



Návrh změn v procesu adaptace nových zaměstnanců a onboardingu pro společnost Středisko volného času Rožnov pod Radhoštěm, p. o.

Autoři: Marek Janoušek
Eva Mencnerová
Dominika Marie Tichá
Adéla Zdešková

PSYb2930 Psycholog v řízení lidských zdrojů
Datum 4. 12. 2022

Obsah

Stručný popis organizace	3
Popis vybraného procesu.....	4
Pojmenování a zdůvodnění silných a slabých stránek procesu a rizik s nimi spojených	6
Silné stránky	6
Rezervy a pojmenování rizik s nimi spojených.....	6
Odůvodněný návrh změn v procesu včetně pojmenování přínosu pro organizaci	7
Pojmenování rizik realizace navrhovaných změn v procesu.....	9
Vyčíslení finančních i nefinančních nákladů na realizované změny.....	10
Zdroje	12
Přílohy	13
Příloha č. 1. Otázky v rozhovoru	13
Příloha č. 2. Úryvky z rozhovorů	14
Příloha č. 3. Materiály pro SVČ. Kostra, na co je třeba při onboardingu a adaptaci myslet.	16
Příloha č. 4. Přehled jednotlivých změn v krocích	19
Příloha č. 5. Způsoby komunikace mezi zaměstnanci.....	19
Příloha č. 6. První den na pracovišti. Formální náležitosti, seznámení s prostorem a kolegy.	19

Stručný popis organizace

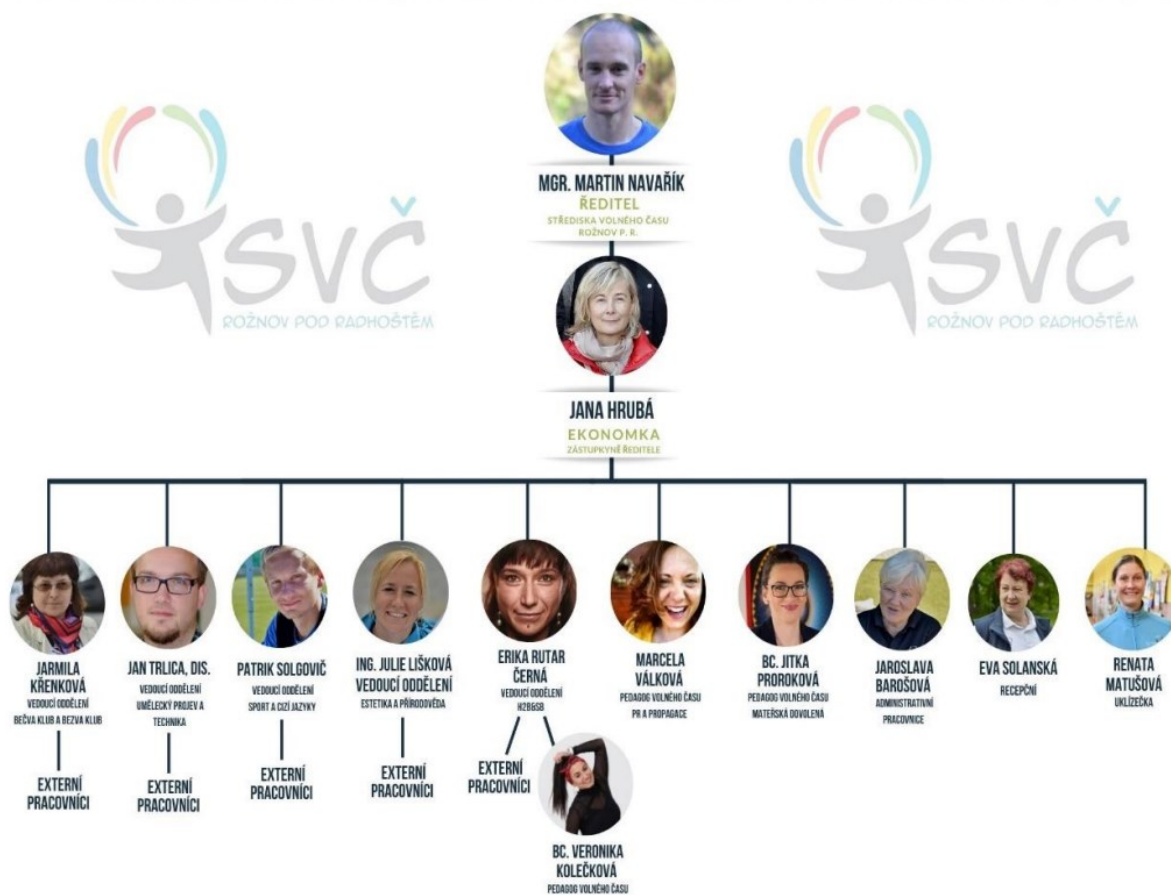
Středisko volného času je příspěvková organizace, která se zabývá vytvářením příležitostí aktivního trávení volného času pro děti v rámci mikroregionu Rožnov pod Radhoštěm. Volnočasové aktivity jsou poskytovány formou letních táborů, pravidelných kroužků, akcí na klíč a různých kurzů a výukových programů pro školy. Hlavním cílem SVČ je poskytovat všestranné, kvalitní a finančně dostupné vzdělávání a podporovat fyzický i duševní rozvoj dětí.

Středisko volného času bylo zřízeno městem Rožnov pod Radhoštěm a funguje od roku 1979. Rozpis zaměstnanců je zobrazen na obrázku č. 1. V současné době má organizace 13 stálých interních zaměstnanců a přes sto externistů, kteří slouží jako výpomoc na některých kroužcích a akcích. Každý externista formálně spadá pod jednoho internistu. Daný internista je pro externistu supervizorem a člověkem, který mu usnadňuje orientaci v povinnostech a organizaci jako takové. HR oddělení samo o sobě v organizaci není zavedeno. Jeho funkci zastává ředitel společně se zástupkyní.

Další informace o organizaci lze nalézt na webové stránce SVČ <https://svcroznov.cz/>.

Obrázek č. 1. Organizační schéma zaměstnanců

ORGANIZAČNÍ SCHÉMA ZAMĚSTNANCŮ STŘEDISKA VOLNÉHO ČASU ROŽNOV P. R.
STŘEDISKO VOLNÉHO ČASU ROŽNOV P. R., PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE, BEZRUCHOVA 293, 75661 ROŽNOV POD RADHOŠTĚM, IČO: 750 44 340, TEL.: 571 115 635, WWW.SVCROZNOV.CZ, MAIL: SVC@SVCROZNOV.CZ



Popis vybraného procesu

Pro účely této práce jsme si zvolili rozpracovat proces onboardingu a adaptace nových zaměstnanců ve vybrané organizaci. Onboarding zahrnuje všechny formální a neformální praktiky, programy a opatření, kterými daná organizace usnadňuje začlenění nového zaměstnance do organizace (Klein & Polin, 2012).

V naší práci jsme se především zaměřili na období nástupu člověka do zaměstnání, ale v menší míře jsme se věnovali i jeho následnému začleňování se do prostředí organizace i výkonu práce, ale i jejího kolektivu. Efektivní onboardingový proces umožňuje, aby se noví členové dobře dostali k potřebným informacím, nástrojům a materiálům, a díky tomu mohli vykonávat svou zadanou funkci lépe a rychleji. Tato produktivita získaná úspěšným onboardingem má přímý pozitivní efekt na celkovou produktivitu společnosti (Snell, 2006). Adaptace pracovníků

potom vyjadřuje dlouhodobější sžití se s kulturou organizace a s vlastní pracovní náplní, a způsob, jakým zaměstnanec zapadne do kolektivu ostatních pracovníků (Kociánová, 2010).

Oba procesy v dané organizaci nejsou aktuálně formálně nastavené. Jejich realizace probíhá intuitivně pod vedením pana ředitele. Paní ekonomka má pak na starosti část náboru – smlouvy a sběr potřebných dokumentů. Pan ředitel organizuje nábor, nastavuje hodnocení a v některých případech se stará i o onboarding zaměstnanců. Jinak má však onboarding nového zaměstnance na starosti starší zaměstnanec se zkušenostmi. Nový zaměstnanec musí přijít ve svém volnu, aby obdržel všechny potřebné informace. Pan ředitel typicky provádí onboarding v těch situacích, kdy není dostatečný prostor pro to, aby se zbývající čas staršího zaměstnance překrýval s časem zaměstnance, který ho nahrazuje.

Tomuto shadowingu (pokud je možný), popř. prvnímu nástupu do zaměstnání, předchází seznámení a proškolení se povinnými směrnicemi (BOZP, pedagogické a ekonomické směrnice), které jsou poskytnuty k přečtení a podpisu. Dále je novému zaměstnanci k dispozici školní vzdělávací program, který informuje o kompletním popisu činností organizace, co a jak SVČ dělá, jaké akce pořádá a jak. Probíhá také seznámení s vnitřním řádem, se systémem hodnocení pracovníků, s agendou oddělení. Nastavuje se vzájemná spolupráce s externisty a dochází k jejich seznámení. Ředitel je také tím, kdo nového zaměstnance seznamuje s budovou a seznamuje ho s prostory, které bude využívat. Nový zaměstnanec je také seznámen s možnostmi dalšího vzdělávání, SVČ totiž také poskytuje různá jazyková, hromadná a jiná školení a pedagogické kurzy, benefity nebo schůzky s psycholožkou, která k nim dojíždí externě podle potřeby.

U externistů se počítá s přibližně ročním zaučováním, u internistů asi tříměsíčním v závislosti na předchozích zkušenostech. V posledních pěti letech na pozici internisty ředitel vždy vybral někoho z externistů, kdo už s větší částí procesů a informací seznámen byl, takže neprobíhala adaptace v pravém smyslu slova.

Vedení organizace tento postup považuje za intuitivní a neucelený, a ocenilo by sjednocené multifunkční schéma, podle kterého by všichni mohli jednotně postupovat a začlenit se nového prostředí. Informace jsme získávali pomocí rozhovorů s dvěma stabilními zaměstnanci, jedním externistou a ředitelem. Oba stabilní zaměstnanci zároveň dříve byli

externisty. Celkem tedy máme výpovědi o zkušenostech s onboardingem jak internistů, tak externistů. Otázky rozhovoru lze nalézt v příloze č. 1, úryvky v příloze č. 2.

SVČ nevyčísľuje náklady spojené s onboardingem. Jeho status příspěvkové organizace zároveň nedovoluje příliš vysoké investice. Jednotlivé kroky v tomto směru pak musí být co nejefektivnější a s vynaložením minimálních finančních nákladů. Toho organizace docílí především budováním kolegiální atmosféry mezi zaměstnanci, kteří jsou ochotní si vzájemně pomáhat ve svém volném čase.

Pojmenování a zdůvodnění silných a slabých stránek procesu a rizik s nimi spojených

Silné stránky

Za silnou stránku onboardingu v SVČ Rožnov považujeme, že námi dotazovaní zaměstnanci byli s procesem svého zaučování poměrně spokojeni a necítili se příliš zmateni. Byly jim předány všechny podstatné informace včas, případně se nebáli zeptat či na někoho obrátit.

Silnou stránkou procesu je také zachování individuálního přístupu a přizpůsobení onboardingu potřebám konkrétního pracovníka. To přináší výhody jak pracovníkovi, tak i těm, kdo jej zaučují, a to zejména v případě, kdy dochází k přechodu z pozice externisty na pozici internisty – šetří to čas a pracovník nemusí přijímat tolik nových informací (něco už ví).

V rámci momentálního designu je zavedena pravidelná jednorozční neformální schůze všech zaměstnanců dovolující se lépe poznat a utužit vzájemné vztahy. Pouze v kontextu internistů pak probíhají občasné teambuildingy prohlubující spolupráci a směřující tak k efektivnější práci při společných projektech. V neposlední řadě díky kolegiální filozofii SVČ si zaměstnanci vzájemně pomáhají bez nutnosti finanční kompenzace. V případě, že přiřazený zkušenější zaměstnanec pak není příliš efektivní při předávání informací, je tento nedostatek kompenzován pomocí od jiných zaměstnanců zkušených v daném zaměření.

Rezervy a pojmenování rizik s nimi spojených

Hlavní rezervou procesu je, že je prováděn intuitivně a snadno se tedy může stát, že zaučující zaměstnanec může něco podstatného vynechat. Dále to s sebou nese i zátěž, a to pro zaučujícího i zaučovaného. Oba musí neustále držet v paměti informace a přehled o tom, co bylo či nebylo předáno.

S intuitivností procesu souvisí i výše zmíněná individuálnost, která může způsobit nejasnosti, pokud by každý nový zaměstnanec získal jiný druh a množství informací. To by následně mohlo vést k ohrožení výkonu zaměstnance, potenciálním konfliktům na pracovišti a krajně i k odchodu zaměstnanců.

Dalším problémem onboardingu a adaptace je, že internisti nemají příliš prostoru poznat externisty, kteří spadají pod jejich oddělení. Budování kolegiální atmosféry i budoucí práce s nimi je tak o něco náročnější. Momentální jednorozční neformální setkání všech zaměstnanců je tomu nápomocné, ale není zaměřené na konkrétní oddělení. Zároveň jelikož se událost koná ve volném čase zaměstnanců, může se stát, že v daný termín nebudou moct dorazit. To vše může přispět k horším vztahům na pracovišti, vyvolat stres a učinit adaptaci v rámci kolektivu méně příjemnou.

Pokud do organizace nastoupí nový internista, s ostatními spolupracovníky se většinou seznámí až na poradě, která se koná přibližně co 2-3 týdny. Nového zaměstnance může trochu znervózňovat, že se ani za první dva týdny neseznámil s kolegy a může pro něj být těžší si na práci jako takovou zvykat.

V případě internistů je onboarding a adaptace často závislá na kvalitě předání agendy od bývalého vedoucího daného oddělení. Špatně předané informace během onboardingu mohou v novém zaměstnanci kromě zmatku vyvolat také negativní představu o firmě a o nové pracovní pozici. Po této zkušenosti by proto mohl hrozit odchod nového zaměstnance už během zaučovacího procesu, v jiném případě zase horší výkon v práci v důsledku neinformovanosti.

Odůvodněný návrh změn v procesu včetně pojmenování přínosu pro organizaci

Naším hlavním doporučením je především onboarding a adaptaci systematizovat. Mělo by to mít pozitivní efekt v podobě snížení zbytečných časových investic (připomínání, které dokumenty je ještě potřeba donést) a zjednodušení orientace v požadavcích a prostředí pro nové zaměstnance. Ke zlepšení dříve zmíněných nedostatků jsme vytvořili checklist pro internisty i externisty, dostupný v příloze č. 3.

Doporučujeme, aby po domluvě o nástupu noví externisté i internisté obdrželi e-mail s daným checklistem. E-mail by zároveň obsahoval i BOZP, vnitřní řád a další směrnice, které by měl nový zaměstnanec k dispozici k nahlédnutí a mohl se připravit na školení. Zasílání těchto materiálů předem je ve firmách považováno za dobrou praxi, která nejen ušetří čas, ale i umožní novému pracovníkovi seznámit se s částí nových informací svým vlastním tempem (Reese, 2005).

Při návštěvě pracoviště za účelem podepsání pracovní smlouvy by pak proběhlo i seznámení se směrnicemi, BOZP a vnitřním řádem, které by bylo stvrzeno podpisem zaměstnance a navázala by na něj prohlídka pracoviště s panem ředitelem. Následně by došlo k seznámení s kolegy (v případě internistů) a nadřízenými (jak u internistů, tak u externistů); podrobnosti viz příloha č. 6.

Velký důraz klademe na seznamování pracovníka s organizací, vedením a spolupracovníky (ideálně hned během prvního dne v práci), protože podle studie, kterou provedli Cesário & Chambel (2019), má výše zmíněné pozitivní vliv na pracovní angažovanost (work engagement) a závazek vůči organizaci (affective commitment). Podpořením seznamování s ostatními tak můžeme ovlivnit postoje nového zaměstnance k organizaci, práci, a nepřímo tak ovlivnit jeho pracovní výkon (Cesário & Chambel, 2019).

Po přímém seznámení s ostatními by následovalo informování pracovníka o existenci hromadných setkávacích akcí SVČ, která by byla pořádána dvakrát ročně a řádně propagovaná. S tím by souviselo i obeznámení ohledně společné facebookové skupiny.¹ Založení facebookové skupiny pro účely interní komunikace doporučujeme z toho důvodu, že trávení času na pracovních sociálních sítích, kde dochází k předávání podstatných informací o chystaných akcích a dění ve firmě, zvyšuje pracovní angažovanost zaměstnanců (Haddad et al., 2016) a má pozitivní vliv na rozvoj vztahů mezi zaměstnanci (Ma et al., 2021). Existence takového komunikačního kanálu může být pro nového zaměstnance podporou a ulehčením orientace v dění; tato skupina může také sloužit k informování všech zaměstnanců o příchodu nového kolegy.

¹ Konkrétně Facebook doporučujeme jako platformu na základě informací o současných komunikačních zvyklostech zaměstnanců, viz příloha č. 5.

Nový internista se po nástupu co nejdříve osobně seznámí s bývalým vedoucím oddělení, který by mu v průběhu dalších dní postupně předal agendu oddělení. Ideální by bylo, kdyby už za tento proces zaučování a školení odcházejícím zaměstnancem byl nový zaměstnanec SVČ finančně ohodnocen (pokud to nelze učinit formou plné mzdy, tak alespoň pomocí sníženého tarifu), čímž by mohl získat vyšší motivaci k učení se nových informací.

Dále pro externisty nastupující z pozice internisty navrhujeme shadowing. Před zahájením své nové funkce by mohl přibližně 1 až 4 týdny předem navštěvovat odcházejícího internistu v jeho práci. Pokud to situace neumožňuje, může odcházejícího zaměstnance zastoupit kolega, který má k dané pozici nejbližší. Shadowing je podle Serbina & Jensena (2013) užitečným elementem onboardingu. Doprovod nového zaměstnance zkušenějším kolegou či vedením posiluje nejenom jeho kompetence k vykonávání práce, ale i jeho sebevědomí a důvěru ve své schopnosti. Mimo to také zajišťuje, že současně uznávané standardy praxe budou dále zachovány a dodržovány (Serbin & Jensen, 2013).

V dalším kroku by byl nový zaměstnanec zaslán na všechna školení, která by byla ještě třeba doplnit, jako jsou kurzy pedagogického minima či školení vázané ke konkrétnímu kroužku. Po těchto procesech by v rámci adaptace probíhalo období „ochranné ruky“, kdy by vedení a kolegové pomáhali novému zaměstnanci a respektovali jeho drobné přešlapy.² Shovívavost a podpora během tohoto období by mohla pomoci eliminovat stres a nejistotu během prvních týdnů na nové pozici.

Pojmenování rizik realizace navrhovaných změn v procesu

Jako nejvíce problematické vnímáme změny ohledně hromadných akcí a facebookové skupiny. Pracovníci si nemusí najít čas se akcí zúčastnit. Proto je důležitá PR propagace akce, a současně facebooková skupina může tento kontakt částečně kompenzovat. Aby byla efektivní, skupiny je potřeba pravidelně spravovat. Zároveň někteří zaměstnanci nemusí mít s tímto typem komunikace zkušenost (popř. přístup k internetu, zařízení). To by se eventuálně řešilo individuální domluvou. Navzdory těmto potížím věříme, že by tyto změny mohly přispět k lepší komunikaci a přístupu k informacím.

² U internisty by šlo o období 1-3 měsíců, u externisty 1-3 týdnů. Tato ochranná doba by zároveň u internistů platila i v průběhu nové aktivity vázané časově (tábory, lyžařské zájezdy, aj.), u které by dostávali podporu a kontakt od předem určeného zkušenějšího zaměstnance.

Dále rizikem u shadowingu je, že bývalý pracovník odejde před nástupem nového a nemůže mu (či nechce) předat agendu. Někdo jiný by ho musel zastoupit, pravděpodobně ředitel, starý vedoucí oddělení nebo jiný internista.

Uspořádat mimořádnou schůzi internistů a externistů bude náročné z hlediska toho, že kroužky jsou časově a organizačně rozmanité. Předpokládáme však, že by se konala pouze s příchodem nového internisty, což se neděje tak často. Toto by mohlo být ošetřeno formou individuálních schůzek internistů, přednostně těch, se kterými bude nový internista spolupracovat nejvíce.

Co se týče období „ochranné ruky“, někdo by tohoto mohl zneužít a přenechávat své povinnosti na ostatních zaměstnancích. Jinému by zase nemusel vyhovovat určený časový úsek. To by se však řešilo individuálně. Navzdory těmto rizikům spatřujeme převahu v přinesených výhodách ochranného období, jako je poskytnutí pomoci, snížení stresu a poučení z chyb u nových pracovníků.

Obecně se během zavádění těchto změn může objevit neochota a nízký zájem dělat věci jinak. Pro vedení i zaměstnance může být obtížné zvykat si na nový systém a na nutnost postupovat podle checklistu. S tím je spojen i požadavek dělat práci navíc (seznamovat se, zapojit se do komunikačních kanálů, zaučovat někoho, aj.). Myslíme si však, že způsob prezentování, zavedení a aplikace změn záleží na konkrétní realizaci ze strany vedení. To zahrnuje i finanční a nefinanční motivaci, kterou by nabídli svým zaměstnancům jako formu kompenzace. Věříme, že by tyto změny poskytly dlouhodobě více výhod, ať v podobě vyšší spokojenosti zaměstnanců nebo v prosperitě organizace. Naději také spatřujeme v tom, že si vedení uvědomuje současné rezervy onboardingu a adaptace a má snahu je dlouhodobě zlepšovat.

Vyčíslení finančních i nefinančních nákladů na realizované změny

Za prvé je potřeba sloučit všechny podklady, které nový zaměstnanec obdrží předem. Jelikož checklist jsme již sestavili my, je potřeba je pouze sloučit do jednoho mailu. Pokud by toto udělal ředitel, a zabralo by mu to přibližně 2 hodiny práce, a jeho hodinová sazba je zhruba 314 Kč na hodinu (*Mzda, Ředitel školy, Vrcholový management, b.r.*), pak by výdaj pro tuto činnost byl vyčíslen na **628 Kč**. Záleží však na tom, zda by to stihl v rámci své pracovní doby, či by to musel udělat v přesčas.

Když dochází k výměně interního pracovníka, je potřeba, aby odcházející zaměstnanec uvedl do kontextu zaměstnance nového (shadowing), a je potřeba, aby trval zhruba 3 týdny. Není však v silách SVČ, aby mu zaplatil tento čas. Navrhujeme, aby se buď tato doba zkrátila, tak aby byli oba pracovníci peněžně kompenzováni. Průměrný plat pedagoga volného času je 30 809 Kč, to je 173 Kč na hodinu (*Pedagog volného času – jaký je průměrný plat?*, b.r.). Za týden tedy **6 920 Kč**.

Co se týče seznamování pracovníků, předpokládáme, že bude probíhat v jejich běžné pracovní době. To minimálně platí o seznamování internisty s jeho podřízenými externisty, neboť je to náplní jeho práce. Aby se internista seznámil s ostatními internisty, přijde nám vhodné uspořádat např. společný oběd, který by mohl probíhat v obědové pauze. Abychom podpořili ochotu pracovníků se účastnit, zahrnujeme oběd pro všechny do nákladů. Na základě tohoto zdroje (*Menička.cz - Rožnov pod Radhoštěm*, b.r.) můžeme usuzovat, že jedno jídlo bude v hodnotě zhruba 200 Kč. Pro 6 internistů, včetně ředitele, by to vyšlo na **1 200 Kč**.

Větším nákladem by bylo, jak jsme navrhli, pořádat hromadné setkání SVČ dvakrát ročně. Zahrnovalo by to dvakrát více financí i času na organizaci.

Založení facebookové skupiny vnímáme jako nejmenší zátěž. Počáteční investicí je čas, který se však později ušetří na individuálním kontaktování každého pracovníka zvlášť.

Nejnižší možné finanční základy jsme vyčíslili na **8 748 Kč**. Největším nákladem je čas a ochota zavést tyto návrhy do praxe. Změna je zaměstnanci vnímána jako oprávněná, pokud jim organizace poskytuje během změny podporu (Self et al., 2007). Dostatečná podpora pak i kompenzuje to, pokud změna má na zaměstnance velký dopad. Z rozhovorů víme, že tato organizace stojí na lidech, kteří svou práci dělají hlavně pro potěšení, a jejich kolektiv je velmi přátelský a provázaný. Proto jsme se ve změnách nebáli spoléhat na aktivitu z jejich strany.

Zdroje

- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: A three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1465-1479. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1517>
- Haddud, A., Dugger, J., & Gill, P. (2016). Exploring the impact of internal social media usage on employee engagement. *Journal of Social Media for Organizations*, 3(1), 1-23.
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding? In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (s. 267–287). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0014>
- Kocianová, R. 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing
- Ma, L., Zhang, X., Wang, G. and Zhang, G. (2021). How to build employees' relationship capital through different enterprise social media platform use: the moderating role of innovation culture. *Internet Research*, 31(5), 1823-1848. <https://doi.org/10.1108/INTR-01-2020-0022>
- Menička.cz—Rožnov pod Radhoštěm. (b.r.). Menicka.cz. Získáno 4. prosinec 2022, z <https://www.menicka.cz/roznov-pod-radhostem.html>
- Mzda, Ředitel školy, Vrcholový management. (b.r.). Platy.cz. Získáno 4. prosinec 2022, z https://www.platy.cz/platy/vrcholovy-management/reditel-skoly?fwd_lang=0
- Pedagog volného času – jaký je průměrný plat? (b.r.). Průměrné platy.cz. Získáno 4. prosinec 2022, z <https://prumerneplaty.cz/pozice/pedagog-volneho-casu>
- Reese, V. (2005). Maximizing your retention and productivity with on-boarding. *Employment Relations Today*, 31(4), 23–29. <https://doi.org/10.1002/ert.20038>
- Self, D. R., Armenakis, A. A., & Schraeder, M. (2007). Organizational Change Content, Process, and Context: A Simultaneous Analysis of Employee Reactions. *Journal of Change Management*, 7(2), 211–229. <https://doi.org/10.1080/14697010701461129>
- Serbin, K. M., & Jensen, S. (2013). Recruiting, hiring, and onboarding case managers. *Professional Case Management*, 18(2), 95–97. <https://doi.org/10.1097/ncm.0b013e3182806a50>
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32–35. <https://doi.org/10.1108/14754390680000925>

Přílohy

Příloha č. 1. Otázky v rozhovoru

Otázky na externisty

1. Jak dlouho v SVČ pracujete? Jakou pozici zastáváte? Čemu se tam věnujete?
2. Pokuste se popsat jednotlivé kroky, kterými jste prošel/a než jste začal pracovat.
3. Jak dlouho trvalo, než jste se dozvěděl/a všechny informace potřebné k výkonu práce?
4. Kdo vám tyto informace předával? Pokud to bylo více lidí, byl v tom nějaký systém, nebo bylo předávání informací náhodné?
5. Stávalo se někdy, že Vám byly určité informace předávány dvěma lidmi nezávisle na sobě? Sdělili vám oba zmínění užitečné informace nebo naopak se opakovaly a byly nadbytečné?
6. Vybavíte si nějaké informace, které vám byly předány příliš pozdě nebo ve špatném pořadí?
7. Byl/a jste včas informován/a o všech činnostech, které jste povinen/povinna vykonat?
8. Dostal/a jste informaci na koho se můžete obrátit s určitými typy problémů?
9. Jak jste se první měsíc po vstupu do spolupráce cítil/a? Byl/a jste orientovaná nebo zmatená?
10. Byl/a-li jste zmaten/zmatena, z čeho ten zmatek pramenil?
11. Co byste doporučil/a na procesu zaučování v SVČ Rožnov změnit? Proč?
12. Máte ještě nějaké doplnění k tomu, jaké to bylo, když jste začal/a pracovat v SVČ?

Otázky na internisty

1. Jak dlouho v SVČ pracujete? Jakou pozici zastáváte? Čemu se tam věnujete?
2. Pokuste se popsat jednotlivé kroky, kterými jste prošel/a než jste začal pracovat.
3. Pokud vám agendu předával internista, který odcházel na mateřskou/do důchodu, jak dlouho probíhal proces zaučování?
4. Vybavíte si, po jak dlouhé době jste se na daného člověka přestali obracet s dotazy?
5. Jak dlouho trvalo, než jste se dozvěděl/a všechny informace potřebné k výkonu práce?
6. Kdo vám tyto informace předával? Pokud to bylo více lidí, byl v tom nějaký systém, nebo bylo předávání informací náhodné?
7. Stávalo se někdy, že Vám byly určité informace předávány dvěma lidmi nezávisle na sobě? Sdělili vám oba zmínění užitečné informace nebo naopak se opakovaly a byly nadbytečné?
8. Vybavíte si nějaké informace, které vám byly předány příliš pozdě/ve špatném pořadí?
9. Byl/a jste včas informován/a o všech činnostech, které jste povinen/povinna vykonat? Jestli ne uveďte, o co šlo.
10. Dostal/a jste informaci na koho se můžete obrátit s určitými typy problémů?
11. Jak jste se první měsíc po vstupu do spolupráce cítil/a? Byl/a jste orientovaná nebo zmatená?

12. Byl/a-li jste zmaten/zmatena, z čeho ten zmatek pramenil?
13. Co vám na začátku pracovního poměru v SVČ dělalo největší problémy?
14. Připadal vám váš zaučovací proces efektivní? Jestli ne, jak by se dal zefektivnit?
15. Co byste doporučil/a na procesu zaučování v SVČ změnit? Proč?
16. Máte ještě nějaké doplnění k tomu, jaké to bylo, když jste začal/a pracovat v SVČ?

Příloha č. 2. Úryvky z rozhovorů

„Díky tomu, že jsem tam před tím pracovala jako externistka, tak jsme se tak nějak znali, ale no... potom víceméně, když já jsem nastoupila, tak někdy za týden, za čtrnáct dní byla hned první porada vlastně - těch interních pracovníků. A tam na té poradě oficiálně bylo řečeno vedením, že tady nastupuju za tu a tu kolegy, mám na starosti tohle... jo, bylo to jakoby oficiálně řečeno všem.“

„Ty porady byly právě třeba pro mě dobré v tom, že jsem se začala samozřejmě mnohem lépe orientovat v těch interních věcech, jo. Takže mě osobně ty porady, jako stačily mi nějaké dvě tři, plus mínus, abych se ujistila, co jak je; nebo ty situace, co se tam diskutovaly a to, já jsem si vždycky udělala poznámku, a pak jsem šla tam a tam, to vyřešit, vyřídit. Jo, pak ta aktivita šla více ze mě už, ale v rámci té diskuze na té poradě jsem slyšela ta témata, takže prostě nějaké poznámky jo... co se mě týká, co se mě netýká; s kým se poradit, s tím to konzultovat. Ono stejně, jak je ten člověk proaktivní, tak to je nejlepší.“

„Možná to může být tím, že jsem byla schopná si to sama nějak, jak bych to řekla, rozlišit. Co potřebuju tak si tak jako zjistit, zeptat se. A v momentě, kdy už byly věci, co jsem nějak věděla, znala, tak dobré díky, to už nepotřebuju. Takže jsem si to v rámci sebe tak jako řídila sama, co potřebuju, co nepotřebuju.“

„Já jsem s ní komunikovala, ani ne spíše, že bych se doptávala, co a jak, ale spíše na takové ty různé zdroje, tamten kontakt na toho člověka, s kým se spolupracovalo, s kým se řešilo tohle. Určitě jsem s ní komunikovala, že teď řeším nějakou situaci, vím, jak ji řešit, ale chybí mi ještě tohle. A ona: dobré, tady máš telefonní kontakt, s tímto člověkem jsem to dříve řešila. Takže určitě jsem s ní komunikovala, ona tomu byla velmi nakloněná, ale souviselo to s tím, že k té výměně došlo poměrně rychle (během jednoho týdne, pozn. red.), a ona brala tu věc jako svědomitě a chtěla sama za sebe prostě ty věci fakt jako předat. A tím, že znaly jsme se sedli jsme si, tak tam z její strany i mojí strany bylo to: pojďme, předejme si to dobře, ať to fičí.“

„Já jsem do toho skočila rychle, takže ty termíny se začaly tak jako hrnout, takže jsem byla malinko nervózní, jestli to fakt jako všechno dokonale zorganizuju, jestli to bude všechno, tak jak má být. Ale nebylo to něco, co by mě nějak svazovalo, že bych z toho měla nějaké obavy nebo strach, to ne. Ale určitě ten první měsíc, tím, že to fičelo tak jako rychle, tak jsem byla taková nervózní, abych já něco někde nezapomněla, aby nebyl nějaký zádrhel. Ale postupně myslím, že se to zvládalo dobře a nepamatuji si nějaké těžkosti. Ale říkám, kdybych si měla vybavit jako pocit, tak malinko nervózní z toho právě, aby mi to klapalo, já, když něco dělám, tak chci, aby to klapalo dobře, tak samozřejmě že trošinku nervózní jsem byla. Takže jsem věnovala některým věcem mnohem více času, i doma, abych se orientovala v těch věcech. Takže jsem si připravovala něco i doma, večer. Bylo to takové to moje, abych se já cítila lépe připravená.“

„To bylo všechno náhodně, když jsem někoho potkal, tak jsme se představili, kdo co dělá a tak. Takové to náhodné setkání na chodbě nebo venku.“

„Když jsem byl ještě externista, tak občas jsem dostal pozvánku na nějaký ten guláš nebo posezení, a to bylo jednou za rok, takže oni mi řekli taky, že mohu přijít, ale to byla moje chyba, že jsem tam třeba nebyl, že mi to časově nevyšlo.“

„Takhle, já jsem tam byl den před nástupem, to vlastně končil ten můj nástupce. A on mi měl vlastně všechno předat, akorát on měl docela bordel ve všech papírech, takže tam jsem se nedozvěděl vůbec nic, co mám papírově řešit. Ukázal mi na počítači, na ploše, tam měl rozházené různé složky a soubory, tak chaoticky, které se sice mnou proletěly, ale v tu chvíli mi to vůbec nic neřeklo. Pak jsme šli spolu ještě dělat inventuru, ale v tom byl tak chaos, protože jsme nevěděli, kde jsou jaké pomůcky. Takže to mi moc nedalo v tomhle a vlastně další den už jsem nastoupil a všechno se tak nahrnulo na mě, že jsem to musel začít řešit.“

„Jinak jsem si s ním (bývalým vedoucím daného oddělení, předchůdcem dotazovaného pozn. red.) nepsal, nevolal, nic. Spíš jsem to řešil přes jiné kolegy v SVČ, přes Martina.“

„Podle mě úplně hlavní věc je, že tím, že člověk je v nové práci a má novou pracovní náplň, je to obrovský výstup z nějakého kruhu pohodlí, že člověk nemá takovou tu jistotu. Teď tam je ještě ta tíha takové té zodpovědnosti. A nevěděl jsem vlastně, co se všechno bude dít, co a jak mám řešit... že jsem byl dohnán do takových situacích, kdy jsem musel spontánně to nějak... nějak zareagovat. Takže v tomhle jsem byl zmatenej, že jsem v tom neměl žádný systém. Což já mám rád systém, ale v tomhle jsem měl chaos. Takže takovej ten strach z toho neznáma, že člověk to nezná... neměl tohle ještě nikdy na starosti, nikdy to nedělal. Napadá mě teďka, že by hodně pomohlo, kdybych tam nastoupil o měsíc dřív. Ten srpen bývá klidný a září zrovna je ten největší chaos. Takže takový aklimatizační měsíc, abych se během toho srpna rozkoukal, i když by tam byl ten kolega, můj předchůdce, tak třeba s ním býval často, nebo bych za ním jezdil častěji, aby mi ukázal, co a jak. Sotva jsem tam přišel, tak se měl realizovat ten běh za zdravím, kde bylo 370 dětí, takže to bylo úplně šílené, takže to bych si mohl třeba lépe zorganizovat. Ale zase na druhou stranu všechno dobře dopadlo. Všechno, co se přede mě postavilo, tak jsem nějakým způsobem podle mě vyřešil dobře. A kolegové jako fakt hodně pomáhali, ať už se rozkoukat přímo v tom středisku, tak na těch akcích, které jsem organizoval, tak mi hodně pomáhali. Tam je fakt dobrý kolektiv, dobrý tým.“

„Jak já jsem tam vlastně začal, tak jsem teprv zjišťoval kontakty na ty moje externisty, ne na všechny jsem dohledal kontakt, to měl na ně vlastně můj předchůdce. Musel jsem si v tom udělat nějaký systém, udělal jsem si seznam, napsal jsem si na každého mail, číslo... a každému jsem napsal, aby se za mnou zastavil osobně, abychom se nějak seznámili. Jako teď bych třeba to já sám řešil podobně, ale spíš nějakou neformální formou, že si sednem někde na jídlo, na pivo, nebo že se udělá guláš. Že by každý přišel, tak nějak bychom se seznámili, podali ruku, viděli, kdo je kdo, kdo má co na starosti a podobně.“

„14 dní zpátky jsme byli v Luhačovicích na dva dny, celý interní tým - 11 zaměstnanců interních jsme byli. To byla taková teambuildingová akce, kde vlastně Martin domluvil nějakého lektora, mentora, kouče, který nás celý jeden den provázel nějakým koučinkem, seberozvojem, kde jsme i pracovali v týmech, takže i takhle vzájemně jsme se líp poznávali, takže to bylo úplně

super. Vlastně spali jsme tam na hotelu, byli jsme tam přes noc. Takže večer bylo nějaké posezení, nějaké aktivity, hry. A další den jsme šli do SVČ v Luhačovicích, kde nás tam jejich ředitelka vlastně provedla, jak to u nich funguje, jaké mají prostory a podobně. Takže tohle hodnotím hodně kladně, byla to fakt dobrá teambuildingová akce, kdy jsme se lépe poznali, kdy jsme spolu byli někde odříznutí, každý pryč od starostí a domácích povinností. Jo tak jsme tam byli prostě pokupě a byl to fakt dobrý teambuilding.”

„Jako ono ta hromadná opékačka je fajn, akorát byla škoda, že když jsem zrovna nastoupil, tak ona už byla, takže jsem se na ni dostal až za necelý rok a do té doby jsem tak jako nikoho neznal pořádně, jako mimo těch, se kterými jsem pracoval.”

Celé znění rozhovorů je dostupné na níže uvedeném odkaze: <https://drive.google.com/drive/folders/1AQvw3tT5-6Q2hjWk2YsoCbx9lET8uj7t>
Součástí odkazu je i další dokumentace popisující náplň práce zaměstnanců SVČ a momentální stav adaptace v organizaci.

Příloha č. 3. Materiály pro SVČ. Kostra, na co je třeba při onboardingu a adaptaci myslet.

Vycházíme z rozhovorů s ředitelem, zaměstnanci a materiálů od paní ekonomky.

Externisti

Před podpisem smlouvy:

- Absolvování lékařské prohlídky (získání potvrzení o zdravotní způsobilosti)
- Ideálně absolvování pedagogického minima (lze doplnit v průběhu – řeší ředitel)

Na podpis smlouvy s sebou donést:

- OP (občanský průkaz) a kartičku zdravotního pojištění (k nahlédnutí, případně k okopírování se souhlasem)
- ZTP nebo invalidní důchodci – rozhodnutí OSSZ (okresní správa sociálního zabezpečení) - tam nahlásit, že nastupuji sem jako externista
- Mladiství – vysvědčení z 9. třídy a čestné prohlášení, že nepracují jinde
- Doklad o pedagogickém vzdělání nebo trenérství
- Doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání
- Nad 18 let věku – výpis z rejstříků trestů
- Potvrzení o zdravotní způsobilosti (nemusí donést jen ti, kteří pomáhají občas na akcích)

Při podpisu smlouvy se vyplňuje osobní dotazník.

Mám přečteny a podepsány tyto dokumenty:

- BOZP
- Vnitřní řád SVČ
- Pedagogické a ekonomické směrnice

Orientace v budově (pan ředitel dělá průchod budovou):

- Ne všichni externisti potřebují – některé kroužky probíhají mimo budovu
- Zbytek externistů (pokud nepůsobili jako dobrovolníci), je třeba budovou provést – ukázat jim vše důležité (ideálně hned po podpisu smlouvy)

Nový pracovník se seznámil s:

- Panem ředitelem a paní ekonomkou
- Nadřízeným interním pracovníkem
- Dalšími pracovníky (popřípadě mu bylo řečeno, kdy zase bude nějaká hromadná akce jako třeba grilovačka apod.)
- Existencí FB skupiny, která slouží pro komunikaci mezi zaměstnanci

Organizační věci a nastavení komunikace s interním pracovníkem, pod kterého spadají:

- Ideálně osobní schůzka či online hovor s internistou, pod kterého spadá (seznámení, nastavení komunikace, předání informací)
- Internista předá externistovi informace o tom, co vše musí průběžně dodávat:
 - **Zápis do deníku** – náplň hodiny a kdo se zúčastnil
 - **Výběr podepsaných přihlášek** od rodičů a jejich následné **předání vedení** (pokud přihlášku rodiče nepředají vedení rovnou)
 - **Jednou měsíčně poslat výkaz** odpracovaných hodin
 - Poslat doklady o nakoupeném materiálu k proplacení
 - Pokud nemá pedagogické vzdělání – musí si ho dodělat (řeší s panem ředitelem)

Další vzdělávání:

- V případě, že nemá pedagogické vzdělání -> doplnit
- Možnost jezdit na další školení (vybrat si sám/čas od času dává nabídku pan ředitel)

Internisté

Před podpisem smlouvy:

- Absolvování lékařské prohlídky (získání potvrzení o zdravotní způsobilosti)
- Ideálně absolvování pedagogického minima (lze doplnit v průběhu – řeší ředitel)

Na podpis smlouvy s sebou donést:

- OP (občanský průkaz) nebo u cizích státních příslušníků mimo EU povolení k pobytu a kartičku zdravotního pojištění (k nahlédnutí, případně k okopírování se souhlasem)
- Potvrzení zdravotní způsobilosti
- Příloha č.1 - průběh posledního zaměstnání + kopie dokladů potvrzujících předchozí praxi
- Doklad o nejvyšším vzdělání (okopírovat, ze zákona nutné pro kontrolní orgány)
- Zápočtový list od předchozího zaměstnavatele nebo doklad o vyřazení z evidence úřadu práce
- Výpis z rejstříku trestů
- Důchodci - první rozhodnutí ke starobnímu/invalidnímu důchodu

- ZTP nebo invalidní důchodci - rozhodnutí OSSZ (okresní správa sociálního zabezpečení) - rozhodnutí o invalidním důchodu nebo přiznání ZTP
- Doklad o pedagogickém vzdělání nebo trenérství (pokud ho máte)
- Informace o exekucích

Při podpisu smlouvy se vyplňuje osobní dotazník.

Mám přečteny a podepsány tyto dokumenty:

- BOZP
- Vnitřní řád SVČ
- Pedagogické a ekonomické směrnice

Orientace v budově:

- Pokud internista budovu nezná (působil předtím jako externista, ale mimo budovu), tak je potřeba ho provést a seznámit se vším potřebným
- Ukázat mu místo práce, sklady, nářadovny, únikové východy aj.

Nový pracovník se seznámil s:

- Panem ředitelem a paní ekonomkou (pokud je neznal)
- Ostatními interními pracovníky
- Dostal kontakt na externí pracovníky, kteří pod něj spadají a postupně se s nimi seznamuje
- Dalšími pracovníky (popřípadě mu bylo řečeno, kdy zase bude nějaká hromadná akce jako třeba grilovačka apod.)
- Existencí FB skupiny, která slouží pro komunikaci mezi zaměstnanci

Předávání agendy:

- Pracovník se seznámil s pracovníkem, kterého nahrazuje. Pracovník, který odchází, mu postupně předává všechny potřebné informace a kontakty.
- Bývalý pracovník je novému k dispozici ještě nějakou dobu po odchodu a doplňuje informace, které novému pracovníkovi chybí. Na formě a platformě ke komunikaci se dohodnou na základě vlastních preferencí (tento bod stojí na dobré vůli pracovníka, který odešel). Ne vždy bude tato forma podpory bývalým pracovníkem možná, v takovém případě by bylo dobré pracovníkovi nabídnout podporu zkušenější kolegy.

Organizační věci a nastavení komunikace s vedením:

- Zaměstnanec ví, jak funguje systém odměn.
- Zaměstnanec ví, na koho se může obrátit v případě určitých potíží.

Zaměstnanec ví, že jeho benefity jsou:

- Stravenky
- Další vzdělávání (kurzy, jazykové kurzy aj.)

Příloha č. 4. Přehled jednotlivých změn v krocích

1. V případě internisty, který už byl externista, zahájit 2-4 týdny předem shadowing
 - Měl by být s bývalým internistou, v případě nemožnosti (špatné vztahy, nedokáže efektivně předat informace) zastoupit někým, kdo má k dané pozici nejbliž mimo něj
2. Po domluvě o tom, že tam opravdu bude pracovat, před setkáním a podepisováním smluv, poslat dokumentaci pro prostudování (řád SVČ, směrnice, aj.)
 - U internisty, co se už seznámil s veškerou dokumentací, není třeba
3. Setkání s ředitelem + provedení po budově + sepsání smluv + seznámení s dokumentací která byla předem zaslána (v případě internisty co byl externista akorát podepsat smlouvu)
4. V případě internisty setkání s bývalým vedoucím oddělení a předání agendy (ukázka kanceláře, nářadovny a jiných prostor potřebných pro vykonávání práce)
5. Poslat na všechny školení, které musí podstoupit (pedagogické minimum, pedagog volného času) + případně školení, které jsou dostupné a vázané ke konkrétní aktivitě/kroužku
6. Setkání externisty s nadřízeným internistou a internista potká své externisty
 - Mimořádná schůze všech internistů při přijetí nového internisty (spíš socializační než věcná) + sdělit o existenci hromadné akce 2x do roka a o existenci fb skupiny
 - Když už mu to předali, tak ví, na koho se obracet pro rady
7. Období „ochranné ruky“, kdy vedení a další zaangažovaní zaměstnanci pomáhají novému zaměstnanci a respektují jeho menší přešlapy (1-3 měsíce internista; 1-3 týdny externista)
 - Pro internisty řešící novou věc, která je vázána časově (tábory, lyžáky), opět držet ochrannou ruku během prvního průchodu tímto obdobím + podpora a kontakt od toho, kdo s tím už má zkušenosti (sdělit na společné poradě kdo)

Systémové změny:

1. Udělat hromadné setkání 2x ročně (+ propagace od PR)
2. Zavést hromadnou facebookovou skupinu + formalizovat ten nástroj při konání akcí, kde spolupracuje více lidí

Příloha č. 5. Způsoby komunikace mezi zaměstnanci

Interní zaměstnanci se setkávají jednou za 2-3 týdny na poradách. V mezičase mezi sebou komunikují pomocí emailu, telefonu a Messengeru. Messenger je pro ně dobrý komunikační nástroj, který umí ovládat a využívají ho k efektivnější komunikaci.

Příloha č. 6. První den na pracovišti. Formální náležitosti, seznámení s prostorem a kolegy.

Nový zaměstnanec by potřebné podklady donesl na setkání s paní ekonomkou. Při tom by došlo k podpisu smlouvy a archivaci potřebné dokumentace. Poté by proběhlo setkání s ředitelem, který by provedl nutné proškolení (BOZP, směrnice, vnitřní řád a další), které by mohlo být zkráceno vzhledem k tomu, že zaměstnanec materiály obdržel předem. Například by stačilo zaměřit se na klíčové body, vysvětlit nejasnosti. Následně by zaměstnanec podepsal,

že se s dokumenty seznámil. Ředitel by zajistil i provedení po budově. Externistům by představil především prostory, ve kterých se budou pohybovat, a dal informace ohledně různých materiálů a nástrojů, které budou v rámci kroužku potřebovat. Internistům by byla ukázána jejich nová kancelář, nářadovna a další prostory potřebné pro vykonávání práce.

Po tomto průchodu pracovištěm by následovalo seznámení a začleňování do kolektivu. Začínalo by tím, že by se externí pracovníci seznámili se svým nadřízeným internistou, a naopak nový internista by se seznámil se svými kolegy – dalšími internisty. To by mohlo proběhnout prostřednictvím nějaké mimořádné schůze se socializačním, nikoli věcným záměrem. Internistovi by tedy hned první den byly předány kontakty na všechny externisty, kteří pod něj spadají. Ten by se s nimi poté měl po vlastní ose postupně seznámit. Bylo by nemožné svolat všechny jeho externisty na mimořádnou schůzi, proto počítáme s tím, že tento krok bude probíhat spíše individuálně.