

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Proces onboardingu ve vybrané společnosti

Onboarding Process in the Selected Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

MAREŠOVÁ




TEREZA

2020

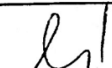
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Marešová	Jméno:	Tereza	Osobní číslo:	460918
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Projektové řízení inovací				
Studijní obor:	-				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Proces onboardingu ve vybrané společnosti		
Název diplomové práce anglicky:	Onboarding Process in the Selected Company		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem DP je zhodnotit současný stav procesu adaptace pracovníků ve vybrané společnosti, určit možné problémy nebo příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem DP jsou návrhy na změny a zlepšení procesu adaptace pracovníků ve vybrané společnosti.</p> <p>OSNOVA: (1) Úvod; (2) Teoretická část - pojetí, formy a metody adaptace pracovníků; (3) Praktická část - představení společnosti, analýza procesu adaptace pracovníků, vymezení problémů, návrhy řešení; (4) Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>(1) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada, 2015.</p> <p>(2) BAUER, Ted. Manager: Take Accountability for Onboarding. Workforce Solutions Review, 2010.</p> <p>(3) BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013.</p> <p>(4) ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2016.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	Ing. Martin Šikýř, Ph.D., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	12. 11. 2019	Termín odevzdání diplomové práce:	30. 4. 2020
Platnost zadání diplomové práce:	30. 9. 2021		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

10.4.2020 Datum převzetí zadání	 Podpis studenta(ky)
------------------------------------	--

MAREŠOVÁ, Tereza. *Proces onboardingu ve vybrané společnosti*. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou 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: 30. 04. 2020

Podpis:

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu své diplomové práce Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za vedení, trpělivost, cenné rady a čas, který mi věnoval. Dále bych ráda poděkovala společnosti XY, jejímu vedení za poskytnutí materiálů, pracovníkům za účast v dotazníkovém šetření a také rodině a přátelům za psychickou podporu.

Abstrakt

Diplomová práce analyzuje systém onboardingu ve vybrané společnosti s cílem navrhnout nový a jednotný systém onboardingu. Teoretická část definuje význam, úkoly a činnosti personální práce, pojetí onboardingu, cíle a fáze adaptace zaměstnanců i vliv kultury organizace na adaptaci zaměstnanců. Praktická část obsahuje představení společnosti XY, včetně jejího podnikání, kultury, organizační struktury a personálního oddělení, analýzu současného stavu onboardingu ve společnosti XY a vyhodnocení dotazníkového šetření mezi pracovníky společnosti XY. Výsledkem je návrh jednotného systému onboardingu ve společnosti XY.

Klíčová slova

Personální práce, Onboarding, Adaptace zaměstnanců, Buddy program, Kultura organizace

Abstract

This master's thesis analyses the onboarding system at a selected company in order to design a new and unified onboarding system. The theoretical part deals with the meaning, tasks and activities related to personnel work, along with the concept of onboarding, the goals and phases of employee adaptation and the influence of organisational culture on employee adaptation. The practical part contains an introduction to company XY, including its type of business, culture, organisational structure and personnel department, and then an analysis of the current state of onboarding at company XY and an evaluation of a questionnaire created for XY employees. The result is a design for a unified onboarding system at XY.

Key words

Personnel Management, Onboarding, Employee Orientation, Buddy Program, Organisation Culture

OBSAH

Úvod	5
1 VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	7
1.1 Organizace personálního oddělení.....	8
1.2 Personální činnosti.....	8
1.3 Úkoly personální práce	11
1.4 Schopnosti personalistů.....	12
1.5 Role liniových manažerů.....	14
2 ONBOARDING.....	15
3 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	18
3.1 Cíl adaptace	20
3.2 Fáze adaptace	21
3.3 Adaptační plán.....	23
3.3.1 Nástroje používané v adaptačním plánu.....	27
3.3.2 Metody adaptace	28
4 KULTURA ORGANIZACE	32
4.1 Typy organizačních kultur.....	34
4.2 Diagnostika organizačních kultur.....	38
5 SPOLEČNOST XY.....	41
5.1 Podnikání společnosti XY	41
5.2 Kultura společnosti XY	42
5.3 Struktura společnosti XY.....	43
5.4 Personální oddělení společnosti XY.....	44
6 ONBOARDING VE SPOLEČNOSTI XY	48
6.1 Současný stav onboardingu.....	48
6.2 Onboarding v době koronavirové krize	50
7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI PRACOVNÍKY SPOLEČNOSTI XY.....	51

7.1	Respondenti dotazníkového šetření.....	51
7.2	Výsledky dotazníkového šetření.....	53
7.3	Shrnutí dotazníkového šetření	61
8	NÁVRH JEDNOTNÉHO SYSTÉMU ONBOARDINGU SPOLEČNOSTI XY.....	62
8.1	Období před nástupem do společnosti	65
8.2	První den ve společnosti XY	67
8.3	První týden ve společnosti XY	68
8.4	Období po prvním týdnu	70
	Závěr	72
	Seznam použité literatury	74
	Seznam obrázků.....	78
	Seznam tabulek	80
	Příloha.....	81

ÚVOD

Proces onboardingu je velmi důležitou, ale bohužel často opomíjenou součástí personální práce v organizaci. Jedná se o uvedení jedince do organizace, na pracovní místo i do kolektivu. Správně zvládnutý proces onboardingu vede k větší spokojenosti zaměstnanců, kteří jsou schopni během krátké doby naplno vykonávat svou práci a mají nižší tendenci organizaci rychle opustit. Cílem onboardingu je zaměstnanec začleněný jak do pracovního procesu, tak do kolektivu a kultury organizace.

Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav procesu adaptace pracovníků ve vybrané společnosti, určit možné problémy nebo příležitosti pro zlepšení a navrhnout nový jednotný systém onboardingu ve společnosti. Vybraná společnost si nepřála být v diplomové práci jmenována, a proto je označována jako společnost XY nebo společnost.

Diplomová práce se dělí na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část vychází z odborné literatury a obsahuje čtyři kapitoly. První kapitola se zabývá významem, úkoly a činnostmi personální práce, včetně role personálního oddělení a liniových manažerů. Druhá kapitola vymezuje pojetí onboardingu. Třetí kapitola je věnována cílům, fázím a plánu adaptace zaměstnanců. Čtvrtá kapitola se zabývá kulturou organizace, která hraje v procesu onboardingu důležitou roli.

Praktická část obsahuje čtyři kapitoly. Pátá kapitola zahrnuje představení podnikání, kultury, organizační struktury a personálního oddělení společnosti XY na základě interních materiálů a statistik. Šestá kapitola analyzuje současný stav procesu onboardingu ve společnosti XY na základě interních statistik a vlastních zkušeností autorky práce, která ve společnosti pracuje jako personální manažer. Sedmá kapitola vyhodnocuje dotazníkové šetření mezi pracovníky společnosti, zjišťující jejich spokojenost s procesem onboardingu. Osmá kapitola obsahuje návrh jednotného systému onboardingu ve společnosti XY.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE

Dle Koubka (2011, s. 14) moderní pojem pro personální práci je řízení lidských zdrojů. Toto pojetí se zabývá strategickým aspektem personální práce, zabývá se perspektivou, vymezuje dlouhodobé a komplexní cíle personální práce, které jsou spojeny s ostatními cíli společnosti a definují cestu, kterou je možné těchto cílů dosáhnout. Personální oddělení se zajímá o podmínky okolního prostředí a o to, jakým způsobem funguje pracovní síla společnosti. Tyto vnější podmínky jsou například vývoj populace, vývoj trhu práce, vliv techniky a technologie spojené firmou, sociální potřeby a hodnoty pracovníků. Koubek dále podotýká, že v moderně řízených společnostech je personální práce základem řízení celé organizace, a to bez ohledu na její velikost.

Šikýř (2016, s. 14) uvádí, že pojem personalistika, nebo také personální práce, je jednou z oblastí řízení organizace, jež je úzce spjata s vedením a řízením lidí. Dále uvádí, že tyto pojmy jsou často nahrazovány pojmy personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Autor uvádí, že tyto pojmy mají dva významy. První význam, který je spíše používán praxi, označuje personalistiku a samotné řízení pracovníků v organizaci. Druhý význam, který se užívá spíše v teorii, vyznačuje odlišné koncepce a vývojové etapy personalistiky a různé přístupy k řízení a vedení lidí v podniku.

Armstrong a Taylor (2015, s. 43) definují personální práci jako „komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci“. Uvádí, že řízení lidských zdrojů je zaměřeno na zvyšování efektivity společnosti prostřednictvím lidí a podotýká, že by při něm měly být brány v potaz určité etické zásady. „Řízení lidských zdrojů je založeno na uplatňování rozmanitých politik a postupů v oblasti vytváření a rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání, rozvoje, řízení pracovního výkonu a odměňování a poskytování služeb, které zlepšují pohodu a blahobyt zaměstnanců.“ Armstrong a Taylor dále podotýkají, že se tyto postupy uplatňují v souladu se strategickými cíli organizace, na jejichž základě jsou tvořeny strategie pro řízení lidských zdrojů.

Kociánová (2010, s. 9) definuje personální práci jako „oblast řízení, která se zabývá pracovníky“. Kociánová dále uvádí, že cílem personálního řízení je optimalizace využívání lidského potenciálu a investovaných prostředků do zaměstnanců k tomu, aby byly dosaženy cíle organizace, a zároveň vytváření takových podmínek, aby pracovníci byli se svou prací spokojeni.

Kociánová (2010, s. 9) definuje personální práci jako:

- podsystem oblasti řízení v systému;
- činnost, která je orientována na člověka v organizaci, jedná se o specifickou činnost a vykonávají ji personální specialisté;
- náplň práce každého řídicího pracovníka.

Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 13) není pojem „personální práce“ jednoznačně vymezen a chápán. Tento termín vyjadřuje směr myšlení a chování dané organizace k managementu pracovníků. Při běžném používání dochází k označení výkonu personálních činností, které jsou zaštiťovány personalistou (personální útvar). Ale zároveň lze tímto pojmem označit i části náplně práce vedoucích zaměstnanců, kdy dochází k plnění jejich funkce a výkonu operativní personální činnosti ve vztahu

k jejich podřízeným. U zaměstnanců ve vedení znamená kombinaci různých ať už formálních či neformálních aktivit, které je obtížné jednoznačně vymezit.

1.1 Organizace personálního oddělení

Hope-Hailey a kol. (1997, s. 17) tvrdí, že se personální útvar mění dle podmínek, v kterých se organizace nachází, a nároků, které jsou na něj kladeny, a dále říká, že „různé podmínky, v nichž personální útvary fungují, jim přisuzují různé role a různé postupy v řízení lidí, s nimiž se musí vyrovnat“.

Armstrong a Taylor (2014, s. 82) uvádějí, že organizace a uspořádání personálního oddělení zcela závisí na potřebách konkrétní společnosti. Hlavními aspekty jsou velikost, centralizace činností, typ lidí, které společnost zaměstnává, práce, kterou personalisté vykonávají, a také role, kterou má personální útvar zastávat.

Incomes Data Services (2010, dostupné online) zkoumal počty personalistů v jednotlivých podnicích. Z výzkumu vyplynulo, že v organizacích mezi jedním a 499 zaměstnanci bylo průměrně 3,5 personalisty a ve velkých organizacích nad 500 zaměstnanců jich bylo průměrně 20. Autoři výzkumu popsali, že medián počtu pracovníků na jednoho personalistu byl 80, kdy v malých a středních podnicích připadalo na jednoho personalistu 62 pracovníků a ve velkých 95.

Industrial Relation Services (2012, dostupné online) ve svém výzkumu též uvádí medián 80 pracovníků na jednoho personalistu.

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001, s. 22) definovali ideální počet personalistů podle počtu zaměstnanců (viz tabulka 1).

Tabulka 1 Počet personalistů dle počtu zaměstnanců

Počet zaměstnanců	Počet personalistů	Pracovní pozice a funkce
Méně než 150	0–1	1 personalista nebo sloučení administrativních a personálních úkolů
150–250	2	1 personální manažer 1 personalista
250–500	3–4	1 personální manažer

Zdroj: Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001, s. 22)

1.2 Personální činnosti

V tabulce 2 jsou uvedeny hlavní personální činnosti podle Šikýře (2016, s. 28), který uvádí, že „optimální řízení a vedení lidí v organizaci vyžaduje chápat systém personálních činností jako podsystém řízení organizace, který směřuje k dosahování požadovaného výkonu lidí a tím očekávaného výkonu organizace:

- v souladu s konkurenční strategií,
- s ohledem na podnikatelské prostředí,
- v zájmu zainteresovaných stran.“

Tabulka 2 Personální činnosti

Personální činnost	Účel personální činnosti
Vytváření a analýza pracovních míst	Definování pracovních úkolů (a souvisejících pravomocí, odpovědností, podmínek, a požadavků vykonávané práce) a jejich seskupování do pracovních míst (základních organizačních jednotek); zpracování popisů a specifikací pracovních míst v organizaci.
Plánování lidských zdrojů	Plánování potřeby, pokrytí potřeby a personálního rozvoje zaměstnanců; zpracování plánů personálních činností.
Obsazování volných pracovních míst	Obsazování nově vytvořených nebo uvolněných pracovních míst v organizaci; získávání vhodných uchazečů, výběr nejvhodnějších uchazečů, přijímání vybraných uchazečů, adaptace přijatých uchazečů.
Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	Usměrňování a podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby (informace o skutečném výkonu).
Odměňování zaměstnanců	Oceňování skutečného výkonu zaměstnanců a stimulování zaměstnanců k dosahování požadovaného výkonu.
Vzdělávání zaměstnanců	Utváření, prohlubování a rozšiřování znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
Péče o zaměstnance	Dosahování příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní vztahy, a podob.).
Využívání personálního informačního systému	Zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.

Zdroj: Šikýř (2016, s. 28)

Koubek (2011, s. 18) definuje shodné personální činnosti jako Šikýř a obohacuje je o:

- „Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa či do konkrétních rolí, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.
- Pracovní vztahy, především organizace jednání mezi vedením firmy a představiteli pracovníků (např. odbory), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, zlepšování vztahů mezi firmou a pracovníky i mezi pracovníky navzájem, vytváření stylu vedení lidí, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, řešení konfliktů, otázky komunikace a podob.“

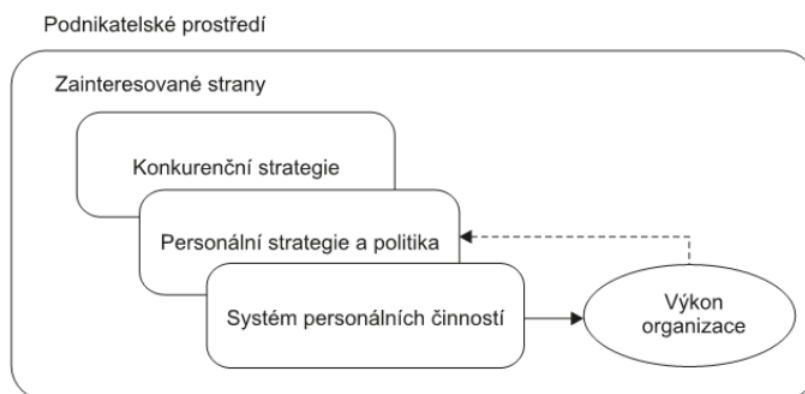
Armstrong a Taylor (2015 s.82) dělí personální činnosti do dvou skupin:

- Transformační činnosti – souvisejí s efektivitou společnosti a soustředí se na dosažení strategické shody, strategií a politik v oblasti personálního řízení v souladu se strategií celé společnosti.
- Transakční činnosti – zabezpečují primární oblasti poskytování personálních služeb jako je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování, vztahy mezi zaměstnanci a jiné.

Hesketh a Hird (2010, s. 105) ve své práci citují generálního ředitele, který uvádí svůj pohled na personální činnosti. „První úroveň, ta se týká zabezpečování lidí. Druhá úroveň, to by mohla být angažovanost, odměňování nebo rozvoj. Třetí úroveň, to je strategická angažovanost.“

Dvořáková a kol. (2012, s. 20–21) se v pohledu na personální činnosti shodují s Koubkem.

Šikýř (2016, s. 28-29) v souladu s Armstrongem a Taylorem tvrdí, že pokud má být personální řízení praktikováno správně, je nutné jej chápat jako podsystém řízení organizace, jež míří k dosahování daného výkonu zaměstnanců a tím očekávaného výkonu organizace v souladu se zájmy zainteresovaných stran, při zohlednění podnikatelského prostředí a taktéž v souladu s konkurenční strategií. Tato myšlenka je znázorněna na obrázku č.1.



Obrázek 1 Systém personálních činností jako podsystém řízení organizace

Zdroj: Šikýř (2016, s. 29)

1.3 Úkoly personální práce

Dle Šikýře (2016, s. 14) je úkolem personální práce zajistit organizaci dostatek schopných a motivovaných pracovníků a prostřednictvím těchto pracovníků dosahovat plánovaného výkonu a plnit strategické cíle společnosti. Tyto úkoly jsou plněny prostřednictvím personálních činností, které ve společnosti vykonávají primárně manažeři, kteří mohou mít ve větších organizacích podporu personalistů nebo poskytovatelů personálních služeb, pokud jsou outsourcovány.

Koubek (2011, s. 15-7) uvádí, že personální práce slouží k dosažení cílů organizace, tím že:

1. **„Hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladuje.“** Nestačí nalézt vhodného člověka pro konkrétní pracovní místo, ale také nalézt pro konkrétního člověka pracovní úkoly, které bude rád vykonávat, a které budou pozitivně ovlivňovat jeho pracovní výkon, ale hlavně takové, aby se jeho schopnosti co nejlépe využívaly. Součástí této práce je také snaha přizpůsobit schopnosti člověka novým požadavkům.
2. **„Usiluje o optimální využívání pracovníků.“** Jde zejména o optimalizaci využití časového fondu a pracovních schopností zaměstnanců.
3. **„Formuje pracovní skupiny (týmy), usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé pracovní a mezilidské vztahy.“** Týmy by měly být formovány dle odbornosti jednotlivých členů, ale také s ohledem na jejich osobnostní vlastnosti. Výkon členů týmu a jeho stabilitu ovlivňují mezilidské vztahy. Velmi významnou roli hraje způsob, jakým jsou lidé v týmu vedeni a také vztahy mezi manažery a podřízenými. Spokojenost zaměstnanců a jejich loajalita je úzce spojena s efektivním vedením lidí a se zdravými pracovními vztahy.
4. **„Zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků.“** Člověk není pouze pracovní síla, ale má své vlastní zájmy, potřeby, cíle, které je nutné mít na paměti. Péče o zaměstnance prohlubuje jejich vztah k instituci a napomáhá k vyššímu výkonu. V první rovině je nutné pečovat o rozvoj pracovní kvalifikace a způsobilosti, dále o jejich profesní dráhu a podmínky, které mají jak v práci, tak v běžném životě. Koubek uvádí, že bez péče o zaměstnance není možné plnit první tři výše uvedené personální úkoly.
5. **„Dbá na to, aby se dodržovaly všechny zákony a pravidla slušnosti, týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.“** Pokud je dbáno na zákony a pravidla slušnosti, týkající se práce, zaměstnávání lidí a lidských práv, buduje se dobrá pověst zaměstnavatele. Dobrá pověst instituce snižuje fluktuaci, zvyšuje spokojenost a výkon pracovníků, dále je pro takovou firmu jednodušší získat nové zaměstnance, protože je na trhu práce atraktivní.

1.4 Schopnosti personalistů

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2018) vymezil profesní mapu standardů (označuje ji jako novou profesní mapu, která nahrazuje mapu z roku 2013), které by personalisté měli splňovat. Mapa je zobrazena na obrázku č. 2 a definuje znalosti, chování a podstatu dnešních personalistů.



Obrázek 2 Schopnosti personalistů

Zdroj: CIPD (2018)

CIPD definoval základní znalosti (core knowledge), kterými by měly disponovat všechny osoby, které vykonávají personální práci. Tyto znalosti jsou autory definovány pomocí akademického výzkumu. Vysvětlují vše, co je potřeba vědět k výkonu personální práce, bez ohledu na specializaci. Těmito základními znalostmi jsou:

- personální řízení,
- kultura a chování,
- obchodní prozíravost,
- analýza dat a vytváření hodnoty,
- schopnost práce s technologiemi,
- schopnost změny.

CIPD dále definuje základní chování (core behaviours) všech osob, vykonávajících personální práci:

- vykonávání práce v souladu s etickým kodexem,
- profesionální odvaha a vliv,
- cenění si lidí,
- inkluze,
- podnikavost,
- vášeň pro učení,
- rozhodování se dle situace,
- schopnost vhledu.

CIPD dále uvádí jednotlivé specializace (specialist knowledge), do kterých se personalista může profilovat. Jedná se o:

- spokojenost zaměstnanců,
- vztahy mezi zaměstnanci,
- rozmanitost a inkluze,
- vzdělávání a rozvoj,
- talent management,
- získávání zaměstnanců,
- rozvoj organizace,
- personální administrativa.

Základním cílem personální práce je zajistit lepší práci a pracovní životy zaměstnanců. Každý, kdo je spojený se světem práce, hraje důležitou roli v naplnění tohoto cíle. Proto je umístěn přímo do středu profesní mapy.

V tabulce 3 jsou vyobrazeny oblasti schopností personálního manažera dle Armstronga a Taylora (2014, s. 94) kteří uvádí, že hlavními schopnostmi je osobní důvěryhodnost, schopnost řídit změnu, schopnost řídit kulturu, zabezpečit řízení lidí a znalost podnikání.

Tabulka 3 Schopnosti personálního manažera

Oblast schopností	Složky schopností
Osobní důvěryhodnosti	Žít v souladu s hodnotami organizace, udržovat vztahy založené na důvěře, jednat zodpovědně (zajímat se a přispívat k úspěchu organizace, podporovat vlastní názory relevantními důkazy).
Schopnost řídit změnu	Pohánět změnu kupředu, schopnost rozpoznávat problémy, vytvářet dobré vztahy s klienty, správně komunikovat vizi, vést lidi, řešit problémy a uskutečňovat cíle.
Schopnost řídit kulturu	Jednat jako „strážce kultury“, vytvářet kulturu potřebnou k uskutečňování strategie organizace i uspokojování potřeb lidí, vnášet kulturu do každodenního chování lidí, vést manažery k chování v souladu s přijatou kulturou.
Zabezpečování řízení lidí	Být odborníkem ve své specializaci, být schopen poskytovat moderní a inovativní postupy v takových oblastech, jako je získávání, rozvoj, odměňování nebo komunikace.
Znalost podnikání	Znát strategii, organizaci, konkurenci, finance, marketing, prodej, výrobu nebo informační technologie.

Zdroj: Armstrong a Taylor (2014, s. 94)

Armstrong a Taylor (2014, s. 93) dále definují znaky profesionálního chování personalisty:

- odborné znalosti a dovednosti;
- postavení a moc na základě odbornosti;
- práce v souladu s přijatými standardy za přítomnosti sebekázně;
- schopnost být nezávislý;
- kompetenci činit svá rozhodnutí samostatně;
- jednání v souladu s etickým kodexem.

Koubek (2011, s. 35) podotýká, že by personalista měl prohlubovat svoje znalosti v oblasti personálních činností, dále by se měl věnovat rozvoji vlastních organizačních schopností a měl by soustavně dbát na to, aby v organizaci bylo prosazováno moderní řízení lidských zdrojů.

1.5 Role liniových manažerů

Dle Armstronga a Taylora (2012, s. 97) jsou liniovní manažeři klíčovými osobami v personálním řízení, ale často jim chybí potřebné schopnosti a motivace, aby vykonávali příslušné úkoly v oblasti vedení a řízení lidí.

„Řízení lidských zdrojů je příliš důležité, aby bylo přenecháno pouze personalistům.“ (Guest, 1991, s. 159)

„Zlepšování personální práce nezávisí ani tak na lepších personálních postupech, jako spíše na lepším uplatňování personálních postupů a zapojování liniových manažerů do personální práce.“ (Guest a King, 2004, s. 421)

Hutchinson a Purcell (2003, s. 40) ve svém výzkumu uvádí, že role liniových manažerů je zásadní při uplatňování postupů personálního řízení a jejich vedení. Manažerská role byla jedním z nejdůležitějších faktorů, které odlišovaly úspěch a průměrnost v personálním řízení.

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 95) vyžadují personální činnosti, konkrétní schopnosti, které někteří manažeři vůbec nemají. Těmito činnostmi jsou například definování rolí, hodnocení, výkonu zaměstnance, poskytování zpětné vazby, definování potřeb vzdělávání a další. Autoři uvádějí, že například systém odměňování a řízení pracovního výkonu může jednoduše selhat, pokud manažeři nemají schopnosti k jejich vedení.

Hutchinson a Purcell (2003, s. 40) uvedli následující doporučení pro vylepšení personálního řízení liniových manažerů:

- liniovní manažeři potřebují dostatek času, aby se mohli věnovat personálnímu řízení, protože personální řízení je často nahrazeno ostatními manažerskými povinnostmi,
- při výběru liniových manažerů musí být kladen větší důraz na požadované dovednosti,
- potřebují podporu silných hodnot organizace v hodnotách obsahujících personální řízení a vedení lidí,
- potřebují dobrý fungující vztah se svými vlastními nadřízenými,
- potřebují se dále vzdělávat v kompetencích, které souvisí s vedením lidí jako je například řízení výkonosti.

2 ONBOARDING

Rollag, Parise a Cross (2005, s. 35–39) tvrdí, že strategický onboarding je hned po efektivním získávání a výběru zaměstnanců jedním z hlavních způsobů, jak může společnost zvyšovat svoji efektivitu talent managementu. Onboarding je proces, který pomáhá novým pracovníkům se rychle přizpůsobit sociálním a výkonovým standardům v rámci nového pracovního místa. Autoři tvrdí, že onboarding by měl být prioritou každého personálního oddělení.

Graybill a kol. (2013, s. 200–218) uvádí, že onboarding podporuje socializaci zaměstnance, která představuje začlenění nového pracovníka do společnosti. Prostřednictvím onboardingu zaměstnanci porozumí cílům, povinnostem a svému pracovnímu zařazení v rámci struktury organizace. Společnosti často investují velké množství času do získávání pracovníků, ale bohužel není věnována taková pozornost onboardingu, který pokud není dobře nastaven, napomáhá k fluktuaci nových zaměstnanců.

Bauerová (2010, s. 2) definuje čtyři C onboardingu:

- Compliance – Shoda – je nejnižší stupeň onboardingu a představuje seznámení zaměstnanců se základními pravidly a regulacemi,
- Clarification – Vyjasnění – představuje porozumění novému pracovnímu místu a všech očekávání, která se s novým pracovním zařazením pojí,
- Culture – Kultura – široký pojem, který představuje seznámení nového zaměstnance s formálními a neformálními zvyklostmi organizace,
- Connection – Spojení – znamená nezbytné mezilidské vztahy a informační kanály, které si zaměstnanec musí vytvořit.

Bauerová připodobňuje čtyři C (obrázek 3) k základním kamenům systému onboardingu společnosti a tvrdí, že míra, do níž společnost věnuje pozornost jednotlivým částem, určuje její celkovou strategii onboardingu.

SPOJENÍ
KULTURA
VYJASNĚNÍ
SHODA

Obrázek 3 Čtyři C onboardingu

Zdroj: Bauerová (2010, s. 2)

Bauerová (2010, s. 2-3) dále dělí onboarding ve společnostech do tří úrovní:

- **Pasivní onboarding** – téměř všechny společnosti zahrnují „shodu“ jako součást svého formálního onboarding. Společnosti, které se řadí do úrovně pasivního onboardingu také dbají na *objasnění*, ale *kulturu* a *spojení* jejich úroveň onboardingu nezastřešuje. Vyskytují se jisté neformální způsoby, kterými jsou tyto aspekty zastřešovány, ale nikdo tyto procesy neřídí. Tato úroveň může být funkční, ale rozhodně není systematická a představuje spíše soubor spolu nesouvisejících úloh, které je v souvislosti s náborem nového pracovníka nutné splnit.
- **Onboarding s vysokým potenciálem** – o této úrovni se bavíme v případě, že je zastřešena jak *shoda*, *vyjasnění*, ale také některé aspekty *kultury* a *spojení*.
- **Proaktivní onboarding** – se tak označuje tehdy, když jsou splněny všechna „C“. V případě, že je onboarding realizován systematicky s ohledem na strategické řízení lidských zdrojů, jedná se o třetí, tedy nejvyšší úroveň onboardingu.

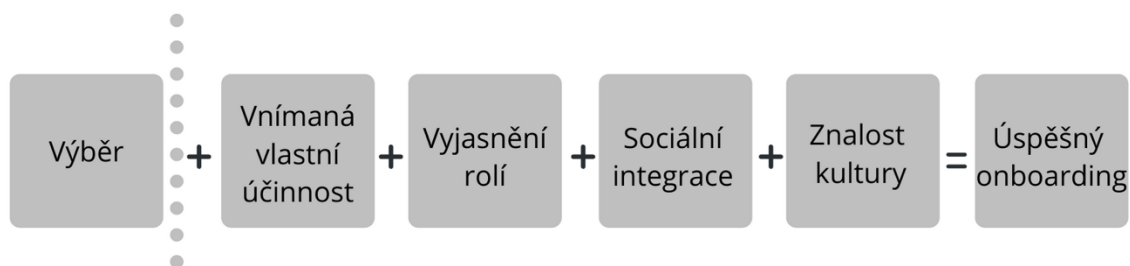
V tabulce 4 je možné vidět propojení teorie čtyř C s třemi úrovněmi onboardingu Bauerové.

Tabulka 4 Úrovně onboardingu dle 4 C

Úroveň onboardingu	Shoda	Vyjasnění	Kultura	Spojení
Pasivní	ANO	ČÁSTEČNĚ	VELMI MÁLO ČI VŮBEC	VELMI MÁLO ČI VŮBEC
S vysokým potenciálem	ANO	ANO	ČÁSTEČNĚ	ČÁSTEČNĚ
Proaktivní	ANO	ANO	ANO	ANO

Zdroj: Bauerová (2010, s. 3)

Na obrázku 4 je zobrazen proces onboardingu v návaznosti na výběr zaměstnanců.



Obrázek 4 Proces onboardingu

Zdroj: Bauerová (2010, s. 6)

Bauerová (2010, s. 6) dále uvádí, že výzkumy zaměřené na onboarding prokázaly, že je-li tento proces zvládnut zdárně, vede k:

- větší spokojenosti,
- prohloubení vztahu s organizací,
- snížení fluktuace,
- zvýšení výkonu
- snížení stresu,
- efektivní kariéře.

Aberdeen (2008, s. 5) navazuje na Bauerovou a uvádí, že první úrovně dosahuje přibližně 30 % společností, druhé 50 % a třetí pouhých 20 % organizací.

Kutch (2018, dostupné online) uvádí důvody, proč je nutné, aby nový zaměstnanec prošel zdařilým onboardingem:

- vysoká angažovanost;
- má pocit vřelého přijetí do organizace;
- rozumí organizaci;
- porozumění pracovnímu zařazení;
- zamezení fluktuaci.

Sharma a Stol (2019, s. 15) ve svém výzkumu, zabývajícím se onboardingem v IT prostředí, došli k závěru, že nejsilnější statistický význam byl zjištěn pro spojení mezi podporou a úspěšným onboardingem. Ve svém výzkumu ukazují na pozitivní dopad nepřetržité podpory ze strany služebně starších kolegů namísto klasických školení, kde je novým pracovníkům předáno mnoho informací najednou. Dále tvrdí, že je pro pracovníky IT odvětví pro úspěšný onboarding důležité, aby byli zařazeni do bezpečného prostředí, kde mohou klást dotazy, aniž by cítili stud či vyvolali pocit rozpaků, a kde dostávají dostatek zpětné vazby.

Viviany a Murphy (2019, s. 84) tvrdí, že pilířem systému onboardingu ve společnostech, kde pracují vývojáři, je buddy program.

3 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Janišová a Křivánek (2013, s. 210) uvádějí, že adaptace je úzce spojena s výběrem zaměstnanců, protože při začlenění pracovníka do společnosti se pozná, zda je na danou pozici vhodný. Dále uvádějí, že je nutné, aby nový zaměstnanec byl adaptován na pro něj vytvořené pracovní podmínky. Společnosti se v procesu adaptace velice liší, některé totiž spoléhají na to, že se zaměstnanec adaptuje sám, jiné pro něj využívají různé adaptační metody.

Váchal a Vochozka (2013, s. 304–305) tvrdí, že adaptace je uvádění nových pracovníků do firmy a na jejich pracovní pozice. „*Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování se člověka životním a pracovním podmínkám.*“ Autoři dále tvrdí, že se proces adaptace děje ve dvou rovinách:

- Pracovní adaptace, tedy proces, kdy se osobnostní předpoklady pracovníka vyrovnávají s požadavky na konkrétní pracovní místo.
- Sociální adaptace, kdy se pracovník začleňuje do pracovního kolektivu, jeho sociálních vztahů jak v rámci celé organizace, tak v rámci organizační jednotky, do které zapadá.

Obě výše uvedené roviny spolu navzájem souvisí a není možné je od sebe oddělit. Souvislost mezi těmito rovinami se projevuje tak, že pokud se má adaptace považovat za dokončenou, je nutné zvládnout obě tyto roviny. Úspěšné dokončení procesu sociální a pracovní adaptace má později vliv na stabilizaci jedince ve společnosti, na jeho výkon a spokojenost. Tento proces musí řídit buď liniový manažer nebo personalista.

Vajner a Vochozka (2007, s. 93-94) uvádějí, že adaptace je poslední fází výběrového procesu a současně první fází procesu pracovního. Říkají, že „*je to proces přizpůsobení se zaměstnance pracovnímu a sociálnímu prostředí*“. Dále uvádějí že adaptace zahrnuje tři oblasti:

- Oblast celofiremní integrace a adaptace, kdy pracovník získává obecné informace, které jsou shodné pro všechny pracovníky společnosti.
- Oblast integrace a adaptace v útvarové jednotce, v tomto případě pracovník získává specifické informace pro danou organizační jednotku.
- Oblast integrace a adaptace na konkrétní pracovní místo, kdy pracovník obdrží konkrétní informace o obsahu práce na konkrétní pozici.

Trvání adaptace se ve společnostech liší, ale standardně může tento proces trvat mezi třemi až šesti měsíci po nástupu na dané pracovní místo. Vajner a Vochozka dále specifikují, kdo se na adaptaci podílí. Jedná se o personální útvar, přímého manažera, mentora či kouče, vedoucího útvaru a v neposlední řadě některé zaměstnance.

Nový a Surynek (2006, s. 154-155) definují adaptaci pracovníka jako „*proces vyrovnávání se jedince se skutečností, ve které plní pracovní úkoly*“. Autoři uvádějí, že cílem adaptace pracovníka je „*vytvoření souladu mezi jeho dosavadními odbornými znalostmi, praktickými pracovními a sociálními zkušenostmi na jedné straně a specifickými pracovními podmínkami na straně druhé*“. Stejně jako Váchal a Vochozka, autoři Nový a Surynek uvádějí, že proces adaptace probíhá ve dvou rovinách, tedy pracovní a sociální. Nový a Surynek dále tvrdí, že se pracovní adaptace projevuje v průběhu celé

profesní dráhy. Stejně jako ostatní autoři zdůrazňují, že zvládnutí procesu adaptace má výrazný vliv na spokojenost pracovníka a jeho výkon.

Hroník (2007, s. 130) uvádí, že nevhodnější dobou trvání adaptace jsou čtyři až šest měsíců, a tvrdí, že proces adaptace často přesahuje zkušební lhůtu, zejména u pracovníků, kteří disponují znalostmi. Dále uvádí, že například u operátorských pozic může být délka adaptačního procesu dokonce kratší než zkušební lhůta. Hroník poukazuje na fakt, že pokud je proces adaptace systematický, pracovník rychleji dosáhne standardní výkonnosti, snižuje se úroveň fluktuace, která bývá v prvním roce od přijetí nejvyšší, a poukazuje na fakt, že zvládnutí adaptace má vliv na působení jedince ve společnosti po celou jeho kariéru v ní. Hroník ve své knize upozorňuje na nejčastější problémy v adaptačním procesu. Uvádí přehlcení informacemi během krátké doby, přiřazování úkolů, které ostatní nechtějí vykonávat. Zadávání úkolů, kde existuje vysoká možnost neúspěchu zdárného splnění úkolu může vést k celkovému oslabení zájmu o úkoly a jejich přiřazování. Zadávání takových úkolů se zároveň negativně odráží na pracovním výkonu.

„Orientace pracovníků ve vnitřním prostředí organizace je míněný řízený proces jejich seznamování se v organizaci, jejími úkoly, stylem práce, technologií a vnitřními předpisy, obecně tedy podmínkami, v jejichž rámci bude zaměstnanec vykonávat svoji práci.“ (Lochmanová, 2016, s. 56)

Dle Kociánové (2010, s. 130-135) znamená adaptace pracovníka vyrovnání se s jeho prací a okolními vlivy. Tvrdí, že adaptace závisí kromě osobnostních předpokladů také na jeho profesní úrovni, pracovních zkušenostech a rovněž na metodách adaptace společnosti, ve které tento proces absolvuje. Adaptovaný člověk se ztotožňuje s prací, se sociálním prostředím na pracovišti a dá se očekávat, že bude spokojený. Oproti jiným autorům, kteří rozdělují adaptaci na dvě roviny, uvádí ještě kromě pracovní a sociální adaptace rovinu třetí, a to adaptaci na kulturu organizace. Odpovědnost za adaptační proces nese zaměstnanec, jeho přímý nadřízený, personální útvar a dále kolegové, kterých se adaptační proces týká s ohledem na povahu adaptačních činností. Doba adaptačního procesu se může výrazně lišit dle povahy adaptační pozice. Na nequalifikovaných pozicích může být proces adaptace značně krátký, ale v případě pozic v manažerů může tento proces zabrat déle než půl roku.

Kociánová (2010, s. 131) se oproti výše zmíněným autorům dívá na nezvládnutý proces adaptace z nákladové stránky. Tvrdí, že nezvládnutá adaptace vede k fluktuaci pracovníků a organizace musí znovu vynaložit náklady na získávání a výběr pracovníka, na obsazení pracovní pozice, ze které pracovník kvůli špatně zvládnuté adaptaci odešel.

Váchal a Vochozka (2013, s. 307) upozorňují že o adaptaci můžeme mluvit tehdy, pokud je proces formální a řízený. Představují rozdělení z hlediska orientace na:

- Nově příchozí pracovníky.
- Pracovníky, kteří se vrací na své původní pracovní místo po určité době. Tím jsou myšleny například ženy vracející se z mateřské dovolené, pracovníky, kteří byli dlouhodobě nemocní a také pracovníci, kteří působili delší dobu v zahraničí. Tito pracovníci jsou specifictví tím, že u nich často dochází k poklesu sebedůvěry (v případě práce v zahraničí spíše ke ztrátě zavedených sociálních zvyklostí na pracovišti). Dokonce je možné pozorovat i pokles zájmu o pokračování budoucí kariéry.
- Pracovníky, kteří mění svojí pozici v rámci organizace.

Puknerová (2012, s. 215-216) rovněž jako předchozí autoři Váchal, Vochozka, Nový a Surynek, a Pilařová uvádí, že pracovní adaptace se dělí na pracovní a sociální. Dále podotýká, že při posouzení celkové adaptovanosti pracovníka je možné zohlednit jak kritéria objektivní, jako je například objem vykonané práce a její kvalita, pracovní nasazení, postavení v systému mezilidských vztahů nebo třeba samostatnost, tak i kritéria subjektivní, například vztah k pracovní pozici, profesními cíli, či třeba ochota spolupracovat s kolegy. Autorka tvrdí, že pokud má mít proces adaptace optimální průběh, je nutné vykonat kvalitní výběr pracovníka s ohledem na jeho motivační, sociální odbornou a charakterovou způsobilost. Musí být sestaven adaptační plán, který se průběžně vyhodnocuje a kontroluje.

Pilařová (2016, s. 72) stejně jako předešní autoři uvádí, že dobře provedená adaptace nového pracovníka vede ke stabilitě, začlenění se do sociálních vztahů na pracovišti a jeho rychlé výkonnosti. Rovněž se shoduje se autory zmíněnými v předchozím odstavci, že adaptace se dělí na pracovní a sociální. Dále podotýká, že adaptaci může provádět manažer nebo tento proces může delegovat na někoho ze svých podřízených, například personalistu nebo externistu. Adaptaci lze provádět při práci nebo mimo společnost, například při vyslání pracovníka na kurz.

3.1 Cíl adaptace

Dle Váchala a Vochozky (2013, s. 305) je cílem adaptace, aby pracovník rychle zvládal svoje pracovní úkoly a dostal se do fáze očekávaného plnohodnotného výkonu. Dále aby si vytvořil kladný vztah ke společnosti, svému týmu a pracovnímu zařazení. V neposlední řadě získání motivace pro práci ve společnosti a pro to, aby se dále rozvíjel.

Dvořáková a kol. (2007, s. 143) vidí jako cíl adaptace snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců, omezení poklesu produktivity a zvýšení spokojenosti pracovníků.

Armstrong a Taylor (2015, s. 310), kteří o adaptaci pracovníků hovoří jako o uvádění lidí do organizace, tvrdí, že cílem uvádění zaměstnanců do společnosti je jejich přivítání, poskytnutí elementárních informací, aby navyknuli novému zaměstnání a začali vykonávat práci. Dále uvádí, že cílem je:

- *„překonat počáteční fázi nejistoty, kdy všechno může novému zaměstnanci připadat jako neobvyklé a neznámé;*
- *navodit v myslí nového zaměstnance pozitivní vztah k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost, že v organizaci zůstane;*
- *zajistit, aby nový zaměstnanec co možná nejrychleji dosahoval požadovaného výkonu;*
- *snížit pravděpodobnost, že nový zaměstnanec z organizace záhy odejde.“*

Šikýř (2016, s. 116) podotýká, že *„správnou adaptací si manažer vytváří předpoklady pro následné úspěšné řízení a vedení podřízeného zaměstnance k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace“.*

Bedrnová, Nový a kol. (2012, s. 163–164) se na cíl adaptačního procesu dívají ze dvou stran. První stranou je pohled organizace, kde je cílem adaptace pokles nákladů, zvýšení výkonnosti a stabilita

týmů. Druhou stranou je pohled pracovníka, jehož cílem je co nejrychleji se zaučít, formovat vztahy s kolegy při včlenění se do týmu a další rozvoj.

3.2 Fáze adaptace

Váchal a Vochozka (2013, s. 304-305) uvádějí, že adaptaci je možné rozdělit na čtyři fáze:

1. **Fáze přípravná**, která reprezentuje období, než nastanou změny pracovních podmínek. Jako příklad uvádí přihlášku do výběrového řízení, nespokojenost na současné pracovní pozici a jiné.
2. Druhá fáze, tedy **fáze globální orientace**, představuje období, kdy na jedince působí podmínky nového pracoviště a on se s nimi seznamuje.
3. Následuje **fáze uvědomělé orientace**, v tento okamžik si jedinec uvědoměle buduje vlastní vztah k novým podmínkám svého působení a je schopen využít všech svých sil k tomu, aby se vyrovnal se změnami.
4. Poslední fází je **vpravení se do nových podmínek**, kdy se člověk stává adaptovaným a začleněným do nového systému. Druhou možností v této fázi je rezignace a ta nastává v případě, že jedinec nezvládl předchozí fáze.

Hroník (2007, s. 130-131) rozfázoval adaptaci na tři fáze:

1. **Seznámení pracovníka se společností**. V této fázi by měla být prezentována historie společnosti, její úspěchy, jakým způsobem se vyvíjí a jaká je její pozice na trhu. Dále by pracovník měl být seznámen s cíli, kulturou a hodnotami organizace. Dále se očekává, že bude pracovník seznámen s popisem, co přesně firma od pracovníka očekává. Rovněž by měl být seznámen s tím, co může očekávat z hlediska odměňování, vedení společnosti a interpersonálních vztahů. Pracovníkovi by měly být sděleny formy komunikace a zdroje, ze kterých bude čerpat potřebné informace. V této fázi by mu měl být představen management a organizace jako celek, konkrétně například zasedací pořádek.
2. **Seznámení pracovníka s chodem firmy**. V této fázi by měl být pracovník seznámen s funkcí jednotlivých oddělení a se způsoby fungování pracovního procesu. Měl by být přímo seznámen s pracovníky, se kterými bude v úzkém kontaktu. Dále by měla být přidělena osoba, která ho adaptačním procesem provede.
3. **Zařazení, pracovní povinnosti a úkoly**. Třetí fáze slouží ke stanovení termínů pro vzájemné hodnocení procesu adaptace, zadaných úkolů a jejich výsledků. Pracovník by měl obdržet přesný popis pracovního místa s odpovědnostmi a pravomocemi. Další částí této fáze je seznámení se se způsobem hodnocení a konkrétními ukazateli, podle kterých se hodnotí. V poslední řadě by měl být představen pracovní režim, pracovní doba a případné mimořádné pracovní povinnosti.

Hroník dále uvádí, že během celého adaptačního procesu dochází k jeho vyhodnocování, kdy není hodnocen pracovník, ale využívá se toho, že je schopen se na problémy dívat nezaopatř, tedy jakoby

„zvenčí“. Je schopen vidět skutečnosti, které ostatním pracovníkům společnosti mohou uniknout. Autor poukazuje na fakt, že je velice přínosné provést proces adaptace e-learningovou formou, protože se týká všech nových pracovníků.

Nový a Surynek (2006, s. 159) rozdělují optimální proces adaptace rovněž do třech fází:

1. **Fáze zařazení** – dochází k zařazení zaměstnance na konkrétní pracovní místo a je seznamován s jeho úkoly, týmem, vedoucím a společností obecně.
2. **Fáze orientace** – pracovník se orientuje v novém prostředí. Nabývá zkušeností, které jsou k výkonu dané práce potřebné a esenciální pro zvládnutí zadaných pracovních úkolů. Postupně si zvyká na svoje kolegy.
3. **Fáze vytváření iniciativního a aktivního přístupu k práci** – dochází k zapojení se do týmu a sžití se s cíli organizace.

Nový a Surynek dále uvádí několik předpokladů, které jsou podstatné pro optimální průběh pracovní a sociální adaptace zaměstnance ve společnosti a to:

- očekávání pracovníka, že se vyrovná s nároky na něj kladenými;
- pracovník je činný při zvládnání nesnází s nově zadanými pracovními úkoly;
- pracovní skupina, do které je nový zaměstnanec zařazen ho dobře přijme, k čemuž dopomáhají řídicí pracovníci;
- podnik má ochotu a možnosti plnit očekávání, s kterými zaměstnanec do společnosti přišel.

Nový a Surynek dále tvrdí, že pokud některá z výše uvedených podmínek není splněna, zaměstnanec se adaptuje pouze částečně nebo dokonce vůbec. Pokud není proces adaptace správně uchopen, pracovník může disponovat špatnou pracovní morálkou, pasivitou, tendencemi opustit zaměstnání nebo lhostejností.

Pauknerová (2012, s. 215) říká, že adaptaci na jakékoliv životní, ale zejména pak pracovní podmínky, lze rozdělit na následující fáze:

1. **Fáze přípravná** – Tato fáze značí dobu před změnou podmínek, kdy si jedinec tvoří předpoklady, jak bude nastalá situace vypadat. Přípravuje se na úspěšné přijetí nových podmínek. Předpokladem, aby tato fáze proběhla zdárně, je, aby představy byly reálné a aby vůbec očekával, že nějaké změny nastanou a aby jedinec vynaložil potřebné úsilí. Zásadním prvkem přípravné fáze v pracovní rovině adaptace je celý systém profesní přípravy mladých pracovníků.
2. **Fáze globální orientace** – Druhá fáze nastává na počátku adaptačního procesu. Jejím hlavním rysem je spuštění psychické činnosti jedince, a to jak kognitivních, tak emocionálních procesů. Člověk často prožívá pocity napětí, vzrušení a na vnější okolí mohou tyto projevy působit jako dezorganizované činnosti s dočasným snížením výkonu.
3. **Fáze vědomého přetváření vztahu jedince k novým, změněným podmínkám** – Tato fáze se projevuje například obměnami žebříčku hodnot, transformace postojů a sociálních vztahů.

4. **Vpravení se do nových podmínek** – se označuje jedním slovem jako adaptovanost, nebo jak také uvádí Váchal a Vochozka (2013, s. 305), rezignace či únik. Nastává v případě, že nebyly zvládnuty přechodí adaptační fáze.

Šikýř (2016, s. 115) rozfázoval adaptaci nového zaměstnance následovně:

- **Informování** – zahrnuje sdělení všech informací, které jsou potřebné pro výkon práce na daném pracovním místě v dané organizaci. Pracovníkovi jsou předány informace ohledně požadavků na výkon, vnitřních směrnicí, předpisů BOZP, dodržovaných postupů, možností následného rozvoje zaměstnance a jiné. K předání informací může dojít buďto ústně, například při přijímacím rozhovoru, nebo písemně. Autor jako příklad uvádí informační brožuru, která je jakýmsi shrnutím základních informací pro všechny nové zaměstnance. Informace předává personalista, nadřízený nebo kolega, který je adaptací pověřen.
- **Odborné zapracování** – v této fázi si nový zaměstnanec zvyká na náležitosti spojené s konkrétním pracovním místem, na které je zařazen tak, aby se jeho výkon co nejdříve dostal na očekávané hodnoty. Odborné zapracování nemá na starosti personalista, ale pověřený pracovník nebo manažer. Autor uvádí dvě formy, kterými je možné zapracování provést. První z nich je zapracování na pracovišti, jako příklad uvádí instruktáž, rotaci práce, aj. Druhou formou je zapracování mimo pracoviště seminářem, pracovní poradou a podobně.
- **Sociální začlenění** – v poslední fázi si pracovník zvyká na sociální vztahy na pracovišti a vytváří si vztah k pracovnímu místu a společnosti. Tuto část adaptace má na starosti manažer, který je podporován dalšími spolupracovníky z pracovní jednotky nového zaměstnance.

3.3 Adaptační plán

Stýblo a kolektiv (2009, s.146) tvrdí, že během procesu nastupování do nového zaměstnání by měl pracovník získat písemný individuální adaptační plán. Konkrétní podoba, obsah i objem závisí na pozici, na kterou daný pracovník nastupuje. Adaptační plán zpravidla určuje, s jakými obecnými informacemi a dokumenty by měl zaměstnanec během celopodnikové adaptace přijít do kontaktu. Zároveň udává, jaká školení či případně osobní setkání by měl absolvovat a dále s jakými útvary by se měl metodou rotování v rámci organizace seznámit. U posledního zmíněného bodu je zároveň důležité určit, jak dlouhou dobu by měl v daných útvarech strávit a pro koho jsou naplánovány stěžejní kontrolní body jeho přizpůsobení, zpravidla konzultace s nadřízenými nebo zástupci HR oddělení.

Váchal a Vochozka (2013, s. 305) tvrdí, že adaptační plán by měl být v souladu s následujícími faktory:

- náročnosti pracovní pozice,
- stáří přijatého pracovníka,
- souhrnu znalostí zaměstnance.

Kociánová (2010, s. 134–136) považuje individuální adaptační plán za efektivní prostředek, kterému by neměly chybět všechny podstatné náležitosti adaptačního procesu v časovém rámci. Plán slouží

jako návod pro proces adaptace jak pro samotného pracovníka, který se v tomto procesu nachází, tak pro další zaměstnance, kteří se na něm podílejí. Kociánová dále tvrdí, že adaptační plán může mít formu formuláře, kterému nesmí chybět:

- jméno konkrétního zaměstnance,
- útvar, do kterého nastoupil,
- jeho pracovní pozice
- a den, kdy nastoupil do výkonu práce.

Odpovědní pracovníci stvrzují splnění naplánovaných aktivit svým podpisem s příslušným datem. V závěru se nachází hodnocení manažera po skončení adaptačního procesu, případně návrhy na další postup.

Bedrnová, Nový a kolektiv (2007, s. 522) rozplánovali postup přímého nadřízeného v procesu adaptace následovně:

- Pracovník se seznámí s adaptačním plánem, se zkušební dobou a všemi prostředky, kterými bude adaptace prováděna.
- Je proveden vstupní pohovor, na kterém se pracovník dozví informace o historii, aktivitách, cílech společnosti a bude mu vysvětlena firemní kultura.
- Pracovník je zařazen na určité pracovní místo, je seznámen s úkoly, odměňováním, hodnocením, organizací pracovní doby a pracovními podmínkami celkově.
- Zaměstnanec je představen kolegům, jsou prezentovány jeho dosavadní zkušenosti a kariéerní cesta.
- Následuje osobní seznámení se s kolegy, ale také s jejich odpovědnostmi a náplní práce.
- Přiřazení pracovníka, který je odpovědný za adaptační proces nového kolegy.
- Nový zaměstnanec obdrží zpětnou vazbu a je průběžně monitorován a začleňován do své pracovní skupiny.

Pilařová (2016, s. 71) uvádí, že sestavení adaptačního plánu je vhodné pro systematické a efektivní provedení adaptace. Plán adaptace zahrnuje seznam kompetencí, postup, jak je možné kompetenci získat, předpokládaný termín, do kdy by s kompetencí měl disponovat a jméno pracovníka, který je za adaptační proces nového zaměstnance a jeho vyhodnocení na dané pracovní pozici zodpovědný. Povinností manažera je adaptační plán pracovníkovi prezentovat a zajistit, aby byl splněn. Adaptací může být pověřen kolega a manažer pouze vyhodnotí její výsledek. Prvky adaptačního plánu mohou být například školení BOZP a jiné, která mohou být prováděna osobami mimo organizaci nebo kolegy z jiného útvaru. Výsledek adaptace hodnotí manažer a dle výsledků dojde k rozhodnutí, zda nový pracovník na místě setrvá nebo mu bude ukončen pracovní poměr ve zkušební době. Vytvoří také návrh následného rozvoje zaměstnance a dává podnět ke změně ohodnocení. Často dochází k navýšení mzdy po nabytí požadovaných schopností.

Vajner a Vochozka (2007, s. 94) definovali běžný časový plán adaptace většiny pracovníků, který je vyobrazen v tabulce 5. Časový harmonogram dělí na 5 částí a zahrnuje období před nástupem do zaměstnání po šestý měsíc působení na pracovišti.

Tabulka 5 Plán adaptace

Doba zaměstnání	Průběh adaptace
Před nástupem	<ul style="list-style-type: none"> „Domácí příprava“ – jsou předány materiály k prostudování, je možné realizovat schůzky s budoucími spolupracovníky, navštívit budoucí pracoviště.
1. týden	<ul style="list-style-type: none"> Informace spojené s nástupem – podpis smlouvy, školení BOZP, schůzky s nadřízenými, se specialisty, s kolegy; formou předání integrační příručky se zaměstnanec dozvídá řadu důležitých informací o organizaci (informace mohou být uloženy i na firemním intranetu).
2.– 4. týden	<ul style="list-style-type: none"> Různá školení a pracovní semináře – např. o firemních normách chování, zaměstnaneckých výhodách apod. Realizace „kolečka“ po různých odděleních. Zaměstnanec je v kontaktu se svým tutorem a průběžně vyhodnocuje průběh integrace a adaptace.
2. –5. měsíc	<ul style="list-style-type: none"> Jsou definovány cíle, probíhá realizace činností zaměstnance – vše je konzultováno s tutorem a následně hodnoceno.
6. měsíc	<ul style="list-style-type: none"> Ukončení procesu integrace adaptace – vyhodnocení plnění stanovených cílů, projednání následného plánu rozvoje a definování nových cílů.

Zdroj: Vajner a Vochozka (2007, s. 94)

Janišová a Křivánek (2013, s. 211–212) tvrdí, že ve velkých organizacích, ve kterých je adaptaci přikládána velká důležitost, se tvoří adaptační plány, které jsou novému zaměstnanci prezentovány při nástupu. Příklad adaptačního plánu dle Janišové a Křivánka je vyobrazen v tabulce 6.

Tabulka 6 Příklad adaptačního plánu

Kdy	Aktivity	Zodpovědnost
Příprava – před nástupem zaměstnance	Poslat e-mail, ve kterém vedoucí vyjádří radost, že zaměstnanec nastoupí, plán na první den, ...	Liniový vedoucí nebo jeho nadřízený
	Vybrat „buddyho“ a zjistit, jestli se chce ujmout dané role.	Liniový vedoucí
	Informovat recepci a spolupracovníky o nástupu nového zaměstnance.	Liniový vedoucí
	Připravit pracovní prostředí pro zaměstnance (telefon, počítač,	Zástupce HR / Liniový vedoucí s podporou dalších týmů, např. IT

	kancelářské potřeby, pracovní pomůcky, ...).	
	Připravit všechny užitečné informace pro první den (manuál „Vítejte ve firmě“, popis pracovního místa, směrnici o bezpečnosti, firmní noviny, ...).	Liniový vedoucí (specifické informace), „buddy“ (všeobecné informace)
1. den	Osobní přivítání zaměstnance.	Liniový vedoucí, příp. jeho nadřízený, ostatní zaměstnanci
	Představení „buddyho“ a ujištění se, že zaměstnanec rozumí své roli.	Liniový vedoucí
	Poskytnutí základních informací o firmě, dát zaměstnanci něco na čtení (manuál Vítejte ve firmě, pracovní řád, brožura o firmě), dát zaměstnanci také něco na čtení domů.	Liniový vedoucí
	Krátká diskuse zaměstnance s vedoucím o prvních pocitech a zkušenostech nového zaměstnance.	Liniový vedoucí
1. týden	Účast na neformálních aktivitách firmy/oddělení spolu s ostatními zaměstnanci (oběd s vedoucím, snídaně či odpolední káva s ostatními), kde je možné odpovědět na některé otázky zaměstnance.	Liniový vedoucí, příp. jeho nadřízený, ostatní zaměstnanci
	Úvodní seminář/ trénink.	HR
	Každodenní krátké diskuse s vedoucím o pocitech zaměstnance.	Liniový vedoucí
2–4. týden	Krátké diskuse na konci každého týdne, větší rekapitulace na konci měsíce.	Liniový vedoucí, „buddy“
	Výběr mentora, vytvoření plánu práce s mentorem.	Liniový vedoucí, mentor, „buddy“
2–3. měsíc	Pravidelný feedback k výkonu zaměstnance, možnost zapojit se do menších projektů	Liniový vedoucí

	Na konci 3. měsíce diskuse o splnění adaptačních cílů a nastavení cílů na další období zbývající do konce roku.	Liniový vedoucí
	Příprava rozvojového plánu – tréninky, stáže, „kolečko“ v různých odděleních firmy	Liniový vedoucí

Zdroj: Janišová a Křivánek (2013, s. 211)

3.3.1 Nástroje používané v adaptačním plánu

V tabulce 7 jsou představeny hlavní nástroje adaptačního programu podle Stýbla (2011, s. 172), který popisuje jednotlivé adaptační nástroje a je současně uvedeno, kdo je za jejich používání zodpovědný.

Tabulka 7 Adaptační nástroje

Adaptační nástroj	Odpovědnost
Udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do firmy, předání písemných informací o firmě (brožury, výroční zprávy, firemní noviny)	Personální útvar
Předání a vysvětlení informačních materiálů (informace o organizaci firmy, hlavní firemní směrnice, firemní kultura, informace o personální politice)	Personální útvar
Předání a vysvětlení adaptačního plánu	Přímý nadřízený
Vstupní pohovor nadřízeného se zaměstnancem	Přímý nadřízený
Seznámení se se spolupracovníky	Přímý nadřízený
Pravidelné rozhovory se zaměstnancem (ověření průběhu a výsledků adaptace)	Přímý nadřízený
Seznámení se s činností dalších (Např. výrobních) útvarů	Vedoucí útvaru
Účast na orientačním tréninku	Personální útvar
Kontrola průběhu adaptačního procesu	Personální útvar
Vyhodnocení adaptačního procesu	Personální útvar

Zdroj: Stýblo (2011, s. 172)

Podobnou tabulku představila také Bucháčková (2003, s. 39). Její tabulka však postrádá účast na orientačním tréninku. Shodnou tabulku dále uvádí Stýblo (2011, s. 171).

3.3.2 Metody adaptace

Kasper a Mayhofer (2005, s. 457) uvádějí následující metody adaptace:

- adaptační události – setkání většího počtu nových účastníků,
- adaptační příručky,
- adaptační návody pro nadřízené a mentory
- služební cesty s účelem seznámení se s organizačními složkami
- tréninkové programy pro nové zaměstnance

Stejně jako Kasper a Mayhofer, Armstrong a Taylor (2010, s. 397) upozorňují na výhodu adaptačních příruček (také nazvaných jako informační nebo orientační balíček), kde jsou uvedeny všechny základní informace, s kterými by zaměstnanec měl být seznámen.

Adaptační příručka

Kociánová (2010, s. 134) uvádí, že adaptační příručka obsahuje informace, které jsou pro všechny nové pracovníky v organizaci shodné. Informace, které souvisejí s konkrétním pracovním zařazením, jsou zpravidla zprostředkovávány ústně. Kociánová uvádí několik informací, které může adaptační příručka obsahovat:

- *„informace o činnosti organizace, o jejím postavení na trhu, o její tradici, vztazích;*
- *organizační strukturu a umístění organizačních složek;*
- *kontakty na pracovníky organizace a pravidla komunikace v organizaci;*
- *základní organizační normy (pracovní řád);*
- *pracovní podmínky v organizaci (např. informace o pracovní době, o udělování volna, o dovolené, o bezpečnosti práce a ochraně zdraví);*
- *informace o odměňování (např. výplatní termín, či srážky ze mzdy nebo platu);*
- *informace o zaměstnaneckých výhodách (péče o pracovníky);*
- *možnosti vzdělávání a rozvoje;*
- *postupy při povyšování pracovníků;*
- *odborové záležitosti;*
- *cestovné a diety;*
- *vzory formulářů;*
- *vzor podnikového periodika atd.“*

Kociánová dále tvrdí, že je běžně využíváno písemné potvrzení převzetí adaptačních materiálů. Běžnou formou těchto materiálů je elektronická podoba umístěná na vnitřní síti organizace.

Jak bylo zmíněno v úvodní části kapitoly adaptace, Janišová a Křivánek (2013, s. 210–112) tvrdí, že některé společnosti se spoléhají, že se nový zaměstnanec vypořádá s adaptací sám, ale jiné využívají následující metody, které jsou pro adaptační proces velmi důležité:

- **Kvalitní popis pracovního místa** novému zaměstnanci poskytuje jasné a přesné informace o jeho pravomocích a odpovědnostech a umožňuje spolupráci jak s nadřízeným pracovníkem, ale i dalšími kolegy, kteří se orientují v náplni práce nového jedince.

- **Manuál „Vítejte ve firmě“** obsahuje obecné informace o společnosti, hierarchické struktuře a kultuře. V manuálu jsou dále uvedeny obecné údaje a kontakty.
- **Úvodní seminář** se běžně koná v rámci jednoho dne a dochází k seznámení jedince se společností, do které nastupuje. Náplní semináře je běžně představení kultury společnosti a jejích hodnot a slouží jakožto příprava k začlenění se do organizace.
- **Mentoring program** je aplikován prostřednictvím spolupráce zkušených pracovníků s novým zaměstnancem. Kolegové, kteří jsou plně seznámeni s náplní jeho práce předávají novému zaměstnanci rady ohledně chodu společnosti, jeho zodpovědností a pracovních úkolů. Pokud je systém mentoringu zaveden systematicky, dopředu je vybráno několik mentorů a nový pracovník si může najít takového mentora, který mu bude nejvíce vyhovovat.
- **„Buddy“** je pracovník, jinými slovy v přesném překladu z angličtiny *kamarád*, který je určen před nástupem nového zaměstnance a je nápomocen s jeho sociálním začleněním. Oproti mentorovi se jedná o méně formální funkci a doba jejího trvání je pouze několik týdnů. „Buddy“ ale také může suplovat roli mentora, pokud k tomu má potřebné předpoklady.
- **Začlenění nováčka do skupiny talentů** představuje zařazení nového zaměstnance mezi pracovníky, kteří jsou nazýváni jako „talenti“ a předpokládá se dosažení vysokého výkonu. Talenti předávají informace o náplni práce, ale také jdou příkladem a nového pracovníka motivují.
- **Role nadřízeného** představuje hlavní element spokojenosti nového pracovníka. Autoři uvádí, že by si nadřízený měl každý den vyhradit deset minut času, kdy diskutuje s novým pracovníkem o jeho náplni práce za daný den a pomáhá překonat překážky, které se vyskytly. Tímto způsobem se buduje vztah nového zaměstnance s organizací, směřuje se k výkonu, který se od dané pozice očekává a snižuje se tendence opustit nově nabyté zaměstnání.

Kociánová (2010, s. 135) uvádí jako metodu adaptace **rozhovor**. Cílem rozhovorů prováděných personalisty a přímými nadřízenými je analýza spokojenosti zaměstnanců, dále také zdárnost průběhu adaptačního procesu, jaké má vztahy s kolegy, zda se začleňuje do pracovního kolektivu a jaký má dojem ze společnosti a z pracovní skupiny. Úkolem liniového manažera je monitorování pracovníka a toho, jak zvládá přidělenou pracovní náplň. V průběhu adaptace by novému pracovníkovi měla být prostřednictvím rozhovorů poskytována zpětná vazba k pracovnímu výkonu a měly by být oceňovány jeho snahy. Průběh celého adaptačního procesu je zhodnocen prostřednictvím závěrečného hodnotícího rozhovoru, který provede přímý nadřízený.

Cooper a Wight (2014, dostupné online) představují buddy program jakožto metodu adaptace. Buddy je stávající zaměstnanec, který adaptuje nového pracovníka několik týdnů až měsíců. Buddy by měl nového pracovníka seznámit s jeho odpovědnostmi, ale také náplní práce během prvních dnů a týdnů. Buddy program by měl nového zaměstnance motivovat ke sdílení tipů, nástrojů, znalostí a technik, které se naučil na předchozích pracovních pozicích. Cílem sdílení znalostí je začlenit nové nápady a technologie, které mohou vylepšit organizaci. V neposlední řadě buddy dle autorů předává novému pracovníkovi zpětnou vazbu. Cooper a Wight definovali následující odpovědnosti buddyho:

- učení nového kolegy, jako je například vysvětlování neznámých úkolů;
- vysvětlení kde získat kancelářské potřeby, jak používat vybavení, jakým způsobem zařizovat pracovní cesty;
- seznamování nového pracovníka s kulturou, nepsanými zvyklostmi a normami
- sdílení poznatků o fungování organizace;
- zapojování nového pracovníka do neformálních společenských aktivit jako je například společný oběd či káva s kolegy.

Autoři dále představují popis vhodného buddyho:

- má schopnost a ochotu vést druhé;
- je výkonný;
- má dostatečnou časovou kapacitu, kterou může věnovat novému zaměstnanci;
- zná náplň práce nového zaměstnance;
- je vrstevníkem nového zaměstnance;
- má vynikající komunikační a mezilidské dovednosti;
- je ostatními kolegy dobře přijímán a považován.

Viviany a Murphy (2019, s. 84) tvrdí, že buddy se používá k mentorování, sledování práce, ale také změn, kterými noví pracovníci prošli. Na základě výzkumu s přibližně sto vývojáři vyzorovali skutečnosti, že buddy program může znamenat pro některé pracovníky značnou zátěž. Autoři dále uvedli, že buddy program využívají spíše menší společnosti, které mají méně nových vývojářů a nemají přístup k rozsáhlému fondu zdrojů.

NYU (2020, dostupné online) ve svém interním návodu na buddy program uvádí výhody pro jeho jednotlivé aktéry (volně přeloženo autorkou v tabulce 8).

Tabulka 8 Výhody Buddy Programu

Výhody pro Buddyho	Výhody pro nového pracovníka	Výhody pro organizaci
Pracovník je uznán výkonným pracovníkem	Individuální přístup	Zvýšení motivace nového pracovníka a snížení fluktuace
Rozšíření kontaktů	Rychlé navazování vztahů s kolegy	Zlepšení komunikace mezi pracovníky
Příležitost motivovat ostatní pracovníky	Nový pracovník má jednu osobu, na kterou se může kdykoliv obrátit	Podpora rozvoje pracovníků

„Neokoukaná“ perspektiva	Nový pracovník vidí svoje úkoly přesně tak, jak jsou ve skutečnosti prováděny	Sdílení dobře nastaveného pracovního procesu
Rozvoj schopnosti mentoringu a vedení lidí	Rychlejší adaptace	Zvýšení produktivity

Zdroj: NYU (2020, dostupné online)

Horváthová a kol. (2016, s. 155–156) uvádí, že při adaptaci generace Y je vhodné využít mentoring nebo koučink, jelikož se jedná o metody, kde se nový pracovník může přiděleného mentora či kouče kdykoliv zeptat na informace, které ho v danou chvíli zajímají. Autoři zdůrazňují, že pro generaci Y je velice podstatná možnost diskuze o práci, ale i osobním životě. Dále podotýkají, že je při jejich adaptaci vhodné využívat kanály, se kterými jsou běžně zvyklí pracovat, tedy například videa, prezentace e-learning a jiné.

Jak je zmíněno výše, e-learning doporučoval také Hroník (2007, s. 131), který se nezaměřoval pouze na generaci Y, ale poukazoval na tento nástroj adaptace obecně.

4 KULTURA ORGANIZACE

Kultura organizace je jedním z faktorů, které ovlivňují proces adaptace zaměstnanců v organizaci, což platí také pro společnost XY, jejíž systém onboardingu je analyzován v praktické části práce. V této kapitole je vymezeno pojetí kultury organizace.

Veber a kol. (2009, s. 626) uvádějí, že „kultura firmy je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování lidí v podniku. Je produktem minulých činností a omezujících faktorů činnosti budoucích. Působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se projevuje“.

Dle Urbana (2013, s. 214) je kultura firmy jedním z nástrojů, které pomáhají při řízení zaměstnanců, jelikož se jedná o soubor hodnot, zvyků, předpisů, které mohou, ale nemusí mít psanou formu. Firemní kultura ovlivňuje zároveň chování zaměstnanců.

Halík (2008, s. 114–115) dělí kulturu organizace na několik komponent, jako jsou hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady. „Hodnoty“ představují to, co se v chování jedinců a organizace považuje za důležité. „Normy“ představují nepsaná pravidla chování. Všechny tyto komponenty se týkají subjektivních částí toho, co se v organizaci odehrává. Kultura organizace je faktor, který se významně podílí na rozvoji organizace, jelikož ovlivňuje způsob, jakým se lidé uvnitř organizace chovají. Kultura organizace představuje sdílený systém významů a je základem komunikace a vzájemného pochopení uvnitř organizace. Pokud nedojde k využití tohoto systému, může dojít k významnému oslabení efektivnosti dané organizace. Pro personalisty je kultura organizace důležitá, jelikož by měli chápat její význam a vliv na celou organizaci.

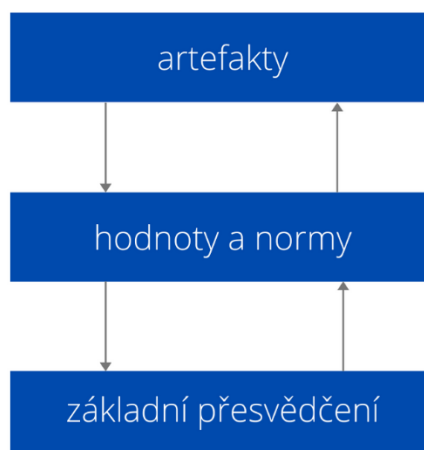
Šigut (2004, s. 9–10) popisuje kulturu organizace jako určitý charakter, či duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků. Zároveň ovlivňuje i atmosféru celého podniku, která tvoří vnitropodnikový život.

Armstrong a Taylor (2014, s. 164–165) uvádějí, že „kultura organizace zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce. *Hodnoty* vyjadřují to, co se v chování lidí v organizaci považuje za důležité. *Normy* představují nepsaná pravidla chování“.

Gregar (2010, s. 86) definuje kulturu organizace jako „soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava nemusí být nikde výslovně zformulována, ale významně ovlivňuje způsob jednání a chování lidí v dané organizaci a ovlivňuje způsob výkonu práce v dané organizaci“.

Lukášová (2010, s.18 a 27) kulturu graficky znázorňuje na obrázku 5 a zobecňuje současné pojetí organizační struktury:

- „soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování;
- které jsou sdíleny v rámci organizace;
- které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. (výtvo-rech) materiální a nemateriální povahy.“

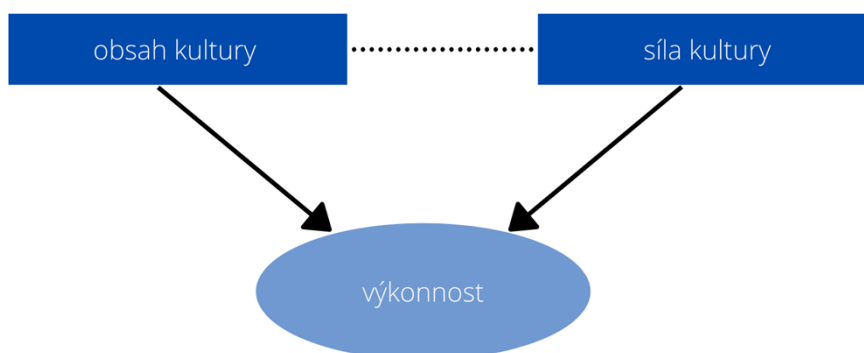


Obrázek 5 Organizační kultura

Zdroj: Lukášová (2010, s. 27)

Tureckiová (2004, s. 133–134) popisuje proces vzniku firemní kultury následovně: „Firemní kultura se vytváří nejprve v myslích zakladatelů firmy, kteří kromě své představy o budoucím podniku (vize), účelu jeho fungování (mise) a způsobech, jak dosáhnout podnikatelského úspěchu (strategie a cíle), přinášejí také své základní představy a očekávání o tom, jak bude firma fungovat z hlediska vztahů mezi lidmi navzájem a vztahů k práci, k organizaci a ke společnosti.“

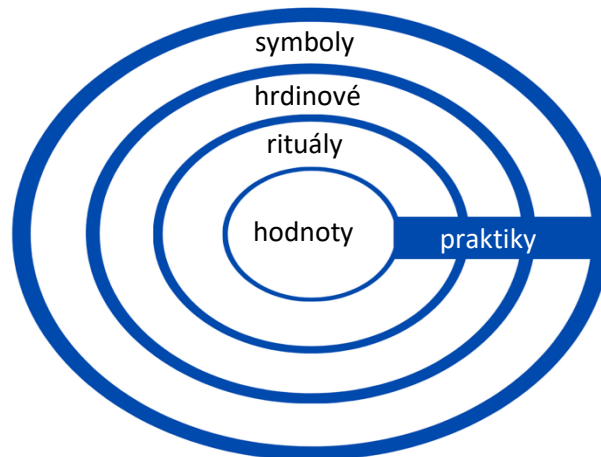
Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 75–76) podotýkají a zároveň na obrázku 6 ilustrují, že kultura má zásadní vliv na výkonnost organizace. V první řadě kultura organizace pracovníky aktivuje s vazbou na konkrétní hodnoty společnosti a normy chování a v řadě druhé je směřuje k naplňování cílů a hodnot.



Obrázek 6 Vliv organizační kultury na výkonost

Zdroj: Lukášová (2010, s. 27)

Hofstede (1991, s. 9) ve svém cibulovém diagramu zobrazeném v obrázku 7 definoval prvky firemní kultury, které připodobňuje k vrstvám cibule. Tyto prvky dělí na praktiky a jádro kultury. Praktiky představují navenek viditelné prvky kultury a jsou dále rozděleny na rituály, hrdinové a symboly. Jádro kultury představuje hodnoty, které není možné přímo zvenku pozorovat, ale je možné je odhalit na základě rysů chování.



Obrázek 7 Cibulový diagram kultury

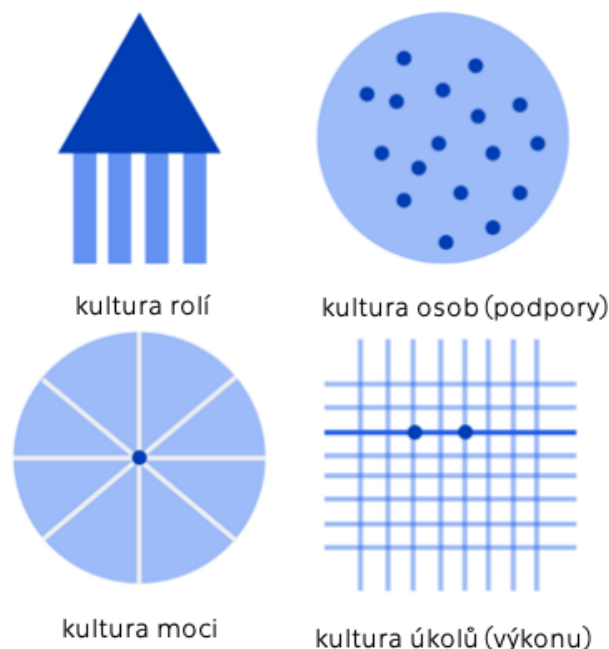
Zdroj: Hofstede (1991, s. 9)

4.1 Typy organizačních kultur

Harrison (1972, s. 119–129) vymezil čtyři typy organizační kultury:

- kulturu moci,
- rolí,
- úkolů,
- osob.

Handy (1976, s. 182–190) na Harrisona navázal, rozpracoval typy organizačních kultur ve vztahu k organizační struktuře a ilustroval je na základě jednoduchých piktogramů, které jsou uvedeny na obrázku 8.



Obrázek 8 Typy kultury dle Handyho

Zdroj: Handy (1995, s. 182–190)

Lukášová (2010, s. 99–102) vysvětluje jednotlivé typy kultur dle Handyho:

- **Kultura moci** je vyobrazena s jedinci s největším vlivem umístěnými uprostřed „pavučiny“, sítě, představující sílu a vliv, jež jsou propojeny funkčními vztahy a specializacemi. Kultura je postavena na důvěře a komunikaci a neplatí zde silná pravidla a byrokracie. Jde o silnou kulturu, připravenou reagovat na hrozby z vnějšího prostředí. Typickým příkladem jsou zločinecké organizace;
- **Kultura rolí** je založena jak na pravidlech, tak na plánech, postupech, normách, logice a racionalitě. Role představuje chování, které je očekáváno od pracovníků v dané pozici. Strukturu této kultury lze vyobrazit jako řecký chrám. Štít představuje management, pilíře jednotlivá oddělení, ve kterých je síla. Je vhodná pro jedince vyhledávající bezpečí a předvídatelnost, nevhodná naopak pro ambiciózní jedince, toužící po moci. Typickým příkladem této kultury je armáda nebo státní správa;
- **Kultura úkolů** je orientována na jednotlivé úkoly a na projekty. Základ pro kulturu úkolů představuje zpravidla síť nebo matice, jejíž některá vlákna jsou silnější než jiná a kde je pravomoc spojena spíše s odborností než s pozicí. Management má za úkol sestavovat týmy, aby došlo k úspěšné realizaci projektů. Mezi nejdůležitější principy patří zaměření na výsledky, přizpůsobivost, ztotožnění individuálních cílů s cíli skupin, v neposlední řadě však i dobře fungující vztahy spojené s vzájemným respektem, založené spíše na schopnostech a

efektivitě než například na hodnotách věku a postavení. Je jednou z nejvíce preferovaných forem kultur;

- **Kultura osob** je typ kultury, která je charakteristická soustředěním veškerého dění na jednotlivce. Organizačně si lze tuto kulturu představit jako shluk, kde panují partnerské vztahy členů a žádný z jednotlivců nemá dominantní postavení. Jednotliví členové této kultury jsou samostatní a dochází ke sdílení pravomocí. Organizace je podřízena jednotlivci a její samostatná existence na něm závisí. Typickým příkladem jsou vysokoškolští učitelé.

Trompenars (1993, s. 140) dělí organizační kulturu na dvě dimenze: orientace na úkoly a vztahy nebo hierarchie versus rovnost. Pomocí kombinování těchto dvou dimenzí vznikají čtyři následující typy kultury: rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor (uvedené na obrázku 9). Z názvů vyplývá, že obsah jednotlivých subforem je blízký typologiím, které prezentují například již zmiňovaní Harrison, či Handy.



Obrázek 9 Typy kultury dle Trompenaarse

Zdroj: Trompenars (1993, s. 140)

Lukášová (2010, s. 102–104) vysvětluje typologii kultur dle Trompenaarse následovně:

- **rodina** je charakteristická blízkými vztahy členů ve spojení s hierarchií. „Otec“, stojící v čele rodiny, má zkušenosti a autoritu a zároveň disponuje rozhodovacími schopnosti. Tlak, vedoucí k uznávání moci a hierarchie, je především morálního charakteru;
- **Eiffelova věž** se vyznačuje jasným rozdělením rolí a funkcí. Kulturu lze charakterizovat jako hierarchickou, kdy plnění úkolů znamená dodržování předepsané role. Pracovníky si lze představit jako „zdroje“, které jsou dosazovány do rolí na základě kvalifikace a dovedností;

- **řízená střela** představuje kulturu, kterou lze označit za rovnostářskou a neosobní. Ve středu zájmu této kultury jsou cíle, které mají být splněny. Pracovníci hledají cestu ke splnění úkolů sami. Loajalita k profesi a projektům je přitom vyšší než loajalita k organizaci;
- **inkubátor** představuje kulturu, kde hlavním rysem je seberealizace pracovníků. Autorita pramení výhradně z osobních kvalit jednotlivců a struktura či hierarchie jsou zastoupeny jen minimálně. Typickým rysem je tendence k inovaci, vytváření nových věcí a testování nových myšlenek.

Dle Lukášové (2010, s. 104) dvě předchozí typologie představují vztah organizační kultury k organizační struktuře, dle Deala a Kennedyho (1982) je kultura organizací nejzásadněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, ve kterém organizace funguje. Tito autoři popisují čtyři typy kultur: kultura drsných hochů, kultura tvrdé práce, kultura sázky na budoucnost a procesní kultura. Tyto typy jsou ovlivněny dvěma základními aspekty trhu: mírou rizika (která je spojena s aktivitami realizovanými organizací) a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu (rychlost odpovědi na dané rozhodnutí či aktivitu organizace). Kultura Deala a Kennedyho je vyobrazena v tabulce 9.

Tabulka 9 Kultura dle Deala a Kennedyho

rychlost zpětné vazby	velká	kultura "tvrdé práce"	kultura "drsných hochů"
	malá	"procesní" kultura	kultura "sázky na budoucnost"
		malá	velká
míra rizika			

Zdroj: Lukášová (2010, s.104)

Lukášová (2010, s. 104–106) vysvětluje typologii Deala a Kennedyho:

- **Kultura drsných hochů** je charakterizována jako svět individualistů, kteří jsou zvyklí podstupovat vysoké riziko, potřebuje rychlou zpětnou vazbu o tom, zda jejich aktivity lze považovat za úspěšné či nikoliv. Kultura je silně zaměřena na výkon a vyskytuje se ve vysoce rizikovém prostředí, charakteristická je individualita a vysoká míra fluktuace.
- **Kultura tvrdé práce** bývá zastoupena v organizacích, kde je míra rizika nízká a zároveň je rychlá zpětná vazba trhu. Důraz je kladen na aktivitu, iniciativu a týmovou práci spojenou se zábavou, zaměřením se na zákazníka a jeho potřeby. Úspěch pracovníků v těchto kulturách představují množství ať už prodaných, či vyrobených. Úskalím je upřednostňování kvantity před kvalitou.

- **Kultura sázky na budoucnost** je nejčastěji zastoupená ve firmách, kde jsou rizika rozhodování velká, ale zpětná vazba je velmi pomalá. Je typická například u leteckých, či naftařských společností, farmaceutik, chemického a jaderného výzkumu. Každý krok musí být několikrát prověřen, a rizika by měla být v největší možné míře eliminována. Pracovníci této kultury respektují hierarchii, autority a technickou kompetenci.
- **Procesní kultura** je charakteristická nízkým rizikem a malou až téměř nulovou zpětnou vazbou. Zaměření pracovníků je spíše na proces, kterým se věci dělají než na samotný produkt práce. Typická je pro banky, pojišťovny a státní správu. Uznávané hodnoty této kultury jsou technická dokonalost, správný postup, důraz na přesnost a detaily.

Dle Lukášové (2010, s. 106) všechny zmíněné typy kultur slouží pouze pro orientaci. Velmi zřídka odpovídá kultura společnosti reálnému provedení kultur ve firmách. Nejčastěji dochází k míchání jednotlivých typů kultur společností. Podle Deala a Kennedyho mají marketingová oddělení firem tendenci tíhnout ke kultuře drsných hochů, naopak prodej a výroba ke kultuře tvrdé práce. Výzkum a vývoj bývá často zastoupen v typu kultury se sázkou na budoucnost. Ekonomické útvary mívají byrokratický charakter procesní kultury.

Šigut 2004 (s. 28–29) představuje vlastní typologii firemní kultury:

- **kultura přátelských experimentů** – úspěšné chování je oceňováno, neúspěšné se toleruje, charakteristická dobrou komunikací a otevřenou atmosférou;
- **kultura mašliček** – je kladen větší důraz na hodnocení nadřízeného než na skutečný výkon;
- **spontánní kultura** – důraz je kladen primárně na inovace, kreativitu a vlastní iniciativu;
- **výkonová kultura** – hodnotí se primárně výkon a úspěšnost;
- **tržní kultura** – strategický a agresivní způsob jednání zaměstnanců;
- **hierarchická kultura** – důraz na kontrolu a předem jasně stanovené procesy.

4.2 Diagnostika organizačních kultur

Bělohávek a Nový (1996, s. 55) představili sedm otázek, pomocí kterých je možné diagnostikovat firemní kulturu:

1. „Jakým způsobem spolu jednají lidé na různých úrovních firmy, spolupracovníci, nadřízení s podřízenými?
2. Jaké jednání je v organizaci odměňováno, postihováno nebo tolerováno?
3. Jací lidé jsou úspěšní, jací lidé mají naopak problémy?
4. Jaký je vztah lidí k firmě a jejím výrobkům?
5. Jaké jsou zvyklosti, tradice, historky, vtipy, hrdinové?
6. Jaké jsou symboly, hesla organizace?
7. Jakým způsobem se lidé oblékají a jak jsou vyzdobena pracoviště?“

Šigut (2004, s. 21–22) uvádí postupy, pomocí kterých se definuje firemní kultura:

- Sběr a analýza informací za použití rozmanitých metod sběru dat, aby byla validita těchto informací co nejvyšší. Při sběru je možné využít jak kvantitativní, tak kvalitativní metody sběru dat.
- Je důležité zaručit, aby posbíraná zpětná vazba byla podstatná, aktuální, popisná a srozumitelná.
- Vymezení silných a slabých stránek podnikové kultury v návaznosti na pracovníky, inovace, zákazníky a další.
- K definici firemní kultury musí být přistupováno komplexně.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 SPOLEČNOST XY

Praktická část se zabývá procesem adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti s cílem zhodnotit současný stav, určit možné problémy nebo příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Praktická část je zpracována na základě interních materiálů a statistik společnosti, dotazníkového šetření mezi pracovníky společnosti a vlastních zkušeností autorky práce, která ve společnosti pracuje jako personální manažer.

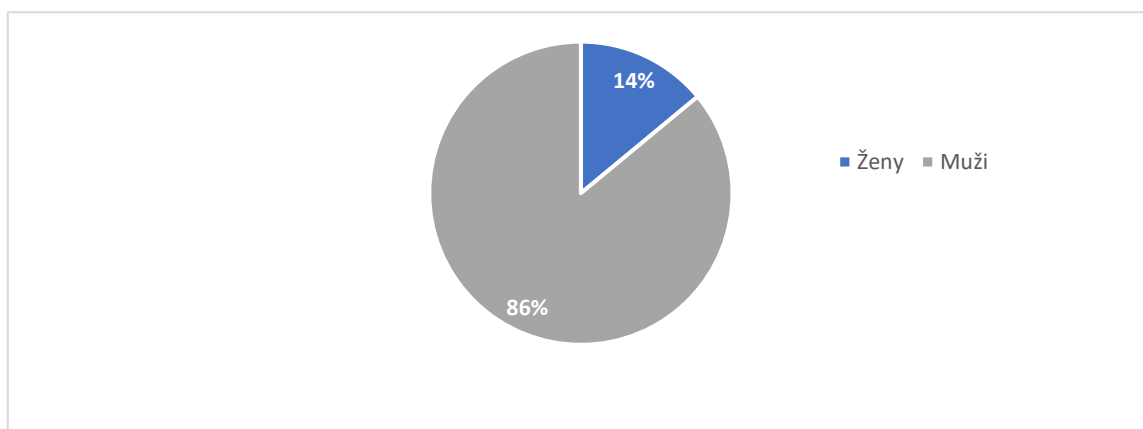
Vybraná společnost si nepřála být v práci jmenována, a proto je označována jako společnost XY nebo společnost.

5.1 Podnikání společnosti XY

Společnost XY je herní studio, které se zabývá tvorbou počítačových a konzolových her. Svou první hru vydalo v roce 2018. Majoritním vlastníkem společnosti byl do roku 2019 soukromý investor a minoritními vlastníky byli výkonný producent a kreativní ředitel. Následně studio zakoupila mezinárodní společnost.

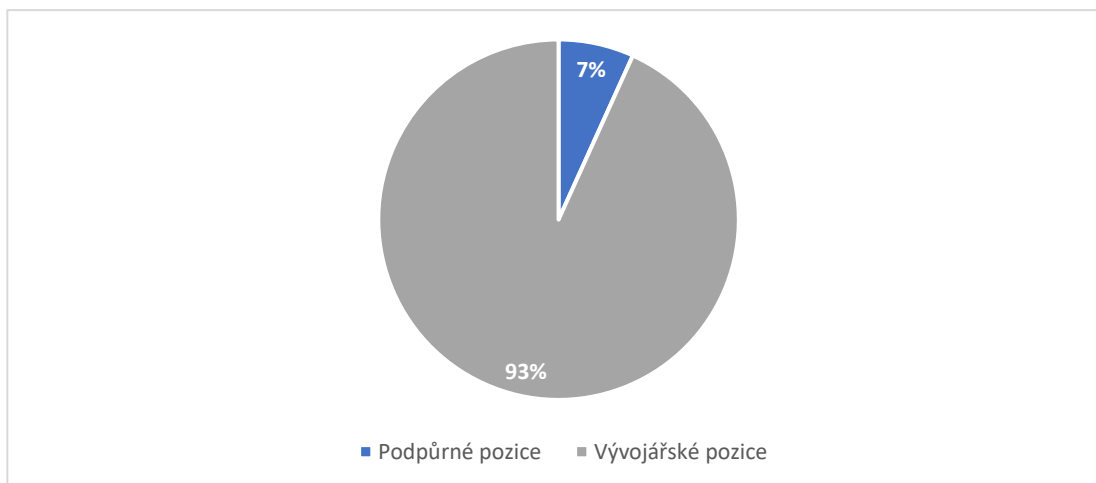
Společnost se vyznačuje nízkým procentem obslužných pozic oproti těm vývojářským (obrázek 11). V době psaní této práce čítal tým společnosti 130 osob, přičemž na konci roku 2020 by mělo být dosaženo přibližně 170 osob, proto je nutné náborový proces optimalizovat. V současnosti je tým společnosti rozdělen na tři skupiny, kdy první jsou zaměstnanci v pracovním poměru, druhou jsou kontraktoři spolupracující na základě smlouvy o dílo a třetí pracovníci na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, jež jsou uzavírány s lidmi na krátkodobou výpomoc či například historiky, kteří pro společnost pracují pouze několik hodin měsíčně.

Jedná se o velice mladou společnost, medián věku je pouhých 32 let. Ve společnosti pracuje také více mužů než žen, což je pro herní průmysl typické. Zastoupení mužů je 86 % a žen pouhých 14 %. Ženy vykonávají především umělecké pozice a pozice v podpůrných odděleních. Podíl žen a mužů je možné vidět na obrázku 10.



Obrázek 10 Podíl žen a mužů ve společnosti XY

Zdroj: interní materiály společnosti XY



Obrázek 11 Podíl podpůrných a vývojářských pozic společnosti XY

Zdroj: interní materiály společnosti XY

5.2 Kultura společnosti XY

Velice důležitým faktorem společnosti XY je firemní kultura, která často bývá také důvodem, proč se noví pracovníci hlásí právě do této společnosti. Kultura organizace je velice uvolněná a spolupráce v týmu je založena spíše na přátelských vztazích než autoritativním přístupem. Jedná se o kulturu, která je vytvářena primárně odspodu, a proto je jednotlivými pracovníky velmi dobře přijímána a velké množství pracovníků se přímo na jejím vytváření podílí. Tento fakt můžeme ilustrovat několika případy, jako je pracovníky založený fotbalový tým, jenž se pravidelně jednou týdně schází, nebo firemní kapela, se kterou pracovníci ve svém volném čase zkouší a následně vystupují na firemních akcích. Jak zmiňuje Lukášová (2010, s. 106), většinou nelze kulturu společnosti přesně definovat dle příkladů, uvedených v teoretické části, a nejčastěji dochází k jejich prolínání, nicméně autorka se domnívá, že z konkrétních typů kultur se společnosti XY nejvíce blíží kultura přátelských experimentů, definovaná Šigutem (2004, s. 28), která je charakteristická dobrou komunikací a otevřenou atmosférou.

5.3 Struktura společnosti XY

Grafické znázornění organizační struktury společnosti XY je na obrázku 12. Hlavou společnosti je CEO, který je rovněž jednatelem a je přímo nadřízen podpůrným oddělením, jako je marketing, finance, personální oddělení a oddělení IT podpory.

Oddělení vývoje hry má na starost výkonný producent, který je také druhým jednatelem. Výkonný producent je přímo nadřízen všem liniovým manažerům vývoje, kteří jsou ve společnosti XY nazýváni „Leadi“, ale také je přímým nadřízeným všech producentů. Oddělení produkce se zabývá koordinováním týmů jednotlivých vývojových oddělení a jeho členové jsou jakousi pravou rukou pro liniové manažery. Ve spolupráci s nimi vytváří a koordinují dílčí týmy napříč jednotlivými odděleními, pomáhají manažerům s organizací práce, sledují, zda se všechny úkoly plní podle předem daného plánu, a pravidelně informují výkonného producenta o produkčním procesu.

Prvním vývojovým oddělením jsou programátoři, kteří se ve společnosti dělí na dvě skupiny. První, kterých je většina, se zabývají programováním hlavního produktu, tedy hry, zatímco druhá skupina programuje interní nástroje, jež slouží k optimalizaci výrobního procesu.

Dalším oddělením jsou skriptéři, kteří pomocí vyššího programovacího jazyka implementují scénář hry. Skriptéři využívají systémů vyvinutých výše zmíněným programátorským týmem a s jejich pomocí vytváří jednotlivé „questy“, tj. úkoly, jež hráč ve hře plní. Zadáání pro questy přichází z oddělení designu, které bude popsáno níže. Fungování tohoto oddělení má na starosti Lead Scripter společně s Design Directorem, který dohlíží na finální funkčnost jednotlivých herních systémů.

Další velkou skupinou jsou grafici, kteří se dělí na tři oddělení. Prvním z nich je Concept Art, jehož vedoucím je Art Director společnosti. Pracovníci Concept Artu vytvářejí takzvané koncepty, tj. návrhy herního světa, objektů či postav. Na tento proces navazují 3D grafici, kteří se ještě dále dělí na grafiky environmentální a organické. Ti první mají na starosti tvorbu 3D modelů všech objektů ve hře s výjimkou lidských a zvířecích postav. Ty má na starosti oddělení organické grafiky, ve společnosti XY zvané Character Art.

Dalším oddělením jsou animátoři, kteří postavy rozpohybují. Tyto postavy se pak animují v herním prostředí, ale také vystupují v krátkých videích, kterým se říká cutscény. Tyto cutscény má na starosti oddělení se shodným názvem.

Dalším oddělením jsou zvukaři, kteří tvoří jak ruchy (zvuky zvířat, zpěv ptáků, šumění deště, zvuky pracovních nástrojů, zbraní aj.), tak zpracovávají hlasové nahrávky (dabing).

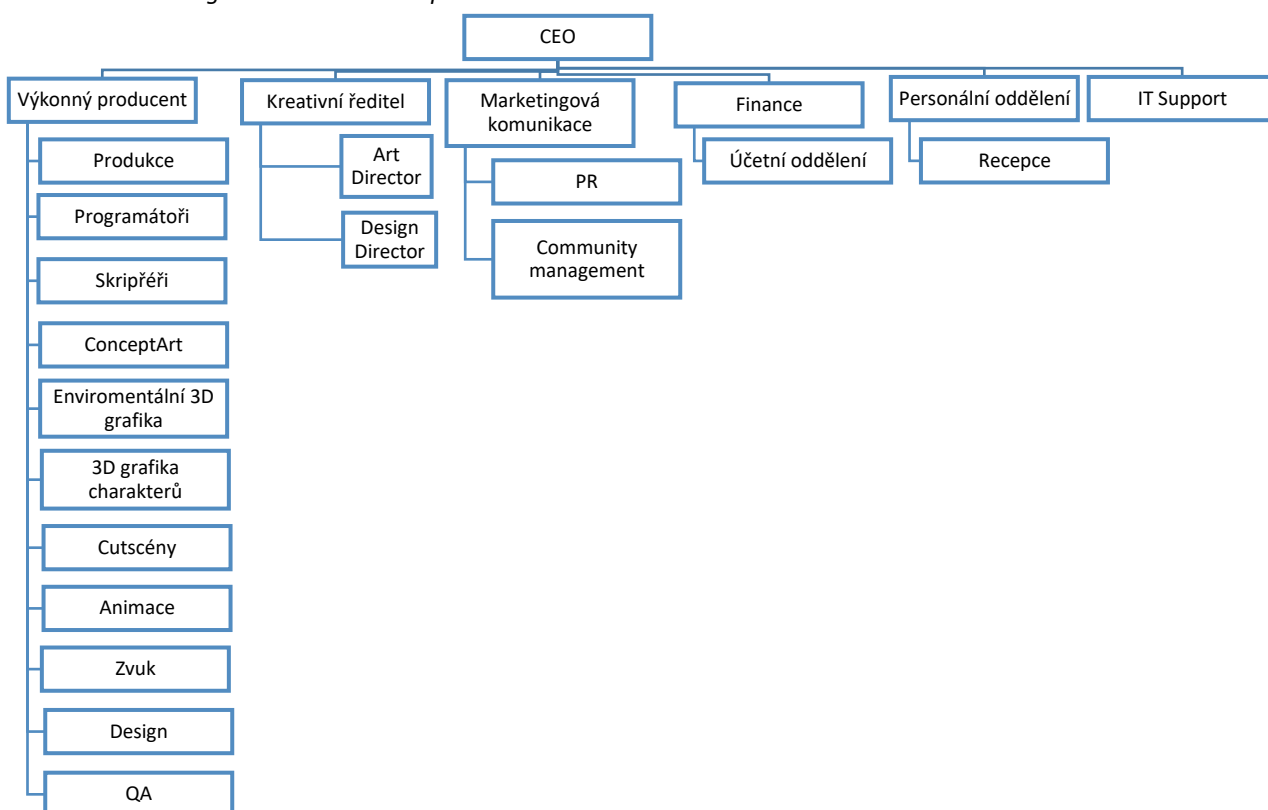
Oddělení designu stojí na počátku celého „výrobního“ procesu. Designéři jsou ve společnosti XY scenáristé, ale také návrháři celého herního světa a jeho postav.

Posledním oddělením je QA, které celou hru a její komponenty testuje, a pokud narazí na nějakou chybu, nahlásí ji oddělení, které je za ni zodpovědné a bude chybu opravovat.

Uměleckou stránku má na starosti kreativní ředitel společně s Art Directorem, kteří spolupracují s manažery všech oddělení, jichž se daná problematika týká. Kreativní ředitel dále vytváří hlavní dějovou linii celého projektu.

Mezi podpůrná oddělení patří marketing, který byl po vydání prvního titulu značně zeštíhlen a v současné době obsahuje pouze tři osoby: marketingového ředitele, PR manažera a manažera komunity. Dalším oddělením jsou finance, které má společně s CEO na starosti hlavní účetní, dále toto oddělení obsahuje ještě jednu řadovou účetní. Další, personální oddělení, bude podrobněji popsáno níže. Posledním podpůrným oddělením je IT podpora, která se skládá z jednoho externího správce systémů a pracovníka IT podpory, který má na starosti veškerý software a hardware pracovníků, dále pak také drobné opravy v kancelářích. Všechna důležitá rozhodnutí ve společnosti činí CEO společně s výkonným producentem.

Obrázek 12 Organizační struktura společnosti XY



Zdroj: interní materiály společnosti XY

5.4 Personální oddělení společnosti XY

Personální oddělení společnosti XY čítá jednoho člena, personálního manažera, kterým je autorka této práce. Ve společnosti bylo personální oddělení zavedeno v srpnu roku 2018, dříve byly personální činnosti rozděleny mezi jednotlivé manažery, část úkolů spojených s personálním marketingem zastával marketingový ředitel a odměňování zastřešoval výkonný producent společně s hlavní a v té době také jedinou účetní. Ostatní personální činnosti byly vykonávány buď nahodile, nebo vůbec. Přímým nadřízeným personálního manažera je CEO, jak už ostatně bylo zmíněno výše.

Většinu personálních činností personální manažer vykonává v úzké spolupráci s manažery jednotlivých oddělení, se kterými diskutuje o jejich aktuálních potřebách. Níže budou rozvedeny jednotlivé personální činnosti.

Vytváření a analýza pracovních míst

Tuto činnost personální oddělení vykonává ve spolupráci s liniiovými manažery jednotlivých oddělení. Nové pracovní místo se vytváří buď na základě zjištění manažera, že je potřeba posílit již existující pozice posilou, nebo došlo ke změně náplně práce a je třeba vytvořit pozici, která je pro společnost nová nebo je znovu vytvořena po delší době.

Plánování lidských zdrojů

K plánování lidských zdrojů dochází opět ve spolupráci s manažerem, který definuje jak krátkodobé, tak dlouhodobé potřeby svého oddělení. Společnost se bohužel často od plánů odchyluje a jen od začátku roku do konce března 2020 došlo k navýšení potřeb lidských zdrojů o 10 % oproti původnímu plánu, který byl dokončen v prosinci roku 2019. V plánování lidských zdrojů je obsažena také předpokládaná fluktuace, která je definována obecně pro celou společnost a zatím se nepodařilo ji specifikovat dle jednotlivých oddělení.

Obsazování volných pracovních míst

Volná pracovní místa jsou, jak je zmíněno výše, obsazována na základě náborového plánu, ale rovněž dle aktuálních potřeb oddělení, které se vyskytnou nečekaně.

Obsazování volných pracovních míst zajišťuje v první fázi personální manažer na základě popisu pracovního místa. Pokud se jedná o pozici, která je pro společnost zcela nová, popis pracovního místa vytváří liniiový manažer. Personální manažer dále nabídky pracovních míst zveřejňuje na internetových profesních portálech a účastní se herních konferencí a jiných odborných akcí.

Personální manažer tak sbírá kandidáty do náborového systému a následně s nimi i komunikuje. Kandidáti, kteří projdou základním sítím, mohou postoupit do dalšího kola, jímž je z pravidla osobní pohovor.

Jelikož se právě nacházíme v době pandemie COVID-19, celá společnost přešla na práci z domova a osobní pohovory byly nahrazeny videokonferencemi na platformě Teams od společnosti Microsoft.

Výběrových pohovorů se většinou účastní personalista a manažer oddělení. Výjimkou jsou oddělení programátorů, kde je na pohovoru přítomen výkonný producent a manažer, a oddělení skriptérů, kde pohovor vede manažer oddělení společně s Design Directorem.

Pokud je uchazeč na dané místo vybrán, personalista mu zašle nabídku společně se vzorem pracovní smlouvy, v opačném případě personalista oznamuje odmítnutí. Personální manažer má dále na starosti veškerou komunikaci, která předchází nástupu do zaměstnání. Celý proces onboardingu bude detailně rozveden v kapitole 6.

Další důležitou součástí procesu je zařizování relokace pracovníků ze zahraničí: pokud společnost nemá dostatek vhodných uchazečů z České republiky, volná pracovní místa se obsazují cizími státními příslušníky. V případě občanů Evropské unie není nutno zařizovat pracovní víza, ovšem pokud

jde o pracovníky ze třetích zemí, personalista budoucím kolegům pomáhá s vybavením zaměstnanecké karty, a pokud se jedná o složitější případy, řeší problematiku s externím advokátem.

Řízení pracovního výkonu pracovníků

Řízení pracovního výkonu je personální činnost, kterou ve společnosti XY zastřešují primárně linioví manažeři a personální oddělení poskytuje pouze podporu. Někteří manažeři podporu příliš nevyužívají a tuto personální činnost praktikují bez problému sami, jiní se naopak chodí radit a vyžadují, aby personalista procesu napomáhal a komunikoval nastalé problémy, případně pouze vyžadují jeho přítomnost na pohovorech, kde se otázka pracovního výkonu zaměstnance řeší. V této oblasti je ve společnosti určitě velký potenciál ke zlepšení, protože každý z manažerů k řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení přistupuje jinak a celý proces je nekonzistentní.

Odměňování pracovníků

System odměňování zaměstnanců je průběžně aktualizován dle potřeb organizace a dle vývoje odměn na trhu práce, který personalista pravidelně sleduje a vyhodnocuje. Konkrétní odměny určuje manažer oddělení a schvaluje je výkonný producent společně s CEO společnosti. Ve společnosti jsou pravidelně utvářeny plány odměňování pracovníků, které jsou, jak je zmíněno výše, upravovány na základě situace jak na českém, tak na zahraničním trhu práce. Společnost pro mzdy využívá služeb externí mzdové účtárny, pro kterou personalista připravuje podklady. Kontraktoři jsou odměňování na základě Smlouvy o dílo pomocí interního personálního systému, který rovněž obsluhuje personalista.

Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků spočívá v první řadě v předávání zkušeností od profesně starších kolegů, v druhé řadě v absolvování konferencí zaměřených na vývoj počítačových her nebo příbuzné obory. Každý zaměstnanec má možnost požádat o úhradu konference, která je přímo spojena s výkonem jeho práce a většinou mu v rozumném rozsahu bývá vyhověno. V neposlední řadě se ve společnosti uskutečňují workshopy pro jednotlivé týmy.

Péče o pracovníky

Nejoblíbenějším prvkem péče o zaměstnance jsou bezesporu každodenní plně hrazené snídaně, kdy mezi 8. a 9. hodinou pracovníci mají k dispozici několik variant teplého a studeného pokrmu. Přípravám snídaně se každý den věnuje paní svačkářka v důchodovém věku, se kterou je navázána spolupráce na zkrácený úvazek. Dalším prvkem je káva a čaj na pracovišti zdarma, flexibilní pracovní doba, ovoce ve vybrané dny, nebo například firemní večírky či akce pro děti zaměstnanců. Jelikož se nacházíme v době koronavirové krize, je možné zmínit také firemní roušky, které byly zdarma rozváženy všem pracovníkům do místa jejich současného pobytu. Péči o zaměstnance má na starost personální manažer.

Využívání personálního informačního systému

Společnost v současné době využívá několik personálních systémů, které jsou spojeny s personálním řízením. První z nich je databáze pracovníků, která byla vytvořena výkonným producentem přímo na míru organizaci. Velkou výhodou tohoto systému je, že je tvořen přesně dle potřeb společnosti a je možné jej interně upravit, pokud by se některá z potřeb změnila. Na databázi je napojeno sledování docházky pomocí interní aplikace, jež měří odpracovaný čas přímo na počítači každého z pracovníků. Výhoda je, že jsou data o pracovní době velice přesná, protože dochází k měření přímo při výkonu práce, a nikoliv například při vstupu do budovy. Dalším personálním systémem je náborový systém, do kterého automaticky přicházejí všechny e-maily uchazečů o zaměstnání a jehož prostřednictvím je možné nabídky třídit dle jednotlivých oddělení, a umožnit tak přístup manažerům k e-mailům uchazečů o práci v jejich týmu. Správu systému na nábor uchazečů má na starosti personální manažer.

Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Přemisťování pracovníků z jednoho oddělení do jiného je ve společnosti XY poměrně běžné. Oddělení, které je přesunem pracovníků do jiných částí společnosti nejvíce zatíženo, je QA, které často bývá vstupním oddělením do herního průmyslu pro ty, kdo nemají potřebné předchozí zkušenosti.

Ostatní personální činnosti

Jak je zmíněno v popisu společnosti, společnost XY je součástí nadnárodní korporace, která vyžaduje personální reporting. Reporting se provádí v jedné podobě měsíčně a ve druhé čtvrtletně. Oba tyto reporty vypracovává personální manažer. Další činností personálního útvaru je HR marketing, který je realizován s pomocí marketingového manažera. Společnost využívá mimo jiné webový portál pro budování značky zaměstnavatele, případně se účastní mnoha odborných konferencí a akcí, spojených s herním průmyslem.

6 ONBOARDING VE SPOLEČNOSTI XY

Tato kapitola popisuje současný stav onboardingu ve společnosti XY, a to primárně na základě vlastních zkušeností autorky práce, jež ve společnosti pracuje na pozici personálního manažera, dále pak na základě interních statistik společnosti.

V současné době podoba onboardingu, kromě činností, které zastřešuje personalista, závisí na konkrétním oddělení, tedy primárně na liniovém manažerovi a pozici, na kterou nový zaměstnanec nastupuje. Několik málo oddělení využívá buddy programu, ovšem některá oddělení spoléhají, že se zaměstnanec adaptuje sám, a proto je celý proces spíše nahodilý. Cílem personálního oddělení a současně také této práce je sjednotit proces onboardingu napříč organizací a vytvořit příručku, podle které manažeři mohou v budoucnu postupovat.

6.1 Současný stav onboardingu

Hlavními aktéry onboardingu ve společnosti XY je personální manažer, liniový manažer a nový zaměstnanec.

První fáze onboardingu nastává bezprostředně po formálním přijetí nabídky práce ze strany uchazeče a je plně v kompetenci personálního manažera. Personalista zasílá e-mail s vyjádřením potěšení z přijetí nabídky a sdělí uchazeči, že se s ním přibližně dva týdny před nástupem spojí a bude jej informovat o konkrétních náležitostech. Pokud má uchazeč doplňující otázky, personalista je mu k dispozici na e-mailu, telefonu nebo sociální síti LinkedIn. Personalista do interního systému přidá požadavek na vybavení pracovního místa potřebnými pomůckami, jež jsou nezbytné k výkonu práce; nejpozději tak činí čtrnáct dní před nástupním dnem, pokud to okolnosti umožňují. K následnému kontaktu s budoucím pracovníkem většinou dochází prostřednictvím telefonního hovoru a doba, kdy je uchazeč seznámen s přesnými informacemi ohledně nástupu do práce, není standardizována s odchylkami bez příčinné souvislosti. Uchazeč je seznámen s časem nástupu, prostřednictvím e-mailu personalista také zasílá informace, kontakty a formulář k získání potvrzení o zdravotní způsobilosti, jež vydává smluvní lékař společnosti.

Druhou fází je den nástupu do práce, kdy se v tomto okamžiku již nový kolega dostaví na adresu společnosti zpravidla v 10:00. V první řadě je uveden do zasedací místnosti, kde jsou mu nabídnuty nápoje. Počet nově nastoupivších záleží na aktuální situaci, nový zaměstnanec tedy může být sám nebo je utvořena skupina. V zasedací místnosti nový kolega vyčká na příchod personalisty, který si od něj vyžádá údaje do osobního dotazníku a předá mu vstupní kartu do budovy. Následuje úvodní prezentace o chodu firmy, jež je zpracována v programu Microsoft Powerpoint. Úvodní prezentaci zastřešuje personální manažer a je rozdělena do několika částí: první obsahuje seznámení s historií společnosti, kdo jsou její zakladatelé a jaká je aktuální vlastnická struktura. Další část se zabývá informacemi o produktu, tedy hře, kdy byla publikována, jaké jsou její hlavní milníky a jak byla komerčně úspěšná. Třetí část se zaměřuje na seznámení se základními procesními informacemi, které jsou společné pro všechny pozice v organizaci:

- výplatní termín;
- možnost parkování auta či kola;
- seznámení se s vlastním docházkovým systémem;
- pracovní doba, povinné přestávky;
- informace o dovolené a sickdays;
- politika přesčasů ve společnosti;
- seznámení se s provozními systémy (SharePoint, Wiki, Youtrack, Outlook, Intranet a další);
- informace o pravidelném celofiremním standupu (schůze);
- seznámení se s organizační strukturou;
- seznámení se se zasedacím pořádkem a evakuačním plánem;
- seznámení se s interními směrnicemi;
- seznámení se se zájmovými skupinami ve společnosti.

Závěrem prezentace je seznámení s politikou „otevřených dveří“, kdy v případě jakéhokoliv problému mohou pracovníci navštívit CEO, výkonného producenta, liniového manažera či personalistu a problém s nimi otevřeně řešit.

Po úvodní prezentaci proběhne školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochraně a zaměstnanec podepíše zápis o jeho absolvování. Následně je nový pracovník seznámen s únikovými východy, toaletami a možnostmi využití kuchyňky, včetně konceptu firemní snídaň. Personalista pak nového kolegu odvede k jeho pracovnímu místu, kde je předán liniovému manažerovi.

Personalista na základě předaných osobních údajů připravuje pracovní smlouvu, kterou společně se souhlasem zpracování dat pracovníkovi předává k podpisu. Na celofiremní schůzi (nazývané standup) každé pondělí ve 14:00 je nový zaměstnanec v jedné větě představen ostatním členům týmu, kteří jej obvykle přivítají potleskem. V prvním týdnu je zaměstnanec personalistou proveden po společnosti a představen CEO, výkonnému producentovi a liniovým manažerům. Recepční pořizuje jeho fotografii, kterou předává personalistovi a ten ji zanáší do firemního přehledu kontaktů.

Jak je zmíněno výše, linioví manažeři nemají předem stanoveny schůzky s novým kolegou, na kterých by vyhodnocovali proces onboardingu, ani nedisponují příručkou či checklistem, který by si mohli projít. Další průběh onboardingu tedy záleží výhradně na jejich uvážení. Personalista se nového zaměstnance na průběh začlenění do společnosti dotazuje náhodně bez předem stanovených schůzek. Seznámení se s kulturou společnosti záleží výhradně na přístupu liniového manažera a ostatních členů týmu.

6.2 Onboarding v době koronavirové krize

Práce byla psána na jaře roku 2020, kdy došlo k pandemii COVID-19. Pandemie propukla v březnu tohoto roku a mnoho společností přesunulo své pracovníky na práci z domova (homeoffice). Společnosti XY zabrala taková transformace přibližně týden. Zpočátku byly všechny procesy onboardingu pozastaveny a bylo vyčkáváno, jak se situace s pandemií bude vyvíjet. Protože vše nasvědčovalo tomu, že půjde o stav dlouhodobý, a nebylo možné nábor nových zaměstnanců zastavit na déle než 14 dní, byl celý proces obnoven. Většina onboardingových aktivit byla přesunuta do virtuálního prostředí se zapojením videokonferencí jako hlavního prvku procesu.

Protože bylo nutné pracovníkům zajistit pracovní pomůcky (počítače vybavené potřebným softwarem, monitory, myši a klávesnice, kamery, mikrofony a sluchátka), proběhl první den v zaměstnání prostřednictvím fyzického kontaktu v kancelářích. V první řadě personalista nového pracovníka přivítal úvodní prezentací, která probíhala v otevřeném prostoru recepcce, a v případě, že se prezentace účastnilo více lidí, byly zajištěny rozestupy minimálně dvou metrů. Povinnou výbavou byla ústenka a k dispozici byla dezinfekce a jednorázové rukavice. Následně si pracovníka převzal liniový manažer, který mu představil základní pracovní systémy a úkoly, které bude v nejbližších dnech řešit. V poslední řadě byly pracovníkovi předány všechny potřebné pomůcky pro výkon jeho práce. Následný onboarding probíhal prostřednictvím platformy Microsoft Teams, kde byly pracovníkovi představeny interní systémy, které potřebuje k výkonu práce. Zaměstnanec byl představen zbytku týmu na již výše zmíněném standupu, který v době koronavirové krize probíhá opět prostřednictvím videokonference na platformě Microsoft Teams, a následně je jeho neformální představení v rozsahu několika řádků textu a fotografie zařazeno do nepravidelného e-mailového oběžníku (ten byl zřízen po dobu trvání krize). Liniový manažer nadále nepravidelně komunikoval s novým pracovníkem prostřednictvím chatu či videohovorů. U většiny pracovníků byl onboarding „na dálku“ bez osobního kontaktu vyhodnocen jako výrazně méně efektivní oproti běžnému procesu.

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI PRACOVNÍKY SPOLEČNOSTI XY

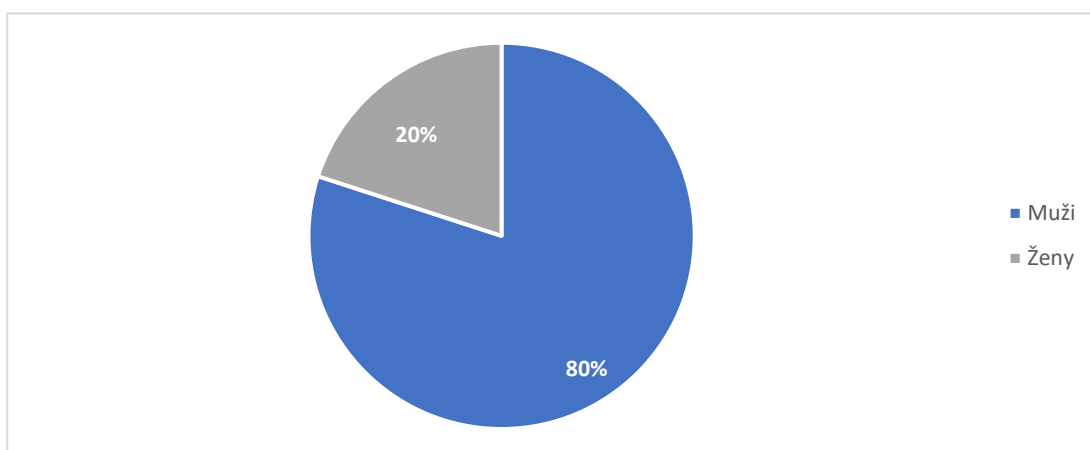
Tato kapitola představuje výsledky dotazníkového šetření mezi pracovníky společnosti XY, provedené s cílem zjistit, jak byli pracovníci společnosti spokojeni s onboardingovým procesem. Dotazování byli ti pracovníci, kteří do společnosti nastoupili v období mezi 1. 1. 2019 a 1. 4. 2020. Použitý dotazník (viz příloha) obsahoval celkem 12 povinných uzavřených otázek a 4 nepovinné otevřené otázky, které sloužily k rozvedení otázek uzavřených. Dotazník byl zaslán prostřednictvím platformy Microsoft Teams celkem 32 zaměstnancům. Vrátilo se 25 vyplněných dotazníků, návratnost tedy činila 78,13 %. Do dotazníku nebyli zařazeni pracovníci, kteří již v minulosti byli součástí týmu společnosti XY a znovu se vrátili po pracovní zkušenosti z jiné společnosti.

7.1 Respondenti dotazníkového šetření

Respondenti jsou charakterizováni podle pohlaví, věku a doby nástupu.

Pohlaví respondentů

Dotazník vyplnilo 20 (80 %) mužů a 5 (20 %) žen. Nepoměr mezi pohlavími souvisí s obecně vysokým zastoupením mužů v herním průmyslu (viz kapitola 5.1).



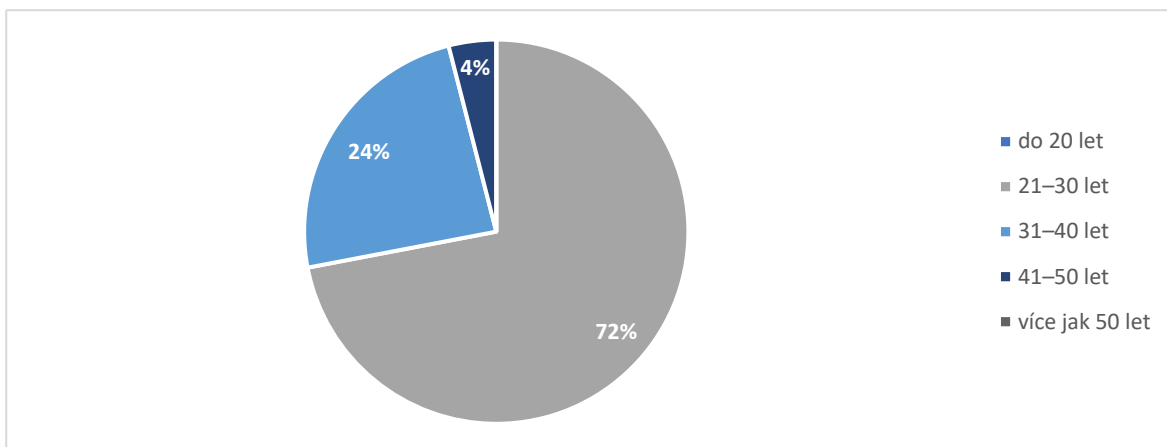
Obrázek 13 Pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Věk respondentů

Nejpočetnější věkovou skupinou byli respondenti ve věku 21–30 let, kterých bylo 18 (72 %). Následovalo 6 (24 %) respondentů ve věku 31–40 let a 1 (4 %) respondent ve věku 41–50 let. Tyto výstupy ukazují, že v období od 1. 1. 2019 do 1. 4. 2020 byli přijati hlavně uchazeči, kteří jsou mladší, než je

medián věku společnosti, tj. 32 let. Pracovníci do dvaceti let se dotazníkového šetření nezúčastnili, stejně jako pracovníci starší padesáti let.

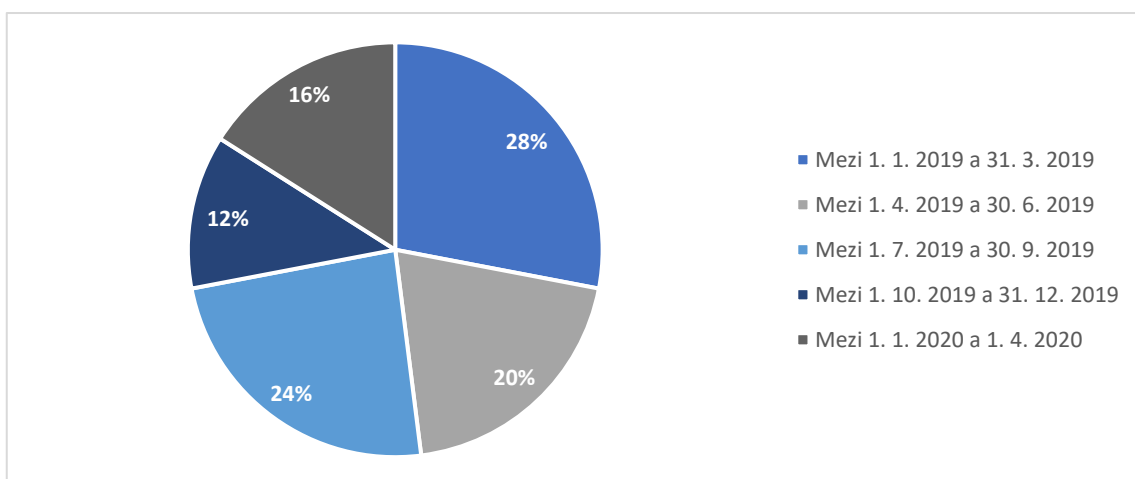


Obrázek 14 Věk respondentů

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Doba nástupu respondentů

Doba nástupu byla rozdělena do pěti skupin po třech měsících. Nejvíce respondentů nastoupilo v období mezi 1. 1. 2019 a 31. 3. 2019, těch bylo 7 (28 %). Následovalo 6 (24 %) respondentů, kteří nastoupili v období mezi 1. 7. 2019 a 30. 9. 2019, 5 (20 %) respondentů, kteří nastoupili v období mezi 1. 4. 2019 a 30. 6. 2019, 4 (16 %) respondenti, kteří nastoupili v období mezi 1. 1. 2020 a 1. 4. 2020 a 3 (12 %) respondenti, kteří nastoupili v období mezi 1. 10. 2019 a 31. 12. 2019.



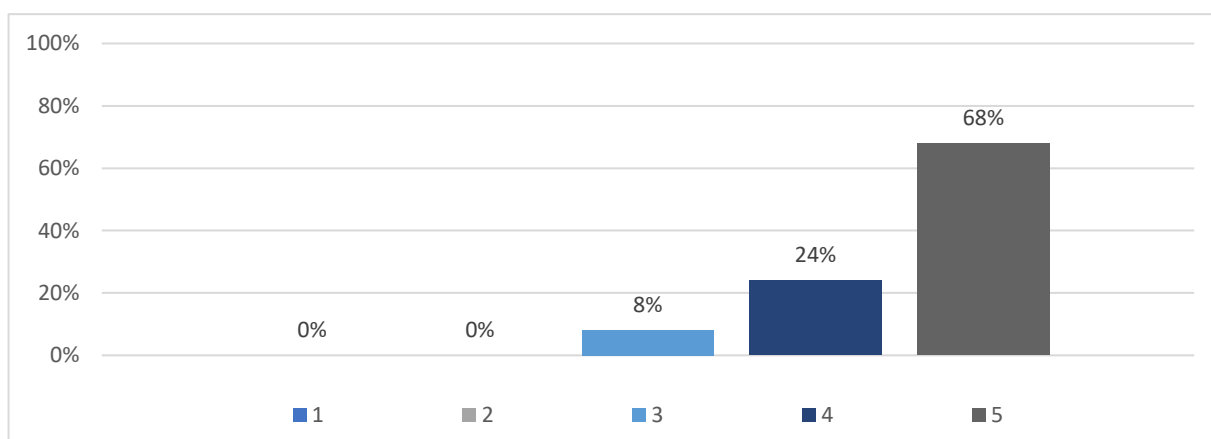
Obrázek 15 Doba nástupu respondentů

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

7.2 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka 1: Před nástupem do společnosti jsem se cítil dostatečně informován

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 68 % nově nastoupivších absolutně souhlasí s tvrzením, že před nástupem do společnosti XY disponovali dostatečným množstvím informací, spojených s nástupem do společnosti, tedy na stupnici zvolili maximální hodnotu (číslo 5). 24 % respondentů svoji informovanost před nástupem vyjádřilo číslem 4. Zajímavým zjištěním je, že se jedná primárně o pracovníky, kteří nastoupili v období od 1. 1. 2019 a 31. 3. 2019. 8 % pracovníků vyjádřilo svoji informovanost číslem 3, a jedna s otevřených odpovědí byla, že nový pracovník měl dostatek informací ohledně nástupu do práce, ale nedisponoval dostatkem informací ohledně stěhování společnosti, které tehdy probíhalo. Ani jeden z respondentů nevybral hodnotu 1 a 2. Otázka 1 je graficky znázorněna na obrázku 16.

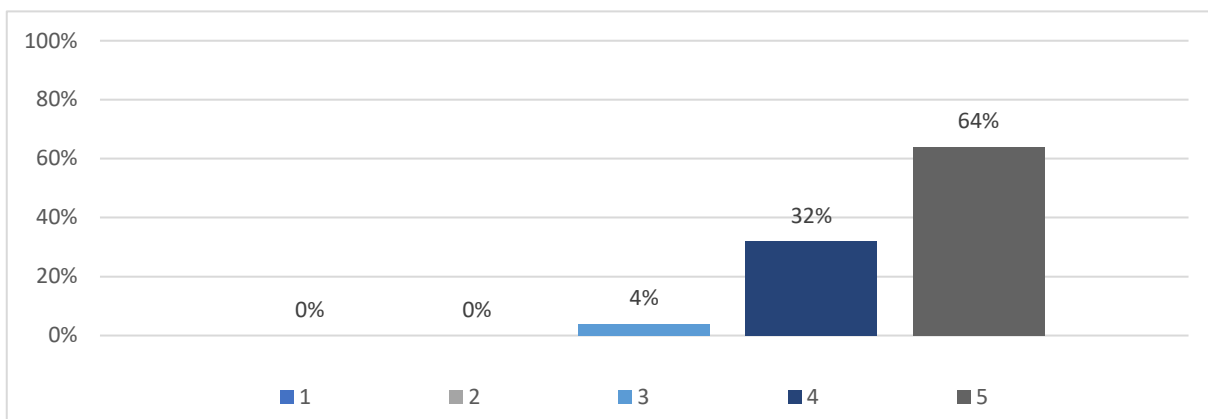


Obrázek 16 Informovanost před nástupem

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Otázka 2: Úvodní prezentace mi objasnila všechny obecné procesní náležitosti, které jsem potřeboval vědět

Otázka 2 se zabývala problematikou obecných informací získaných během úvodní prezentace, která se koná první den nástupu do práce. 64 % respondentů uvedlo, že naprosto souhlasí s tvrzením, že úvodní prezentace objasnila všechny obecné procesní informace, které potřebovali vědět (tedy 64 % respondentů vybralo hodnotu 5). Druhou nejvyšší odpovídanou hodnotou byla 4, kterou označilo 32 % respondentů. Minoritní procento respondentů (4 %) vybralo hodnotu 3. Hodnoty 3 a 4 nebyly dále rozvedeny prostřednictvím otevřených otázek. Jeden z respondentů, který vybral hodnotu 5, doporučil jako možnost zlepšení vyhotovení video manuálů k provozním systémům, které budou novým pracovníkům k dispozici. Otázka 2 je graficky znázorněna na obrázku 17.

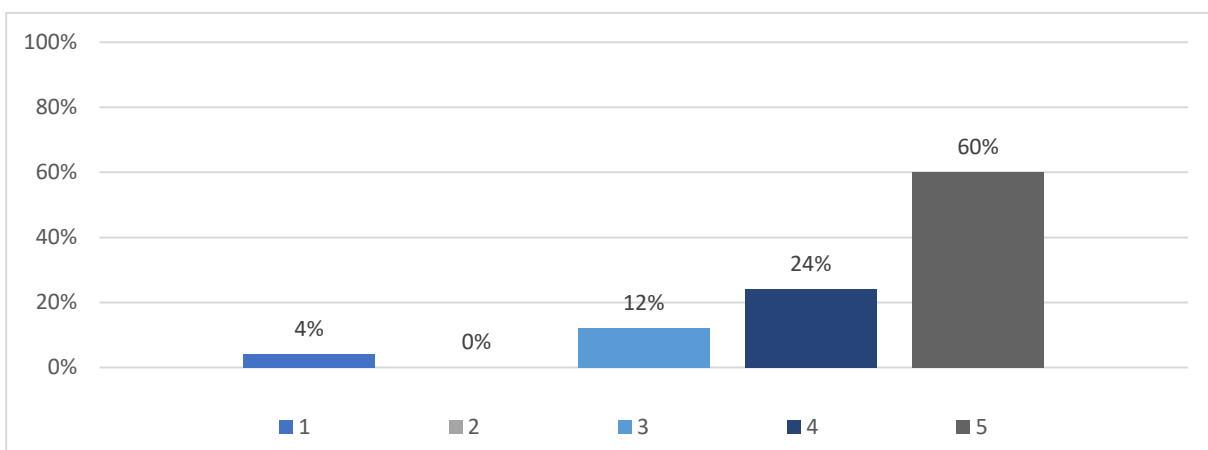


Obrázek 17 Informace poskytnuté během úvodní prezentace

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Otázka 3: Moje pracovní místo bylo hned první den připraveno k výkonu práce včetně veškerého hardwaru a softwaru

Cílem otázky 3 bylo zjistit, zda měl nový pracovník hned první den připraveno svoje pracovní místo včetně potřebného hardware, tedy například počítače, jednoho či více monitorů nebo herní konzole. 60 % respondentů vybralo hodnotu 5, dá se tedy předpokládat, že jejich pracovní místo bylo plně připraveno a pracovníci mohli být ihned první den naplno seznamováni se svými pracovními úkoly. 24 % respondentů vybralo hodnotu 4, 12 % respondentů hodnotu 3 a 4 % respondentů hodnotu jedna. Respondenti, kteří vybrali hodnotu jedna, absolutně nesouhlasí s tvrzením, že jejich místo bylo ihned první den připraveno k výkonu práce, a lze tedy říci, že u těchto pracovníků nebylo možné se seznámit se všemi systémy, které budou využívat k výkonu práce. Nebyla nalezena spojitost mezi obdobím nástupu a nižšími hodnotami v hodnocení. Otázka 3 je graficky znázorněna na obrázku 18.



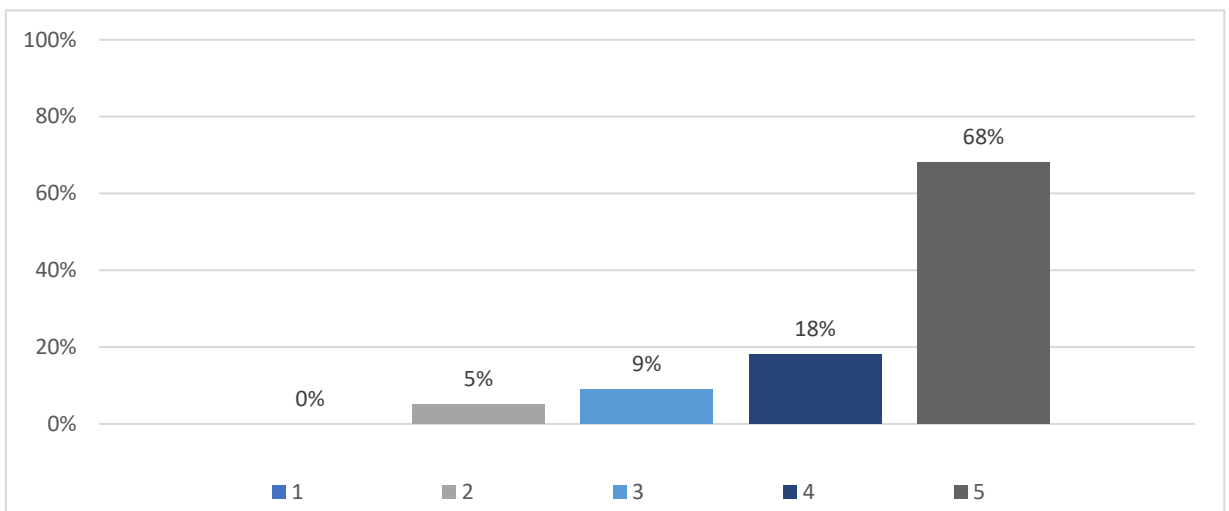
Obrázek 18 Připravenost pracovního místa

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Otázka 4: Lead mi během prvních 3 měsíců poskytl dostatečnou zpětnou vazbu

Otázka 4 se zabývala poskytováním zpětné vazby. Respondenti byli dotazováni, zda jim jejich přímý manažer (ve společnosti XY zvaný „Lead“) během prvních třech měsíců poskytl dostatečnou zpětnou vazbu. Z této otázky byli vyřazeni respondenti, kteří nastoupili mezi 1. 1. 2020 a 1. 4. 2020, neboť od jejich nástupu do zpracování dotazníku tři měsíce ještě neuplynuly. Jak je možné vidět na obrázku 19, 68 % dotazovaných, kteří do společnosti XY nastoupili v období mezi 1. 1. 2019 a 31. 12. 2019 vybralo hodnotu 5, tedy že absolutně souhlasí s tvrzením, že jim jejich liniový manažer poskytl dostatečnou zpětnou vazbu. Hodnotu 4 vybralo 18 % respondentů, hodnotu 3 pak 9 % respondentů a hodnotu 2, tedy že spíše s tvrzením nesouhlasí, vybralo 5 % respondentů. Všechny hodnoty nižší než 4 byly vybrány respondenty ve věku mezi 21 a 30 lety.

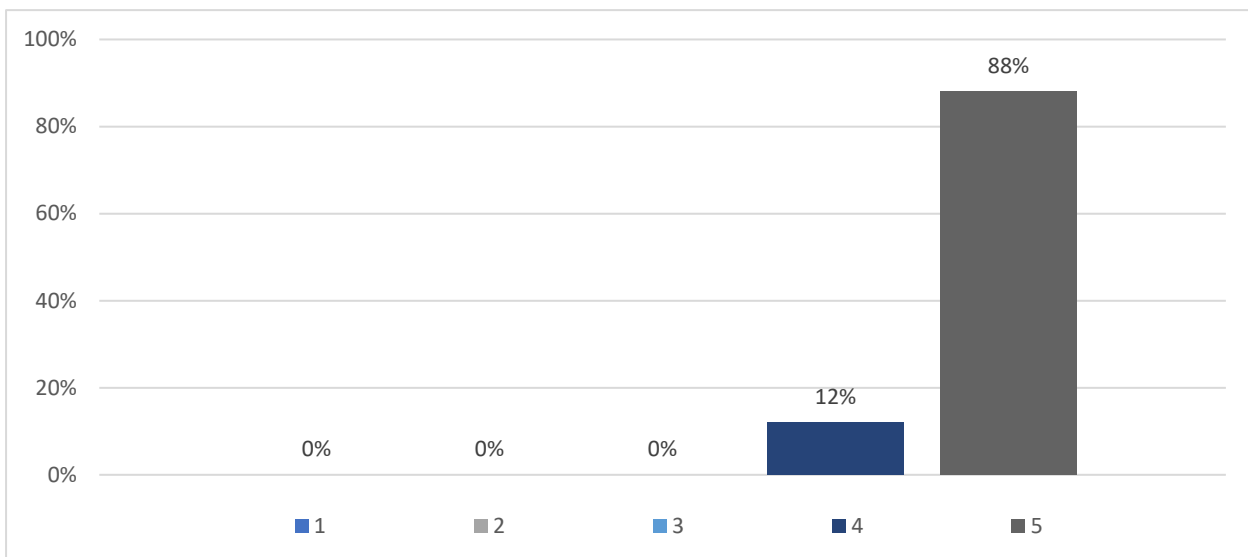
Obrázek 19 Poskytnutí zpětné vazby



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Otázka 5: Personalista mi předal všechny informace, které jsem od něj potřeboval

Otázka 5, jejíž odpovědi jsou vyobrazeny na obrázku 20, byla všemi respondenty ohodnocena podobně. Majoritní část (88 %) respondentů vybrala hodnotu 5, tedy že absolutně souhlasí s tvrzením, že personalista předal všechny informace, které respondent potřeboval. Hodnotu 4 vybralo 12 % respondentů, konkrétně pouze muži ve věku 21 až 30 let. Doba nástupu na tuto otázku nemá vliv.

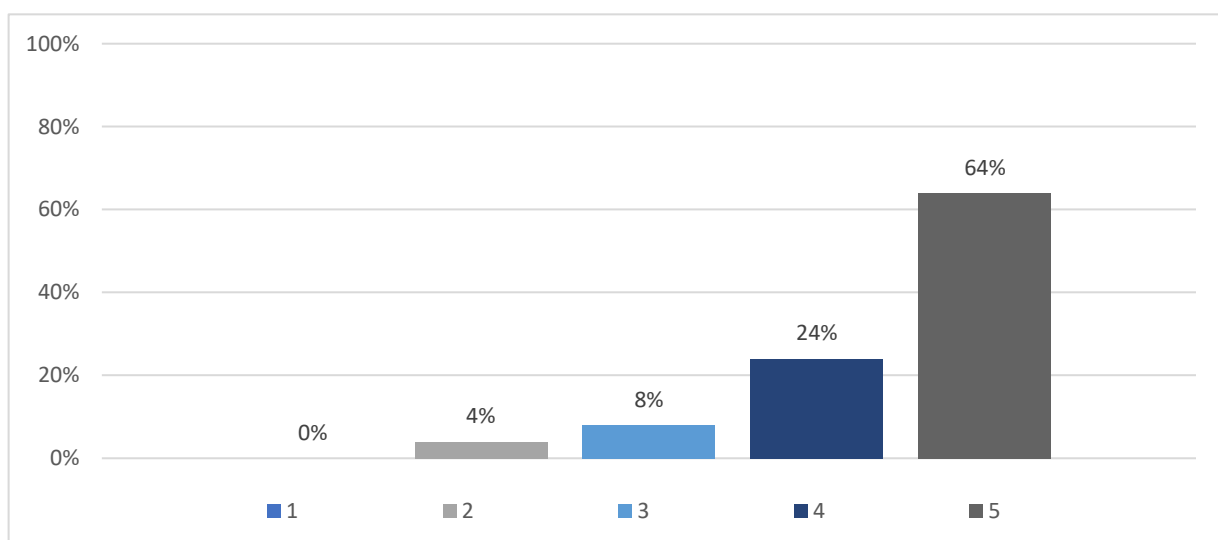


Obrázek 20 Předání informací od personalisty

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Otázka 6: Bylo jednoduché začlenit se do týmu

Otázka 6 (obrázek 21) se zabývala problematikou začlenění se do týmu a 64 % respondentů vybralo hodnotu 5, tyto respondenti tedy naprosto souhlasí, že bylo jednoduché se do týmu začlenit. 24 % respondentů uvedlo hodnotu 4. Třetí nejpočetnější odpovědí byla hodnota tři, kterou vybralo 8 %, a poslední, hodnotu dvě, 4 % procenta respondentů. Hodnota 2 byla uvedena ženami mezi 21 a 30 lety, které nastoupily v období mezi 1. 10. 2019 a 31. 12. 2019. Hodnotu 3 pak vybrali pouze muži a jejich věk a období nástupu se lišily.

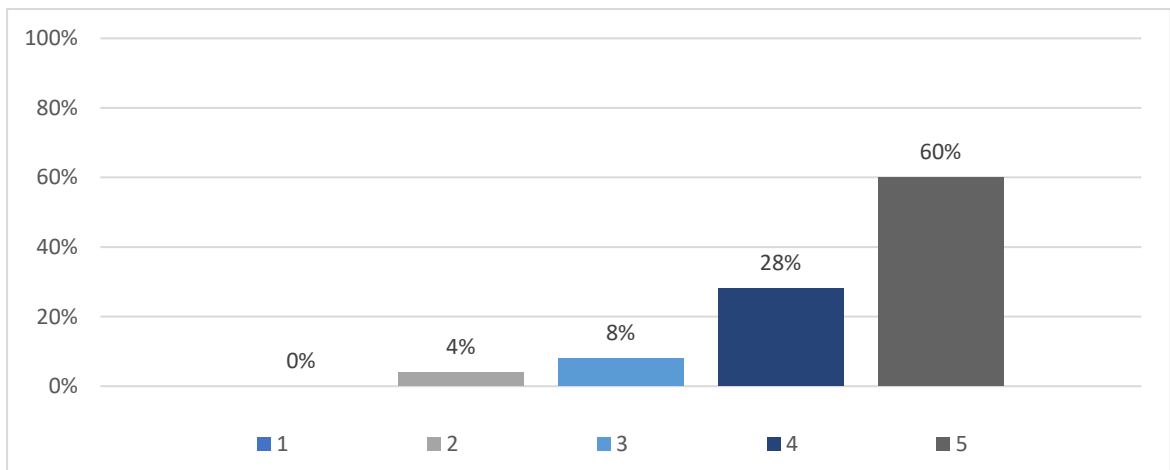


Obrázek 21 Obtížnost začlenění do týmu

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Otázka 7: Ihned po nástupu do práce lead definoval, co se ode mě očekává

Cílem otázky 7 bylo zjištění, zda liniový manažer (ve společnosti XY nazývaný jako „Lead“) novému pracovníkovi definoval, co od něj očekává bezprostředně po nástupu do práce. Otázka je graficky vyobrazena na obrázku 22. Nejvíce respondentů (60 %) opět vybralo hodnotu 5, tedy že naprosto souhlasí s tvrzením, uvedeným v otázce. Druhou nejčastější hodnotou byla 4, kterou vybralo 28 % respondentů, následovala 3 s 8 % respondentů a nakonec 2 se 4 %. Hodnotu 1, tedy naprostý nesouhlas s tvrzením, nevybral žádný z respondentů. Hodnoty nižší než 4 vybrali pouze respondenti mužského pohlaví, věk i období nástupu jsou rozmanité.

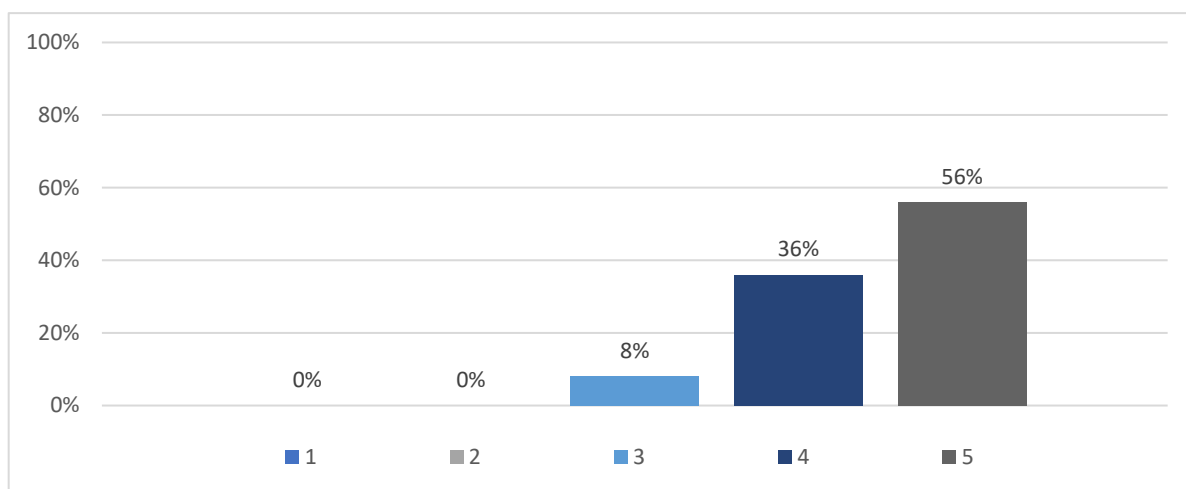


Obrázek 22 Definování očekávání

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Otázka 8: Během prvního týdne jsem věděl, jaké pracovní úkoly mě čekají

Na obrázku 23 je možné pozorovat grafické znázornění otázky číslo 8, která se dotazuje na seznámení nových pracovníků s jejich pracovními úkoly během prvního týdne. 56 % respondentů odpovědělo, že naprosto souhlasí s tvrzením uvedeným v otázce, 36 % respondentů vybralo hodnotu 4 a 8 % respondentů vybralo hodnotu 3. Hodnota 3 byla vybrána muži ve věkovém rozmezí 21–30 let, nastoupivšími v období od 1.1.2019 do 31.3. 2019.

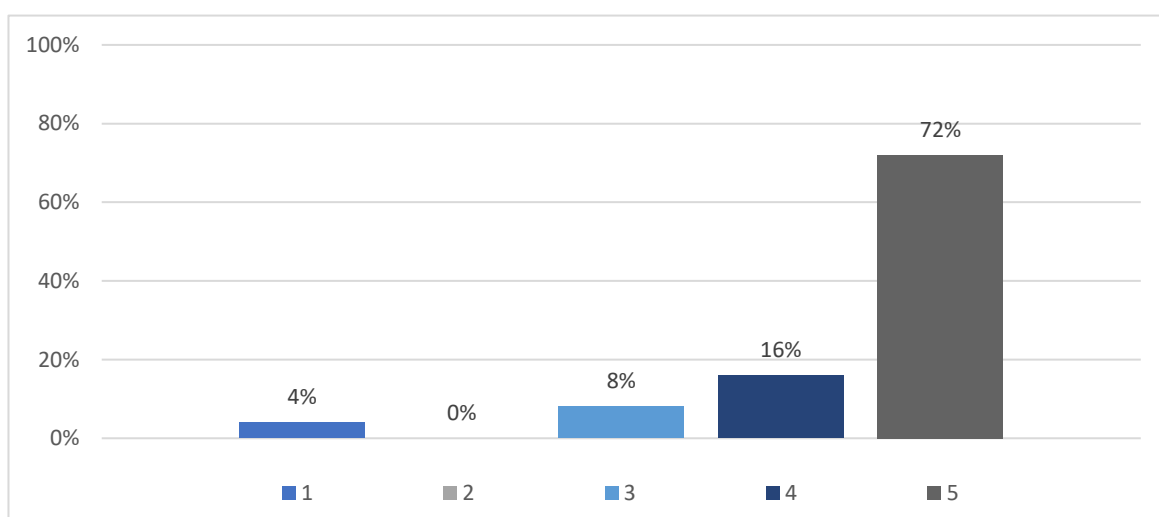


Obrázek 23 Definování úkolů během prvního týdne

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Otázka 9: Mám pocit, že jsem se zdárně začlenil do týmu

Cílem otázky 9 bylo zhodnotit, zda se respondenti cítí zdárně začlenění do týmu. Většina respondentů (72 %) uvedla, že naprosto souhlasí s tvrzením uvedeným v dotazníku. 16 % procent respondentů vybralo hodnotu 4, dále potom 8 % respondentů vybralo hodnotu 3, žádný respondent nevybral hodnotu dva a 4 % respondentů vybralo hodnotu 1, tedy že naprosto nesouhlasí s tvrzením, že mají pocit zdárného začlenění do týmu. Tato 4 % jsou zastoupena ženami mezi 21 a 30 lety, které nastoupily mezi 1. 10. 2019 a 31. 12. 2019. Hodnota 3 byla vybrána muži, kteří nastoupili v období mezi 1. 1. 2019 a 31. 6. 2019 napříč jednotlivými věkovými kategoriemi. Otázka 9 je graficky znázorněna na obrázku 24.

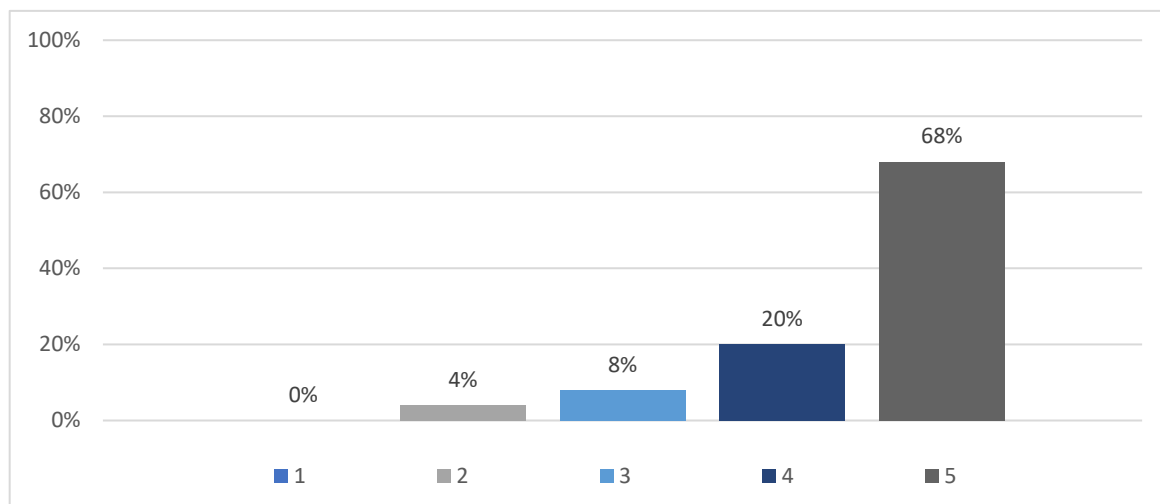


Obrázek 24 Začlenění se do týmu

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Otázka 10: Lead mi pomáhal s adaptací

Otázka 10 (obrázek 25) řeší problematiku pomoci liniového manažera (ve společnosti nazývané „Lead“) nově nastoupenému pracovníkovi. 68 % respondentů uvedlo, že naprosto souhlasí s tvrzením, že jim Lead pomáhal s adaptací. 20 % respondentů vybralo na stupnici hodnotu 4, 8 % vybralo hodnotu 3 a 4 % procenta vybrala hodnotu dva. Hodnotu 1, tedy naprostý nesouhlas, nevybrali žádní z respondentů. Hodnotu 3 vybrali muži různého věku a období nástupu, hodnotu dva tedy 4 % respondentů tvoří ženy, které nastoupily mezi 1. 10. 2019 a 31. 12. 2019. Jedná se o respondenty, kteří naprosto nesouhlasí s tvrzením ohledně začlenění se do týmu.

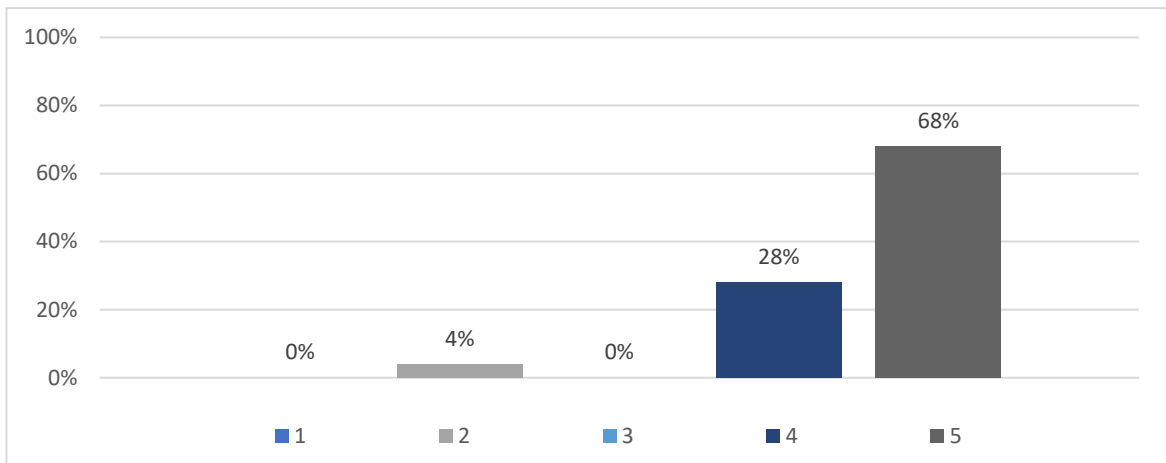


Obrázek 25 Pomoc Leada s adaptací

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Otázka 11: Kolegové mi pomáhali s adaptací

Pomoc kolegů s adaptací je graficky znázorněna na obrázku 26. Odpovědi jsou velice podobné jako u předchozí otázky s rozdílem, že žádný z respondentů nevybral hodnotu 3 a 28 % respondentů vybralo hodnotu 4. Při srovnání otázky 10 a 11 je dále možné říci, že kolegové jsou dle dotazníkového šetření o něco málo nápomocnější než manažeři. Hodnota 2 byla vybrána shodnými respondenty, kteří jsou popsány u hodnoty 2 v otázce 10.

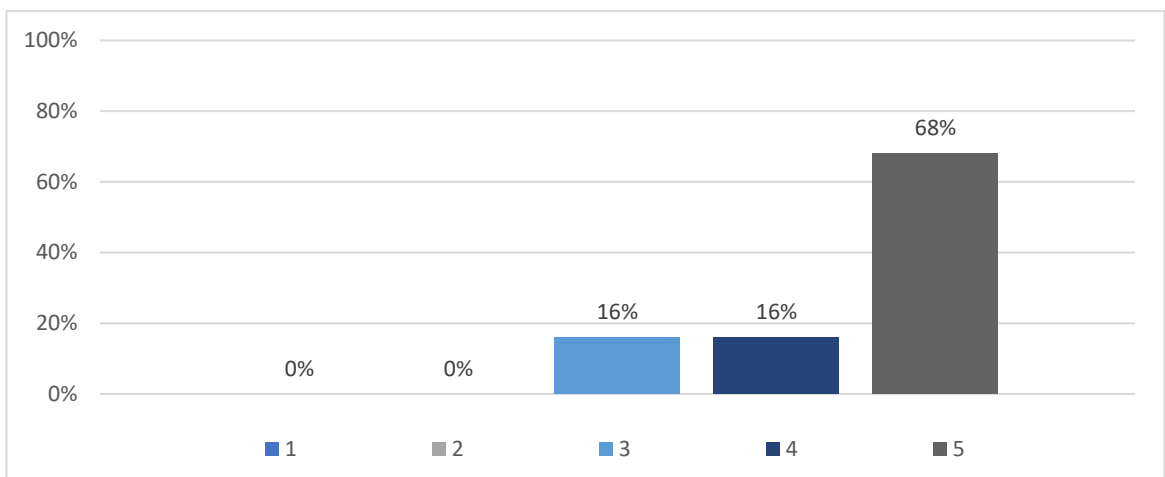


Obrázek 26 Pomoc kolegů s adaptací

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Otázka 12: Personalista mi pomáhal s adaptací

Otázka 12 zkoumá pomoc personalisty s adaptací nového pracovníka. Stejně jako v otázce 10 a 11 hodnotu 5, tedy naprostý souhlas s tvrzením vybralo 68 % pracovníků. Rozdílem je procento hodnoty 4, které je o něco nižší než v otázkách 10 a 11 a činí 16 %. Hodnotu 3 vybralo rovněž 16 % dotazovaných a oproti kolegům a manažerům žádný respondent nevybral hodnoty 1 a 2. Otázka 12 je graficky znázorněna na obrázku 27.



Obrázek 27 Pomoc personalisty s adaptací

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Otázka 13: Napadá tě, jak by se dal nástup vylepšit, aby pro tebe byl jednodušší a začleňování proběhlo rychleji? Pokud ano, napiš mi o tom prosím více

Poslední, otevřená, otázka byla zodpovězena pouze 24 % respondentů, jednalo se o otázku dobrovolnou. Celkem 83 % z těchto respondentů chválí systém nástupu do společnosti XY. Jeden z dotazovaných, který nastoupil mezi 1. 1. 2020 a 1. 4. 2020, chválí zvládnutí onboardingového postupu

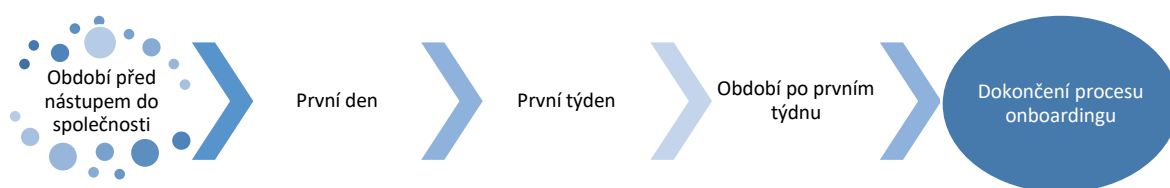
v době koronavirové krize, při které pracovník nenastupoval do kanceláře, ale rovnou do režimu práce z domova. Jeden z respondentů by uvítal, kdyby všem novým kolegům byly více představeny jednotlivé pozice ve společnosti, rád by se podrobně dozvěděl, co je konkrétní pracovní náplní jednotlivých pozic. Dále postrádal školení ohledně herního enginu (software sloužící k vývoji videoher); respondent také uvedl, že by pro lepší začlenění do týmu uvítal zařazení více teambuildingových aktivit, hlavně v rámci jednotlivých týmů namísto těch celopodnikových. Jedná se o respondenta ženského pohlaví, který je blíže zmiňován v otázkách 9, 10 a 11, kde mimo jiné uvedl, že naprosto nesouhlasí s tvrzením, že je zdárně začleněn do týmu.

7.3 Shrnutí dotazníkového šetření

V následující podkapitole je uvedeno shrnutí dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na proces onboardingu společnosti XY. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti, tedy pracovníci, kteří do společnosti XY nastoupili v období mezi 1. 1. 2019 a 1. 4. 2020, většinou hodnotí proces onboardingu pozitivně. Byly jim personalistou poskytnuty potřebné informace jak před nástupem do společnosti, při úvodní prezentaci tak i v průběhu celého adaptačního procesu (otázka 1, 2 a 5). Převážně kladně je hodnocena výpomoc s adaptací v novém prostředí od personalisty, manažera i kolegů (otázka 10, 11 a 12). Autorka práce se však domnívá, že by měla být pomoc s adaptací lépe organizována, čemuž se věnuje následující kapitola této práce. Objevily se ojedinělé problémy s přípravou pracovního místa včetně hardwaru a softwaru (otázka 3), což je oblast, ve které se dá relativně snadno dosáhnout zlepšení v podobě zefektivnění procesu. Otázky kolem začlenění do kolektivu ukázaly pravděpodobně největší slabiny procesu. Ne každý byl hned po nástupu dostatečně a srozumitelně úkolován, a ne každému se dostalo zpětné vazby od manažera (otázky 4, 7 a 8). Vlastní pocit ze začlenění (otázka 9) pak obsahuje jednu vyloženě negativní odpověď a dvě odpovědi neutrální, což také naznačuje oblast možného zlepšení procesu. Autorka se domnívá, že při zapojení do kolektivu je nutné, aby se na něm podílely všechny strany, tedy jak nový pracovník, tak personalista a manažer.

8 NÁVRH JEDNOTNÉHO SYSTÉMU ONBOARDINGU SPOLEČNOSTI XY

Na základě výsledků analýzy současného stavu onboardingu ve společnosti XY a vyhodnocení dotazníkového šetření mezi novými pracovníky byl vypracován návrh na jednotný systém onboardingu společnosti XY, jehož shrnutí je na obrázku 28.



Obrázek 28 Nový proces onboardingu společnosti XY

Zdroj: Vlastní zpracování

Součástí systému onboardingu je zařazení „buddy“ programu do všech oddělení. Návrh procesu bude rozdělen do jednotlivých časových období. První fází je doba do nástupu, druhou je první den, třetí první týden, následně doba mezi prvním týdnem a koncem prvního měsíce, doba 3 měsíce od nástupu a půl roku po nástupu. Autorka společnosti doporučuje vytvořit onboardingovou příručku a manuál onboardingu pro personalistu, manažera a „buddyho“. Dále autorka pro zefektivnění procesu doporučuje přijímat nové pracovníky maximálně dvakrát měsíčně, což povede v první řadě k úspoře času personálního manažera a u nových pracovníků dojde k menší stresové zátěži, pokud uvidí, že v situaci nejsou sami. Autorka dále navrhuje novým pracovníkům předávat uvítací balíčky, ve kterých budou obsaženy firemní a další předměty, které novému pracovníkovi pomohou v adaptaci a rychlejšímu začlenění do společnosti. Uvítací balíček a jeho návrh bude blíže popsán níže.

Definování rolí

Prvním krokem nastavení systému onboardingu je definování vlastníka procesu, tedy zodpovědné osoby, která dohlídí, aby byly plněny jednotlivé procesy. V případě společnosti XY by měl být vlastníkem procesu personální manažer. Dalšími aktéry jsou liniový manažer, „buddy“ a samozřejmě nový pracovník společnosti.

Manuál pro personalistu

Onboardingový manuál pro personalistu slouží k připomenutí nastavených procesů pro případ, že by byly zapomenuty nebo by byl do personálního oddělení přijat nový pracovník. Měl by obsahovat:

- základní informace o adaptaci pracovníků;
- shrnutí systému onboardingů společnosti XY;
- popis role personalisty v systému onboardingů;
- popis role manažera;
- popis role buddyho;
- vzory e-mailů pro nové pracovníky;
- harmonogram onboardingů;
- vzory dotazníků pro sběr zpětné vazby;
- vzorové otázky pro rozhovory s pracovníky;
- úkoly personalisty společně s check-listy.

Manuál pro manažera

Autorka navrhla vyhotovení onboardingového manuálu pro manažera, protože ve společnosti XY nemusí mít všichni manažeři před nástupem na pozici předchozí manažerské zkušenosti a může se stát, že nebudou vědět, jak postupovat. Manuál pro manažera by měl obsahovat:

- základní informace o onboardingů pracovníků, proč je důležitý jeho optimální průběh;
- důvod, proč manuál vznikl;
- definici manažerových odpovědností;
- shrnutí systému onboardingů společnosti XY;
- definování rolí;
- podrobné seznámení s „buddy programem“;
- návod, jak vybrat správného „buddyho“;
- harmonogram onboardingů;
- návod, jak definovat cíle a očekávání;
- formulář pro agendu prvního týdne;
- úkoly společně s check-listy.

Manuál pro „buddyho“

Pokud je ve společnosti využíván „buddy program“, je pro jeho správné fungování základním předpokladem, že „buddy“ ví, jak bude probíhat. Autorka navrhuje obsah manuálu pro „buddyho“:

- důvod, proč manuál vznikl;
- seznámení s „buddy programem“;
- definice role „buddyho“;
- očekávání od „buddyho“;
- stručné shrnutí procesu onboardingů společnosti XY;
- tipy pro buddyho (příklady konverzačních otázek, návrhy na společné aktivity)
- „poděkování za přijetí role buddyho“

Onboardingová příručka

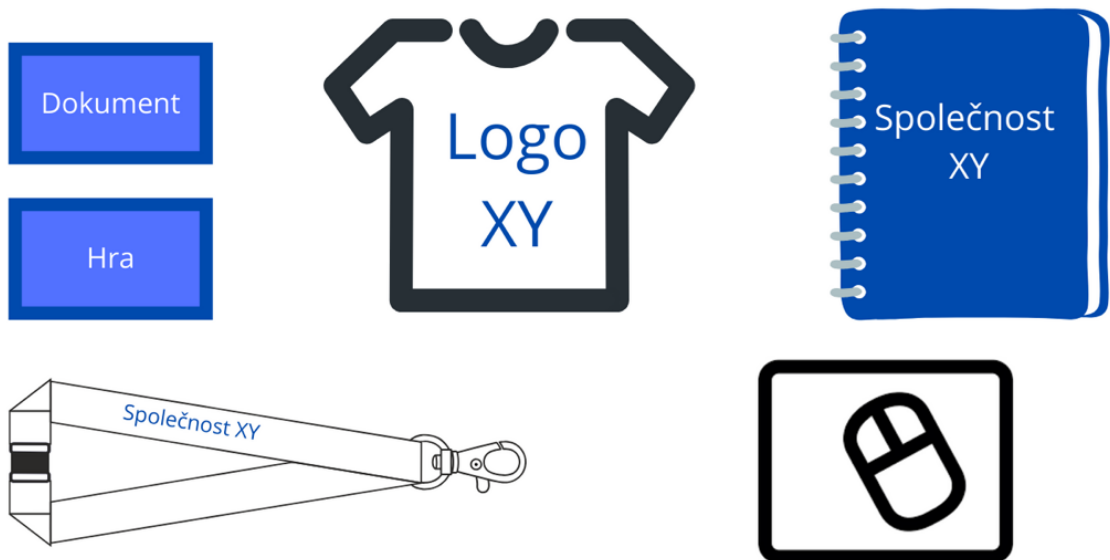
Autorka společnosti doporučuje vytvořit elektronickou onboardingovou příručku, která bude pracovníkovi zaslána v den nástupu do práce. Příručka by měla být pro všechna oddělení shodná a bude obsahovat následující informace:

- důvod, proč příručka vznikla a jaká je její funkce;
- seznámení se se společností;
- organizační struktura, představení jednotlivých představitelů;
- představení produktu, na kterém se právě pracuje;
- základní kontakty a odkaz, kde najít ostatní kontakty;
- shrnutí produkčního procesu a využívaných metod;
- výplatní termín a další informace, týkající se odměňování;
- politika přesčasů ve společnosti;
- pracovní doba, povinné přestávky;
- seznámení se s docházkovým systémem;
- informace o dovolené a sickdays;
- odkazy na provozní systémy (SharePoint, Wiki, Youtrack, Outlook, Intranet a další);
- seznámení se zájmovými skupinami ve společnosti;
- informace o pravidelném celofiremním „standupu“ (schůze);
- možnost parkování auta či kola;
- mlčenlivost;
- sociální síť společnosti;
- FAQ (odpovědi na často kladené otázky).

Uvítací balíček

Jak je zmíněno výše, autorka navrhuje, aby byl pracovníkům první den předán uvítací balíček (jeho obsah je znázorněn na obrázku 29), který bude obsahovat:

- **tričko s firemním motivem** – dle autorky napomáhá pocitu sounáležitosti se společností;
- **dokument o vývoji hry** (hlavního produktu společnosti) – klíč ke stažení dokumentu o vývoji hry společnosti XY na internetové platformě Steam;
- **hra se všemi rozšířeními** – nový pracovník získá povědomí o produktu společnosti
- **firemní blok** – slouží k zapisování všech důležitých informací, které se pracovník během onboardingu dozví;
- **klíčenka s logem společnosti** – slouží k podobnému účelu jako výše zmíněné tričko, pracovník si na ni může upevnit svoji vstupní kartu;
- **podložka pod myš s motivem společnosti** – byla do uvítacího balíčku umístěna na základě stížností současných pracovníků, kteří uvádí, že si po nástupu do společnosti museli kupovat vlastní.



Obrázek 29 Uvítací balíček

Zdroj: Vlastní zpracování

8.1 Období před nástupem do společnosti

Nejpozději týden po přijetí nabídky personalista posílá novému kolegovi e-mail, který vyjadřuje potěšení z přijetí nabídky. Nový pracovník je informován, že nejpozději dva týdny před nástupem do práce se mu personalista ozve a podrobně ho informuje o dnu nástupu do společnosti, zároveň je vyzván k položení otázek, které ho zajímají. V e-mailu jsou zahrnuty odkazy na sociální síť společnosti, kde pracovník může shlédnout například video z přednášek jednotlivých členů týmu. V dalším kroku, nejpozději 2 týdny před datem nástupu, personalista zasílá e-mail, který obsahuje:

- přibližný časový rozvrh prvního dne;
- osobní dotazník, který nový pracovník zasílá zpět personalistovi nejpozději týden před nástupem;
- formulář k lékařské prohlídce společně s kontaktem na smluvního lékaře organizace a instrukcemi, jakým způsobem postupovat pro absolvování povinné lékařské prohlídky do zaměstnání;
- přesný datum a čas nástupu do práce;
- fotografie týmu, do kterého bude nastupovat.

Personalista dále vyplní formulář žádosti o přípravu pracovního místa prostřednictvím interního systému IT podpory a vyzve manažera, aby specifikoval potřebný hardware a software. Manažer vybírá vhodného buddyho a definuje cíle, které by měl nový pracovník během určeného období splnit, a očekávání, která má od jeho pracovního výkonu. Manažer dále připravuje agendu na první pracovníkův den, kterou personalista zařadí do rozvrhu, zasílaného e-mailem. Recepční je informována o nástupu nového kolegy a zadává žádost o výrobu vstupní karty. Personalista rezervuje zasedací místnost, kde se bude odehrávat podpis smlouvy a úvodní prezentace, připravuje pracovní

smlouvu, ostatní dokumenty potřebné k nástupu do práce a uvítací balíček, zároveň kontroluje, zda je pracovní místo nového pracovníka připraveno k výkonu práce, a zasílá novému pracovníkovi již na firemní adresu uvítací e-mail tak, aby se mu mohl zobrazit, jakmile se poprvé přihlásí k firemnímu účtu. Úvodní e-mail obsahuje:

- uvítání do společnosti;
- onboardingovou příručku;
- odkazy na interní systémy;
- odkazy na firemní sociální sítě;
- katalog prodeje firemního oblečení a dalších předmětů.

Manažer plánuje individuální schůzky na první měsíc do kalendáře, aby nový pracovník ihned po příchodu viděl, kdy jej rozhovor s manažerem čeká. Pro přehlednost a snadnou kontrolu, zda byly všechny kroky této fáze splněny, autorka vytvořila check-list pro personalistu, který je k nahlédnutí v tabulce 10, a check-list pro manažera, definovaný v tabulce 11. Manažer má k dispozici charakteristiku vhodného buddyho, která by měla být zařazena do doporučené příručky onboardingu pro manažera:

- velmi dobře zná pracovní pozici, na kterou nový pracovník nastupuje, její úkoly a odpovědnosti;
- má dost volného času, který může věnovat novému pracovníkovi;
- má silné komunikační dovednosti;
- má pozitivní vztah ke společnosti;
- umí poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu;
- má zájem stát se buddym;
- dobře vychází s ostatními pracovníky.

Tabulka 10 Přednástupní fáze – check-list personalisty

<input checked="" type="checkbox"/>	Činnost	Čas
<input type="checkbox"/>	Zaslání e-mailu po přijetí nabídky	Nejpozději týden po přijetí nabídky
<input type="checkbox"/>	Zaslání e-mailu dva týdny před nástupem (vyžádání údajů)	Nejpozději dva týdny před nástupem
<input type="checkbox"/>	Žádost o přípravu pracovního místa a vytvoření účtu – IT oddělení	Nejpozději dva týdny před nástupem
<input type="checkbox"/>	Žádost o přípravu vstupní karty	Nejpozději týden před nástupem
<input type="checkbox"/>	Rezervace zasedací místnosti pro úvodní prezentaci	Nejpozději týden před nástupem
<input type="checkbox"/>	Naplánování setkání nového pracovníka s vrcholným managementem	Nejpozději týden před nástupem

<input type="checkbox"/>	Příprava smlouvy na základě obdržených osobních údajů a dalších potřebných dokumentů	Nejpozději 1 den před nástupem
<input type="checkbox"/>	Příprava uvítacího balíčku	Nejpozději 1 den před nástupem
<input type="checkbox"/>	Kontrola připravenosti pracovního místa	Nejpozději 1 den před nástupem
<input type="checkbox"/>	Zaslání uvítacího e-mailu	Nejpozději 1 den před nástupem

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11 Přednástupní fáze – check-list manažera

<input checked="" type="checkbox"/>	Činnost	Čas
<input type="checkbox"/>	Stanovení Buddyho	Nejpozději dva týdny před nástupem
<input type="checkbox"/>	Definice cílů a očekávání	Nejpozději dva týdny před nástupem
<input type="checkbox"/>	Definice agendy na první týden	Nejpozději dva týdny před nástupem
<input type="checkbox"/>	Naplánování 1:1 rozhovorů	Nejpozději 1 den před nástupem

Zdroj: Vlastní zpracování

8.2 První den ve společnosti XY

První den ve společnosti XY začíná uvedením nového pracovníka do zasedací místnosti, kde bude recepční připravena jednoduchá snídaně, která poslouží k prolomení ledů při úvodním setkání s personalistou. Personalista v zasedací místnosti přivítá nového pracovníka, předá mu uvítací balíček a pro „prolomení ledů“ bude při pohoštění neformálně konverzovat s novým pracovníkem či pracovníky. Následuje úvodní prezentace, která vychází z prezentace původní, jak byla popsána v kapitole 6, doplněné o další informace. Nová úvodní prezentace bude obsahovat následující oblasti:

- seznámení s organizační strukturou;
- seznámení se zasedacím pořádkem a evakuačním plánem;
- seznámení s interními směrnicemi;
- seznámení se zájmovými skupinami ve společnosti;
- informace o pravidelném celofiremním „standupu“ (schůze);
- výplatní termín;
- politika přesčasů ve společnosti;
- seznámení se s vlastním docházkovým systémem;
- pracovní doba, povinné přestávky;
- informace o dovolené a sickdays;

- seznámení se s provozními systémy (SharePoint, Wiki, YouTrack, Outlook, Intranet a další);
- možnost parkování auta či kola;
- seznámení s problematikou mlčenlivosti;
- seznámení se zastupováním společnosti na sociálních sítích.

Dále bude prostřednictvím pohovoru provedeno školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, načež zaměstnanec podepíše protokol o jeho absolvování. Následně dojde k podpisu smlouvy. Pokud bude nových pracovníků více, budou do zasedací místnosti k podpisu smlouvy předvoláváni individuálně. Personalista následně nového pracovníka odvede na jeho pracovní místo, kde mu je představen buddy a tým, do kterého nastupuje. V tuto chvíli si nového pracovníka od personalisty přebírá manažer nebo buddy. Buddy zve nového pracovníka na oběd, kde dochází k bližšímu seznámení s ostatními členy týmu. Po obědě manažer představuje novému pracovníkovi svoje očekávání a seznamuje jej s agendou prvního týdne. Následuje úvod do pracovní pozice, který může provést manažer, nebo jej deleguje na buddyho. Po této části nového pracovníka opět kontaktuje personalista, jenž poskytuje prohlídku kanceláří společnosti, představení vrcholného managementu, jednotlivých oddělení a jejich manažerů. V každém oddělení je pracovník stručně představen a jemu jsou představeny základní odpovědnosti jednotlivých týmů. Po prohlídce se pracovník vrací ke svému pracovnímu místu a začíná se seznamovat se svojí pracovní pozicí. V tabulce 12 je znázorněn přibližný časový rozvrh prvního dne ve společnosti.

Tabulka 12 Časový rozvrh prvního dne

Čas	Činnost
10:00-10:15	Snídaně a neformální uvítání, předání uvítacího balíčku
10:15-11:30	Obecná úvodní prezentace, Školení BOZP
11:30-11:45	Podpis smlouvy
11:45-12:00	Představení týmu, pracovního místa a buddyho
12:00-13:00	Oběd
13:00-15:00	Úvod do pracovních úkolů
15:00-15:30	Prohlídka společnosti, představení managementu

Zdroj: Vlastní zpracování

8.3 První týden ve společnosti XY

Během prvního týdne dochází k neformální schůzce s vrcholovým managementem společnosti, tedy CEO a výkonným producentem. Schůzka může proběhnout buď individuálně, pokud nový pracovník nastoupil sám, nebo ve skupině. Ke schůzce dochází mimo firmu v kavárně či jiném

neformálním místě a slouží k bližšímu poznání mezi vrcholovým managementem a novým pracovníkem. Cílem schůzky je odstranit zábrany mezi „vzdáleností v organizační struktuře“ a ukázat, že kancelář vrcholového managementu je otevřena vždy a pro všechny.

V druhé části prvního týdne se s novým pracovníkem schází manažer na 1:1 schůzce, kde manažer zjišťuje, zda má pracovník k dispozici všechny zdroje, zda je spokojen se svým buddym, zda zdárně pochopil obsah pracovní pozice a zda jsou jeho očekávání v souladu s očekáváními organizace.

Buddy má během prvního týdne za úkol odpovídat novému pracovníkovi na jeho otázky, související s náplní práce, ale také seznamovat ho s ostatními členy oddělení a celé společnosti, a tedy seznamovat ho s firemní kulturou. To může provádět například začleněním nového pracovníka do svých obědových plánů nebo představením na firemních snídaních, konaných každý den, jak je zmíněno v kapitole 5.4 a v podstatě jakýmkoliv dalším způsobem, který není novému pracovníkovi nepříjemný.

Během prvního týdne by dále novému pracovníkovi měl být detailně představen produkt, na kterém společnost XY v současné době pracuje. Autorka práce doporučuje tento krok uskutečnit prostřednictvím nahrávky z celofiremní prezentace, která již byla všem pracovníkům představena před nějakou dobou. Nahrávka existuje, ale k tomuto účelu se nevyužívá. Podrobné představení produktu vede k hlubšímu poznání práce jednotlivých oddělení a k většímu přehledu o celkové situaci, ve které se společnost nachází.

Krátce po uplynutí prvního týdne ve společnosti se s novým pracovníkem schází personalista a zjišťuje, zda byly splněny všechny předchozí kroky onboardingu, přičemž předkládá k vyplnění dotazník k hodnocení následujících tvrzení:

- Před nástupem jsem se cítil dostatečně informován.
- Moje pracovní místo bylo hned první den připraveno k výkonu práce včetně veškerého hardwaru a softwaru.
- Onboardingová příručka obsahuje všechny informace, které potřebuji.
- Jsou mi známy všechny informace ohledně platu.
- V případě problému s hardware a software vím, na koho se obrátit.
- Jsem plně seznámen s novým pracovním místem.
- Buddy mi věnuje dostatek času.
- Manažer mi věnuje dostatek času.

Otázky v dotazníku jsou zodpovídaný stejným způsobem, jako dotazník v kapitole 7, respondent tedy vybírá hodnotu 1-5, přičemž jedna znamená naprosto s tvrzením nesouhlasím a 5 indikuje naprostý souhlas; tyto otázky jsou povinné. Dále je dotazník doplněn nepovinnými otevřenými otázkami, které jsou:

- Napadá tě, jak bys dosavadní proces onboardingu vylepšil?
- Jsou nějaké informace, které jsi neobdržel a považuješ je za důležité? Pokud ano, které?
- Co dalšího bys rád dodal?

Na základě dotazníku personalista vyhodnotí, zda je potřeba se k některým předchozím krokům vrátit a informuje „buddyho“ nebo manažera.

8.4 Období po prvním týdnu

V průběhu prvního měsíce by měl nový pracovník obdržet zpětnou vazbu prostřednictvím 1:1 setkání s manažerem, které by mělo proběhnout minimálně dvakrát, optimálně však čtyřikrát či vícekrát za dané období. Buddy novému pracovníkovi poskytuje všechny potřebné informace a pomáhá mu začlenit se do kolektivu prostřednictvím představování nových kolegů, informování o plánovaných mimopracovních aktivitách a aktuálním dění ve společnosti. Personalista je k dispozici k zodpovězení otázek, které jsou v jeho kompetenci, případně nového kolegu nasměruje na jinou kompetentní osobu.

Po uplynutí třech měsíců končí buddy program, pracovník by měl zvládat všechny běžné pracovní úkoly samostatně, měl by vědět, na koho se obrátit, pokud potřebuje řešit problém uvnitř nebo vně svého oddělení. Pokud má zájem zdárně se začlenit do společnosti a pochopit firemní kulturu, je vhodné, aby se zúčastnil alespoň jedné mimopracovní akce pořádané pracovníky organizace. Liniový manažer zve nového pracovníka na schůzku, kde hodnotí proces adaptace daného pracovníka za uplynulé tři měsíce, analyzuje, zda pracovník splnil předem stanovené cíle, sbírá zpětnou vazbu. Dochází ke schůzce personalisty a nového pracovníka, kde se personalista ujišťuje, že proces onboardingu zdárně pokračuje. Součástí schůzky za účelem hodnotícího pohovoru je dotazník, který slouží ke zhodnocení procesu onboardingu ve společnosti a případnému zlepšení na základě odpovědí nových pracovníků. Otázky tohoto dotazníku jsou zodpovídaný stejným způsobem jako v dotazníku v kapitole 7 a v dotazníku, který pracovník vyplňuje po prvním v týdnu ve společnosti, respondent tedy vybírá hodnotu 1-5, přičemž jedna znamená naprosto s tvrzením nesouhlasím a 5 indikuje naprostý souhlas. Tyto otázky jsou povinné, jsou formulovány prostřednictvím tvrzení a zní následovně:

- Lead (liniový manažer) mi dal během uplynulých 3 měsíců dostatečnou zpětnou vazbu.
- Onboardingová příručka mi poskytla všechny informace, které jsem od ní očekával.
- Personalista mi předal všechny informace, které jsem od něj potřeboval.
- Buddy program mi vyhovuje.
- Buddy mi pomáhá s adaptací.
- Buddy je mi k dispozici pokaždé, když ho potřebuji.
- Lead (liniový manažer) mi pomáhá s adaptací.
- Kolegové mi pomáhají s adaptací.
- Mám pocit, že jsem se zdárně začlenil do týmu.
- Mám pocit, že společnost XY byla správná volba.

V dotazníku nejsou uvedeny žádné otevřené otázky, protože personalista společně s novým pracovníkem prochází každou otázku a doptává se na podrobnosti ústně. Dalšími otevřenými otázkami, které personalista pokládá jsou:

- Jaká byla nejtěžší část onboardingu?

- Jak na tebe působí kultura společnosti XY?
- Je něco, co bys na onboardingu společnosti XY vylepšil?

V případě, že shledá chybu v procesu onboardingu nebo narazí na jiný problém s procesem spojený, obrací se na liniového manažera či „buddyho“, aby byl problém co nejrychleji vyřešen.

Po uplynutí 6 měsíců by měl pracovník zastávat svoje pracovní úkoly plně samostatně, znát fungování celé organizace a propojení jednotlivých oddělení, pochopit firemní kulturu a měl by se cítit začleněn do kolektivu společnosti. Pro pochopení, přijetí firemní kultury a hlavně začlenění se do kolektivu je nutné, aby pracovník projevil vlastní snahu. Liniový manažer iniciuje poslední onboardingovou schůzku, na které dochází k hodnocení pracovního výkonu a předávání zpětné vazby jak směrem od manažera k pracovníkovi, ale také od pracovníka manažerovi, který má možnost zhodnotit onboardingový proces. Manažer touto schůzkou formálně ukončuje proces adaptace.

Pro snazší začlenění do kolektivu společnosti a poznání a soužití s její kulturou autorka doporučuje alespoň dvakrát ročně konat teambuilding pro jednotlivé útvary společnosti a nepřestávat s pořádáním těchto celofiremních.

Autorka doporučuje při implementaci nového systému onboardingu sbírat co nejvíce zpětné vazby od všech jeho aktérů, aby bylo možné lépe jej přizpůsobit aktuálním potřebám a situaci společnosti a neustále jej zlepšovat.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala problematikou onboardingu a personální práce ve vybrané společnosti, jejíž činností je podnikání v zábavním průmyslu se zaměřením na tvorbu počítačových her. Tématem onboardingu se zabývá každá společnost, která přijímá nové pracovníky. Předmětem této práce bylo analyzovat současný proces onboardingu společnosti XY, odhalit jeho nedostatky a navrhnout zlepšení.

Teoretická část představila personální práci jako takovou a prokázala, že onboarding je velmi důležitý proces v rámci personální práce, zejména proto, že snižuje stres a fluktuaci zaměstnanců, zvyšuje efektivitu talent managementu, zvyšuje výkonnost, prohlubuje vztah s organizací a vede k lepšímu porozumění pracovnímu prostředí. Ve společnosti XY byla proto provedena analýza současného stavu onboardingu na základě vlastních zkušeností autorky, která ve společnosti pracuje na pozici personálního manažera. Za účelem identifikace možných úskalí bylo provedeno dotazníkové šetření, zaměřené právě na dané téma.

Základním zjištěním analýzy je fakt, že proces onboardingu ve společnosti XY je nestrukturalizovaný a každé oddělení jej provádí jiným způsobem. Personální manažer provádí jednotlivé kroky v období před nástupem bez předem stanoveného časového rozvrhu. Dále bylo zjištěno, že personální manažer připravuje všechny přijímací dokumenty v den nástupu nového pracovníka, protože získává údaje k nim potřebné až v tento den. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že noví pracovníci společnosti hodnotí stávající systém onboardingu převážně pozitivně, nicméně v některých aspektech vnímají rezervy. Pracovníci jsou spokojeni s poskytnutím potřebných informací od personalisty a většinou se cítí rychle začlenění do společnosti, dotazník ale odhalil jedince, u kterých začlenění a úvodní zaučení neprobíhalo ideálně. Respondenti neměli vždy dostatek zpětné vazby od svého vedoucího ani jasné zadání nebo kompletní informace ohledně jeho očekávání. Dotazník také odhalil nedostatky v přípravě pracovního místa.

V praktické části byl společnosti XY doporučen a navržen jednotný systém onboardingu s využitím buddy programu. K lepšímu pochopení nového systému bylo doporučeno vypracovat manuál pro personalistu, liniového manažera a buddyho. Pro nové pracovníky bylo navrženo vytvoření onboardingové příručky, která by měla shrnout všechny důležité informace, jež během svého úvodního období na nové pozici pracovník potřebuje. Součástí návrhu bylo zavedení uvítacího balíčku. Během období před nástupem do společnosti autorka doporučuje standardizovat komunikaci s novými uchazeči a navrhuje check-listy pro personalistu a manažera. Dále je doporučeno, jakým způsobem by měl probíhat první den nového pracovníka, a je sestaven jeho přibližný časový rozvrh, jenž obsahuje například úvodní prezentaci, seznámení s buddyem a představení agendy prvního týdne. Pro období prvního týdne bylo navrženo neformální setkání s vrcholovým managementem společnosti, schůzka nového pracovníka s manažerem, sloužící k vyjasnění očekávání obou stran, a bylo doporučeno získání zpětné vazby pomocí dotazníku. Pro období po prvním týdnu bylo navrženo několik schůzek s liniovým manažerem, sloužících k odhalení případných problémů v onboardingovém procesu. Po uplynutí třech měsíců od nástupu by měl být „buddy program“ ukončen. Autorka navrhuje jeho vyhodnocení prostřednictvím dvou schůzek. První z nich mezi liniovým manažerem a novým pracovníkem a druhá s personalistou, který by měl sbírat další zpětnou vazbu ohledně celého

procesu. Po uplynutí šesti měsíců od nástupu do společnosti by měl být proces onboardingu ukončen. Autorka dále doporučuje sběr co největšího množství zpětné vazby, aby mohl být nový jednotný systém dále zlepšován dle aktuálních potřeb organizace, a navrhuje pořádání většího množství teambuildingových akcí pro jednotlivá oddělení, než bylo doposud běžné.

Jednotný systém onboardingu byl společnosti doporučen za účelem zefektivnění stávajícího procesu a rychlejšího začlenění pracovníků do společnosti, a to jak v pracovní, tak sociální rovině.

Z praktické části plyne návrh postupu, který by měli personalista a liniový manažer aplikovat při onboardingu nového pracovníka od období před nástupem do společnosti přes první den, období prvního týdne a dále po prvním týdnu až k termínu ukončení celého procesu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Aberdeen, 2008. *All aboard: Effective onboarding techniques and strategies*. [online]. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: www.aberdeen.com/Aberdeen-Library/6328/RA-onboarding-employee-engagement.aspx.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers. ISBN 978-0749469641.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-802-4752-587.

BAUER, Talya N. 2010. *Onboarding New Employees; Maximizing Success*. [online]. [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František a Ivan NOVÝ, 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-858-3909-1.

COOPER, John a WIGHT, Judy, 2014. *Implementing a buddy system in the workplace. Paper presented at PMI® Global Congress 2014—North America, Phoenix, AZ*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a Alois SURYNEK, 2007. *Management lidských zdrojů: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a Alois SURYNEK, 2012. *Řízení lidských zdrojů: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

GRAYBILL, Jolie O., Maria TAESIL HUDSON CARPENTER, Jerome OFFORD, Mary PIORUN a Gary SHAFFER, 2013. *Employee onboarding: identification of best practices in ACRL libraries*. Library Management. 34(3), 200-218. DOI: 10.1108/01435121311310897. ISSN 0143-5124. Dostupné také z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01435121311310897/full/html>

GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7318-915-0.

Guest, David E. & King, Zella, 2004. 'Power, innovation and problem-solving: The personnel manager's' three steps to heaven?', Journal of Management Studies, vol. 41, no. 3, pp. 401 - 423. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00438.x>

GUEST, David E., 1922. *Personnel Management: The End of Orthodoxy?* BJIR. 29(2), 149-175. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1991.tb00235.x>. ISSN 1467-8543.

HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

HANDY, Charles, 1993. *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin Books, 1993. ISBN 0-14-015603-8.

HARRISON, Roger, 1972. *Understanding Your Organization's Character Reprint Service*, Harvard business review

HOFSTEDE, Geert, 1991. *Cultures and Organizations: Software of the mind*. Londýn: McGeaw-Hill Book Company. ISBN 0-07-707474-2.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. Meritum (ASPI). ISBN 978-807-2614-301.

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

Chartered Institute of Personnel and Development [online], [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://www.cipd.co.uk>

INCOMES DATA SERVICES. *Human Resources Statistics*. IDS [online]. 2010. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <http://www.incomesdata.co.uk/books/view/contracts-of-employment/>

IRS, 2012. *HR roles and responsibilities: the 2012 XperthR survey* [online], In: . [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.xperthr.co.uk/survey-analysis/hr-roles-and-responsibilities-the-2012-xperthr-survey/111996/>

JANIŠOVÁ, Dana KŘIVÁNEK, Mirko, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, 2005. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. s. 427. ISBN 80-86131-57-2.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9389-2.

KOCIANOVÁ, Renata 2010. *Personální činnosti a metody personální práce: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KUTCH, Brenna Maira, "Onboarding: Engagement from Day One", 2018. Office of Information Technology Publications and Presentations. 2. Dostupné z: https://pdxscholar.library.pdx.edu/oit_pubs/2

LOCHMANNOVÁ, Alena a Alois SURYNEK, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Prostějov: Computer Media. Manažer. ISBN 978-80-7402-282-1.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0648-2.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

New Employee Onboarding: Buddy Guidelines, In: Wwww.nyu.edu [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <http://www.nyu.edu/content/dam/nyu/hr/documents/managerguides/BuddyGuidelines.pdf>

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. : *role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.

PURCELL, John, KINNIE, Nicholas, HUTCHINSON, Sue, RAYTON, Bruce, & SWART, Juani 2003. *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*. London, U. K.: Chartered Institute of Personnel and Development.

ROLLAG, Keith, PRAISE, Salvatore, CROSS, Rob, 2005. *Getting new hires up to speed quickly*. Sloan Management Review, 46(2), 35-41; Arnold, J.T. (2010). Ramping up onboarding. HR Magazine, 55(5), 75-78

SHARMA, Gaurav G. a STOL, Klaas-Jan, 2019. 'Exploring Onboarding Success, Organizational Fit, and Turnover Intention of Software Professionals', Journal of Systems and Software, In Press. doi: 10.1016/j.jss.2019.110442

SPARROW Paul, HESKETH Anthony, HIRD Martin, COOPER Cary, 2010. Introduction: *Performance-Led HR*. In: Leading HR. Palgrave Macmillan, London, cit. 2020-05-03]. Dostupné z: https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-0-230-28134-9_1

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ, 2011. *Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2011*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-627-1,

ŠIGUT, Zdeněk, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI. Lidské zdroje. ISBN 80-735-7046-7.

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

TRONPENAARS, Fons, 1993. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: The Economist Books, 1993. ISBN 0-85058-428-0.

TRUSS, Catherine, Lynda GRATTON, Veronica HOPE-HAILEY, Patrick MCGOVERN a Philip STILES, 2008. *Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. Journal of Management Studies*. 34(1), 53-73. DOI: 10.1111/1467-6486.00042. ISSN 0022-2380. Dostupné také z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6486.00042>

TURECKIOVÁ, Michaela a Ivan NOVÝ, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VAJNER, Luděk a Marek VOCHOZKA, 2007. *Výběr pracovníků do týmu: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2612-000.

VIVIANI, Giovanni, Gail C. MURPHY, Jerome OFFORD, Mary PIORUN a Gary SHAFFER, 2019. *Reflections on Onboarding Practices in Mid-Sized Companies: identification of best practices in ACRL libraries*. 2019 IEEE/ACM 12th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering (CHASE). IEEE, 2019, 34(3), 83-84. DOI: 10.1109/CHASE.2019.00027. ISBN 978-1-7281-2239-7. ISSN 0143-5124. Dostupné také z: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8817018/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Systém personálních činností jako podsystem řízení organizace	10
Obrázek 2 Schopnosti personalistů.....	12
Obrázek 3 Čtyři C onboardingu	15
Obrázek 4 Proces onboardingu	16
Obrázek 5 Organizační kultura	33
Obrázek 6 Vliv organizační kultury na výkonost	33
Obrázek 7 Cibulový diagram kultury	34
Obrázek 8 Typy kultury dle Handyho	35
Obrázek 9 Typy kultury dle Trompenaarse	36
Obrázek 10 Podíl žen a mužů ve společnosti XY	41
<i>Obrázek 11 Podíl podpůrných a vývojářských pozic společnosti XY</i>	<i>42</i>
Obrázek 12 Organizační struktura společnosti XY	44
Obrázek 13 Pohlaví respondentů	51
Obrázek 14 Věk respondentů.....	52
Obrázek 15 Doba nástupu respondentů	52
Obrázek 16 Informovanost před nástupem.....	53
Obrázek 17 Informace poskytnuté během úvodní prezentace	54
Obrázek 18 Připravenost pracovního místa.....	54
Obrázek 19 Poskytnutí zpětné vazby	55
Obrázek 20 Předání informací od personalisty	56
Obrázek 21 Obtížnost začlenění do týmu	56
Obrázek 22 Definování očekávání.....	57
Obrázek 23 Definování úkolů během prvního týdne	58
Obrázek 24 Začlenění se do týmu	58
Obrázek 25 Pomoc Leada s adaptací	59

Obrázek 26 Pomoc kolegů s adaptací	60
Obrázek 27 Pomoc personalisty s adaptací	60
<i>Obrázek 28 Nový proces onboardingu společnosti XY</i>	<i>62</i>
Obrázek 29 Uvítací balíček	65

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Počet personalistů dle počtu zaměstnanců.....	8
Tabulka 2 Personální činnosti	9
Tabulka 3 Schopnosti personálního manažera	13
Tabulka 4 Úrovně onboardingu dle 4 C.....	16
Tabulka 5 Plán adaptace	25
Tabulka 6 Příklad adaptačního plánu	25
Tabulka 7 Adaptační nástroje	27
Tabulka 8 Výhody Buddy Programu.....	30
Tabulka 9 Kultura dle Deala a Kennedyho	37
Tabulka 10 Přednástupní fáze – check-list personalisty	66
Tabulka 11 Přednástupní fáze – check-list manažera	67
Tabulka 12 Časový rozvrh prvního dne	68

PŘÍLOHA

Dotazník – Onboarding ve společnosti XY

Onboarding - Společnost XY

Dotazník slouží k vytvoření lepšího adaptačního programu pro nové kolegy.

***Povinné pole**

Pohlaví *

- Žena
- Muž

Věk *

- do 20 let
- 21 - 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- více jak 50 let

Do XY jsem nastoupil: *

- Mezi 1.1.2019 a 31.3.2019
- Mezi 1.4.2019 a 30.6
- Mezi 1.7.2019 a 30.9.2019
- Mezi 1.10.2019 a 31.12.2019
- Mezi 1.1.2020 a 1.4.2020

Před nástupem jsem se cítil dostatečně informován. *

1 2 3 4 5

Naprostο nesouhlasím Naprostο souhlasím

Pokud s tvrzením výše nesouhlasíš, dej mi prosím vědět, které informace ti chyběly.

Vaše odpověď

Úvodní prezentace mi objasnila všechny obecné procesní náležitosti, které jsem potřeboval vědět. *

1 2 3 4 5

Naprostο nesouhlasím Naprostο souhlasím

Chtěl bych doplnit, jaké informace úvodní prezentace neobsahovala.

Vaše odpověď

Moje pracovní místo bylo hned první den připraveno k výkonu práce včetně veškerého hardwaru a softwaru. *

1 2 3 4 5

Naprostο nesouhlasím Naprostο souhlasím

Lead mi během prvních 3 měsíců dal dostatečnou zpětnou vazbu. *

1 2 3 4 5
Naprostο nesouhlasím Naprostο souhlasím

Personalista mi předal všechny informace, které jsem od něj potřeboval. *

1 2 3 4 5
Naprostο nesouhlasím Naprostο souhlasím

Chtěl bych doplnit, jaké informace mi nebyly poskytnuty.

Vaše odpověď

Bylo jednoduché začlenit se do týmu. *

1 2 3 4 5
Naprostο nesouhlasím Naprostο souhlasím

Ihned po nástupu do práce lead definoval, co se ode mě očekává. *

1 2 3 4 5
Naprostο nesouhlasím Naprostο souhlasím

Během prvního týdne jsem věděl, jaké pracovní úkoly mě čekají. *

	1	2	3	4	5	
Naprosto nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Naprosto souhlasím

Mám pocit, že jsem se zdárně začlenil do týmu. *

	1	2	3	4	5	
Naprosto nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Naprosto souhlasím

Lead mi pomáhal s adaptací. *

	1	2	3	4	5	
Naprosto nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Naprosto souhlasím

Kolegové mi pomáhali s adaptací. *

	1	2	3	4	5	
Naprosto nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Naprosto souhlasím

Personalista mi pomáhal s adaptací. *

1 2 3 4 5

Naprosto nesouhlasím Naprosto souhlasím

Napadá tě, jak by se dal nástup vylepšit, aby pro tebe byl jednodušší a začlenění proběhlo rychleji? Pokud ano, napiš mi o tom prosím více.

Vaše odpověď

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Tereza Marešová

V Praze dne: 30. 04. 2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis