděním průběžných kontrol a kvalitním závěrečným hodnocením. Závěrečné hodnocení by nemělo být pouze formální samoučelnou záležitostí, naopak by mělo pracovníkovi přinést pravdivé a užitečné informace a nastítnit možnosti dalšího uplatnění v organizaci a vývoj další pracovní kariéry.

(Bedrnová a kol. 2012)

III. Praktická část

3 Představení společnosti Etnetera a.s.

Historie společnosti Etnetera a.s., dále jen „Etnetera“, začíná v roce 1997, kdy dva spolužáci z ČVUT založili malou firmu vytvářející webové stránky. Sídlem firmy byl byt u rodičů jednoho z nich a smyslem podnikání přivýdělek při škole.

O tři roky později, v roce 2000, přišlo zásadní rozhodnutí z pohledu technologického směřování. Etnetera začala svá řešení stavět především na programovacím jazyku Java. Z pohledu zaměření této práce se to může jevit jako nepodstatná informace, avšak pro firmu to byl zásadní krok, který jí v budoucnu zajistil dynamický růst.

V roce 2001 došli zakladatelé k rozhodnutí, že ani jeden z nich se necítí být managem, který by řídil stále se rozrůstající podnik, a proto se vzdali své absolutní moci nad denním chodem firmy a přijali nového výkonného ředitele. Rodinný podnik se tak začal přetvářet v podnik řízený profesionálním managementem.

V roce 2004 přišla Etnetera se svým vlastním redakčním systémem na správu webového obsahu (produkt CMS jNetPublish). V životě firmy se jednalo o druhý zcela zásadní technologický zvrat, který položil základ pro desítky úspěšných projektů.

S nástupem hospodářské krize v roce 2008 se Etnetera opřela o svoji konkurenční výhodu, kterou bylo clientské portfolio napříč nejrůznějšími obory. Díky tomu přečkala nepříznivé doby a mohla tak pokračovat v růstu.

O dva roky později (v roce 2010) došlo k akvizici společnosti První multimediální, což Etneteře pomohlo rozšířit spektrum svých služeb a získat nové klienty.

V roce 2011 byla založena Etnetera Group a.s. Vznikla z potřeby rozdělit už dost velkou společnost na menší celky, vyvarovat se korporátnosti a naopak si zachovat stávající styl podnikání. Jednotlivé dceřiné firmy vznikly buďto odtržením od původní Etnetery, nebo postupně přikoupením do skupiny proto, aby doplňovaly stávající portfolio služeb. Skupina se také začala inspirovat principy svobody v práci, což jí zůstalo až dodnes.

V roce 2015 se Etnetera přestěhovala ze svých stávajících kanceláří na Letné do prostor zrenovovaných budov parních mlýnů v Holešovicích. Všechny firmy skupiny tak začaly sídlit společně pod jednou střechou.

Kultura společnosti je považována za velmi přátelskou a neformální. Tuto kulturu se daří udržovat a také ji komunikovat navenek. Je tak vnímána ze strany klientů, kandidátů i trhu obecně. Vedle této roviny má ovšem Etnetera také kvalitní reputaci v oblasti odbornosti. Její portfolio tvoří téměř výhradně známé společnosti, které potřebují robustní řešení s vysokou odolností, jak z pohledu návštěvnosti, tak z pohledu zabezpečení, rychlosti webové aplikace apod. Etnetera v minulosti vyhrála nejrůznější ceny, jak za výstupy své práce, tak za přístup k zaměstnancům.

V minulém roce společnost také definovala svoji vizi a misi.

Vize říká, čím společnost chce být a kam směřuje. Etnetera ji definovala pomocí čtyř symbolů a číslicí 2097. Cílem Etnetery je být stoletou internetovou firmu, čehož by měla dosáhnout v roce 2097. Čtyři symboly by pak měly připomínat, jak chce Etnetera tohoto cíle dosáhnout.

Obrázek 4 Vize společnosti Etnetera



Zdroj: Vize a mise společnosti. Etnetera, 2016. Informační sdělení.

Symbol PROČ značí, že společnost chce, aby každý měl dostatek informací k rozhodnutí, a mohl tak přímo ovlivnit to, co dělá. Nejdůležitější často není odpověď samotná, ale debata, kterou slovo proč vyvolá.

Symbol ZMĚNA připomíná fakt, že internetové prostředí se mění každým dnem. Společnost chce pružně reagovat na změny a být tak stále technologicky napřed.

Symbol CESTA vyjadřuje, že Etnetera se vždy snažila jít vlastní cestou a nikoho nekopírovat. Snaží se být originální a je hrdá na to, že má jedinečnou firemní kulturu.

Symbol DŮVĚRA znamená důvěru klientů ve společnost i zaměstnanců mezi sebou. Bez vzájemné důvěry si Etnetera nedokáže spolupráci představit – otevřenost a upřímnost k sobě samým i ke klientům je základem jejího úspěchu.

Mise vysvětluje, proč organizace vůbec existuje a co, pro koho a jak dělá. Etnetera se po úvahách, kam směřuje své budoucí kroky a co je jejím současným posláním, ztotožnila s následujícími řádky, z nichž poslední vnímá jako nejdůležitější.

Naši misí je spojovat rozdílné.

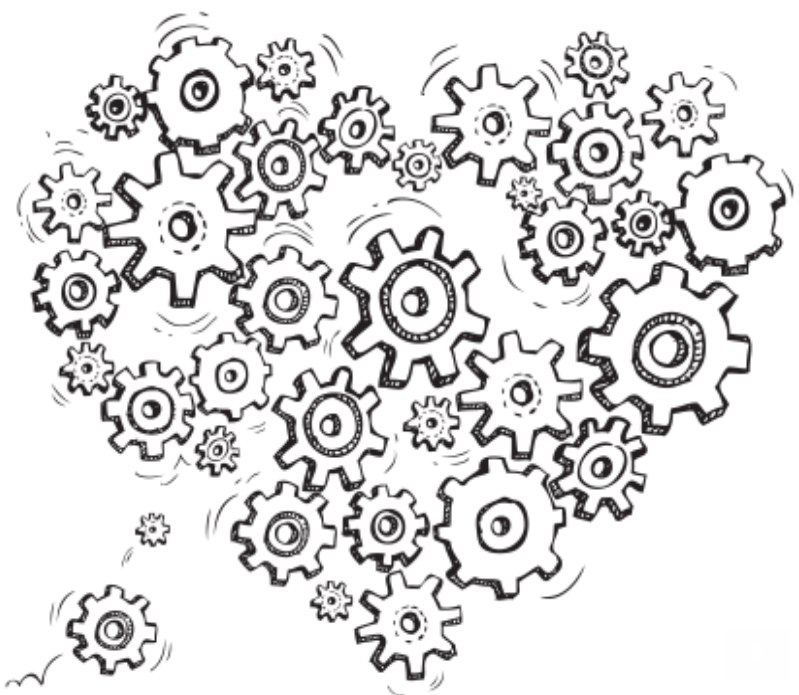
Spojovat digitální svět & reálný život.

Spojovat technologie & zážitek uživatelů.

Spojovat pokoru & odhodlání výjimečných lidí.

I svoji misi doprovodila grafickým zpracováním, kterým je srdce plné různorodých koleček, která společně tvoří dobře promazaný stroj. V jejich správné kombinaci je síla a nerozbitnost. Další kolečka, která chtějí naskočit, značí nové klienty a budoucí kolegy.

Obrázek 5 Grafická podoba mise společnosti



Zdroj: Vize a mise společnosti. Etnetera, 2016. Informační sdělení.

4 Současné adaptační aktivity ve společnosti

Ve společnosti Etnetera v současné době neexistuje žádný formálně navržený adaptační program pro celou společnost. Celý adaptační proces je zcela v kompetenci jednotlivých teamleaderů, kteří zároveň ve většině případů zajišťují nováčkovi mentora, kterého vybírají z členů vlastního týmu.

Personální oddělení v současné době nijak nezasahuje do procesu adaptace a zároveň nijak nekontroluje, jestli se nováčci řádně adaptují.

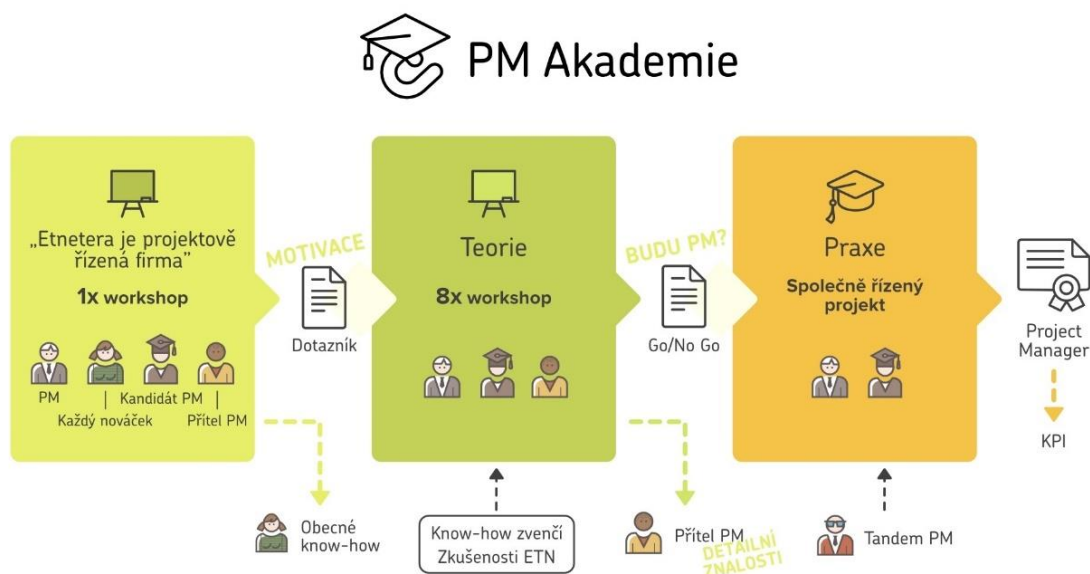
Ve společnosti ovšem existují dvě skupiny pracovníků, pro které je adaptační plán vypracován. Jedna oblast zahrnuje všechny pracovníky týmu, který se stará o provoz serverů a IT bezpečnost. Činnost tohoto týmu je velmi specifická (rozdílná od činnosti ostatních týmů) a klade vysoké nároky na bezchybnost provedené práce, proto je velice důležité nováčka proškolit dříve, než je puštěn ke skutečným projektům. Druhou oblastí je příprava projektových managerů, kterou prochází pracovníci z nejrůznějších týmů.

Adaptační plán pro první skupinu má podobu 12týdenní akademie zaměřené na technické požadavky dané pozice a na zmapování procesů ve společnosti, do kterých se mohou noví kolegové potřebovat zapojit.

Druhý zmíněný adaptační plán se jmenuje PM Akademie (Project Management Akademie) a je zaměřen na zaučení nových projektových manažerů, a to jak nově přijatých, tak také stávajících zaměstnanců, u kterých se uvažuje nad přesunem do této role. Typicky se jedná o pracovníky, kteří se na současné pozici starají o klienty a řeší jejich drobnější požadavky. Dalšími účastníky této akademie jsou tzv. „přátelé project managementu“, což jsou pracovníci, kteří s projektovými manažery pracují v úzkém kontaktu a hodí se, aby znali stejné principy a postupy, kterými se projekty řídí. Jedná se většinou o account manažery a vývojáře, kteří jsou ochotní komunikovat přímo se zákazníky.

Struktura této akademie sestává z několika workshopů, které vedou buďto seniorní kolegové nebo pozvaní odborníci, a zároveň sestává z vytyčení dílčích cílů a následného monitorování jejich plnění. Její průběh popisuje následující schéma.

Obrázek 6 Schéma PM Akademie



Zdroj: Schéma PM Akademie.Etnetera, 2016.Podklady k PM Akademii

Výše uvedené aktivity velmi dobře pokrývají oblast pracovní adaptace. Sociální adaptace se odehrává zejména v týmech, ale je podpořena i dvěma akcemi organizovanými personálním oddělením.

Jednou z těchto akcí je snídaně personálního ředitele s nováčky. Na tomto setkání se běžně probírá, z jakých firem nováčci přichází a co je do společnosti přivedlo. Generální ředitel se vždy doptává na jejich dojmy z prvních dní až týdnů, a to pozitivního i negativního charakteru. Často se také mluví o strategii celé společnosti a plánech do budoucna. Nováčci se mohou na cokoli zeptat, což je ještě podpořeno atmosférou důvěry a neformálnosti. Této snídani se zúčastní všichni nováčci.

Další akcí, která se organizuje pro všechny zaměstnance, ale pro nováčky je obzvláště přínosná, je tzv. snídaně s kořeny. Jedná se o událost, kdy se retrospektivně probírají některá zásadní témata související se společností. Na této snídani jsou vždy hosté, kteří mají s daným tématem nejvíce společného, a moderátor, který celou diskuzi hostů moderuje. Tato událost se koná přibližně jednou za 2 měsíce.

Z uvedených informací je zřejmé, že snaha o úspěšnou adaptaci ve společnosti rozhodně je. Zároveň je ale jasné, že její formální provedení se týká jen velmi malé skupiny zaměstnanců.

5 Metodologie průzkumu

Cílem průzkumu je zhodnotit stávající systém adaptace, zjistit jeho případné nedostatky a navrhnout opatření vedoucí k jeho zlepšení. Pro účely tohoto šetření jsem definovala následující výzkumné předpoklady:

VP 1: Všichni respondenti se v průběhu zkušební doby začlenili mezi své spolupracovníky (sociální adaptace).

VP 2: Všichni respondenti začali v průběhu zkušební doby podávat očekávaný pracovní výkon (pracovní adaptace).

Pro ověření platnosti výzkumných předpokladů jsem zvolila kvantitativní metodu průzkumu formou dotazování v písemné podobě (dotazníky).

Jan Hendl uvádí, že předpokladem kvantitativního přístupu je skutečnost, že lidské chování se dá do jisté míry měřit a předvídat. Tento přístup využívá strukturovaný sběr dat, v dalším kroku pak získaná data analyzuje statistickými metodami, popisuje je a ověřuje pravdivost našich představ o vztahu sledovaných proměnných.

(Hendl 2016)

Kvantitativní přístup umožňuje zkoumat několik aspektů u velkého množství objektů při poměrně rychlém sběru dat. Vyhodnocení dat je jednodušší než u kvalitativního výzkumu vzhledem k jejich částečné unifikaci. To přináší také výrazně větší prostor pro zobecnění výstupů, ovšem s důrazem na to, aby nedošlo k přílišnému zabztrahování závěrů. Výhodou také je relativní neovlivnitelnost výsledků výzkumníkem.

(Reichel 2009)

Základní soubor tohoto průzkumu je tvořen dvěma skupinami. Jednou jsou pracovníci, kteří do společnosti nastoupili od roku 2015 a zůstali v ní dodnes. Druhou skupinou jsou teamleadři, kteří proces adaptace řídí. Dotazníkové šetření bylo pro každou skupinu vedeno zvlášť.

Výběrovým souborem budou respondenti, kteří se do dotazníkového šetření skutečně zapojí.

Na základě výše zmíněných výzkumných předpokladů jsem určila jednotlivé položky v dotazníku pro zaměstnance adaptované od začátku roku 2015 a v dotazníku pro teamleadery. Dotazník a osnova jsou uvedeny v přílohách 1 a 2 na konci této práce.

6 Výsledky průzkumu

Návratnost dotazníku pro zaměstnance byla 53,42 %. Jednalo se o 39 respondentů ze 73 oslovených. Vzhledem k tomu, že dotazník byl anonymní, nebylo možné cíleně oslovit ty, kteří jej nevyplnili. Zapojení bylo i na přání společnosti ponecháno čistě na principu dobrovolnosti. Respondenti vyplňovali své odpovědi skrze on-line platformu pro tvorbu dotazníků Survio.

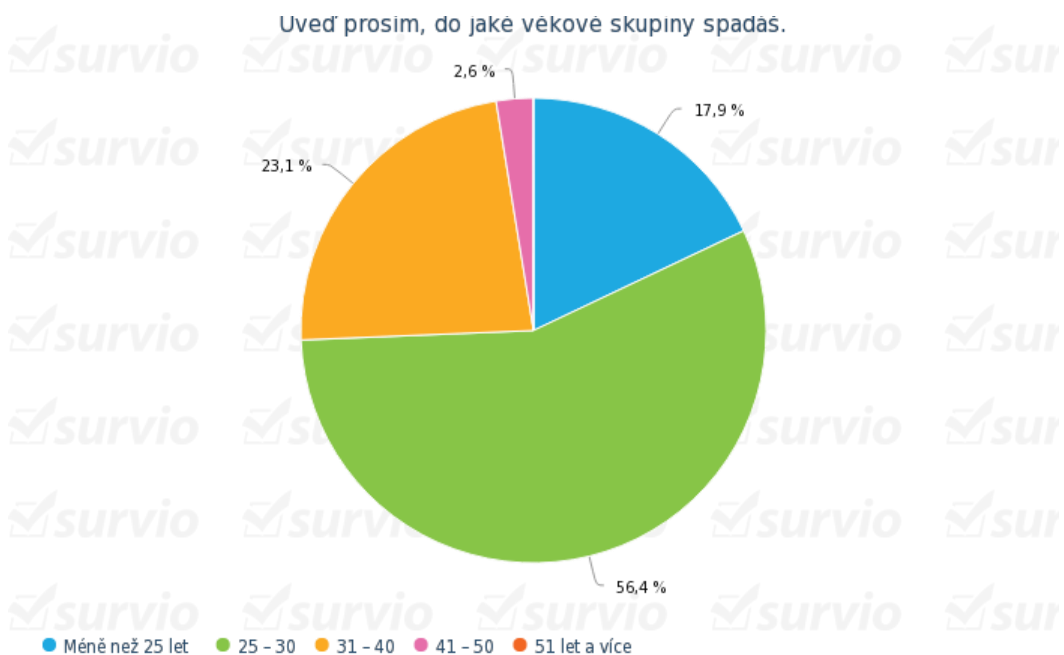
První tři otázky se týkaly zařazení zaměstnanců z hlediska věku, pohlaví a délky pracovního poměru ve společnosti. Otázka první se týkala pohlaví. Na dotazník odpovědělo celkem 31 mužů a 8 žen, což je výrazné vychýlení ve prospěch mužů, nicméně odráží současný stav ve společnosti Etnetera a vůbec v celém IT sektoru, kdy počet mužů výrazně převyšuje počet žen.

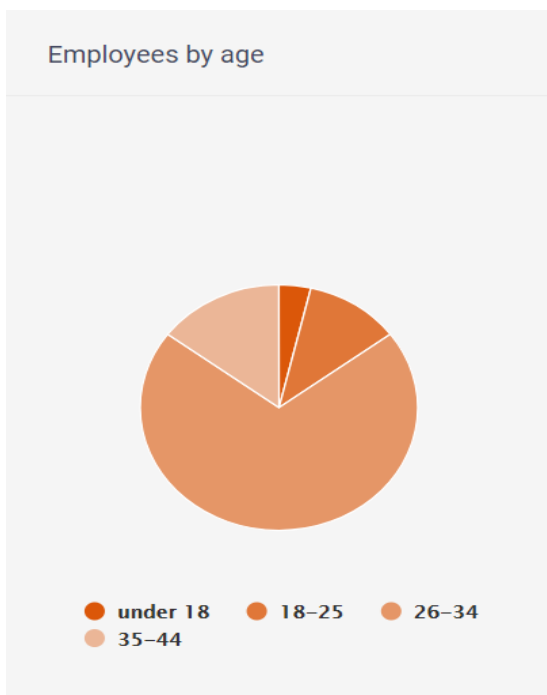
Graf 1 Pohlaví



Druhá otázka se týkala věkového rozložení respondentů. Pokud se podíváme blíže na dvě nejpočetnější skupiny, tak 22 respondentů spadá do věkové kategorie 25 – 40 let a 9 respondentů do kategorie 31 – 40 let. To je z celkových 39 respondentů celých 79,5 %. Tento jev ovšem také přibližně koresponduje se skutečným stavem ve společnosti, kdy nejvíce zaměstnanců spadá do kategorie 26 až 34 let, viz obrázek 5 (určeno pouze vizuálně podle grafu, konkrétní čísla se pro účel tohoto průzkumu nepodařilo získat).

Graf 2 Věk





Graf 3 Věkové zastoupení zaměstnanců společnosti

Zdroj: Employees by age. Etnetera, 2016.
Interní HR aplikace

Třetí otázka zjišťovala, jak dlouho respondenti pracují ve společnosti Etnetera. Oslovení respondenti nezaujímali uvedené intervaly stejným dílem. Přijímání nových zaměstnanců se vyvíjelo podle aktuálních potřeb společnosti a úspěšnosti náboru. Poměr oslovených zaměstnanců byl rozložen podle doby pracovního vztahu následovně:

- 0 – 11 měsíců: 25 osob
- 1 – 2 roky (12 – 24 měsíců): 32 osob
- Více než 2 roky (25 – 32* měsíců): 16 osob

Respondenti reagovali vzhledem k délce pracovního vztahu v tomto zastoupení:

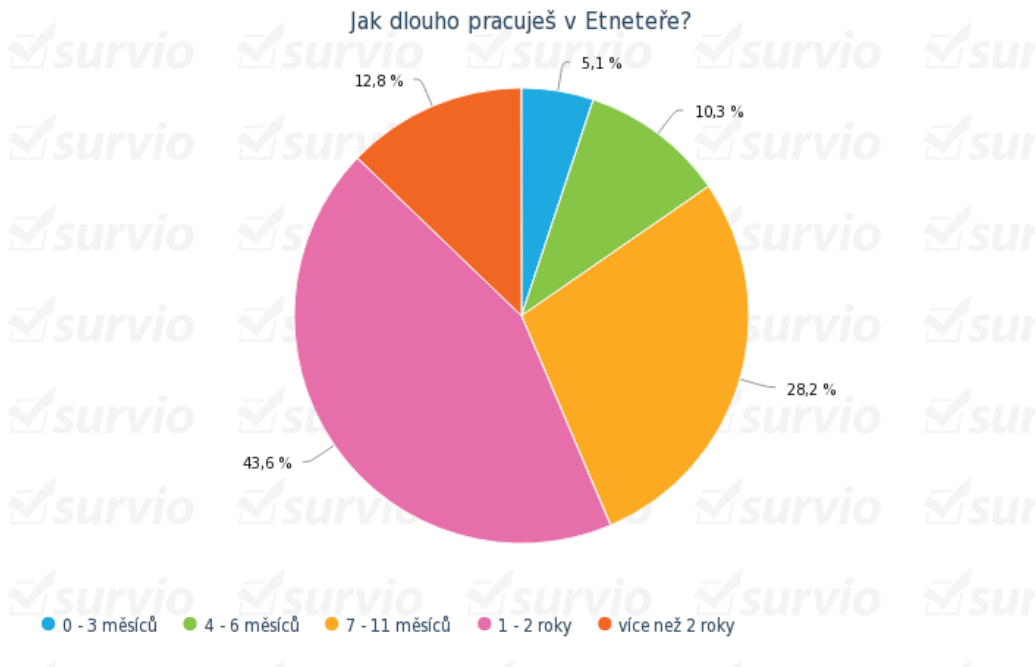
- 0 – 11 měsíců: 17 osob
- 1 – 2 roky (12 – 24 měsíců): 17 osob
- Více než 2 roky (25 – 32* měsíců): 5 osob

*Do průzkumu byli zapojeni pouze zaměstnanci, kteří nastoupili od začátku roku 2015, horní hranice intervalu byla tedy dopočítána.

Z uvedených informací je zřejmé, že nejvyšší aktivitu v účasti na průzkumu projevili novější zaměstnanci, což se dá odůvodnit faktem, že pro novější zaměstnance je adaptace aktuálnějším tématem, neboť ho mají ještě živě v paměti a projevují tedy větší ochotu se jím zabývat. Zcela opačný trend se dá pozorovat u zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují nejdéle.

Vyrovnaný poměr respondentů z dvou největších skupin (0 – 11 měsíců a 12 – 24 měsíců) na druhou stranu zajišťuje vyrovnanou výpovědní sílu za oba dva roky.

Graf 4 Délka pracovního vztahu



Následujících pět položek dotazníku se zabývalo průběhem pracovní adaptace u respondentů.

Další otázka zjišťovala, zdali byli respondenti na své pozici zaškoleni. 36 respondentů odpovědělo „ano“, 3 respondenti pak odpověděli „ne“.

Graf 5 Zaškolení ano/ne



Uvedený výsledek nasvědčuje, že zaškolení je běžná součást současného adaptačního procesu, avšak vyskytují se ojedinělé výjimky, kterým by bylo vhodné zcela předcházet.

Nejen pro tyto situace byly v dotazníku uvedeny další dvě otázky zaměřené na doplnění informací k odpovědi na předchozí otázku:

- *Pokud ano, byl/a jsi se svým zaškolením spokojen/a? Vnímal/a jsi nějaké nedostatky?*
- *Pokud ne, uveď prosím důvody, které vedly (nebo mohly vést) k absenci tvého zaškolení.*

Část respondentů, kteří odpověděli, že zaškolením prošli, uvedla, že byli spokojeni, ačkoliv v některých případech nepokrývalo všechny jejich potřeby. Z odpovědí bylo však poznat, že i tak hodnotí proces většinou velmi kladně. Jednou z kompenzací je podle odpovědí specifická kultura organizace, která je velmi otevřená a nápomocná, zaměstnanci jsou zvyklí si vzájemně pomáhat.

Respondent 1 uvedl: *„Se školením jsem byl spokojen. Samozřejmě vždycky se vyskytnou nějaké nedostatky, ale v Etn komunitě to není problém. . . vždy se najde někdo, kdo rád pomůže nebo poradí.“*

Druhá část respondentů odpovídala, že byla zcela spokojena. Z jejich výpovědí vyplývá, že byli součástí jednoho ze dvou adaptačních programů zmíněných v kapitole Současné adaptační aktivity ve společnosti, a nebo (a to častěji) jejich teamleader svědomitě hlídal jejich proces adaptace a pomáhal jim..

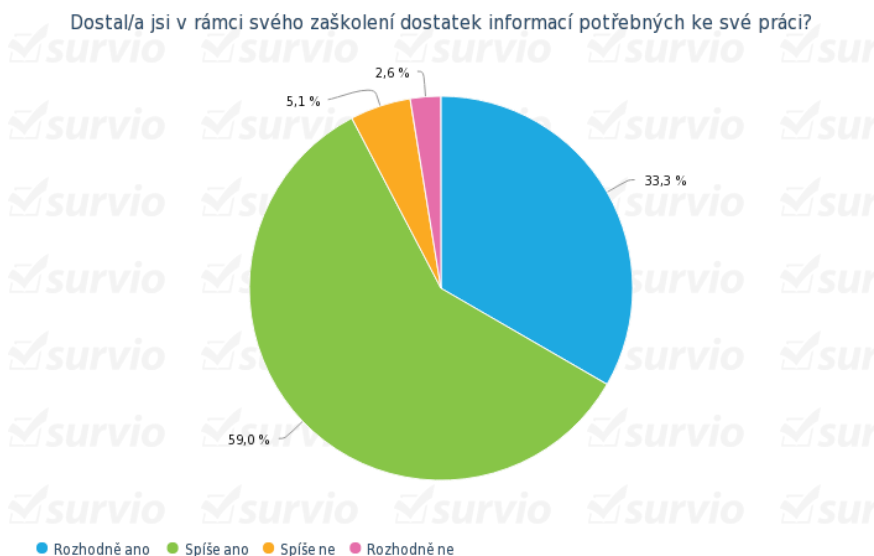
Respondent 2: *„Ano byl jsem zaškolen. Školení je naplánované na celou dobu zkušební doby a seznamuje člověka s většinou věcí, co se tu používají a jak se používají. Navíc dostane k dispozici "píseček", kde si všechno může a musí vyzkoušet. Skvělý nápad!“*

Respondent 3: *„Se zaškolením jsem byl spokojen. Ať už teamleadeři, tak i ostatní kluci z týmu byli vždy vstřícní a pomohli mi, když jsem něco potřeboval - ať už "nováčkovsky", tak i technicky nebo organizačně.“*

Respondenti, kteří zaškolením neprošli, byli dva. Shodli se na důvodu, kterým bylo téměř okamžité nasazení na projekt u klienta, což znamená, že ještě než stihli poznat prostředí společnosti Etnetera, začali docházet do kanceláří klienta, což přirozeně znemožnilo hladký proces adaptace.

Další položka dotazníku cílila na konkrétní oblast zaškolení, kterou je předání všech potřebných informací.

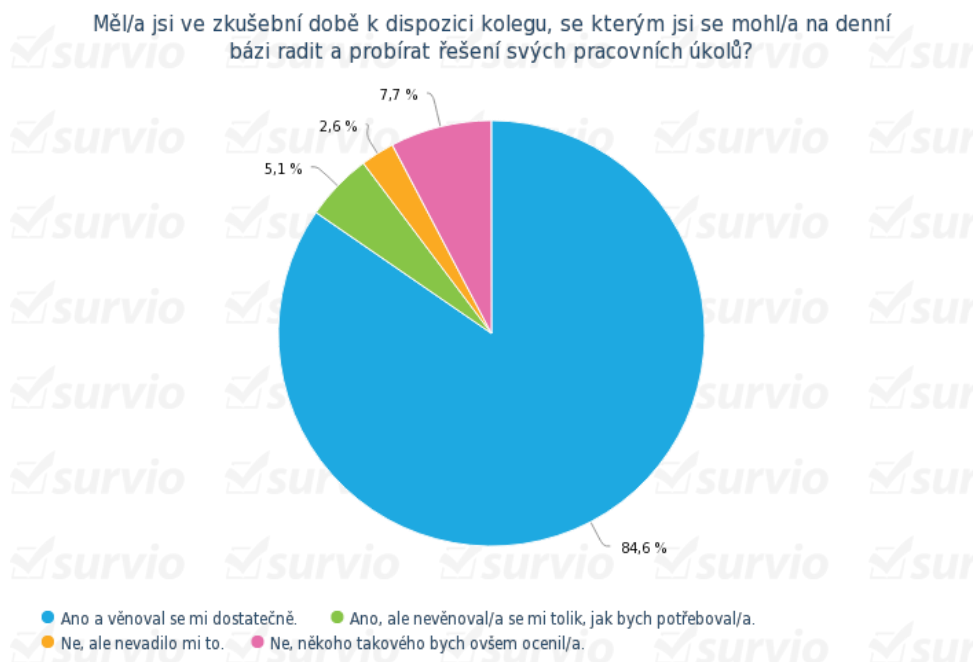
Graf 6 Informace v rámci zaškolení



Odpovědi na tuto otázku jsou podobné jako otázka na zaškolení obecně z většiny pozitivní. 13 respondentů uvedlo, že rozhodně dostali dostatek informací. 23 respondentů uvedlo, že spíše dostali dostatek informací. 2 respondenti uvedli, že spíše ne a jeden, že vůbec ne. Zmíněné 3 poslední odpovědi se týkají situace, kdy byli zaměstnanci předčasně posláni ke klientovi.

Další položka dotazníku se stále týká procesu zaškolení, tentokrát však zjišťuje, zdali zaměstnanci měli k ruce svého mentora.

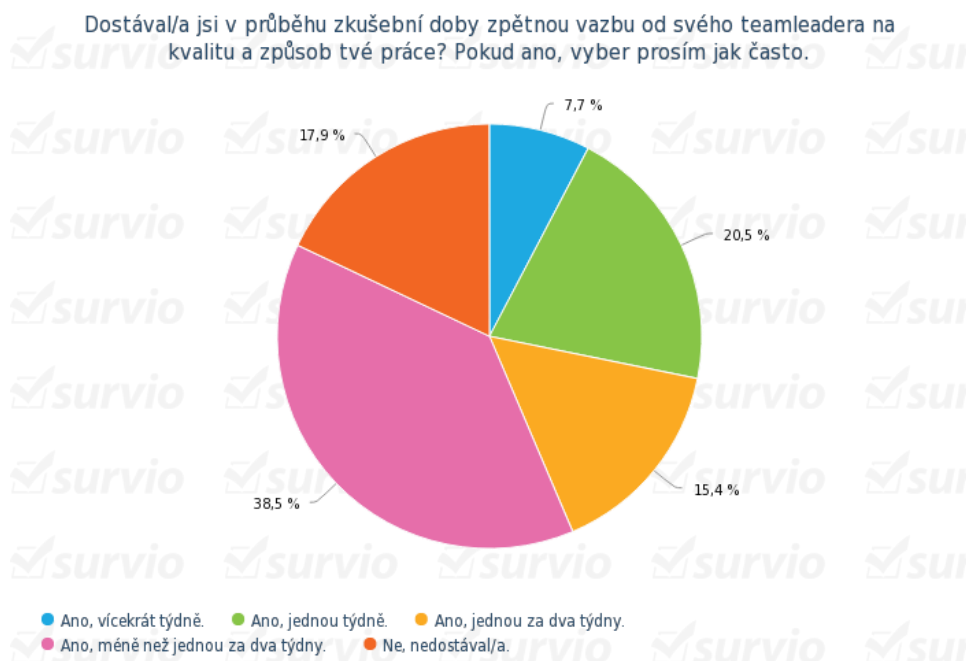
Graf 7 Přítomnost mentora



Odpovědi jsou opět v podobném poměru jako výsledky otázek na zaučení obecně a na získání dostateku informací.

Devátou otázkou v pořadí hodnotím jako velmi důležitou.

Graf 8 Zpětná vazba od teamleadera



Asi každý si při nástupu do nového zaměstnání klade otázku, zdali dělá vše tak, jak se od něj očekává a zdali naplňuje očekávání, která od něj organizace, nadřízení a kolegové mají. Je velmi důležité, aby zaměstnanec nebyl ponechán v nevědomí a případných obavách, jak si v nové roli vede. Pochválení a případně nasměrování správným směrem působí jako katalyzátor pro angažovanost, motivovanost a celkově spokojenost v nové roli. Ačkoliv je tato část adaptace velmi důležitá, bývá také často opomíjena. Často se zaměstnanec dočká zpětné vazby až v okamžiku, kdy dělá něco špatně.

Odovědi na otázku o zpětné vazbě napovídají, že ačkoliv zaměstnanci vnímají proces zaučení veskrze pozitivně, zpětné vazby od teamleaderů jim chybí.

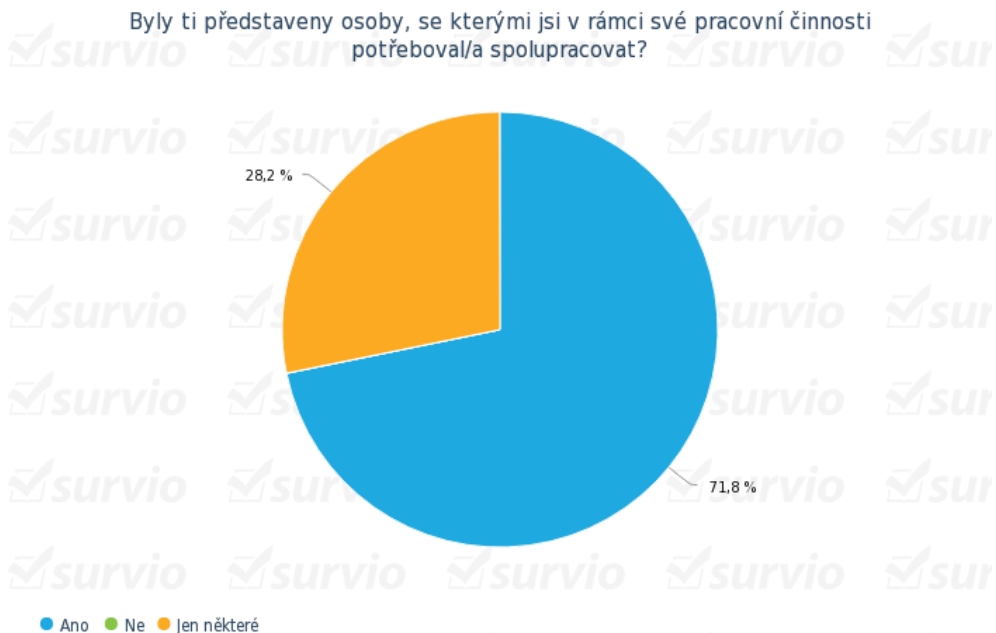
Jako velmi alarmující hodnotím počet respondentů, kteří od svého teamleadera nedostali v průběhu zkušební doby žádnou zpětnou vazbu. Jednalo se o 7 osob. O trochu lepší, avšak stále nedostačující zkušenost získalo dalších 15 respondentů, kteří uvádí, že zpětnou vazbu dostávali méněkrát než jednou za dva týdny.

7 respondentů uvedlo, že dostávali zpětnou vazbu jednou za dva týdny. Tento interval považují za hraniční. Záleží na pozici a zkušenostech adaptujícího se pracovníka, přesto bych se pro jistotu přiklápěla ke kratšímu intervalu.

Do skupiny respondentů, kteří dostávali zpětnou vazbu v dostatečné intenzitě, spadá 11 osob. 8 respondentů uvedlo jednou týdně a 3 dokonce vícekrát týdně.

Poslední položka dotazníku zabývající se pracovní adaptací zjišťovala, zdali byli nováčky seznámeni se všemi osobami, se kterými potřebují v rámci své pracovní činnosti spolupracovat.

Graf 9 Představení osob



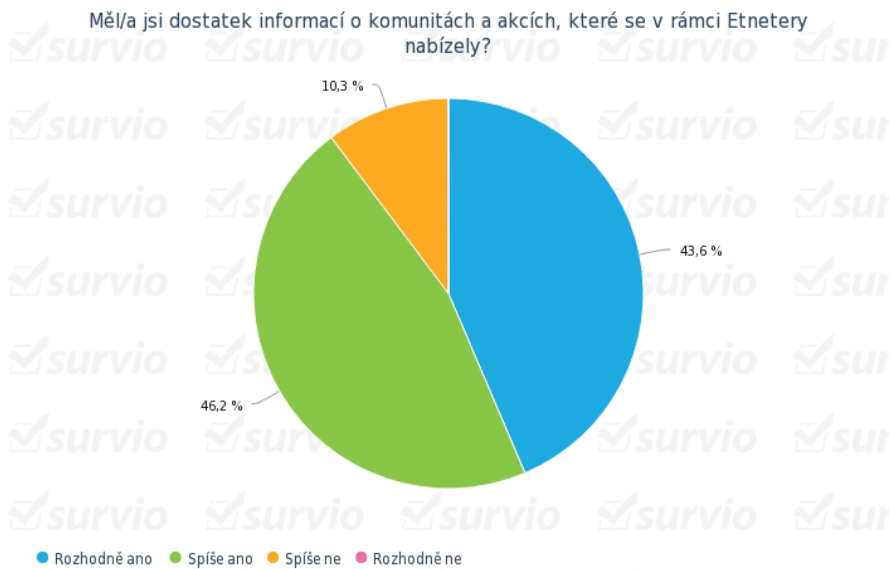
28 osob odpovědělo, že ano, a 11 osob uvedlo, že jim nebyli představeny všechny osoby, nikdo se nevyjádřil, že by mu nebyli představeny tyto osoby vůbec.

Další čtyři položky dotazníku se věnovali sociální adaptaci.

První otázka z této skupiny se zaměřovala na informovanost zaměstnanců o akcích a komunitách, které se ve společnosti nabízejí.

Celkem 35 respondentů odpovědělo buďto „rozhodně ano“, nebo „spíše ano“. 4 respondenti odpověděli „spíše ne“ a žádný neodpověděl „rozhodně ne“. Z výsledků se domnívám, že ve společnosti panuje dobrý přehled o akcích a komunitách, kterých se zaměstnanci mohou účastnit, a stejně tak se daří toto povědomí zprostředkovávat i novým zaměstnancům.

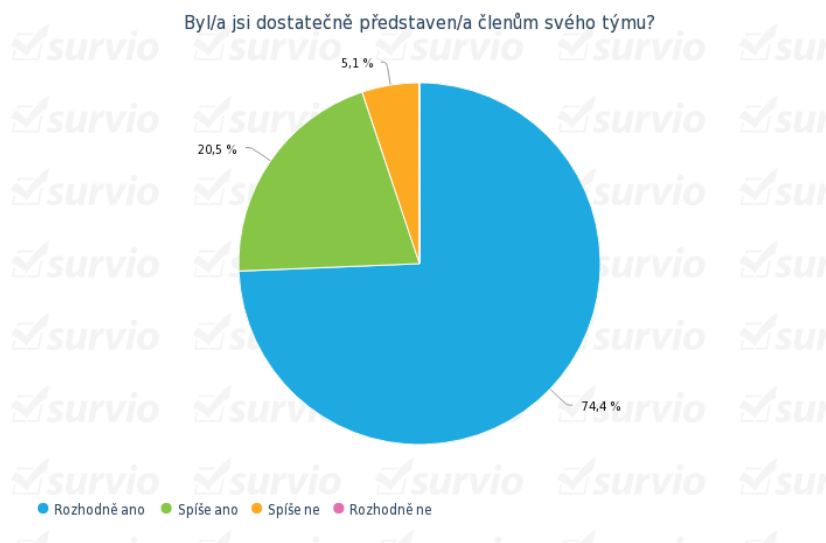
Graf 10 Akce a komunity



Další otázka se týkala představení zaměstnance ostatním členům týmu. Ačkoliv by se mohlo zdát, že se jedná o samozřejmost, není tomu tak. Členové týmů jsou kolikrát roztroušeni na různorodých projektech a mohou sedět na pracovních místech v různých částech budovy. Stejně tak někteří členové mohou být část týdne alokováni na práci přímo u klienta. Může být tedy velmi snadné minout se s některými členy týmu, pokud je tato část ponechána na náhodě.

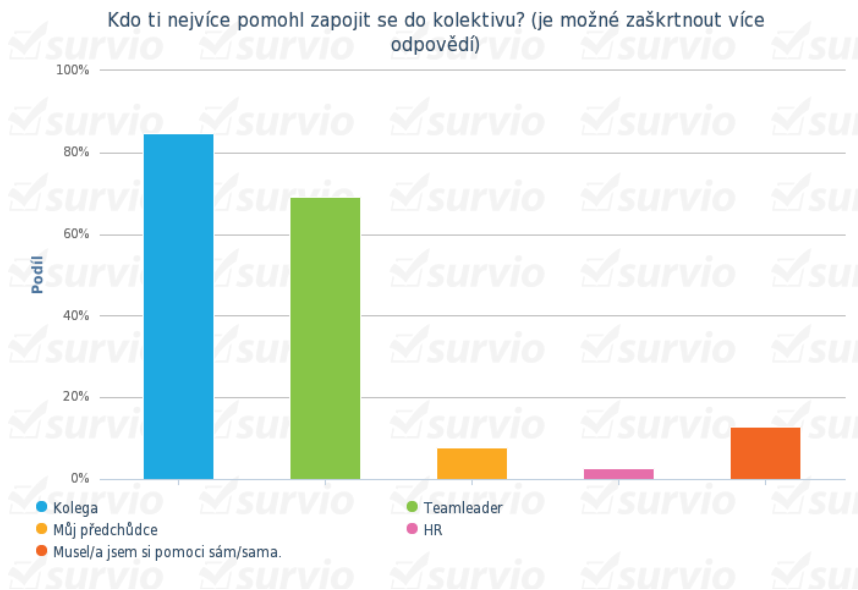
Z výsledku vychází, že celkem 37 respondentů bylo představeno svému týmu. 29 z nich uvádí "rozhodně ano" a 8 respondentů uvádí "spíše ano". 2 respondenti dále uvedli, že spíše nebyli představeni, a žádný respondent se nedomnívá, že by nebyl představen vůbec.

Graf 11 Představení členům týmu



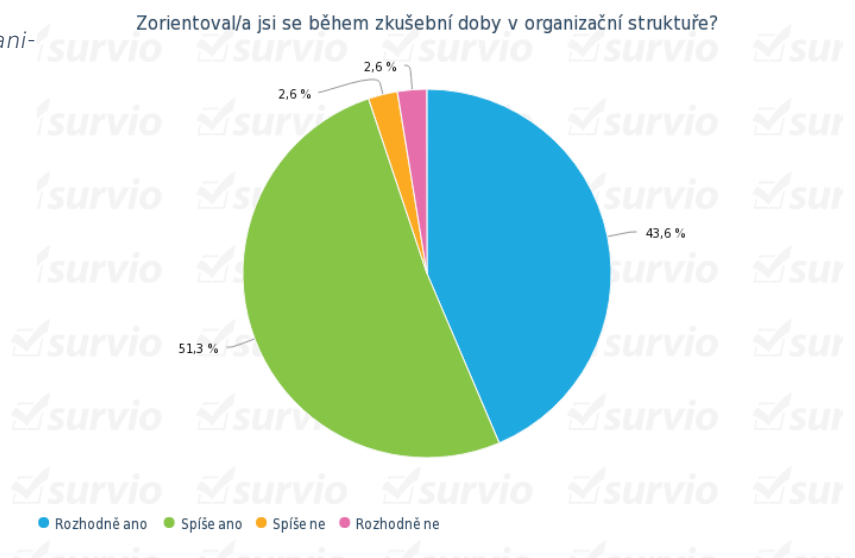
Třetí otázka na sociální adaptaci je věnována zjištění, kdo zaměstnancům nejvíce pomáhá s jejich začleněním do týmu. Zde mohli respondenti vybrat více možností. Z průzkumu je zřejmé, že v začlenění nejvíce pomáhají kolegové a teamleadéři, což je vzhledem k tomu, že mnohé HR aktivity jsou decentralizované a teamleadéři je řeší v týmech sami, pochopitelné. I tak by ovšem bylo vhodné, aby zaměstnanec měl oporu i vně svého týmu, a tou by mělo být HR oddělení.

Graf 12 Pomoc v začlenění



Další položka dotazníku se zabývá zorientováním zaměstnanců v organizační struktuře společnosti. Pochopení, kdo má jakou roli, do jakého týmu patří a jaký tým patří do jaké divize, to vše velmi usnadňuje orientaci nováčka ve společnosti a napomáhá to i navázání lepších pracovních vztahů. Výsledek opět prokazuje, že valná většina respondentů je spokojena s průběhem (37 osob uvádí jednu z variant "ano"). Pouze jeden respondent uvedl, že se spíše neorientoval, a jeden uvedl, že se neorientoval vůbec.

Graf 13 Orientace v organizační struktuře



Předposlední položka dotazníku se týká intranetu, který byl spuštěn v únoru 2017. Jedním z cílů spuštění nového intranetu byla snaha, aby všechny důležité informace byly dohledatelné na jednom místě, což je obzvláště pro nového zaměstnance velmi užitečné. Touto otázkou jsem se snažila zjistit, jestli respondentům vyhovuje současná podoba intranetu a zdali jim tam něco nechybí.

Z odpovědí vyšlo najevo, že zaměstnanci jsou s intranetem spokojeni. Pokud uvedli nějaké zlepšující návrhy, jednalo se většinou o technologické záležitosti související s provozem IT společnosti.

Poslední položkou dotazníku byla otevřená otázka týkající se obecně přání a potřeb zaměstnanců. Odpovědi na tuto otázku byly často velmi pozitivní:

Respondent 4 uvedl: *"Nic konkrétního mě nenapadá, zapracování a zapadnutí do firmy/kolektivu tu probíhalo výrazně pohodlněji, než jsem doposud zažil."*

Respondent 5: *"Nic už mě asi nenapadá, prvotní dojmy jsou určitě pozitivní :)"*

Respondent 6: *"Pokud jde o adaptaci, tak bylo vše v pohodě."*

Někdy se respondenti zmínili o firemní kultuře s přáním, aby se udržela.

Respondent 7: *"Udržet si kulturu svobodné firmy i přes tlaky na korporátní chování :)"*

Užitečný podnět týkající se adaptace přišel od respondenta 8: *"Myslím si, že by nebylo špatné obohatit intranet nebo zprehlednit Wikipedii o rady nebo návody na některé techničtější úkony, které musí každý nováček vykonat. Wikipedie sice obsahuje informace, ale často jsou "zahrabané hluboko" anebo zastaralé. Wikipedie je proti Syslovi propadák ... Úkony myslím například: Nastavení certifikátu do prohlížečů, připojení k tiskárnám a síťovým diskům, účet na Gitu - kdo je spravuje, VPN, SSH generace. Možná by nebylo špatné mít v Syslovi technickou sekci s odkazy nebo podobně:)"*

Dotazníkového šetření vedené s teamleadery sestávalo z 6 otázek. Osloveno bylo 12 teamleaderů a 9 z nich se do průzkumu zapojilo. Respondenti vyplňovali své odpovědi skrze google formuláře.

Otázka první identifikovala teamleadera podle názvu jeho týmu. Následujících pět otevřených otázek zjišťovalo, jak v daném týmu probíhá adaptace, co daný teamleader vnímá jako nejlepší praxi pro sociální a pracovní adaptaci a co naopak vnímá jako největší hrozbu pro tyto dvě oblasti.

Otázka první zněla: *"Co se děje, když k tobě do týmu nastoupí nový člen? Jak probíhá jeho zapracování a zapojení se do týmu?"*

Odpovědi teamleaderů se shodovaly v důrazu na zapojení nováčka do kolektivu a přiblížení fungování společnosti.

Teamleader (dále jen TL) 1 uvedl: „První den se věnuji členovi já a pomůžu mu s nutnou administrativou, vezmu ho na oběd s týmem, naplánujeme uvítací párty (nutná podmínka!).“

TL 2: „Jako TL se mu snažím věnovat na organizační úrovni, tj. ukázat co a jak v etn* funguje, kde kdo sedí a pomoci se známými problémama (...). V prvních dnech s ním chodím na obědy atp, a obecně se ho snažím "uvést do společnosti".“

*etn je zkratka názvu společnosti Etnetera

TL 3: „Po prvních povinných záležitostech s TL (představovací kolečko firmou, zaškolení do interních systémů, předání informací o firmě, vysvětlení jak tu fungujeme na projektech, představení týmu a jednotlivých rolí...) následuje zaškolování na konkrétní práci...“

Odpovědi se dále shodovaly v důrazu na poskytnutí kvalifikovaného zaškolení na pozici. Vzhledem k tomu, že teamleadereři ve společnosti vždy nejdříve pracovali na nějaké technické pozici, v některých případech se do zaučení nováčka na pozici sami zapojují. Pokud ovšem nováček nastoupil na jiný druh pozice, než který zastával jeho teamleader, případně pokud nováček má být přiřazen na projekt, který teamleader nezná, je jeho pracovní zaučení přiděleno na starost některému ze zkušenějších kolegů.

TL 5: „Nováček zpočátku spíš stínuje aktivity někoho dalšího z týmu, seznamuje se s lidmi kolem sebe a našimi postupy, výjimečně i nástroji (Slack, Trello, Google aplikace).“

TL 2: Dále hledám "buddyho", tj. někoho, kdo se nováčkovi bude věnovat po technické stránce, vezme ho k sobě do projektu a bude se mu věnovat (záleží na tom, zda je to kodér, a nebo prgač. Pokud prgač, věnuju se mu víc, protože vím, o co jde.

TL1: „Dohodneme s ostatními členy týmu, kdo bude pro něj kontaktní osoba pro technické záležitosti.“

TL 6: „Pak se ho podle projektu a podle jeho role (dev nebo kodér) ujme maintainer projektu, ke kterému se připojí a představí mu projekt a přidružené technologie. U nás jde momentálně hlavně o JNP projekty, takže důležitou součástí je rozbíhání JNP a tutoriály. Pak začne dostávat menší úkoly a maintainer mu průběžně dělá code review. Postupně dělá náročnější a náročnější úkoly.“

Druhá otázka dotazníku zněla: „Co je podle tebe nejdůležitější pro správné zapracování nováčka na jeho pracovní pozici?“

V odpovědích na tuto otázku se dal vysledovat rozdíl mezi tím, jestli otázku zodpovídal teamleader s kratší nebo delší zkušeností na své pozici.

Teamleadeři s kratší zkušeností na své pozici (v tomto případě do dvou let) vyjadřovali potřebu mít k dispozici checklist, podle kterého by mohli systematicky postupovat.

TL 4 uvedl: *Nastavenie vzajomnych ocakavani a timing. V druhom rade potom urcite cely proces (checklist) onboardingu do tymu, ktory momentalne formujeme..*"

TL 5: *„Mít checklist toho, co s nováčkem projít (a jasné rozdělení toho, co s ním prochází HR a co teamledar). Dát mu na jednom místě k dispozici všechny dostupné informace o firmě (ale učesané, přizpůsobené potřebám nováčka – nestačí "proklikej si intranet, je potřeba mít "nováčkova průvodce"). A usnadnit mu seznamování s lidmi (u nás je velký problém používání přezdívek – Pevík, Mapix...). V prvním nebo druhém měsíci po nováčkově nástupu vyjet mimo firmu, aby se mohli lidé víc poznat lidsky."*

Naopak pracovně zkušenější teamleadeři již nezmiňovali potřebu checklistu, ale spíše shrnovali důležitost zkušenějšího kolegy, který má být nováčkovi mentorem a poskytne mu nejen úvodní zaškolení, ale je mu k dispozici i nadále jako odborný garant a a blízký člověk v kolektivu zatím spíše neznámých lidí.

TL 6: *„Aby měl nějakého parťáka/mentora, který mu bude k ruce a vštípí mu správné návyky práce. Aby zkrátka věděl, že tu není sám."*

TL 7: *„Někdo se mu musí aktivně věnovat - snažím se mu vždycky najít parťáka/mentora."*

TL 3: *„Aby věděl, na koho se s čím obrátit a aby měl pocit, že se vždy může na cokoliv zeptat a nemusí se bát. Dále záleží na technologiích, se kterými pracuje - u kodérů je důležité alespoň základní zaučení s JNP, u PHP ukázání jak stavíme projekty, atp."*

Teamleader, který vede tým činností zahrnujících HR, finance a provoz (a jeho činnost je tedy výrazně odlišná od ostatních týmů), zmínil také potřebu mít pro nováčka dostatek úkolů.

TL 8: *„Mít pro něho dostatek úkolů a mít na něho čas."*

Třetí položka dotazníku zjišťovala, jaké případné hrozby v pracovní adaptaci teamleadeři vidí: „Co vnímáš jako nejčastější překážku v úspěšném a rychlém zapracování se?“

Teamleadeři se v odpovědích na tuto otázku z většiny shodli, že nejzávažnější překážkou je nedostatek času, ať už ze strany teamleadera, nebo ze strany mentora.

TL 6 k tomuto doplňuje vysvětlení: „*Nemáme tady moc propracovaný systém tutoriálů a dokumentace pro nováčky, takže to potom samozřejmě bere hodně času maintainerovi, který zaškolení vede. Pokud se to sejde zrovna s vyhocenou situací na projektu, je to dost stresující záležitost pro obě strany.*“

TL 9 také zmínil nutnost znalostí, jejichž nedostatek nováčkovi komplikuje až znemožňuje úspěšné zapracování se: „*Technické znalosti - byť je uvádím jako poslední, furt musíme dělat práci.*“

Dva teamleadeři zmiňují jako překážku nesystematičnost a nekompaktnost informací pro nováčky, které jsou umístěny na několika uložistích, kde jsou navíc těžko dohledatelné. O této komplikaci se ve společnosti dlouhodobě ví a naráží na ni nejen noví zaměstnanci.

Čtvrtá otázka se věnuje sociální adaptaci: „*Máš v týmu nějaké osvědčené postupy na zapojení nováčka do kolektivu?*“

Všichni teamleadeři se shodují, že velmi účinné jsou v tomto směru společné obědy týmu. Druhou nejčastěji zmiňovanou variantou jsou popracovní společné akce, ať už sportovního charakteru nebo tzv. „po práci na pivo“. Užitečný postřeh je, že i týmové porady začleňují nováčka do kolektivu, anebo třeba plánování práce tak, aby nováček musel postupně pracovat se všemi členy týmu. Veliký náskok v začlenění získávají nováčci, kteří už ve společnosti mají nějakého známého nebo známou.

Poslední otázka zjišťovala, jaké případné hrozby vnímají teamleadeři právě v této oblasti: „*Co vnímáš jako nejčastější překážku v úspěšném zapojení nováčka do kolektivu?*“

Několikrát byla zmíněna důležitost přístupu nováčka – zdali se chce seznamovat se svým okolím nebo ne, ať už z důvodu vnitřního nastavení nebo vnějších okolností.

TL 3: „*Když se nováček moc straní. Důvody můžou být různé - lokalita bydlení, rodina, rozdílné zájmy... Ne vždy to lze odhalit již na pohovoru. Ne každý chce na pracovišti navazovat kamarádské vztahy (ale my jsme na tom dlouhodobě založeni).*“

TL 1: „*Tady bych zmínil povahu a osobnostní typ (introvert) + nedostatek času ostatních kteří by měli takovému člověku dělat "wingmana."*“

TL 8: „*Nevím o překážce, spíš každý je individuální, někdo se zapojí sám a rád a hned a někomu to trvá, někdo třeba ani nezapadne a odejde. Možná překážka na straně nováčka, že on nechce se seznamovat, stydí se.*“

TL 6: „*Ostych ze seznamování. Přece jen jsme banda ajtáků. Když pak někoho neznám, snadno podlehnu uvažování typu my vs. oni.*“

Dva teamleadeři vypověděli, že žádnou překážku nevidí.

7 Shrnutí výsledků a návrh opatření pro zlepšení procesu adaptace

Na základě zjištěných informací navrhuji několik změn, které by měly napomoci ke zlepšení adaptačního procesu ve společnosti.

- Pravidelné poskytování zpětné vazby – Z odpovědí zaměstnanců vyšlo najevo, že nedostávali ve zkušební době pravidelně zpětnou vazbu. Navrhuji proto, aby teamleaderi poskytovali nováčkům zpětnou vazbu v prvním měsíci na konci každého týdne a v následujících dvou měsících každé dva týdny. Na této schůzce vznikne prostor k probrání důležitých informací, například jak doposud teamleader hodnotí práci nováčka, jestli vidí nějaké nedostatky, může zjistit, čím jsou způsobeny a jestli mu s nimi umí nějak pomoci. Dále vznikne prostor probrat, jak se nováček cítí v novém kolektivu a jestli nepotřebuje pomoci v začlenění. V bezpečném prostředí bude moci nováček s teamleaderem probrat své dojmy, otázky a případné obavy z nové role.
- Představení všech osob, se kterými bude nováček spolupracovat – Dotazníkové šetření poukázalo na fakt, že ačkoliv jsou všem nováčkům představeni kolegové, se kterými budou potřebovat spolupracovat, ve 28 % případů se nováčci shodují, že jim nebyli představeny všechny osoby, ale jen některé ze všech, se kterými následně potřebovali spolupracovat. Navrhuji proto, aby se teamleader ještě před nástupem nováčka spojil s vedoucím projektu, na kterém bude nováček pracovat, a společně sestavili seznam všech osob, se kterými může nováček přijít do kontaktu. Během prvních dní pak teamleader představí nováčkovi všechny tyto osoby. Zde je třeba dát pozor zejména na osoby, které nepatří do daného týmu, ale jsou zapojené do konkrétního projektu. Ty je nejsnazší opomenout při seznamování nováčka s kolegy.
- Představení nováčka všem členům týmu – Představení nováčka ostatním členům týmů probíhá většinou zcela automaticky v prvním den nástupu nováčka. Komplikací tomuto přirozenému průběhu ovšem je různorodost projektů, kterým se členové týmu věnují. To může zapříčinit, že se dočasně vůbec nevyskytují na svém místě a netráví čas se svým týmem. Jedna čtvrtina respondentů odpověděla, že jim členové jejich týmu nebyli zcela dostatečně představeni. V tomto případě bych navrhovala, aby se vždy při nástupu nového člena týmu uspořádalo setkání zorganizované právě za účelem přestavení nováčka a jeho seznámení se s celým týmem. Takové setkání umožňuje navození neformální atmosféry a navázání prvních přátelských vazeb mezi nováčkem a jeho týmem.

- Čas pro úvodní orientaci – Ačkoliv z dotazníkového šetření vyšly pouze dva případy, kdy pracovníci nebyli zaučeni na své pozici, jsou to natolik zásadní zjištění, že jsem se rozhodla začlenit je do seznamu návrhů na vylepšení. Oba respondenti se shodli na důvodu, kterým bylo téměř okamžité zařazení na projekt, který byl realizován přímo u klienta. Tato přetrhnutí vazby s prostředím společnosti hned na úvod procesu adaptace je velmi nešťastné. Z výpovědí obou zaměstnanců byla poznat silná nespokojenost se způsobem organizace práce a péčí o zaměstnance. Ideálním řešením by samozřejmě bylo plošně zajistit, aby minimálně první měsíc nováček nemohl být alokovan ke klientovi, realita je ovšem taková, že toto se s jistotou zajistit nedá. Navrhuji tedy hledat rozumný kompromis, který je akceptovatelný pro obě strany. Takovým kompromisem by mohla být dohoda, že pokud je nováček urgentně potřeba u klienta, společnost zkrátí jeho úvodní orientaci na absolutní minimum (řekněme 3 dny), kdy mu předá všechny důležité informace v intenzivní podobě. Nováček následně začíná pracovat u klienta, nicméně jeho adaptační proces se rozbíhá stejně, jako kdyby pracoval v kanceláři společnosti. Teamleader s ním vede pravidelné individuální schůzky (osobně, nebo alespoň přes konferenční hovor) s tím, že podklady pro vyhodnocení dosavadní práce teamleader získává u vedoucího daného projektu (tak je tomu stejně i v případě, že zaměstnanec pracuje na interním projektu mimo dosah teamleadera). Za těchto okolností by měl být udržen vztah mezi nováčkem a teamleadem a stejně tak by měl nováček pociťovat péči a provedení adaptačním procesem.
- Systematičnost a kompaktnost informací – Z dotazníkového šetření s teamleadery vyšlo najevo, že při vysvětlování všech důležitých informací nováčkovi naráží na nesjednocenost informačních zdrojů. Konkrétně se jedná o několik důležitých dokumentů, které jsou ovšem uloženy na různých místech a se špatnou dohledatelností. Navrhuji tedy, aby všechny tyto informace byly dohledány a přesunuty do sekce pro nováčky na intranetu.
- Check-list pro teamleadery – Někteří teamleadery upozornili na absenci check-listu, na základě kterého by mohli zkontrolovat, že adaptace zejména v prvních dnech (kdy se musí odehrát mnoho úkonů operativního charakteru) probíhá v pořádku. Checklist by zároveň i zobrazoval, jaká další oddělení jsou do adaptace nováčka zapojeny a v jakém časovém rámci se má jejich úkon odehrát. Mým doporučením tedy je, aby vznikl check-list pro adaptaci, z kterého budou zřejmé všechny dílčí kroky, osoby, které jsou za ně odpovědné a také časový rámec, v kterém tyto kroky mají být uskutečněny.
- Zlepšení systému technických tutoriálů pro nováčky – Teamleadery se shodli, že nejčastější překážkou v kvalitní pracovní adaptaci jsou situace, kdy má seniorní kolega zaučovat nováčka a zároveň je plně vytížený na svém projektu. Taková situace se většinou řeší tak, že projekt, na jehož stavu závisí spokojenost klienta,

dostává přednost a zaučení nováčka se tím zpomaluje a komplikuje. Jeden z teamleaderů v dotazníkovém šetření navrhl, že možné zlepšení situace by přinesly lépe vypracované tutoriály a dokumentace, které by seniornímu kolegovi ulehčili od dlouhého zaučování. Zkvalitnění těchto materiálů by nováčkovi rozhodně pomohlo. Poskytlo by mu možnost zorientovat se nejdříve v dané oblasti samostatně a následně se už s větší efektivitou věnovat konkrétním detailům. Jedná se ovšem jen o částečné řešení problému. Musí se totiž počítat s tím, že všechny důležité informace se do tutoriálů a dokumentací nedostanou a zároveň se materiály nebudou stíhat aktualizovat a vždy se najde něco, „co už se dělá jinak“. Nakonec tedy stejně vznikne potřeba mluvit se seniorním kolegou, který ale může být stále vytížený prací na projektu. Z toho důvodu jsem navrhla poslední (poměrně radikální, ale stejně tak velmi efektivní) bod pro zlepšení.

- Snížení alokací seniorních kolegů na projektech – Jak už bylo zmíněno, pokud je seniorní pracovník vytížený na 100%, není možné, aby předával své znalosti a zkušenosti dále a aby se mohl například zapojit do diskuzí o strategicky důležitých tématech. V konečném důsledku může takový přístup paralyzovat celou společnost. Mým doporučením je, aby seniorní pracovníci byli na projektech alokováni jen na 90% svého pracovního času a zbývajících 10% mohli věnovat strategicky důležitým činnostem jako je zmiňované zaučení a rozvoj nových a méně zkušených kolegů. Při plném pracovním úvazku se jedná o uvolnění poloviny pracovního dne v jednom týdnu.

Kromě uvedených doporučení jsem na základě dosavadního průběhu adaptace ve společnosti sestavila schéma adaptačního procesu (příloha 3) tak, aby respektovalo doporučení, která jsem navrhla v této kapitole. Toto schéma se dá použít jako velmi zjednodušený check-list, nebo jako podklad pro vytvoření detailnější verze check-listu. Její podrobnější zpracování by mělo vzniknout ze společné diskuze všech zainteresovaných stran (teamleader, HR, interní IT, provoz, mentor). Důležité ovšem je, aby adaptační proces, pro který je tento check-list podporou, odpovídal specifikům dané pozice a znalostem a zkušenostem adaptujícího se jedince.

IV. Závěr

Cílem této práce bylo zhodnocení současného stavu procesu adaptace ve společnosti Etnetera a zároveň návrh opatření pro zlepšení tohoto procesu. Tato opatření by měla zlepšit proces adaptace současných a budoucích zaměstnanců.

V úvodu této práce jsem uvedla, že adaptace je velmi důležitá část konceptu zvaného životní cyklus zaměstnance. Tato část ovlivňuje jednu z nejkřehčích fází působení jedince v organizaci. V této fázi je budována psychologická smlouva mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Výsledkem úspěšné adaptace by mělo být naplnění této nepsané smlouvy.

Ve své práci jsem se nejdříve věnovala zasazení adaptačního procesu do kontextu souvisejících personálních činností a seznámení se s problematikou tohoto procesu z pohledu odborné literatury. Užitečné bylo vidět, jaké formulace využívala literatura stará 20 let pro popis adaptace a jaké využívá dnes. Pro účely této práce jsem nakonec použila pouze nejnovější zdroje, a to především proto, že sdělovaly to samé, ale přístupnější formou.

V rámci zasazení do kontextu souvisejících činností jsem se věnovala fázi získávání a výběru, která může velmi výrazně ovlivnit, jakým způsobem bude u jedince probíhat proces adaptace. Pokud se společnost dostatečně otevřeně prezentuje a zaměstnanec se dokáže alespoň částečně ztotožnit s její kulturou a hodnotami ještě před svým nástupem, je následný proces o to rychlejší, příjemnější a efektivnější.

Poté jsem blíže rozebrala adaptaci zaměstnance jako takovou. Přiblížila jsem, jaká nej-různější rozdělení adaptace existují a jaké pojmy se s ní nejčastěji pojí. Následně jsem probrala fázi rozvoje, která se s fází adaptace může do určité míry i prolínat. Už součástí adaptačního plánu by měl být další možný rozvoj zaměstnance.

Před započnutím praktické části jsem ještě věnovala kapitulu informacím týkajícím se již přímo řízení adaptačního plánu, který by měl zohledňovat aspekt podniku i zaměstnance a být co nejvíce flexibilní k pozici a pracovníkovi.

V praktické části jsem popsala zkoumanou společnost a přiblížila její historii, vizi, misi a kulturu. Shrnula jsem, jaké adaptační aktivity se ve společnosti využívají v současné době, a vysvětlila, že se týkají jen malé části pracovníků.

Poté jsem popsala metodologii chystaného průzkumu a následně jej realizovala. Výstupy z průzkumu byly dvojího typu. Jedny přibližovaly zkušenosti a postřehy adaptujících a druhé poskytly pohled na tuto problematiku očima těch, kteří jsou za adaptaci nových zaměstnanců odpovědní. Po sepsání výsledků tohoto průzkumu jsem shrnula ty nejdůležitější body a navrhla doporučení pro zlepšení celého procesu.

Cíl průzkumu tedy považuji za splněný.

V. Seznam použitých zdrojů

ANTOŠOVÁ, Mária. Obsah adaptačního procesu. In: . *modernirizeni.ihned.cz* [online]. *Economia, a.s.*, 2004 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: [http://modernirizeni.ihned.cz/?p=600000_d&&article\[id\]=14985420](http://modernirizeni.ihned.cz/?p=600000_d&&article[id]=14985420)

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: GRADA Publishing, 2002. ISBN 8024704692.

BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 9788087197035.

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071798934.

Employees by age. Etnetera, 2016. Interní HR aplikace

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4., přepr. a rozš. vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 9788026209829.

HENDL, Jan. *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál, 2004. ISBN 8071788201.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 9788024724973.

KOUBEK, Ladislav. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press, 2014. ISBN 9788087981122.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072611683.

NAGENDRA, Asha. Paradigm Shift in HR Practices on Employee Life Cycle Due to Influence of Social Media. *Procedia Economics and Finance*. 2014, 11(Journal Article), 197-207. DOI: 10.1016/S2212-5671(14)00188-9. ISSN 22125671. Dostupné také z: http://techlib.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCX-MwIV3JTsMwEB1VIRBc2BGrNEc4tDT04uQIDVGRKIpo4RrFxoYcmqA2PcDXydxqVgk-gEeTTSJ38Se9x6ATbq9zrc9gaquwGNS2IQhGufUVUDLJQ-0AHRqV-pNwyGJH91wFNy34PKPC31N7SVEq_d71Dq3nAvtKac-

WLUF27aIDQyi8HpxxKLQUSsTans5s-aLw__N7oCV0WoKZaAv-
Ghqxj5ku0xGo1xf3xU7__xv2lvw2bTduJV__Z7sQEvku7BuWMmzPXiK02n6nL1McPSay-
RKzHAcPGDccqhkWORpzYLzLpMD-uwqE4VxgWeCtsTrBQmLN-EV9BZTugxvdjPuD-
jnn5K2Wt0gWc1865USnrP4PkirIJLAPoJ0XuTgEIMxXNZSScS4cz--
I1GHEYbTHiKqw5R9Bd7XYx6suOIE1b849YnIKbTL6Vyc

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

Schéma PM Akademie. Etnetera, 2016. Podklady k PM Akademii

SCHIEMANN, William A. From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*. Greenwich: Elsevier Advanced Technology Publications, 2014, 49(Journal Article), 281. DOI: 10.1016/j.jwb.2013.11.012. ISSN 10909516. Dostupné také z: http://techlib.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCX-MwnV3PS8MwGA06ULyIv51O6MIbR5qsMT142JxjI4mw7VzSJ-NUN1sGsCP71fmnTtZsW1EspgZa2L__3y8uV9LwhR0sbuVkyQscaRZsBlqeRcSMxE-ZisC8VH7jJq64dGIPE__9__jh4KrZwz0VMxss0k0t___lhq8h-goQ2gNoWzfwB7fVNogHO-AHI4AOhx__BfsgKxcRZiyxytRstd8wzLxxCTFiYYsva5hpLrA-pJPHIUs3rTC__snso2TWMzoTZr4FXFJlkqyhn6RZKgzKTX5MwNA-pOF__gYq8bO3G7U9hFSDYT5RizfAnSeK5i35x-R0dXRtrFQtULqDTPs3nhoJ7ubdtiUYdrxfR7cGm__0hZrJ9F4n7nS8i3bpnRF1Dvq9cizmmdf-rtmLde1M4bf1DHWDcsY0Jkfo0ALh-dHNwj9GOTk7QfgHHKXINxk40

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIKÝŘ, Martin. [přednáška]. Praha: ČVUT v Praze, 2015.

Vize a mise společnosti. Etnetera, 2016. Informační sdělení.

ZEDECK, Sheldon. *APA handbook of industrial and organizational psychology*. Washington, DC: American Psychological Association, 2011. Handbooks in psychology. ISBN 1433807343.

VI. Seznam obrázků

Obrázek 1 Talent lifecycle	7
Obrázek 2 Schéma adaptace v podniku	11
Obrázek 3 Propojení rozvoje lidí s cíli organizace dle A. Maya	13
Obrázek 4 Vize společnosti Etnetera	20
Obrázek 5 Schéma PM Akademie	22
Obrázek 6 Věkové zastoupení zaměstnanců	25

VII. Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví.....	26
Graf 2 Věk.....	26
Graf 3 Věkové zastoupení zaměstnanců společnosti	27
Graf 4 Délka pracovního vztahu	28
Graf 5 Zaškolení ano/ne	28
Graf 6 Informace v rámci zaškolení	30
Graf 7 Přítomnost mentora	30
Graf 8 Zpětná vazba od teamleadera	31
Graf 10 Akce a komunity	33
Graf 11 Představení členům týmu.....	33
Graf 12 Pomoc v začlenění.....	34
Graf 13 Orientace v organizační struktuře	34

VIII. Přílohy

PŘÍLOHA 1 – DOTAZNÍK PRO NOVÁČKY

PŘÍLOHA 2 – DOTAZNÍK PRO TEAMLEADERY

PŘÍLOHA 3 – SCHÉMA ADAPTAČNÍHO PROCESU

PŘÍLOHA 1 –
DOTAZNÍK PRO
NOVÁČKY

Adaptace v Etneteře

Ahoj kolegové,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Týká se Vašich prvních měsíců v Etneteře. Snažíme se zjistit, jaké nástrahy čekají nováčky po nástupu a v čem bychom jim mohli celý proces usnadnit. Díky moc, Jana

Jakého jsi pohlaví?

Žena

Muž

Uveď prosím, do jaké věkové skupiny spadáš.

Méně než 25 let

25 – 30

31 – 40

41 – 50

51 let a více

Jak dlouho pracuješ v Etneteře?

0 - 3 měsíců

4 - 6 měsíců

7 - 11 měsíců

1 - 2 roky

více než 2 roky

Byl/a jsi na své pozici zaškolen/a?

Ano

Ne

Pokud ano, byl/a jsi se svým zaškolením spokojen/a? Vnímál/a jsi nějaké nedostatky?

Napište odstavec

Zbývá 1500 znaků

Pokud ne, uveď prosím důvody, které vedly (nebo mohly vést) k absenci tvého zaškolení.

Napište odstavec

Zbývá 1500 znaků

Dostal/a jsi v rámci svého zaškolení dostatek informací potřebných ke své práci?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Měl/a jsi ve zkušební době k dispozici kolegu, se kterým jsi se mohl/a na denní bázi radit a probírat řešení svých pracovních úkolů?

Ano a věnoval se mi dostatečně.

Ano, ale nevěnoval/a se mi tolik, jak bych potřeboval/a.

Ne, ale nevedl/a mi to.

Ne, někoho takového bych ovšem ocenil/a.

Dostával/a jsi v průběhu zkušební doby zpětnou vazbu od svého teamleadera na kvalitu a způsob tvé práce? Pokud ano, vyber prosím jak často.

- Ano, vícekrát týdně.
- Ano, jednou týdně.
- Ano, jednou za dva týdny.
- Ano, méně než jednou za dva týdny.
- Ne, nedostával/a.

Byly ti představeny osoby, se kterými jsi v rámci své pracovní činnosti potřeboval/a spolupracovat?

- Ano
- Ne
- Jen některé

Měl/a jsi dostatek informací o komunitách a akcích, které se v rámci Etnetery nabízely?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Byl/a jsi dostatečně představen/a členům svého týmu?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Kdo ti nejvíce pomohl zapojit se do kolektivu? (je možné zaškrtnout více odpovědí)

- Kolega
- Teamleader
- Můj předchůdce
- HR
- Musel/a jsem si pomoci sám/sama.

Zorientoval/a jsi se během zkušební doby v organizační struktuře?


- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Vyhovuje ti stávající podoba intranetu? Chybí ti tam nějaké informace?

 Napište odstavec

Zbývá 1500 znaků

Je něco dalšího, co bys nám doporučil vylepšit? Něco, na čem bychom měli zapracovat?

 Napište odstavec

Zbývá 1500 znaků

TL: Adaptace nováčků

Popis formuláře

Uveď prosím název svého týmu: *

Text stručné odpovědi

Co se děje, když k tobě do týmu nastoupí nový člen? Jak probíhá jeho zapracování a zapojení se do týmu? *

Text dlouhé odpovědi

Co je podle tebe nejdůležitější pro správné zapracování nováčka na jeho pracovní pozici? *

Text dlouhé odpovědi

Co vnímáš jako nejčastější překážku v úspěšném a rychlém zapracování se? *

Text dlouhé odpovědi

Máš v týmu nějaké osvědčené postupy na zapojení nováčka do kolektivu? *

Text dlouhé odpovědi

Co vnímáš jako nejčastější překážku v úspěšném zapojení nováčka do kolektivu? *

Text dlouhé odpovědi

PŘÍLOHA 3 – SCHÉMA ADAPTAČNÍHO PROCESU

Činnost	Kdo	1. den	2. den	3. den	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	Splněno
Uvítání nováčka v Etneteře	HR							
Podpis pracovní smlouvy a ostatních dokumentů	HR							
Školení BOZP a PO	HR							
Představení prostor společnosti	TL							
Zajištění všech nutných IT přístupů	IT							
Předání vstupního čipu a seznámení s ovládacím alarmu	Provoz							
Uvítání nováčka do týmu	TL							
První oběd s nováčkem	TL							
Prostudování materiálů pro nováčky	Nováček							
Seznámení se s projektový týmem a úkoly	TL							
Poskytnutí zpětné vazby nováčkovi	TL				min 4 x	min 4 x	min 2 x	
Zaškolování nováčka na pracovní pozici	TL/Mentor							
Vyhodnocení zkušební doby	TL							
Naplánování kariérního rozvoje nováčka	TL + HR							

IX. Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Jana Netušilová

V Praze dne: 24. 08. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis