

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013-2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Miroslava Volmutová

**Adaptace nových zaměstnanců
klientského pracoviště
VZP ČR**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Martina Kalvodová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2013-2016

BACHELOR THESIS

Miroslava Volmutová

**Adaptation of new employees of the client workstation
VZP ČR**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Martina Kalvodová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Miroslava Volmutová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí práce Mgr. Martině Kalvodové za odborné vedení a cenné rady v průběhu vypracování mé bakalářské práce.

Anotace

Cílem této bakalářské práce je analýza stávajícího stavu adaptačního procesu nových zaměstnanců na pozici referent klientského pracoviště v organizaci Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky. Dle získaných poznatků budou organizaci navržena možná opatření či změny pro zkvalitnění adaptačního procesu. Tuto práci tvoří pouze teoretická část, která se zabývá pojmy, jež korespondují se zkoumanou problematikou adaptace, dále práce analyzuje samotné činnosti organizace související s adaptačním procesem jako je nábor, výběr a přijímání nových zaměstnanců do organizace.

Klíčová slova

Adaptace, adaptační plán, inzerce, metody výběru zaměstnanců, patron, personalistika, plánování, pracovní místo, řízení lidských zdrojů, výběr zaměstnanců, získávání zaměstnanců.

Annotation

The aim of this work is to analyze the current state of the adaptation process of new employees for the position of assistant client workstation in the organization of the Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky. According lessons learned will be organizing suggested possible measures for improvement and change in the adaptation process. This work constitutes only a theoretical part, which deals with concepts that correspond to the issues of adaptation, further analyzes of the organization itself, related to the adaptation process such as recruitment, selection and hiring of new employees into the organization.

Key words

Adaptation, adaptation plan, advertising, methods of selecting employees, patron, personnel management, planning, job, human resource management, staff selection, recruitment.

Obsah

ÚVOD	8
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.1 Personalistika neboli řízení lidských zdrojů	10
1.1.1 Personální útvar	11
1.1.2 Pracovní místo	12
1.2 Nábor, získávání a výběr zaměstnanců	12
1.2.1 Nábor zaměstnanců	12
1.2.2 Získávání a výběr zaměstnanců	13
1.2.3 Metody výběru zaměstnanců.....	15
1.3 Dotazování kandidátů	16
2 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	18
2.1 Adaptace nových zaměstnanců	18
2.1.1 Oblasti adaptace (orientace) nových zaměstnanců.....	20
2.1.2 Činnost vedoucích pracovníků a personálního útvaru v období adaptace.....	20
2.1.3 Adaptační časový plán nového zaměstnance	21
2.1.4 Řízení adaptačního procesu.....	23
2.1.5 Péče o zaměstnance v období adaptace z pohledu mentora.....	23
2.1.6 Vyhodnocení adaptačního procesu	25
3 ROZBOR ŘÍZENÍ VÝBĚRU, PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ V PODMÍNKÁCH ORGANIZACE VZP ČR	26
3.1 Představení organizace	26
3.2 Nábor zaměstnanců v podmínkách dané organizace	29
3.3 Formy náboru	30
3.4 Adaptační proces nového zaměstnance	32
3.5 Adaptace referentů v praxi.....	35
4 POZNATKY Z PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	37
5 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ	43
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	47
SEZNAM ZKRATEK	49
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK	49
SEZNAM PŘÍLOH	49
PŘÍLOHY	I

ÚVOD

Tato bakalářská práce se bude zabývat procesem adaptace nových zaměstnanců klientského pracoviště VZP ČR. Adaptační proces nových zaměstnanců navazuje na proces získávání a proces výběru nových zaměstnanců a jeví se jako klíčový proces, který řeší a ovlivňuje nejen kvalitu pracovníků posilujících organizaci, ale též jejich rozhodnutí pro následné setrvání či ukončení pracovního působení v organizaci. Jeho kvalitní propracování je stěžejním kritériem pro bezproblémový a rychlý průběh zapracování nového pracovníka, což je hlavním cílem adaptačního procesu. Tento proces by měl zajistit zaměstnavateli vhodného zaměstnance s co nejmenším ekonomickým zatížením firmy spolu s co nejmenším zatížením stávajících pracovníků všech úrovní ve firmě. Měl by také zajistit, aby v co nejkratší možné době byly zúročeny investice do nového zaměstnance a naplnily se cíle a hodnoty firmy.

Adaptační proces patří mezi hlavní personální činnosti a nemalou úlohu v něm hrají též manažeři, nejčastěji přímí nadřízení, kteří spolurozhodují a odpovídají za průběh tohoto procesu. Pouze systematické řízení adaptačního procesu personálním útvarem za spolupráce manažerů zajistí kvalitní, rozvíjející se, angažované zaměstnance, ztotožněné s cíli organizace a díky tomu také schopné podpořit stabilitu firmy na trhu a posílit její konkurenceschopnost. Dobře nastavený adaptační proces dokáže eliminovat rizika, která přímo s procesem souvisí, například pokud se zaměstnanec neadaptuje dobře ať již pracovní, či sociálně, dochází k neúspěchu, zbytečným finančním nákladům, zbytečně vynaloženému úsilí a k fluktuaci zaměstnanců ve firmě.

Z pozice vedoucího zaměstnance klientského pracoviště VZP ČR, kde autorka působí řadu let, má možnost hodnotit a komentovat, jakým způsobem jsou zaměstnanci na pozici referenta klientského pracoviště VZP ČR získávání, vybírání a jakým adaptačním procesem prochází. Adaptační proces v organizaci je také implementován do interních předpisů organizace a má stanoveny určité náležitosti. Nelze opomenout fakt, že andragogické povědomí by mělo být vyžadováno od aktérů adaptačního procesu, neboť pouze dobře nastavený časový plán adaptace s přesně popsányými kroky procesu nestačí. Každý nový zaměstnanec je vystaven psychické zátěži v podobě socializace na novém pracovišti (nový kolektiv, nový druh práce apod.) a zde je pak důležitá psychologická podpora andragogicky vzdělaného pracovníka, ať již personalisty, či manažera.

Cílem této práce je představení získávání, výběru a přijímání pracovníků na pozici referenta klientského pracoviště ve VZP ČR a analýza stávajícího stavu adaptačního procesu nových zaměstnanců dané pozice, dále popis případného zjištění nedostatků v tomto procesu a vypracování návrhu organizaci pro jejich vylepšení či odstranění.

Bakalářskou práci tvoří pouze část teoretická. Práce se bude zabývat studiem odborných publikací a dalších podkladů dané problematiky. Zjištění budou následně využita při analýze nastaveného procesu adaptačního programu nových zaměstnanců klientského pracoviště VZP ČR tak, aby bylo možné komparovat úroveň a zhodnotit stávající stav a stávající úroveň samotného adaptačního procesu v organizaci.

Dále bude autorkou představeno získávání, nábor, výběr a především adaptační proces nových zaměstnanců – referentů klientského pracoviště ve vybrané organizaci. Na základě poznatků z odborné literatury, pozorování, šetření a získaných informací od respondentů bude v práci popsán, zhodnocen a detailně analyzován současný stav adaptačního procesu a budou navržena případná opatření a doporučení organizaci.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 Personalistika neboli řízení lidských zdrojů

Nejmodernější pojetí personální práce (tj. personalistiky) bývá označováno termínem řízení lidských zdrojů. Hlavním posláním řízení lidských zdrojů je stanovení cílů personální práce, které bezpodmínečně korespondují s cíli organizace. Řízení lidských zdrojů hledá a navrhuje cesty, jak nejlépe a nejúčinněji těchto cílů dosahovat, zabývá se též vnějšími podmínkami formování a fungování pracovní síly ve firmách. Řízení lidí je stěžejní rolí manažerů.

Koubek (2009, s. 13) uvádí, že: *„personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“* Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let, a stává se jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou, přičemž lidská síla tvoří nejdůležitější výrobní vstup a motor organizace, lidé jsou největším bohatstvím organizace. (Koubek, 2009)

Armstrong (2007, s. 27) říká, že řízení lidských zdrojů je *„strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co v organizaci mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů.“* Dále konstatuje, že řízení lidských zdrojů je rozmanité, strategické, orientované na oddanost, loajalitu, týmovou spolupráci a angažovanost lidí.

Personální management je v zásadě složen ze dvou oblastí, které fungují samostatně, ale navzájem se ovlivňují. První oblast je cílena na vytváření systémových podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání pracovníků jako je např. právní zabezpečení, věcné zabezpečení, ekonomické zabezpečení, metodické zabezpečení všech sociálních a personálních procesů, tyto procesy na pracovníky působí zprostředkovaně a zodpovídá za ně personální útvar organizace. Druhou oblastí personálního managementu je vlastní vedení lidí, při kterém dochází k ovlivňování samotných zaměstnanců, jejich vědomí, postojů, iniciativy, výkonnosti, sociálních norem, jednání, motivace apod.

Řízení lidských zdrojů čerpá podle Kocianové (2010) též poznatky z řad jiných disciplín, jako je např. politologie, andragogika, etika, ekonomie, teorie řízení, psychologie, sociologie, teorie managementu aj., a tím napomáhá k dosažení cílů organizace. Jde o oblast řízení, kde hlavním atributem je pracovník. Pojem „pracovník“ definuje odborná literatura jako každou osobu, která pro organizaci vykonává určitou pracovní činnost, a to na základě i jiných než zaměstnaneckých smluv. Tato oblast bývá zcela zaměřena na člověka, zajišťují ji obvykle odborné útvary v organizaci, především se jedná o personální útvary, je též součástí práce každého manažera a součástí řízení organizace.

1.1.1 Personální útvar

Personální útvary lze chápat jako specializovaná pracoviště, která zajišťují odbornou, usměrňovací, organizační, metodickou, poradenskou a kontrolní činnost manažerům i jednotlivým zaměstnancům. Velikost firmy ovlivňuje organizační strukturu podniku a tím i postavení a uspořádání personálního útvaru. Četnost a frekvence personálních procesů a personálních činností jsou tedy přímo ovlivněny počtem zaměstnanců v podnicích. V menších firmách je běžné, že problematiku personálního řízení řeší nejčastěji ekonomický útvar. Mnohdy řadu agend vykonává sám majitel nebo ředitel firmy.

Personální útvar bývá pracoviště specializované nejen na řízení lidských zdrojů, ale plní i specifické úkoly, jako jsou např. úkoly směrem k vnějším institucím (např. k institucím státní statistiky, trhu práce, regionální či ústřední správě aj.), vyjadřuje se k záměrům organizace, formuluje, navrhuje a prosazuje personální strategii a personální politiku organizace, zajišťuje též existenci a fungování personálních činností, na kterých se podílí různou měrou zainteresovanosti. (Koubek, 2009)

„Od 80. a 90. let 20. století je personální útvar ve většině velkých společností přejmenován na útvar lidských zdrojů. Souvisí to s tím, že zaměstnavatel chce deklarovat, jak jsou pro něho zaměstnanci důležití a že pro něho znamenají jediný zdroj tvorby hodnot.“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 13)

Podle postavení personálního útvaru ve firmě a v její organizační struktuře je možné zjistit, jaký význam má personální práce pro vrcholový management a jaké postavení má vedoucí personálního útvaru ve vztahu k jiným vedoucím zaměstnancům. (Dvořáková a kol., 2007)

1.1.2 Pracovní místo

Pracovním místem je místo jedince v organizaci, jak popisuje Koubek (2009), zároveň jde o nejmenší prvek organizační struktury, který zařazuje jedince do organizační struktury a přiřazuje jedinci určitý okruh úkolů a odpovědnosti vždy přiměřený jeho schopnostem. Skupina pracovních míst pak tvoří zaměstnání.

Jde o soubor příbuzných úkolů, které jsou přiřazeny určité osobě, díky jejíž činnosti je naplněn účel pracovního místa. Pracovní místo můžeme považovat za neměnnou jednotku struktury organizace bez ohledu na to, kdo na tomto místě momentálně setrvává. Pracovní místa jsou vytvářena z důvodu uspokojení požadavků organizace ohledně produktivity, efektivity, metod práce apod., také z důvodu měnících se požadavků na trhu práce (např. změny technologické, organizační atd.). Jde o proces, kdy se definují konkrétní úkoly, které jsou následně zadány určitému jedinci v organizaci.

Pracovní místo je vytvářeno seskupováním pracovních úkolů, a to podle příbuznosti, obsahu, vztahů, metod, a slouží k zajištění potřeb organizace. Pracovní místo je zasazeno do konkrétního pracovního prostředí. (Častorál, 2013)

1.2 Nábor, získávání a výběr zaměstnanců

1.2.1 Nábor zaměstnanců

Nábor zaměstnanců je akt, který předchází výběru zaměstnanců. Jeho cílem je získat co největší možný počet vhodných uchazečů pro následné výběrové řízení. Před samotným náborem je nutné zjistit určité náležitosti a fakta, např. jaká je v organizaci potřeba pracovní síly. Vhodné je také dopředu vytvořit popis pracovního místa a specifikovat pracovní požadavky, dále je třeba rozhodnout, zdali nábor bude veden interní či externí cestou, promyslet, jakým způsobem bude informováno o náboru a jak bude informace o náboru zveřejněna, jakou formou bude proveden předvýběr uchazečů. (Brodský, 2009)

Proces hledání a náboru zaměstnanců je komplikovaný proces, který nelze podcenit. Aby bylo dosaženo cíle, a to je nalezení a motivující oslovení kandidátů vhodných na danou pracovní pozici, je zapotřebí odborníků, kteří vědí, kde vhodné adepty hledat.

1.2.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Aby byly firemní cíle dosaženy, je nutné získat zaměstnance s odpovídajícími schopnostmi, znalostmi a motivací. Získávání a výběr zaměstnanců by mělo zajišťovat personální řízení a management. Vše by mělo probíhat nejen s minimálními náklady, ale také v odpovídajícím časovém rozmezí. Kvalita nových zaměstnanců by ovšem měla vždy být prioritou oproti zmíněným požadavkům. Proces získávání pracovníků je nepřetržitý a jde při něm o vyhledání toho nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání. Personální řízení by mělo vytvářet koncepce a strategické plány k získávání a výběru nových zaměstnanců tak, aby byla dodržena jejich kvalita a zamezilo se fluktuaci těchto pracovníků v období po nástupu. Obsahem této koncepce by mělo být stanovení postupů a metod získávání, výběru, přijímání, zapracování a hodnocení zaměstnanců. Personální řízení má být pro manažery nástrojem poradenským a servisním, zejména při volbě výběrových metod a kritérií. Má také zabezpečovat výběrová řízení, jejich organizaci a průběh. Podrobný popis a analýza pracovního místa jsou základním předpokladem úspěšného získávání pracovníků. Na základě popisu a analýzy pracovního místa se formuluje profil zaměstnance a profil pracovního místa. (Stýblo, 2003)

Dle Koubka (2011) existují faktory ovlivňující získávání pracovníků, dělí je na faktory firmou ovlivnitelné a faktory firmou neovlivnitelné.

Mezi faktory firmou ovlivnitelné zařazuje:

- vše, co se týká nabídky zaměstnání, jako je např. obsah, forma, informační hodnota, dosah a nasměrování signálu vysílaného z firmy apod.,
- pracovní místo a jeho charakteristiku, např. povaha práce, odpovědnost, rozsah povinností a pravomocí, požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace, osobnost aj.), místo výkonu práce, pracovní podmínky atd.,
- firmu a její charakteristiku, např. mezilidské vztahy, sociální klima, úroveň péče o zaměstnance, postavení firmy na trhu, úroveň a spravedlivé odměňování, význam firmy a její úspěšnost, firemní benefity, možnost vzdělávání a kariérního růstu apod.

Mezi faktory firmou neovlivnitelné (vnější faktory) zařazuje:

- faktory demografické, jako jsou např. proměnlivá reprodukce obyvatelstva, prostorová mobilita obyvatel apod.,

- faktory ekonomické, např. poměr mezi nabídkou pracovních sil na trhu práce a poptávkou po nich, síla vazby národní ekonomiky na ekonomiku další země atd.,
- faktory sociální, jako jsou např. hodnotová orientace lidí, rodinná orientace žen, profesní orientace, kvalifikační orientace apod., tedy vše, co ovlivňuje nabídku na trhu práce,
- faktory technologické, které vytváří nová zaměstnání a modifikují či likvidují zaměstnání původní, způsobují také nesoulad mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce,
- faktory sídelní, např. preference území s příznivými podmínkami životního prostředí, charakter osídlení v okolí firmy, preference určitého typu sídel apod.,
- faktory politicko-legislativní, které např. ovlivňují proces získávání nových zaměstnanců (zaměstnávání cizinců v tuzemsku a naopak), regulují či neregulují trh práce, vytvářejí překážky pro diskriminaci (věk, pohlaví,...), nařizují zaměstnávání určitých osob apod.

První krok při získávání zaměstnanců je hledání ve vlastních zdrojích organizace, tzn. nabízení volné pozice nejprve interním zaměstnancům a následně, pokud se vhodný kandidát nenalezne, nabídnout pozici externě, a to prostřednictvím inzerování, internetu a externích vyhledávacích a zprostředkovatelských služeb. (Armstrong, 2007)

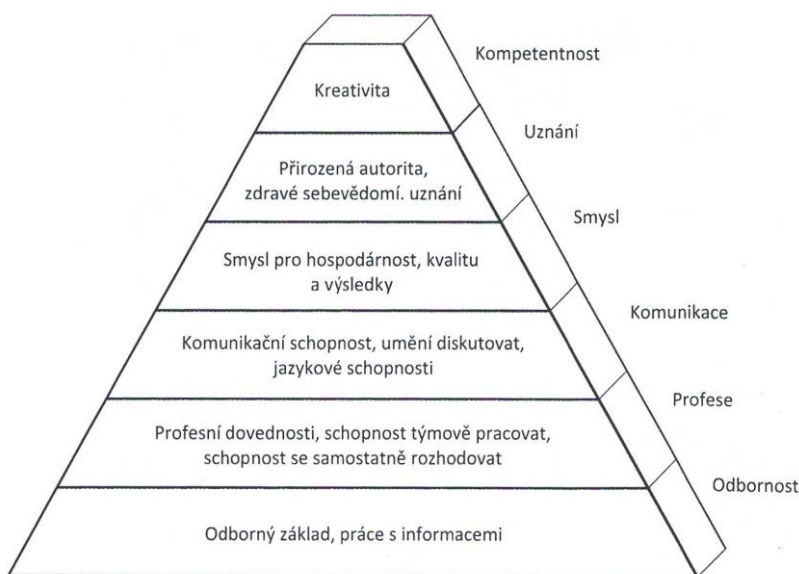
- Inzerce je nejčastější metodou, jejímž cílem je upoutání pozornosti, vytvoření zájmu o danou nabídku. Způsob sdělení by měl být takový, aby dokázal lidi přimět přečíst si inzerát až do konce.
- Získávání pracovníků pomocí internetu, neboli pomocí počítačových sítí (e-recruitment), se skládá z přilákání, třídění a klasifikování uchazečů, výběru a nabízení zaměstnání nebo odmítnutí uchazečů. Výhodou jsou nízké náklady na tento způsob inzerce, neboť většina firem vlastní své webové stránky s informacemi o působení a zaměření firmy.
- Externí služby (outsourcing) bývají realizovány zprostředkovatelskými agenturami, které se specializují na vyhledávání a dodávání vhodných uchazečů. Možnou nevýhodou je finanční nákladnost, výhodou lze spatřovat v ušetřeném čase, efektivnosti a relativní rychlosti těchto agentur.

„Zatímco úkolem získávání pracovníků je vyhledání vhodných uchazečů, úkolem výběru pracovníků je posouzení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v organizaci a rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější, jako nejlépe vyhovující

stanoveným požadavkům na výkon a chování na daném místě.“ (Kocianová, 2010, s. 94)

Manažerská funkce plánování je hlavní podstatou procesu získávání a výběru pracovníků. Jde vždy o prvotní naplánování procesu a vytvoření plánů, poté o naplnění plánů pro získávání a výběr pracovníků ať již z vnitřních, tak i z vnějších zdrojů, možné je též kombinovat obojí. (Častorál, 2013)

Obrázek 1 – Kritéria pro výběr pracovníků



Zdroj: Častorál, 2013, s. 184

1.2.3 Metody výběru zaměstnanců

Jako nejpoužívanější metody výběru pracovníků shledává odborná literatura:

Dotazník, který bývá zpravidla využíván ve větších organizacích. Většinou existují různé typy dotazníků pro různé pozice a různá pracovní zařazení, jeho použití je vhodné ve všech případech. Dotazník následně bývá zakládán do spisu či osobní karty zaměstnance.

Zkoumání životopisu patří mezi velmi oblíbenou a rozšířenou metodu, zpravidla je tato metoda využívána v kombinaci s některými dalšími metodami výběru. Jde

o metodu univerzální, která vypovídá o dosaženém vzdělání a dalších důležitých kompetencích uchazeče.

Testy pracovní způsobilosti jsou pomocným a doplňkovým nástrojem, jedná se o soubor testů různého zaměření, různé validity a spolehlivosti (např. testy inteligence, vědomostní testy, testy senzomotorické, testy osobnosti apod.).

Assessment centre je metoda, při níž dochází k diagnosticko-výcvikovému programu. Užívají se různé simulace, ve kterých jsou obsaženy skupinové i individuální úkoly. Je sestavena řada úkolů a účastníci jsou posuzováni kompetentními posuzovateli z řad vedoucích pracovníků, externích odborníků, personalistů, praktiků či psychologů. Obsah assessment centre musí odpovídat obsazované pozici.

Výběrový pohovor neboli rozhovor je nejpoužívanější metodou výběru. Jeví se též jako nejvhodnější metoda. Tazatel musí dopředu připravit a propracovat schéma a obsah otázek. Výběrový rozhovor podává ucelené a hlubší informace o uchazeči a jeho osobnosti.

Zkoumání referencí, při kterém se hledí na pracovní posudky z předchozích působišť uchazeče (např. předchozí zaměstnání, škola nebo také osoby, které uchazeče velmi dobře znají), patří mezi další nástroje výběru.

Lékařské vyšetření se nejčastěji užívá v souvislosti s pracovními pozicemi, které by mohly ohrozit zdraví jiných osob (např. v potravinářském průmyslu). Tato metoda výběru zaměstnanců bývá chápána jako diskriminační, a to z toho důvodu, že mnohé organizace využívají této metody, aby předešly zhoršení současného zdravotního stavu uchazeče při výkonu dané pozice a následnému opětovnému obsazování této pozice.

Přijetí pracovníka na zkušební dobu je rozhodně metodou nejefektivnější, neboť teprve samotným výkonem práce na dané pozici uchazeč prokáže své kompetence, vhodnost a způsobilost, tedy veškeré schopnosti, které rozhodnou o jeho dalším působení v organizaci.

1.3 Dotazování kandidátů

Dotazování, jinak také interviewování kandidátů či osobní pohovor s uchazeči, je dle odborné literatury nejoblíbenější forma metod výběru zaměstnanců. Při dotazování dochází k oboustranné výměně informací, skutečností, dojmů mezi uchazečem a zástupcem organizace. Cílem dotazování je získat hlubší informace o uchazeči, posoudit jeho osobnost a odhalit vhodné předpoklady pro výkon určité

pracovní pozice, ale také předat konkrétní informace o organizaci a o jejích očekávaních směrem k uchazeči.

Pro úspěšné zvládnutí vstupního pohovoru je nutná jeho propracovaná příprava. Především jde o vhodně zvolené otázky. Rozhovor by měl obsahovat pět hlavních kroků:

- Uvítání kandidáta – jde o představení se a krátký neformální rozhovor, který slouží k uvolnění uchazeče.
- Shrnutí obsahu pozice – stručný popis pracovní pozice, nastínění profilu hledaného kandidáta.
- Položení profesních otázek – otázky ohledně uchazečova vzdělání, praxe, zkušeností týkajících se dané pozice.
- Zjištění silných a slabých stránek uchazeče – zde se zkoumají silné a slabé stránky uchazeče, otázky mají svůj význam a přináší důležitá zjištění.
- Uzavření rozhovoru – uchazeči by měl být umožněn dostatečný prostor k tomu, aby doplnil jakékoliv informace, které pokládá za důležité a které by mohly být rozhodující pro jeho následné úspěšné přijetí do pracovního poměru, respektive také pro dotazy, které samotného uchazeče zajímají v rámci poptávané pozice. Závěrem by měl zástupce firmy uchazeči poděkovat a sdělit informace o vyrozumění o výsledcích rozhovoru. (Urban, 2003)

2 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

2.1 Adaptace nových zaměstnanců

Adaptabilitou lidí se rozumí schopnost přizpůsobit se určitému prostředí a dané situaci, jak se obecně shoduje odborná veřejnost. Adaptabilita každého jedince je rozdílná a závisí na mnoha faktorech. Především na osobnostních předpokladech, které ve velké míře ovlivňují sociální podmínky uspokojující sociální potřeby. Sociálními potřebami chápeme pocit bezpečí, sounáležitosti a pracovní uspokojení. Adaptace na určité pracovní místo přímo také souvisí s pracovními zkušenostmi, profesní odborností, naplněnými očekáváními ze strany jedince, ale též s vytvořenými podmínkami k adaptaci ze strany zaměstnavatele. Adaptovaný jedinec je plně ztotožněn s prací, se sociálním prostředím na pracovišti a předpokládá se, že bude stabilizovaný a spokojený.

Pracovník se adaptuje na:

- sociální podmínky (sociální adaptace),
- pracovní činnost (pracovní adaptace). (Kocianová, 2010)

Bedrnová a kol. (2007, s. 519) k adaptaci uvádí: *„Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám.“* Každý jedinec se snaží si podmínky, ve kterých žije, přizpůsobit svým potřebám, zájmům a cílům. Podmínky prostředí, v nichž se člověk nachází, jsou značně různorodé a ne vždy se jedinec úspěšně adaptuje na všechny vlivy daného prostředí. Adaptací pracovní se rozumí proces, kdy se pracovník vyrovnává s realitou pracovní pozice, jde především o plnění pracovních úkolů, o zvládnutí změn, ztotožnění se s požadavky a nároky pracovní činnosti. Adaptací sociální, která je též nedílnou součástí adaptace společenské a doplňuje adaptaci pracovní, s níž se též prolíná, se rozumí proces, kdy je jedinec začleňován do sociálních vztahů nejen na pracovišti, ale v celé organizaci. Cílem adaptačního procesu u nových pracovníků by mělo být co nejrychlejší zvládnutí pracovní pozice, začlenění se do pracovního kolektivu, do sociálního systému organizace a získání perspektivy dalšího růstu pracovníka. (Bedrnová a kol., 2007)

Adaptaci nových pracovníků Koubek (2009) nazývá jako „orientaci pracovníků.“ Jedná se o specifický program, během kterého se prostřednictvím vzdělávacích a adaptačních aktivit jedinec seznamuje s úkoly na pracovišti, pracovními podmínkami,

týmovými kolegy a sociálním prostředím v organizaci. Tento specifický program by měl zkrátit období, kdy pracovník ještě neplní plnohodnotně svou pracovní pozici a není zcela orientován v novém prostředí, tedy jak v pracovním, tak v sociálním. Program by měl usnadnit a urychlit začlenění pracovníka v organizaci nejen do pracovního procesu. Orientace pracovníků bývá zajišťována personálním útvarem, nadřízeným a spolupracovníky, popřípadě mentorem, který je novému zaměstnanci přidělen. Orientace by měla být rozložena vhodně do určitého časového úseku tak, aby byl pracovník schopen vstřebat veškeré informace, proto je nezbytně nutné, aby program orientace – adaptace nových pracovníků byl dobře naplánován a proveden pomocí vhodně zvolených metod. Nezbytná je také kontrola a vyhodnocování průběhu procesu adaptace nového pracovníka. To by měl zajišťovat personální útvar ve spolupráci s nadřízeným prostřednictvím dotazníků, pohovorů, testů apod.

Armstrong (2007) vnímá uvádění nových pracovníků do organizace jako velmi důležitý krok, kterému by měla být věnována náležitá péče. Procedury uvádění nových pracovníků do organizace rozděluje na procedury konané v den nástupu, dále procedury, které novému zaměstnanci poskytnou základní informace pro rychlou a vhodnou adaptaci a následný rychlý výkon samotné práce. Cíle adaptace shledává ve čtyřech bodech:

- Prvním bodem je překonání prvotní fáze, kdy nový zaměstnanec vnímá všechno jako cizí, neznámé a neobvyklé.
- Dalším – druhým – krokem je vybudování pozitivního postoje u nového zaměstnance v co nejkratším možném čase.
- Třetím bodem je zajištění co nejrychlejšího dosažení žádoucího pracovního výkonu pracovníka.
- Neméně důležitým (čtvrtým) cílem adaptace je zamezení předčasnému odchodu pracovníka.

Urban (2003, s. 54) říká, že: *„adaptace nových zaměstnanců patří často k relativně podceněným oblastem řízení. Její průběh a výsledky jsou však stejně důležité jako správné získávání a výběr nových pracovníků. Opustí-li nový zaměstnanec – v důsledku špatně provedeného uvedení do podniku nebo nezvládnuté pracovní adaptace – firmu v krátké době po nástupu, nebo se stáhne do stavu vnitřní, mentální výpovědi, znamená to pro firmu značné náklady.“* Urban (2003) dále uvádí, že pro podporu prvních kroků adaptace nových zaměstnanců mají střední a velké podniky většinou k dispozici orientační brožury, audio nahrávky a videokazety, které obsahují

nejdůležitější informace o firmě, o její historii, produktech, službách, firemní filozofii, pravidlech apod.

2.1.1 Oblasti adaptace (orientace) nových zaměstnanců

Oblasti adaptace lze rozdělit do tří kategorií:

- Celoorganizační orientace – bývá společná pro všechny pracovníky v organizaci, jde o předání obecných, základních informací především o organizaci.
- Útvarová orientace – týká se organizační jednotky, pracovní skupiny či týmu, v níž je příslušné místo obsazováno pracovníkem. Postihuje určité detaily a zvláštnosti dané pracovní pozice. Bývá společná pro všechna pracovní místa v organizační jednotce, pracovní skupině, týmu.
- Orientace na konkrétní místo – obsah je diferencován dle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě. (Koubek, 2009)

Také Armstrong (2007) dělí oblasti orientace shodně s Koubkem na orientaci celopodnikovou, kterou nazývá „uvádění pracovníků do podniku“, a na orientaci útvarovou, jež nazývá „uvádění pracovníků do útvaru“. U celopodnikové orientace zmiňuje, že by pracovníci personálních útvarů nebo jiní lidé, kteří mají nové pracovníky na starost, měli projednat s každým jedincem hlavní body a zároveň zodpovědět případné dotazy nových zaměstnanců. Nejdůležitější informace během orientace útvarové předává vedoucí útvaru nebo vedoucí týmu. Zahájení uvedení pracovníka do útvaru by měl provést vedoucí útvaru, který pracovníka uvítá, poskytne mu základní informace a následně předá vedoucímu týmu, který zabezpečí podrobnější orientaci pracovníka.

2.1.2 Činnost vedoucích pracovníků a personálního útvaru v období adaptace

Rozhodující podíl na praktické části adaptace nových pracovníků mají především jejich bezprostřední nadřízení. Těm zpravidla pomáhají spolupracovníci nového zaměstnance. Přímý nadřízený má za úkol řídit a kontrolovat útvarovou adaptaci a adaptaci na pracovní místo. V průběhu adaptačního procesu nového zaměstnance mu pomáhá řešit problémy s adaptací, obohacuje obsah adaptačního procesu a vyhodnocuje průběh adaptace. Úlohou personálního útvaru je vypracování

koncepce adaptace, obsahu a časového plánu adaptačního procesu. Personální útvar též metodicky řídí adaptační proces a proškoluje v této souvislosti vedoucí pracovníky. V tomto procesu je vyžadována úzká spolupráce vedoucích pracovníků a personálního útvaru. (Koubek, 2009)

Také Bedrnová a kol. (2007) jako rozhodující subjekty mající za úkol řízení adaptačního procesu nového zaměstnance shledává manažery ve spolupráci s pracovníky personálních útvarů. Dále Bedrnová upozorňuje na nutnost předaných informací touto skupinou v průběhu adaptace, především pak informace ohledně organizace, vlastní náplně práce, pracovního prostředí a finanční perspektivě, pracovního režimu na pracovišti a také soubor informací o jeho pracovní skupině.

2.1.3 Adaptační časový plán nového zaměstnance

Je nemyslitelné předat všechny informace novému zaměstnanci najednou, proto Koubek (2009) navrhuje průběh procesu adaptace uspořádat v „časovém plánu orientace“.

Časový plán adaptace (orientace) by měl být dle Koubka (2011) rozdělen do časových úseků, dále je modifikován podle povahy práce v organizaci, v pracovním útvaru i na pracovním místě.

Příklad časového plánu:

Písemné materiály pro výkon práce a informativní materiály je možné předat bezprostředně po rozhodnutí o výběru a přijetí pracovníka ještě před sepsáním pracovní smlouvy.

Při podpisu pracovní smlouvy obdrží zaměstnanec další ústní i písemné informace nejen od personalistů, ale též od svého budoucího přímého nadřízeného.

Doporučen je kontakt s novým pracovníkem a pomoc nadřízeného při řešení určitých osobních problémů zaměstnance (např. s ubytováním apod.) v období mezi podpisem pracovní smlouvy do samotného nástupu do zaměstnání. Nadřízený pracovník by měl v tomto období též poskytnout další potřebné informace.

V den nástupu do zaměstnání je nový pracovník proveden po organizaci, absolvuje všechny procedury určené pro tento den, jedná se o intenzivní adaptaci, kdy je nejen seznámen s pracovištěm, ale též s pracovním kolektivem. Nový zaměstnanec plní pracovní úkoly.

V průběhu prvního týdne zaměstnání se nováček zařazuje do skupiny spolupracovníků, spolupracuje se skupinou a svým nadřízeným při plánování

pracovních úkolů. Jsou uskutečněny pohovory nadřízeného s pracovníkem. Učí se, jak a kam se obrátit v případě problému.

Během druhého týdne již začíná plnit všechny běžné povinnosti spojené s pracovním místem. Je kontaktován personálním oddělením z důvodu jeho adaptace. Také bezprostřední nadřízený věnuje minimálně jedno setkání se zaměstnancem jeho adaptaci a případným problémům s tím spjatých.

Během třetího a čtvrtého týdne se nový zaměstnanec setká s personalistou a přímým nadřízeným z důvodu vyhodnocení dosavadního průběhu jeho adaptace, případného řešení problémů. V tomto období může v rámci orientace absolvovat krátká školení týkající se např. norem chování v organizaci, zaměstnaneckých výhod apod.

Od druhého do pátého měsíce zaměstnání již postupně plní všechny úkoly spjaté s pracovním místem, jednou za dva týdny se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným za účelem vyhodnocení průběhu orientace a z důvodu řešení případných problémů. Absolvuje další krátkodobá (zhruba dvouhodinová) školení (semináře) např. o kvalitě a produktivitě, technologii, zlepšování pracovního výkonu, odměňování, pracovních vztazích apod.

V průběhu šestého měsíce je proces adaptace nového zaměstnance uzavřen, zhodnotí se jeho dosavadní průběh, pracovní výkon zaměstnance, projednávají se další plány jeho personálního a sociálního rozvoje a vzdělávání.

Bedrnová a kol. (2007) dodává, že adaptační plán musí brát v úvahu dosažené vzdělání a délku praxe pracovníka. Tento plán by měl vždy přihlížet k individuálním zvláštnostem pracovníka a měl by být, dle možností, přizpůsoben jeho potřebám. Obsah plánu by měl korespondovat se složitostí a náročností pracovní činnosti a s tím by měla souviset i délka období plánu.

Urban (2003, s. 55) doplňuje předchozí autory a říká, že: *„při nástupu do zaměstnání by pracovník měl získat svůj písemný individuální adaptační plán, jehož konkrétní podoba, obsah i délka závisí na pozici, na kterou nastupuje. Adaptační plán zpravidla stanoví, s jakými obecnými informacemi a dokumenty by se zaměstnanec měl v průběhu své celopodnikové adaptace seznámit, jaká školení, s jakými organizačními útvary by se měl seznámit (případně jakou dobu by v nich měl strávit) a někdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace, zpravidla rozhovory s nadřízenými nebo zástupcem personálního úseku.“*

2.1.4 Řízení adaptačního procesu

Bedrnová a kol. (2007) zaměřují řízení adaptačního procesu na tyto čtyři následující kategorie pracovníků:

První skupinou jsou noví pracovníci – rozhodujícím subjektem řízení adaptačního procesu je u nových pracovníků bezprostřední vedoucí pracovník, který je též odpovědný za průběh procesu. Vedoucí pracovník může ve zvýšené míře ovlivnit vztah pracovníka k dalšímu sebevzdělávání, k vykonané práci i k zaměstnavatelské organizaci. Nový pracovník přináší organizaci možnost nového pohledu na organizaci a její problémy, což jsou užitečné postřehy, ze kterých může organizace čerpat.

Pracovníci, kteří se vrací na své původní pracoviště po delším čase, tvoří skupinu druhou – jedná se především o ženy vracící se po mateřské dovolené a pracovníky vracící se na svá pracoviště z dlouhodobých absencí v podobě nemocí či pobytů v zahraničí. Mnohdy u těchto pracovníků došlo k určité ztrátě profesionální sebedůvěry a někdy i k poklesu zájmu o pokračování v profesní kariéře. Úspěšná adaptace této skupiny spočívá v citlivém přístupu manažerů a snaze organizace nalézt řešení osobních problémů těchto pracovníků (úprava pracovní doby apod.).

Třetí kategorii obsazují pracovníci, kteří mění pracovní zařazení – většinou se jedná o pracovníky, kteří přechází z jednoho provozu (oddělení, útvaru) do druhého nebo jsou přeřazeni do nového či renovovaného provozu, může se též jednat o kariérní postup pracovníka či o jiné zařazení v důsledku např. zdravotního stavu. Každý manažer by v těchto případech měl brát dostatečný zřetel na skutečnost, že s jakoukoliv změnou se člověk vyrovnává postupně, a dle této skutečnosti by měl přizpůsobit zadávání pracovních úkolů a hodnocení výkonnosti pracovníka.

Čtvrtou kategorii tvoří pracovní skupiny – stávají se objektem adaptačního procesu v důsledku např. zavádění inovačních změn na pracovišti, zavádění nových technologií apod. Úlohou manažera je v tomto případě správná příprava na změny, správná pozitivní motivace a snaha o zapojení pracovníků do procesu již při zavádění inovačních změn.

2.1.5 Péče o zaměstnance v období adaptace z pohledu mentora

Bezprostřední nadřízený se dle Kocianové (2010) podílí na adaptaci pracovníka v rámci příslušného organizačního útvaru a pracovního místa, podporuje pracovníka, řeší případné problémy, provádí kontrolu adaptace a vyhodnocuje její průběh.

Personalisté se starají o koncepci adaptačního procesu, vytvářejí časový plán adaptačního procesu a spolupracují s managementem organizace. Nedílnou součástí adaptačního procesu by měl být přidělený mentor (původ slova mentor pochází z řecké mytologie, Mentor byl vychovatelem Odysseova syna Telemacha), patron procesu či školitel, který se po celou dobu procesu pracovníkovi věnuje, zaškoluje ho, radí mu a pomáhá s adaptací v sociálním prostředí.

Autoři odborných publikací popisují mentoring jako metodu vzdělávání, která probíhá při samotném výkonu práce. Prostřednictvím speciálně vybraných a školených jedinců je rozvíjena kariéra nových zaměstnanců, kteří jsou mentorům přiděleni. Mentoři předávají svým svěřencům rady, jak pracovat, vedou chráněnce k tomu, aby dosáhli nezbytných znalostí a dovedností potřebných pro výkon práce obvykle v určeném čase, informují o firemní kultuře, o základních hodnotách a cílech organizace, provádějí koučování ve specifických dovednostech, napomáhají s orientací chráněnců, jsou oporou a naslouchají, radí v tom, jak zvládnout všechny administrativní, odborné či mezilidské problémy apod. Mentor by měl být kvalifikovaný a pedagogicky schopný zaměstnanec, který je nápomocen po celou dobu adaptačního procesu novému zaměstnanci. Může jít o pracovníka z daného pracovního místa nebo z příbuzného pracoviště. Autoři konstatují, že adaptační proces nelze uspěchat.

Hlavním úkolem mentorů dle Bedrnové a kol. (2007) je:

- nabízet podnětné nápady,
- pomáhat zvýšit sebevědomí,
- podněcovat profesionální chování,
- konfrontovat negativní chování a postoje,
- učit příkladem,
- umožňovat růst výkonu,
- stát na straně svých svěřenců v kritických situacích,
- nabízet odborné rady a zkušenosti,
- podněcovat k dosažení stanovených cílů,
- pomáhat v kariéře.

Mentoring je forma učení, při které dochází k předání zkušeností a dovedností. Při mentoringu dochází také k motivování a edukaci druhých lidí, k jejich řízení a směřování tak, aby se co nejrychleji stali plnohodnotnými pracovníky. Pokud organizace přijímá do pracovního poměru více zaměstnanců najednou, je dobré vytvořit strukturovaný program orientačního tréninku, kterého se účastní všichni noví

zaměstnanci najednou. Orientační trénink je přínosný především proto, že umožňuje větší časový prostor pro získání důležitých informací, hromadnou možnost nácvičky postupů, informace o práci dalších úseků, ale též důležitý osobní kontakt s manažery.

2.1.6 Vyhodnocení adaptačního procesu

Podle Dvořákové (2007, s. 144) „*adaptovanost nového zaměstnance posuzuje přímý nadřízený, popř. vedoucí organizační jednotky, patron nebo spolupracovníci.*“

Toto hodnocení dle Dvořákové (2007) může též doplňovat výpověď hodnoceného ve smyslu, jak on sám vnímá adaptační proces. Hodnocení samotné informuje organizaci o začlenění zaměstnance do skupiny a systému organizace, o spokojenosti zaměstnance s prací a o tom, jak on sám vnímá organizaci, pro kterou bude práci vykonávat.

Vyhodnocením adaptačního procesu je sběr informací a jejich následné posouzení. Jde o informace, které jsou nezbytné a důležité pro nastavení dalšího rozvoje, resp. dalších personálních kroků a opatření přijatého zaměstnance. Vhodný způsob vyhodnocení vychází z následujících zásad:

- Mezi prvními kroky je nutné stanovit adaptační plán a program.
- Proces adaptace by měl být průběžně sledován a měla by být hodnocena jeho efektivita.
- Neustálý dohled nad procesem adaptace a jeho případné korigování žádoucím směrem.
- Na závěr procesu se doporučuje zorganizovat řízený pohovor se zaměstnancem pro vyhodnocení procesu a vyvození závěrů pro další rozvoj zaměstnance.
- Výsledkem dobře zvládnutého a vhodně nastaveného adaptačního procesu je pracovník, který si osvojil specifické znalosti a dovednosti pro výkon dané pracovní pozice, ztotožnil se s podnikovými záměry a cíli, zařadil se do pracovního kolektivu a je schopen plně a víceméně samostatně zastávat pracovní pozici. (Stýblo, 2003)

Zakončením adaptačního období a vyvrcholením zpětnovazebních rozhovorů v průběhu adaptačního procesu se jako velmi vhodný jeví rozhovor uskutečněný na konci adaptačního období. Při tomto rozhovoru je nezbytné zhodnotit výsledky adaptace nového zaměstnance, stanovit rozvojové cíle a dohodnout další pracovní úkoly pro již adaptovaného zaměstnance.

3 ROZBOR ŘÍZENÍ VÝBĚRU, PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ V PODMÍNKÁCH ORGANIZACE VZP ČR

V této kapitole se autorka bude zabývat rozbořem a popisem výběru, přijímání a procesem adaptace nových zaměstnanců v organizaci Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky (VZP ČR). Dojde k nastínění této problematiky a k představení organizace, ve které autorka provedla průzkum. Práce se soustředí především na problematiku samotné adaptace nových zaměstnanců. K analýze současného stavu autorka použije metodu kvalitativní, konkrétně pozorování, a metodu rozhovorů se samotnými účastníky procesu, tedy s novými zaměstnanci a jejich nadřízenými. Čerpat bude též částečně z interních předpisů a směrnic organizace. Velmi důležité jsou i její osobní poznatky a zkušenosti zainteresovaného zaměstnance z pozice vedoucího klientského pracoviště, ve které působí více než deset let. Tyto poznatky hodlá ve své práci také použít. Výstupem by mělo být zhodnocení stávajícího stavu procesu adaptace v organizaci a navrnutí možného řešení v rámci zlepšení adaptačního procesu nových zaměstnanců na pozici referent klientského pracoviště. Výběr respondentů bude záměrně probíhat mezi „nováčky“, kteří mají ukončen adaptační program v současné či nedávné době a budou osloveni i jejich přímí nadřízení, kteří mají velmi důležitou roli v tomto procesu. Díky takto zvolenému výzkumnému vzorku bude možné lépe identifikovat a komplexně zhodnotit průběh a stav procesu adaptace v organizaci.

3.1 Představení organizace

VZP ČR je největší zdravotní pojišťovnou v České republice. Její působení upravuje zákon České národní rady o Všeobecné zdravotní pojišťovně České republiky č. 551/1991 Sb. ze dne 6. 12. 1991 s účinností od 1. 1. 1992. VZP ČR je se 6 MILIONY KLIENTŮ největší zdravotní pojišťovnou v ČR, existuje od roku 1992 a dlouhodobě patří k základním pilířům systému zdravotnictví v ČR. Posláním VZP ČR je profesionálně a hospodárně zajistit správu prostředků veřejného zdravotního pojištění a zaručit jejich účelné využití na straně jedné a současně maximálně uspokojit potřeby pojištěnců na straně druhé. Cílem VZP ČR je poskytovat klientům široké spektrum služeb v oblasti zdravotního pojištění na co nejvyšší úrovni. VZP ČR vede registr pojištěnců veřejného zdravotního pojištění a je správcem zvláštního účtu veřejného zdravotního pojištění, je právnickou osobou, v právních vztazích vystupuje svým

jménem, může nabývat práv a povinností a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících.

VZP ČR je členem:

- EHFCN – Evropská síť boje proti podvodům a korupci ve zdravotnictví (European Healthcare Fraud and Corruption Network),
- AIM – Mezinárodní asociace vzájemných pojišťoven (International Association of Mutual Benefit Societies).

Organizační struktura VZP ČR:

- Ústředí,
- regionální pobočky,
- klientská pracoviště.

Orgány VZP ČR jsou:

- Správní rada,
- Dozorčí rada,
- Výbor pro audit,
- Rozhodčí orgán (Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky, 2015).

Z důvodu zaměření této organizace, což je zaměření na klienta, je prioritně zřízena síť klientských pracovišť (přesný počet je 185 klientských pracovišť po celé ČR; viz příloha A), která má zajistit styk s klienty. Síť klientských pracovišť představuje velké zastoupení poboček této firmy, kde v tzv. „open officech“ vykonává funkci přepážkových referentů jeden či více zaměstnanců dle regionálních požadavků. Zaměstnanci „referenti klientských pracovišť VZP ČR“ jsou za tímto účelem pečlivě vybíráni, prochází několika úrovnovým systémem výběrového řízení, při kterém je kladen důraz nejen na jejich odbornost, ale především na jejich psychickou odolnost a další schopnosti, které v rámci této činnosti potřebují pro perfektní zvládnutí pracovních požadavků a k zajištění dobrých vztahů s pracovním kolektivem.

Přepážkový referent vykonává činnosti v souladu se zákonem o veřejném zdravotním pojištění č. 48/1997 Sb., dále provádí činnosti v souladu s právem Evropské unie (Nařízení rady (EHS) 883/224 a prováděcím Nařízením Rady (EHS) 987/2009). Dalším zákonem, který upravuje činnost referenta, je zákon č. 595/1992 Sb., o platbách na veřejné zdravotní pojištění; zákon č. 551/1991 Sb., o Všeobecné zdravotní pojišťovně České republiky; zákon č. 280/1992 Sb., o resortních, oborových, podnikových a dalších pojišťovnách; zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů,

a mnoho dalších zákonů, které souvisí s legislativou ohledně veřejného zdravotního pojištění jako např. bilaterální smlouvy uzavřené s různými zeměmi světa, zákon o pobytu cizinců 326/1999 Sb. apod. Referent vykonává po celou úřední dobu převážně pouze přímý styk s klientem, písemnou, emailovou a telefonickou komunikaci provádí v omezené míře, neboť prioritou klientských pracovišť je odbavování fyzických klientů, kteří přichází vyřizovat své požadavky a řeší problémy spojené se zdravotním pojištěním. Administrativní úkony spojené s činností referenta jsou vyřizovány operativně, většinou před úřední dobou nebo po ní. Úřední doba činí 37,5 hodin týdně, a to z toho důvodu, aby potřebná administrativa mohla být včas vyřizována a zpracována tak, aby referent nemusel setrvávat a tyto činnosti vykonávat mimo svou pracovní dobu. Obsah vědomostí a zkušeností potřebných pro zvládnutí práce referenta je velmi široký. Nutná je neustálá edukace a provádění školení v dané problematice, také psychické vypětí je při této práci vysoké oproti jiným profesím, proto je nutné i neustálé vzdělávání (např. formou psychohygieny, zvládání stresu apod.).

Jako příklad uvádí autorka některé činnosti vykonávané referenty: výdej zdravotních průkazů, zpracování vyúčtování pojistného pro fyzické i právnické osoby, vyřízení žádosti o výplatu příspěvků, sjednávání komerčních produktů (cestovní připojištění atd.), vystavování nárokových dokumentů v rámci EU, řešení problematiky žadatelů o mezinárodní ochranu v ČR, řešení problematiky žadatelů o azyl v ČR, vyřizování splátkových kalendářů, exekucí, žádostí o odstranění tvrdosti zákona, spolupráce se smluvními zdravotnickými zařízeními, problematika lázeňské péče a ozdravně léčebných pobytů, dědická řízení, refundace péče čerpané v zahraničí, problematika povinností zaměstnavatelů a ostatních plátců pojistného, problematika hrazené zdravotní péče, registrace klientů u lékařů, zpracovávání nahlášených změn, spolupráce s centrálními registry obyvatel a mnoho dalších odborných činností.

Z pracovního hlediska jsou referenti vedeni a školeni ke korektnímu jednání, zdvořilosti, vstřícnosti a jednání bez jakýchkoliv předsudků rasových, národnostních, náboženských, politických nebo jiných. Veškerá jejich jednání musí být vedena nestranně a s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty. Jejich jednání se vyžaduje ohleduplné, způsobem přiměřeným sociálním schopnostem a komunikačním potřebám klientů, přičemž musí respektovat jejich osobnost. Informace, které referenti při výkonu zaměstnání získají, musí pokládat za důvěrné, musí jim poskytnout náležitou ochranu a vždy musí zachovávat mlčenlivost, pokud nejsou této povinnosti zbaveni. Nad rámec těchto hodnot jsou referenti povinni uplatňovat při své práci nestrannost, legalitu, integritu, transparentnost, rovnost a spravedlnost. Pracovní

pozice referenta přepážkového pracoviště představuje každodenní styk s klienty, při kterém je sledována kvalita odbavení, čekací doby, doby obsluhy, odbornost a kompetentnost pracovníka. Obecně tato klientská pracoviště navštíví několik stovek klientů denně.

K plnění těchto požadavků je zapotřebí nejen vhodně vybraných pracovníků na tuto pozici, ale také nastavení obecně i závazně platných pravidel, norem, směrnic a dalších příkazů toto upravujících, včetně vhodně nastaveného programu adaptačního procesu.

Personální činnosti ve VZP ČR jsou zajišťovány Úsekem personálním, který je součástí Ústředí VZP ČR a je přímo podřízen řediteli VZP ČR. Organizační struktura Úseku personálního zahrnuje tři odbory, a to:

- Odbor plánu, analýz a zpracování mezd,
- Odbor pracovně právní a personální agendy,
- Oddělení rozvoje lidských zdrojů.

Samotná Oddělení personální pro regionální pobočky jsou součástí a jsou přímo podřízena Odboru pracovně právní a personální agendy. Tato oddělení jsou rozmístěna v rámci šesti Regionálních poboček VZP ČR. Zajišťují Regionálním pobočkám veškeré personální činnosti potřebné pro bezproblémový chod firmy z hlediska pracovně právní legislativy.

3.2 Nábory zaměstnanců v podmínkách dané organizace

Nábor nových zaměstnanců do VZP ČR upravuje pokyn personálního náměstka ředitele, který není veřejně přístupný. Tento pokyn shrnuje postup při výběrových řízeních zaměstnanců ve VZP ČR. Pokyn stanovuje závazná pravidla pro výběrová řízení a říká, že výběrovým řízením prochází uchazeči zpravidla na všechna pracovní místa ve VZP ČR a že výběrové řízení není třeba vypisovat v případě, kdy je na uvolněné místo již určený jiný zaměstnanec VZP ČR. Tento pokyn také závazně specifikuje přípravu výběrových řízení. Příprava výběrového řízení by měla probíhat následně:

- 1) Personalista shromáždí životopisy, připraví souhrnnou tabulku, kterou předá vedoucímu zaměstnanci.
- 2) Personalista a vedoucí zaměstnanec se dohodnou na složení výběrové komise v jednotlivých kolech (komise by měly mít lichý počet členů), dále na počtu a typu

jednotlivých částí výběrového řízení, a to s ohledem na obsazovanou pozici, počet uchazečů a další specifika.

3) Personalista, který shromažďuje dokumenty k výběrovému řízení, provede předvýběr kandidátů tak, aby činnost výběrové komise mohla být maximálně efektivní a bez průtahů. Personalista zároveň písemně či telefonicky informuje vyřazené kandidáty o jejich neúspěšném výsledku.

4) Výběrová komise posoudí zbývající životopisy uchazečů, případně jejich videodotazníky, vyřadí méně vhodné kandidáty, které personalista následně písemně či telefonicky informuje o jejich neúspěšném výsledku ve výběrovém řízení.

5) Vhodní kandidáti jsou pozváni personalistou písemně či telefonicky k další účasti ve výběrovém řízení.

Dle údajů zjištěných ve spolupráci s Oddělením personálním autorka konstatuje, že na každé vypsání volné místo na pozici Referent clientského pracoviště VZP ČR se v současné době v Praze hlásí cca 400 uchazečů. Především se jedná o zájemce z řad vysokoškolsky vzdělaných lidí. Tato skutečnost zřejmě koresponduje nejen se stavem na trhu práce v ČR, ale velkou roli také hraje atraktivnost zaměstnavatele, který je v povědomí veřejnosti zapsán jako velká, stabilní, solidní firma, jež má budoucnost a nabízí sociální jistoty svým zaměstnancům včetně zajímavých forem benefitů v podobě např. příspěvků na stravování, týdne hrazené dovolené navíc, příspěvku na penzijní připojištění, možnost kariérního růstu atd.

3.3 Formy náboru

Inzerování volných pracovních míst v organizaci probíhá tak, že požadavek na vypsání výběrového řízení předá vedoucí zaměstnanec personalistovi, a to telefonicky nebo e-mailem. Vedoucí zaměstnanec následně s personalistou specifikuje požadavky na obsazované pracovní místo. Těmito požadavky se rozumí: počet let požadované praxe, požadavky na stupeň a obor vzdělání, požadované kompetence apod. Volná pracovní místa ve VZP ČR jsou v případě, že je záměr vypisovat výběrové řízení, vždy nejprve nabízena stávajícím zaměstnancům, proto je inzerce povinně zveřejněna primárně na intranetu VZP ČR v sekci „volná místa“, a to po dobu minimálně tří dnů. Pokud se interně nepřihlásí vhodní uchazeči, je inzerát zveřejněn na internetových stránkách VZP ČR určených pro nábor zaměstnanců, zejména www.zdravakariera.cz, dále na Facebook stránkách VZP ČR, případně na dalších pracovních serverech (www.jobs.cz, www.airjobs.cz apod.) viz příloha B.

Momentálně byla všechna klientská pracoviště VZP ČR vybavena informační brožurou „Zdravá kariéra ve VZP“, která je volně k dispozici v těchto pracovištích všem příchozím klientům. Tato brožura informuje zájemce o možnosti zaměstnání ve VZP ČR, je rozdělena do čtyř sekcí, a to: nabídka pracovního uplatnění pro absolventy VŠ, pro handicapované, pro lékaře nebo zdravotníky a pro ostatní zájemce.

Výběrová řízení ve VZP ČR mohou být vícecyklová a mohou se skládat z jedné nebo více níže uvedených částí:

- videodotazník,
- telefonní pohovor – předchází pozvání k ústnímu pohovoru,
- pohovor s personalistou,
- strukturovaný pohovor k ověření odborných znalostí a dovedností,
- odborný test, případové studie,
- behaviorální interview zaměřené na ověření kompetencí a dovedností uchazeče,
- virtuální assessment centre (baterie psychodiagnostických testů v kombinaci s modelovými situacemi),
- klasický assessment centre.

Konečné rozhodnutí o vítězi výběrového řízení, který bude navržen k přijetí do pracovního poměru, přísluší vždy vedoucímu zaměstnanci odborného útvaru, a to na základě podkladů od výběrové komise. Personalista následně oznámí vítězi výsledek výběrového řízení a informuje písemně nebo telefonicky neúspěšné uchazeče o neúspěšném výsledku ve výběrovém řízení.

Autorka práce z pozice vedoucí klientského pracoviště měla již mnohokrát možnost být účastna výběrových řízení nových pracovníků pro přepážkové pracoviště. Autorka konstatuje, že organizace má opravdu dobře propracovaný plán výběru zaměstnanců. Prvotní fáze, hned po inzerci volného místa, spočívá v tom, že personalista, který má Odbor služeb klientům na starost, vyhodnotí získané životopisy uchazečů dle předpokládané vhodnosti kandidáta. Kritériem výběru uchazečů, kteří následně budou pozváni k pohovoru, bývá nejen dosažené vzdělání, které musí být minimálně středoškolské zakončené maturitní zkouškou, ale též odborná praxe na obdobné pozici. Po důkladné eliminaci vhodných kandidátů na základě poznatků z jimi dodaných životopisů bývá zpravidla deset až patnáct uchazečů vyzváno k osobnímu pohovoru, který naplánuje personalista tak, aby v co nejkratším možném čase mohlo následně proběhnout samotné výběrové řízení a časová prodleva v obsazení volné pozice byla co nejkratší. Součástí osobního pohovoru uchazeče s personalistou je též

psychologický test, který má identifikovat vhodnost uchazeče. Po této prvotní fázi jsou uchazeči, kteří se osvědčili při pohovoru, vyzváni, aby se v určený den dostavili k samotnému výběrovému řízení. Jedná se o hromadný akt, kdy za asistence personalisty, přímého vedoucího pracovníka a vedoucího oddělení, ojediněle bývá přítomen též ředitel Odboru služeb klientům, jsou kandidáti dotazováni, pozorováni a testováni. Prvotně dochází k představení všech zúčastněných a ke krátkému seznámení se s představami a vizemi uchazečů ohledně dané pracovní pozice, respektive zjišťování, zdali uchazeči mají určité informace o organizaci. Následně jsou buď týmově či individuálně testováni. Testování spočívá v plnění úkolů, vypracovávání různých dotazníků, hraní scének v rámci modelových situací apod. Využívána bývá především forma assessment centre. Vše je směřováno tak, aby byly vysledovány kompetence důležité pro pozici přepážkového referenta a byl vybrán vhodný kandidát. Toto výběrové řízení trvá obvykle od 9 hodiny ranní a ukončeno je většinou v odpoledních hodinách kolem 17 hodiny. V průběhu celého dne výběrového řízení jsou prováděny malé pauzy pro oddech a občerstvení. V úplném závěru dne jedná hodnotící skupina o kandidátech, předloží své argumenty ohledně vhodnosti či nevhodnosti kandidátů, předá si své poznatky, zjištění, postřehy a poté obvykle vybere nového zaměstnance. Všichni zúčastnění jsou během několika následujících dní písemně obeznámeni o tom, zdali uspěli či nikoliv. Stává se pouze zřídka, že z výběrového řízení nevzejde žádný vhodný kandidát a výběrové řízení musí být opakováno.

3.4 Adaptační proces nového zaměstnance

Každý zaměstnanec, který vstupuje do pracovního poměru na pozici referent klientského pracoviště, nebo ve VZP ČR již pracuje a mění pracovní zařazení, to znamená, že bude nově pracovat na přepážce, je povinen absolvovat adaptační proces. Adaptační proces je součástí všech pracovních pozic v organizaci.

První pracovní - adaptační den nováčka: adaptační proces počíná dnem nástupu zaměstnance do zaměstnání. V ranních hodinách podepisuje pracovní smlouvu na personálním oddělení (autorka však poznamenává, že toto jednání bývá v praxi posledním kontaktem zaměstnance s personalistou), je seznámen s pravidly bezpečnosti práce a požární ochrany a následně zahajuje výkon práce, resp. adaptaci na určitém klientském pracovišti. Na tomto pracovišti absolvuje řadu dalších seznámení a poučení. Vedoucí zaměstnanec určí novému pracovníkovi školitele a představí ho kolegům. Vysvětlí mu průběh adaptačního procesu včetně jeho

očekávaných výsledků a podle náplně práce zkontroluje či zajistí vybavení přístupovými právy na pracoviště. Dále už se pracovníka ujímá patron (mentor). Patron je vybírán vedoucím pracoviště, vždy se jedná o pracovníka, který je z pohledu týmu nadprůměrný nejen v rámci svých odborných znalostí, ale též v rámci svého sociálního působení v týmu. Dalo by se říci, že se jedná o tzv. „týmového seniora“. Patron provede nového zaměstnance pracovištěm, seznámí ho s jeho denním chodem a příslušným technickým vybavením. Patron vede nového pracovníka na klientském pracovišti celým adaptačním procesem, vysvětluje mu jeho úkoly a povinnosti, které souvisejí s výkonem práce a které musí zvládnout, pomáhá mu radou nebo názorným předvedením, zajišťuje pro něho potřebné pracovní materiály, zodpovídá dotazy, ověřuje jeho odborné znalosti a dovednosti, hodnotí osobní i pracovní kvality „nováčka“ a v závěru procesu navrhuje jeho další uplatnění a směry osobního rozvoje.

Druhý pracovní - adaptační den nováčka: druhý pracovní den v měsíci je věnován vstupnímu školení adaptačního programu nového zaměstnance na Ústředí VZP ČR. V tento den jsou všichni noví zaměstnanci různých pracovních zařazení a z různých Regionálních poboček VZP ČR pozváni na seznámení s firmou na Ústředí VZP ČR, které sídlí v Orlické ulici v Praze 3. Každý nováček obdrží brožuru s názvem: „Adaptační program nového zaměstnance VZP ČR“, která má 58 stran a jsou zde shromážděny základní informace o firmě, její struktuře, o historii firmy, její vizi apod. Nováček má možnost díky této brožuře získat informace také o hospodaření firmy, firemních hodnotách, o možnosti zaměstnaneckého rozvoje, o povinnostech a právech zaměstnanců VZP ČR, dále o informačních technologiích firmy atd.

Třetí pracovní - adaptační den až roční působení nováčků: toto období je rozfázováno. Fáze adaptačního procesu jsou následující (adaptační proces je rozdělen do dvou období a tří částí):

První období – zkušební doba 1-3 měsíce; na konci třetího měsíce rozhoduje vedoucí zaměstnanec o pokračování nebo ukončení pracovního poměru.

Druhé období – 4. měsíc až 1 rok; na konci tohoto období se očekává optimální zvládnutí požadovaných znalostí a dovedností.

První část – jde o základní část procesu. Spočívá v seznámení se s pracovištěm a kolegy, v získávání základních znalostí o VZP ČR, o jejím předmětu činnosti, vizi a cílech, organizační struktuře, o bezpečnosti práce a požární ochraně, o základních obecně platných i vnitřních právních normách. Součástí adaptačního procesu jsou i povinná školení.

Druhá část – je zaměřena na profesní klíčové kompetence a na dosažení očekávané úrovně poskytovaných služeb na přepážce, která je zakotvena v interní směrnici „Standardy profesionální praxe“.

Třetí část – v této části adaptačního procesu vedoucí zaměstnanec a školitel hodnotí odborné, pracovní a morální kvality nového zaměstnance, jeho chování a vystupování, a zda je zaměstnanec vhodný pro výkon sjednané práce.

Po celou dobu trvání adaptačního procesu probíhá průběžné hodnocení, a to minimálně 2x a maximálně 3x. V rámci průběžného hodnocení zaznamenává povinně patron, zda zaměstnanec adaptační plán zvládá ve stanoveném čase, a případně zaznamenává témata, která měl dle adaptačního plánu zvládnout, ale z objektivních či subjektivních příčin je třeba se na ně znovu zaměřit. Jsou zde také zaznamenány silné a slabé stránky nováčka. Patron s výsledky průběžných hodnocení obeznamuje vedoucího pracovníka.

Závěrečné hodnocení probíhá po ukončení zkušební doby a následně po jednom roce trvání pracovního poměru. Obsahem závěrečného hodnocení je hodnocení kritérií dle kompetenčního modelu a splněných požadavků uvedených v adaptačním plánu (viz příloha C).

Metodami hodnocení jsou dialog, sledování zaměstnance při výkonu práce, řešení konkrétního problému klienta (kazuistiky) a znalostní test. Součástí závěrečného hodnocení je též vytyčení cílů v oblasti dalšího vzdělávání.

Vedoucí clientského pracoviště asi čtrnáct dní před nástupem nového zaměstnance informuje kolegy o datu nástupu „nováčka“. Spolu s personalistou definuje pracovní náplň nového zaměstnance tak, aby mohla být přílohou pracovní smlouvy. Určí ve svém týmu patrona. Zajišťuje přípravu pracoviště:

- pracovní stůl a pracovní židle,
- místo v šatně, prioritně je vyžadována také alespoň jedna uzamykatelná zásuvka či skříňka,
- telefon,
- pevný počítač,
- přístupová práva do aplikací,
- vstupní balíček kancelářských potřeb,
- vstupní karta se jmenovkou a klíče od pracoviště, které bývají předávány novému zaměstnanci v den nástupu.

Vedoucí zaměstnanec má připraven pracovní rozpis činností pro první dny nového zaměstnance na pracovišti, který obsahuje mj. seznámení s kolegy a jejich činností a další informační a instruktážní setkání. Vedoucí zaměstnanec má povinnost připravit pro nového zaměstnance základní informace a předpisy vztahující se k jeho práci (např. metodiky, zákoníky, číselníky atd.).

3.5 Adaptace referentů v praxi

V této kapitole autorka interpretuje své poznatky získané pozorováním a praxí. V praxi se velmi často stává, že nový pracovník klientského pracoviště je z provozních důvodů zaučován „za chodu“, neboť prioritou je zachovat plynulý chod odbavování čekajících klientů a zkrácení čekací doby těchto klientů. Znamená to, že pouze přihlíží dění na přepážce, poznamenává si řešenou problematiku, registruje pracovní a týmové procesy, pokládá doplňující dotazy, sleduje práci s PC a konkrétními pracovními programy. Sám není aktivně, z výše uvedených důvodů, plně účasten pracovní praxe. Pro školitele se v tuto chvíli stává přítěží, neboť školitel musí plnit výkon práce a zároveň se snaží, alespoň částečně, věnovat svému svěřenci. Od svého školitele nováček obdrží velké množství materiálů v různé podobě a bývá vyzván, aby v rámci samostudia problematiku zvládl, a to především ve svém volném čase, neboť rozsah potřebných znalostí k plnohodnotnému výkonu práce je obsáhlý a časově náročný na zažití a vstřebání informací. Dále bývá vyžadováno, aby nejdéle cca po jednom měsíci od nástupu zahájil nový zaměstnanec samostatný výkon práce. Zvládnout vědomosti a dovednosti potřebné k výkonu práce pomáhají novému zaměstnanci také odborná školení, která jsou koncipována právě pro kategorii začátečníků, a pomocné manuály v podobě pracovních návodů a postupů, které jsou umístěny v rámci firemního intranetu a slouží plně všem zaměstnancům. Oporou mu bývá též přímý nadřízený a jeho pracovní tým.

Nový referent přepážkového pracoviště VZP ČR bývá s pouze postačujícími znalostmi uveden do pracovního procesu a další znalosti a potřebné dovednosti získává samostatným výkonem práce. Pokud řeší situace, v nichž nedokáže problematiku klienta sám dořešit, je odkázán na podporu vedoucího či zkušenějších kolegů. Celá pracovní doba je založena na jednání referenta s klientem, přičemž referent plynule odbavuje čekající klienty a nemá obvykle možnost využít alespoň části pracovní doby k prohlubování a zdokonalování znalostí a dovedností.

Adaptační proces nových zaměstnanců klientského pracoviště VZP ČR je v současnosti velmi náročný na odborné a psychické zvládnutí oproti obdobím

dřívějším. Tato skutečnost je zapříčiněna mnoha faktory. Jedním z nich je restrukturalizace VZP ČR, která proběhla v roce 2012, ze třinácti krajských poboček bylo zřízeno pouze šest regionálních poboček. Tato organizační změna přinesla především propuštění velké části zaměstnanců, sloučení mnoha agend a přesun určité části pracovních činností na oddělení a odbory, které reorganizovány nebyly nebo byly reorganizovány pouze částečně. Tím došlo k obohacení a navýšení pracovní náplně každého stávajícího zaměstnance, neboli činnosti, které původně vykonával samostatný odbor s několika zaměstnanci, se transformovaly a předaly odborům a zaměstnancům, kteří nebyli reorganizováni a propuštěni. Dalším z faktorů, které zapříčiňují vyšší náročnost nejen na zvládnutí samotného adaptačního procesu, ale též na samotnou pracovní pozici, jsou neustále se měnící zákony a ustanovení, které se samotným výkonem funkce souvisí. Pro příklad autorka uvádí zákon 200/2015 Sb., jedná se o transparenční novelu, kterou se mění zákon 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění, ale také některé další zákony. Zde jsou inovovány určité části zákonů, např. termíny možných přeregistrací k jiným pojišťovnám, je zde nově určena příslušnost novorozence ke zdravotní pojišťovně v době narození, dále jsou zde upraveny podmínky pro odhlášení se ze zdravotního pojištění z důvodu dlouhodobého pobytu v zahraničí atd. Dalším faktorem je např. jednání s klienty v přímém kontaktu, tzv. „face to face“. Toto jednání vyžaduje nejen dokonalé znalosti pracovní problematiky, ale také psychickou vyzrálost a komunikační kvality pracovníků. Tyto kompetence nováčků získává mnohdy i v průběhu několika měsíců během svého působení na této pozici.

Autorka díky své praxi konstatuje, že četnost a náročnost změn, které souvisí s výkonem práce přepážkového referenta clientského pracoviště, jsou skutečnou zátěží i pro zkušené, letité zaměstnance.

4 POZNATKY Z PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

V této části budou specifikovány a představeny otázky, které byly použity v rámci rozhovorů s aktéry adaptačního procesu, dojde také k představení respondentů. Budou položeny dotazy nejen adaptovaným referentům, ale také jejich nadřízeným pracovníkům „vedoucím klientských pracovišť VZP ČR“. Autorka předpokládá, že na základě odpovědí, pozorování, své aktivní účasti v rámci adaptačního procesu a poznatků získaných při studiu odborných publikací a poznatků uvedených v interních směrnících organizace bude schopna vyhodnotit úroveň, účelnost a přínos nastaveného adaptačního procesu ve VZP ČR pro tuto pracovní pozici. Metodu šetření v podobě rozhovorů se zaměstnanci si autorka vybrala záměrně, a to z toho důvodu, že samotní aktéři procesu mají aktuální a realistický názor na průběh a přínos procesu z pohledu zúčastněných osob.

Celkem bylo osloveno deset respondentů. Jednalo se o pět respondentů ve funkci vedoucích pracovníků a pět respondentů pracovníků – referentů po ukončení adaptačního procesu. Rozhovory se zainteresovanými účastníky probíhaly v období od 15. 10. 2015 do 15. 11. 2015. Bylo položeno celkem čtrnáct průzkumných otázek (příloha D) a to tak, že každá zúčastněná skupina byla dotazována sedmi otázkami. Přístup všech respondentů k šetření je autorkou hodnocen jako kladný a iniciativní, v rámci autorčina průzkumu oslovení ochotně spolupracovali. Autorka musí uvést fakt, že se jedná o samé ženy, neboť VZP ČR momentálně zaměstnává cca 3 600 zaměstnanců a z toho více než 2 900 zaměstnanců tvoří ženy.

Tabulka 1: Vybraní respondenti

respondent	pohlaví	věk	pracovní zařazení	délka pracovního poměru ve VZP ČR	délka působení ve vedoucí pozici
Respondent č. 1	žena	29	Vedoucí klientského pracoviště	2 roky	1,5 roku
Respondent č. 2	žena	53	Vedoucí klientského pracoviště	20 let	15 let
Respondent č. 3	žena	55	Vedoucí klientského pracoviště	22 let	3 roky
Respondent č. 4	žena	26	Vedoucí klientského pracoviště	3 roky	1 rok
Respondent č. 5	žena	39	Vedoucí klientského pracoviště	13 let	9 let
Respondent č. 6	žena	29	Referent klientského pracoviště	1 rok	0
Respondent č. 7	žena	38	Referent klientského pracoviště	1 rok a 3 měsíce	0
Respondent č. 8	žena	28	Referent klientského pracoviště	1 rok a 2 měsíce	0
Respondent č. 9	žena	26	Referent klientského pracoviště	11 měsíců	0
Respondent č. 10	žena	24	Referent klientského pracoviště	1 rok	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondentům v rámci šetření byly položeny dotazy určené pro adaptované pracovníky po ukončení adaptačního procesu a dotazy určené pro jejich nadřízené (ucelený přehled položených výzkumných otázek je přílohou této práce viz Příloha C). Odpovědi jsou uvedeny v následujících blocích:

První skupina „nadřízení“

1) Na otázku „Po jak dlouhé době působení jsou nově vybraní pracovníci pro klientská pracoviště schopni zvládat tuto pozici samostatně a koresponduje tato skutečnost s nastaveným adaptačním plánem?“ odpověděly oslovené respondentky shodně, že plnohodnotný a plně samostatný výkon této pracovní pozice nastává u nováčků opravdu až po jednom roce působení ve firmě. Faktický výkon práce musí ovšem nováčků započít již asi po jednom měsíci od nástupu. V tomto období tedy vykonává pouze omezenou činnost s podporou týmu a nadřízené. Tato skutečnost tedy nekoresponduje s nastaveným adaptačním plánem, neboť není možné s některými pracovními procesy, na této pozici vykonávanými, nováčka seznámit např. až po šesti měsících jeho působení tak, jak je nastaveno v adaptačním plánu. Musí je zvládat daleko dříve. Dále respondentky uvádí, že tato skutečnost nováčka nutí, v prvopočátcích jeho působení, k intenzivnímu samostudiu a závisí na jeho schopnostech, vůli a dovednostech, kdy on sám potřebné informace vstřebává.

2) Od respondentek po položení otázky: „Je předán novému zaměstnanci při nástupu do zaměstnání adaptační plán v tištěné podobě, aby on sám mohl sledovat, jak profesně postupuje a zdali dodržuje nastavené časové úseky určené pro osvojení pracovní problematiky?“ tazatelka zjistila, že tištěný plán nováčkovi předán není. Nováček má možnost do plánu nahlížet, pokud má zájem. Oslovené respondentky také shodně uvedly, že je doposud žádný adaptovaný zaměstnanec neoslovil s žádostí o předání tištěného plánu.

3) Na otázku: „Je školiteli (mentorovi) umožněno plně se věnovat nováčkovi?“ odpověděly dotazované, že vše je závislé na zachování plynulého provozu klientského pracoviště. Znamená to tedy, že pokud je plný stav pracovníků, je školiteli umožněno plnohodnotně pracovat s nováčkem. Tato situace bývá výjimečná, neboť přítomnost všech nebo většiny spolupracovníků na pracovišti je ojedinělý stav (dovolené, školení, nemoci atd.).

4) Na otázku: „Jakou formou se vyjadřuje nový zaměstnanec k adaptačnímu procesu a je jeho vyjádření zaznamenáno? Pokud ano, tak jakou formou?“ odpověděly čtyři z pěti dotazovaných, že nováček se vyjadřuje pouze ústní formou, a to v intervalech k tomu určených adaptačním plánem. Jde o hodnotící pohovory. Pokud

by měl zájem a trval na zapsání svého názoru do adaptačního plánu, bude mu to umožněno. Žádný dotazník či jiná forma písemného vyjádření k procesu adaptace mu předána není ani personalistou, ani nadřízeným. Respondentka č. 5 uvedla: *„Nováček se vyjadřuje ústně v průběhu celého adaptačního procesu, při provedeném hodnocení se vyjadřuje jak v ústní, tak v písemné formě a toto jeho hodnocení, je zaznamenáno v adaptačním plánu a podepsáno školitelem, vedoucím a novým zaměstnancem.“*

5) Po položení dotazu: „Změnily byste vy samy něco v rámci nastavené koncepce adaptačního programu nebo se vám jeví jako plně dostačující k začlenění nováčka do pracovního procesu?“ tazatelka zjistila, že 3 z 5 dotazovaných by přivítaly, aby byl nový zaměstnanec adaptován a připraven na výkon pozice mimo klientské pracoviště. Mělo by se, dle zjištění, jednat o proces v zázemí, kde by byl nováček intenzivně zaučován interním mentorem po dobu asi 1 měsíce. Na pracoviště by se vracel zaměstnanec, který by z velké části dokázal zvládat samostatně pracovní úkoly. Respondentka č. 2 shledává tento program jako dostačující a nic by neměnila. Respondentka č. 4 program vidí takto: *„Dle mého názoru je adaptační program plně dostačující, možná bych jej doplnila o seznam povinných odborných školení či seminářů, které by měl zaměstnanec absolvovat.“*

6) Shodně na dotaz: „Umožňuje vaše pracovní vytížení poskytovat zpětnou vazbu a plnohodnotnou podporu novému zaměstnanci v průběhu jeho adaptačního procesu?“ 4 tázané odpověděly, že většinou ano. Respondentka č. 1 odpověděla, že v případě, pokud je přijat pouze jeden nový pracovník do týmu, tak jí to nečiní problém. Setkala se ovšem se situací, kdy nastupovalo do pracovního procesu více nováčků najednou nebo v krátkém časovém úseku a prostor pro plnohodnotnou vazbu všem byl v rámci pracovního vytížení skoro nemožný.

7) Na poslední dotaz: „Jak ovlivňuje adaptační proces nových zaměstnanců provoz pracoviště?“ všechny respondentky odpověděly, že provoz pracoviště je touto skutečností ovlivněn. A to tak, že jeho chod je zpomalen, minimálně jeden pracovník z týmu působí jako školitel a tedy několik měsíců nevykonává plnohodnotně své běžné pracovní úkoly. Jeho práci přebírá zbytek týmu, tím je prodloužena nejen doba čekání klientů, ale i doba jejich obsluhy. Často se také setkaly s negativní reakcí samotných klientů, kteří nevnímali dobře fakt, že jsou obsluhováni pracovníkem, který zaučuje nového zaměstnance. Proces odbavení se zpomalil a pocit diskrétnosti je narušen.

Druhá skupina „pracovníci v průběhu adaptačního procesu“

1) Na otázku: „Byly vám poskytnuty všechny důležité informace, které jsou nezbytné pro zvládnutí dané pracovní pozice před i v průběhu adaptačního procesu?“ se všechny oslovené respondentky shodují, že informace před nástupem na danou pozici nebyly úplné. První jednání s personalistou přineslo pouze zkrácenou informaci o tom, že půjde o „jednání s klienty“. Jednalo se tedy pouze o základní informaci. O jak náročnou práci se jedná, nebylo upřesněno. Personalista se zaměřil hlavně na představení firmy a představení firmou poskytovaných benefitů zaměstnancům. V průběhu adaptačního procesu důležité informace byly předávány nadřízeným a školitelem postupně v ucelené podobě tak, aby bylo možné je vstřebat.

2) Čtyři respondentky na dotaz: „Jak hodnotíte přístup školitele (mentora), který vám byl přidělen a přístup přímého nadřízeného v průběhu adaptačního procesu (přátelský přístup, ochota, dostatečný prostor pro vaše plné zaškolení, prostor pro vaše připomínky, náměty, prostor pro zpětnou vazbu,...)?“ uvádí, že přístup nadřízeného i školitele byl kladný, profesionální, přátelský a vždy měly možnost ihned řešit své problémy jak pracovní, tak osobní. Pouze respondentka č. 3 odpověděla: *„V době své adaptace jsem vystřídala tři školitele, což podle mě nebylo ideální, protože to komplikovalo proces zaučování. Něco mi bylo vysvětlováno znovu, na druhou stranu jsem měla alespoň možnost vidět práci více lidí. Jejich přístup ke mně byl v pořádku.“*

3) Na otázku: „Jak probíhá zpětná vazba v průběhu adaptace v rámci komunikace s personalistou, byla jste personalistou kontaktována?“ dotazované shodně odpověděly, že personalistou již kontaktovány nebyly, a to jak v průběhu adaptace, tak po jejím skončení. Čtyři z pěti respondentek by kontakt s personalistou uvítaly. Také se domnívají, že by z jeho strany měl být zájem na zjištění, jak se nováčkům daří, jak postupují a zdali nepotřebují pomoci s řešením určitého problému. Respondentka č. 5 sdělila: *„Své problémy v průběhu adaptace jsem měla obavu sdělit nadřízenému, neboť jsem se bála, že budu propuštěna, že práci nezvládám. Personalistce bych se asi svěřila, ale kontakt z její strany skončil hned v den nástupu.“*

4) Na dotaz: „Měla jste možnost průběžně se vyjadřovat k adaptačnímu programu?“ odpověděly respondentky společně, že ano. V průběhu celé adaptace byla možnost diskutovat plán se školitelem, dále také v rámci hodnotících pohovorů, které probíhaly vždy po ukončení určitého období. Podněty a připomínky byly pouze ústní formou bez písemného zápisu.

5) Na otázku: „Jak probíhala socializace v rámci celého pracovního týmu vůči vaší osobě v průběhu adaptace na pracovišti (byla jste představena kolegům, obeznámena,

jak funguje týmová spolupráce apod.)?“ odpověděly všechny dotazované, že průběh socializace na pracovišti byl zcela v pořádku, v první pracovní den byly seznámeny s kolegy. Vztahy na pracovišti vnímají respondentky jako dobré, což také podpořilo jejich rozhodnutí o setrvání na pracovištích. Spolupráci hodnotí též kladně.

6) Odpovědi na dotaz: „Vnímáte nastavený adaptační proces jako dostačující pro to, aby vám umožnil následně samostatně vykonávat danou pracovní pozici, splnil vaše očekávání?“ nebyly jednotné. Respondentka č. 1 uvedla: „Osobně bych uvítala více času na přípravu, nastudování a vstřebání informací před samotným výkonem práce.“ Respondentka č. 2 sdělila: „Byl dostatečný pouze k pochopení základních znalostí. Pozice vyžaduje neustálé zaučování a doplňování znalostí, což probíhá průběžně. Očekávání nesplnil, protože zjišťuji, že nebylo možné jej splnit a naplnit očekávání, že už všechno umím.“ Respondentka č. 3 odpověděla: „Adaptační proces je dostačující pro to, aby mi nadále umožnil samostatně vykonávat práci. Nicméně v adaptačním procesu je velké množství informací, které musí nový zaměstnanec vstřebat během prvního roku. V určitých momentech tedy dojde i k situacím, kdy už se informace začnou plést či je paměť vytěsní. Očekávání tedy nesplnil, neboť se stále necítím jako plnohodnotný pracovník, a to z toho důvodu, že práce vyžaduje neuvěřitelně velké množství znalostí, které se prostě za rok nedají zvládnout.“ Respondentka č. 4 k dotazu sdělila: „Proces byl jen zčásti dostačující a jen zčásti splnil moje očekávání. Nevyhovovalo mi, že jsem neměla čas na samostudium, to probíhalo v mém volném čase. Dále jako problém vidím přímé zaučování v provozu, kdy školitelka mnohdy musela pracovat a já pouze přihlížela a dotazy a připomínky jsem si musela poznamenávat a probíraly jsme je až později, až byl čas. Taky fakt, že jsem samostatně pracovala už po asi pěti týdnech, nekorespondoval s procesem, protože je těch informací mnoho, není to možné perfektně zvládnout v krátké době a stále musím spoléhat na týmovou podporu nebo podporu vedoucí.“ Respondentka č. 5 uvedla, že se jí nastavený proces jeví jako dostačující a její očekávání naplnil.

7) K poslednímu dotazu: „Měla jste možnost provést celkové hodnocení adaptačního procesu a vyjádřit své stanovisko po jeho absolvování (např. zdali je proces dobře nastaven apod.)?“ všechny dotazované sdělily, že jim tato možnost nabídnuta nebyla. Vyjadřování probíhalo pouze v průběhu procesu, většinou při hodnocení splnění či nesplnění požadavků vyplývajících z určité části nastaveného plánu. Dotaz ve smyslu, jak by měl podle nich proces probíhat, či zdali by něco nezměnily, nebyl položen vůbec.

5 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

V rámci šetření ohledně stávající podoby adaptačního procesu v organizaci na pozici referent klientského pracoviště byly zjištěny určité nedostatky, ke kterým autorka podává komentář a prezentuje svůj návrh na změnu.

1) Personalista není účasten žádných zpětnovazebních rozhovorů, žádného jednání a dotazování. Jeho pracovní zaměření se orientuje především na nábor, výběr a přijímání nových zaměstnanců. Zájemcům je personalistou pouze velmi informativně představena pozice, na kterou se hlásí. Uchazeč tedy nemá ucelenou představu a potřebné informace ohledně pracovní pozice referenta klientského pracoviště. Personalista se při vstupních pohovorech orientuje především na představení organizace a firemních benefitů. Ze strany personalisty dále neprobíhá žádné kontaktování nového zaměstnance v průběhu ani po skončení adaptačního programu.

Návrh na změnu:

Autorka doporučuje změnu ohledně koncepce vstupních rozhovorů personalisty s uchazeči. Je nezbytné – mj. také z důvodu eliminace možné fluktuace zaměstnanců (této problematice se práce nevěnuje) – obsazovanou pozici představit zájemcům velmi podrobně. Autorka navrhuje organizaci vytvořit přehledný materiál, například brožurku či krátký spot na přenosném nosiči (CD, Flash disk), kde bude pracovní náplň podrobně představena a popsána. Tento materiál by vybraný zájemce obdržel před samotným výběrovým řízením. Pořízení materiálu, pokud by byl přenosný na určitém datovém nosiči, by organizaci nemělo nijak výrazně finančně zatížit a dále by bylo možné je opakovaně využívat. Další doporučení se týká personální práce. Bylo by vhodné nastavit pravidlo ohledně kontaktu a zpětné vazby zaměstnance s personalistou. Autorka navrhuje, aby byl personalista přítomen všech povinných hodnotících rozhovorů v průběhu adaptačního programu a také, aby 4x za rok telefonicky kontaktoval adaptujícího se zaměstnance. Kontakt by měl být směřován nejen na pracovní problematiku, ale též na osobní záležitosti. Z takto provedených rozhovorů a následných zjištění by měl být pořízen stručný zápis, který by byl uložen v osobní kartě zaměstnance.

2) Mentoring na této pracovní pozici funguje s velkými omezeními. Mentorovi není většinou umožněno plnohodnotně zaučovat nového zaměstnance, neboť musí vykonávat běžné pracovní povinnosti. Většina vedoucích zaměstnanců i samotných

nových pracovníků tuto skutečnost vnímá negativně, protože se nejen odráží na zachování plynulého provozu pracoviště, ale také klienti tuto skutečnost nevnímají korektně, a nutí to i samotného nováčka k různým formám samostudia, a to hlavně v jeho volném čase. V prvních týdnech a měsících při působení nováčka v organizaci dochází především k jeho velké psychické zátěži zapříčiněné požadavky na včasné zvládnutí náplně práce. Také samotný školitel je zatížen činností navíc, kterou musí zvládat při své práci.

Návrh na změnu:

Autorka navrhuje adaptovat a zaškolovat nové zaměstnance formou intenzivního zaučování mimo clientské pracoviště. Mělo by se jednat o detašované pracoviště v zázemí organizace, kde by byl přidělen novému zaměstnanci odborný mentor (patron), který by byl připraven plně se věnovat zaměstnanci a připravit ho k samotnému výkonu práce. Tato forma adaptace by mohla dle autorky trvat v časovém rozhraní cca do 1 až 1 a půl měsíce od nástupu. Pracovník by se vrátil na pracoviště již zcela aklimatizován, s většinovými základními dovednostmi a znalostmi, pouze by se adaptoval na konkrétní pracoviště a pracovní tým. Další potřebné pracovní informace by již vstřebával za svého pracovního působení bez nutnosti seberealizace ve svém volném čase. Působení interního pracoviště mentoringu nových zaměstnanců by mohlo být využito i pro jiné pracovní pozice v organizaci.

3) Adaptovaný zaměstnanec obvykle neobdrží před nástupem adaptační plán, který by mu umožňoval sledovat, jak postupuje v zapracování se, zdali dosahuje splnění požadovaných kompetencí v nastaveném časovém období a co ještě splněno nemá. Nový zaměstnanec se k celému procesu vyjadřuje pouze ústně a neprobíhá žádná forma hodnocení celého procesu tak, jak ho vnímá pracovník, který právě adaptační proces dokončil.

Návrh na změnu:

Z šetření stávajícího stavu adaptačního procesu vyplývá, že jako vhodné a účelné se jeví předat plán adaptačního procesu každému novému zaměstnanci pro jeho interní potřebu (např. potřebu sledovat, jak postupuje, zdali zvládnutý obsah informací koresponduje s časovým harmonogramem procesu apod.). Dále autorka navrhuje, aby každý hodnotící pohovor byl podrobně zaznamenán a byl přidán také zápis, jak vše vnímá nový zaměstnanec. K tomuto účelu by mohl být použit stávající

formulář „adaptační plán“, který by byl pouze rozšířen o tyto záznamy. Po každém pohovoru by měl pracovník obdržet jedno vyhotovení. Jako vhodné a velmi důležité navrhuje autorka také vytvoření dotazníku, který by pracovník vyplnil v průběhu adaptace a po jejím ukončení. Z těchto poznatků by organizace mohla čerpat především zjištění, která by konkretizovala stav nastaveného procesu (účelnost, přínos apod.).

Autorka se ve své práci zaměřila na proces adaptace nových zaměstnanců v konkrétní organizaci. Jejím cílem bylo, za pomoci odborné literatury, odborných publikací, poznatků získaných vlastní praxí v organizaci, pozorováním, zkoumáním interních předpisů a šetřením v podobě rozhovorů se zúčastněnými zaměstnanci, představit a analyzovat stávající proces výběru, přijímání a především adaptace nových zaměstnanců na pozici referent klientského pracoviště VZP ČR. Proces adaptace je velmi významnou životní a pracovní fází, ve které se nový zaměstnanec zařazuje do pracovního procesu, začleňuje do pracovního týmu a také zvažuje své další setrvání ve firmě. Velkou úlohu v adaptačním procesu všech nových zaměstnanců plní adaptační plán. Jeho precizní propracování je velmi důležité nejen pro organizaci, ale též pro samotného nováčka.

V první části práce byla interpretována problematika související s tématem prezentované práce získaná studiem odborných publikací. Druhá část práce byla věnována samotnému stavu a analýze přijímání, výběru a adaptace nových zaměstnanců na pozici referent klientského pracoviště v organizaci VZP ČR. Autorka si toto téma vybrala záměrně, a to z důvodu jejího současného působení v organizaci na pozici vedoucí klientského pracoviště. Přestože má organizace ucelený, interně nastavený a celkem propracovaný plán adaptace, byly autorkou objeveny určité oblasti, které naznačují, že stávající proces a nastavený program adaptace nových pracovníků uváděné pozice vykazuje určité nedostatky. Tyto nedostatky zapříčiňují zvýšené pracovní zatížení klientských pracovišť procesem adaptace nových zaměstnanců, také ovlivňují postoj nového zaměstnance, přímo souvisí s předáváním pracovních informací, dovedností a znalostí novému zaměstnanci. Autorka se pokusila navrhnout doporučení ke změně stávajícího adaptačního procesu v organizaci. Především by mělo dojít ke zřízení interního mentoringu, v praxi by to znamenalo, že noví zaměstnanci by již nebyli adaptováni a zaučováni přímo za provozu, ale tento proces by probíhal v zázemí firmy, a to velmi intenzivní metodou po dobu maximálně 1,5 měsíce. Dalším návrhem na zlepšení je návrh na vylepšení zpětné vazby

personalisty. V současné době v organizaci personalista působí pouze v rámci náboru, výběru a přijímání nových zaměstnanců. Na adaptačním procesu se vůbec nepodílí a není zajištěna žádná zpětná vazba z jeho strany, kterou, dle zjištění, by samotní zúčastnění aktéři přivítali. Nedostatečný se také jeví prostor ze strany zaměstnavatele ohledně připomínek a námětů nových zaměstnanců k adaptačnímu procesu. Samotní nováčci momentálně nemají možnost zhodnotit stav, účelnost a prospěšnost tohoto procesu. Přínosem by byly např. zpětnovazební dotazníky a písemné zaznamenávání rozhovorů s novými zaměstnanci v průběhu jejich adaptace. Ucelený návrh na opatření autorka představila ve své práci. Šetření prokázalo, že VZP ČR se prezentuje v očích veřejnosti jako atraktivní, stabilní zaměstnavatel, kde jsou zaměstnanci týmoví partneři, kteří ochotně spolupracují s nováčky a podporují jejich začátky ve firmě.

Autorka shledává svou práci přínosnou pro organizaci, domnívá se, že na základě jejích doporučení by mohlo dojít ze strany organizace k zefektivnění nastaveného adaptačního procesu, k zamezení fluktuace ve firmě, k rychlejší a účelnější adaptaci nových pracovníků a především k menšímu zatížení stávajících zaměstnanců. Dále by organizace disponovala stále novými, přínosnými poznatky od zaměstnanců, které by mohla účelně využívat při vytváření personálních, organizačních a pracovních koncepcí.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-77169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BEDRNOVÁ, E. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.

ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru. Management lidských zdrojů. Management lidského kapitálu. Personální management*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-88-247-2475-1.

KAMIŠ, K. *Řečová a jazyková komunikace spisovné češtiny*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2012. ISBN 978-80-7452-023-5.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

PRŮCHA, J.; WALTEROVÁ, E.; MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8.

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

Seznam použitých internetových zdrojů

VŠEOBECNÁ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA ČESKÉ REPUBLIKY, VZP CZ: *O nás*. [online] 2015 [cit. 2015-10-25]. Dostupné z: <http://www.vzp.cz/o-nas>

PERSONALISTIKA A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ. [online] 2011-2013 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>

Seznam ostatních zdrojů

Interní předpisy VZP ČR (volně nepřístupné)

Kol. autorů. *Pokyn náměstka ředitele VZP ČR pro služby klientům č. 11/2013: Adaptační proces*. Praha: VZP ČR, 2015.

Kol. autorů. *Pokyn personálního náměstka ředitele VZP ČR č. 1/2015: Postup při výběrových řízeních zaměstnanců ve VZP ČR*. Praha: VZP ČR, 2015.

Kol. autorů. *Pokyn náměstka ředitele VZP ČR pro služby klientům č. 7/2015: Standardy profesionální praxe klientského pracovníka*. Praha: VZP ČR, 2015.

SEZNAM ZKRATEK

AIM - Association Internationale de la Mutualité (Mezinárodní asociace vzájemných pojišťoven)

EHFCN - European Healthcare Fraud and Corruption Network (Evropská síť boje proti podvodům a korupci ve zdravotnictví)

VZP ČR- Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obrázek 1: Kritéria pro výběr pracovníků.....	16
Tabulka 1: Vybraní respondenti.....	39

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Klientské pracoviště VZP ČR foto.....	I
Příloha B – Inzerce volného pracovního místa.....	II
Příloha C – Adaptační plán.....	III
Příloha D – Otázky k rozhovorům – ucelený přehled.....	X

PŘÍLOHY

Příloha A – Klientské pracoviště VZP ČR foto



Příloha B – Inzerce pracovní pozice ve VZP ČR

ODBORNÝ REFERENT/ODBORNÁ REFERENTKA KLIENSKÉHO PRACOVISTĚ

Zdravá kariéra ve VZP ČR

Chcete pracovat pro největší zdravotní pojišťovnu v České republice a být tak součástí základního pilíře českého zdravotnictví? Přidejte se k nám! Momentálně zaměstnáváme téměř 3 600 zaměstnanců. Budete tím dalším právě Vy?

PRACOVISTĚ: Praha

JAKÁ JE NÁPLŇ PRÁCE?

- příjem a zpracování dokladů veřejného zdravotního pojištění
- provádění legislativy EU v oblasti zdravotního pojištění
- činnosti v oblasti marketingových aktivit VZP ČR
- prodej komerčních produktů partnerů VZP ČR
- výkon pokladní služby
- informační servis klientům VZP ČR

CO OČEKÁVÁME?

- úplné středoškolské vzdělání
- pokročilá znalost práce na PC (MS Office)
- ochota a schopnost učit se novým věcem
- vynikající komunikační schopnosti
- odolnost vůči stresu
- komunikativní znalost anglického jazyka, další jazyk výhodou
- trestní bezúhonnost
- profesionalitu, loajalitu, odpovědnost, efektivitu, dynamičnost a spolupráci
- nástup 1. 12. 2015

CO NABÍZÍME?

- skvělou příležitost pracovat pro největší zdravotní pojišťovnu v České republice
- motivační systém odměňování
- silné a stabilní zázemí perspektivní společnosti
- moderní pracoviště v Praze
- možnosti rozvoje a vzdělávání
- 5 týdnů dovolené a další volno (sick days)
- stravenky a další výhody z bohatého benefitního programu
- pracovní poměr na dobu určitou jednoho roku s možností prodloužení

VZP nedělá rozdíly, a proto je toto místo vhodné i pro osoby se zdravotním postižením.

Pokud Vás nabídka oslovila, zašlete strukturovaný životopis spolu s motivačním dopisem nejpozději do 31. 10. 2015 na e-mailovou adresu: simona.kozlikova@vzp.cz.

Zdravá kariéra ve VZP
Dejte své kariéře zdravý směr...



Více informací na www.zdravakariera.cz

Příloha C – Adaptační plán

 **Adaptační plán pracovníka na
KCSK**

Jméno a příjmení: RP:

Datum nástupu:

Datum ukončení AP:

Školitel/ka (mentor):

	<i>datum splnění</i>	<i>podpis školitele</i>
Základní část: 1. – 7. pracovní den		
<ul style="list-style-type: none"> Bezpečnost práce, požární ochrana 		Organizováno Ústředím VZP
<ul style="list-style-type: none"> Informace o VZP ČR, organizační struktura, pracovní řád, cíle organizace, vzdělávání zaměstnanců apod., hmotná odpovědnost, docházkový systém, výplata, Service Desk apod. 		
<ul style="list-style-type: none"> Seznámení se zákonem o veřejném zdravotním pojištění a prováděcími vyhláškami a souvisejícími vnitřními dokumenty VZP ČR 		
<ul style="list-style-type: none"> Seznámení o RP VZP ČR – odběrně věcné útvary, organizační struktura apod. Seznámení s průběhem zpracování a praxe, vytýčení cílů a představ o průběhu zpracování, důležitá telefonní čísla (pro rychlou pomoc) Seznámení se se zákonem o veřejném zdravotním pojištění a prováděcími vyhláškami a souvisejícími vnitřními dokumenty VZP ČR – vybrané kapitoly Školení bezpečnosti práce a požární ochrany pro podmínky konkrétního pracoviště Intranet VZP + RP: seznámení, orientace, vyhledávání (INF, MP, pomůcky, návody apod.) Nejpoužívanější pracovní zkratky ve VZP ČR 		Organizováno KCSK
Speciální část - odborné znalosti, profesionální výkon		
Níže uvedené činnosti by měl pracovník zvládnout do 3 měsíců		
Standardy profesionální praxe <ul style="list-style-type: none"> profesionální komunikace, profesionální a osobnostní rozvoj, týmová práce; etický kodex, prostředí pro poskytování služeb 		

Obecné informace a. změny oznamované pojištěncem b. změna zdravotní pojišťovny c. přihlášení nového pojištěnce d. Úřad práce, vazby na ČSSZ e. nahlášení zaměstnavatelem f. OSVČ g. informační činnost		
Registrace a. registrace novorozence b. registrace a zánik účasti v českém v.z.p. c. informační činnost		
Doklady o pojištění (EHIC, Replacement, výpomocná registrace) a. převzetí a příslušná manipulace s vráceným průkazem EHIC b. zadání požadavku na průkaz pojištěnce c. vydávání Replacementu, Potvrzení dočasně nahrazující Evropský průkaz zdravotního pojištění d. informační činnost		
Zaměstnavatelé a. informační činnost		
Přehledy OSVČ a. informační činnost		

Vyúčtování a. zajištění zaslání vyúčtování b. vysvětlení vyúčtování c. zajištění zaslání přehledu plateb d. zajištění zaslání poštovních poukázek, jejich výdej e. žádost o vrácení přeplatku pojistného f. potvrzení o bezdlužnosti individuálního plátce g. potvrzení o bezdlužnosti hromadného plátce h. žádost o přiřazení platby (např. chybný VS)		
Příspěvky z Fondu prevence a. informační činnost b. náležitosti přijímané žádosti c. plnění podmínek pro přiznání příspěvku ve vztahu k v.z.p. d. FP-aktuální programy, akce, vouchery e. řešení reklamací f. akvizice a zpracování online přihlášky do Klubu pevného zdraví (KPZ) g. informace jakým způsobem čerpat příspěvek h. Mořský koník - informace, řešení stížností, předávání dat		
Níže uvedené činnosti by měl pracovník zvládnout do 6 měsíců		
Regulační poplatky a doplatky a. výdej výpisu z CDP b. příjem žádosti o opakované zaslání přeplatku z RDP c. příjem žádosti na zadání či opravu čísla účtu d. příjem žádosti o přeplatek z RDP v dědickém řízení e. převzetí námítky – reklamace k vyúčtování u České pošty		
Zdravotní péče a. zadání žádosti o zaslání Přehledu zdravotní péče poštou b. úhrada léků c. úhrada zdravotní péče d. lázně e. doprava do zdravotnických zařízení f. zdravotnické pomůcky g. ceny/body/kódy zdravotních výkonů h. platnost receptů a poukazů i. zákon 48/1997 Sb. – příslušné kapitoly		
PVZP <ul style="list-style-type: none"> • seznámení s činností PVZP • informační činnost 		
Pojištění v rámci Evropské unie-informační činnost a. nařízení EP a Rady č. 883/04 a 987/09 a problematiky smluvních států (podklady manuál EU – CMU) b. Evropská unie – práva a povinnosti c. třetí země - práva a povinnosti d. navázání rodinných příslušníků e. dlouhodobý pobyt v zahraničí f. přihlášení zaměstnaných cizinců g. žádost o refundaci nákladů na zdravotní péči čerpanou v EU h. pojištění cizinců bez nároku na v.z.p.		


i. možnosti a způsoby čerpání zdravotní péče mimo ČR a v ČR dle místa pojištění		
j. e-formuláře a jejich význam (E121, E106, E108, S1, S2 atd.)		
k. zaměstnanci, OSVČ, důchodci, turisté, neaktivní osoby a bydliště		
l. druhy průkazů		
Pojištění v rámci Evropské unie-informační činnost do 1 roku		
a. mezistátní smlouvy (státy, formuláře a nároky na lékařskou péči)		
b. E90 registrace pojištěnce, bydliště		
c. výpomocné registrace cizinců (e-formuláře, EHIC)		
d. pravidla odhlašování pojištěnců E902 včetně zpětného odhlášení		
e. dokládání dokladů při návratu z ciziny		
f. posuzování příslušnosti k právním předpisům A1, E101		
Ostatní		
elektronická spisová služba, portál		
Speciální část - praktické dovednosti (s aplikacemi)		
odborné		
<input type="checkbox"/> RSZP (registr subjektů zdravotního pojištění)		
<input type="checkbox"/> EvPř (evidence příspěvků)		
<input type="checkbox"/> CRP (centrální registr pojištěnců)		
<input type="checkbox"/> CDP (centrum doplatků a poplatků)		
<input type="checkbox"/> ESSS (elektronický spis)		
<input type="checkbox"/> HA PUZP (přehled úhrad zdravotní péče)		
<input type="checkbox"/> APCMU (informace o pojištěnci)		
<input type="checkbox"/> VZPP 2 (zadání průkazu)		
<input type="checkbox"/> OpenScape Contact Centre Enterprise v.7.1		
obecné		
<input type="checkbox"/> OIM (přidělování rolí k činnostem)		
<input type="checkbox"/> LMS (různé testy, např. bezpečnost práce, test znalostí)		
<input type="checkbox"/> VEMA (personální aplikace)		
<input type="checkbox"/> WAM4 (docházkový systém)		
<input type="checkbox"/> Service manager (požadavky na ICT služby)		
Povinné kurzy		
Profesionální komunikace - osobní, telefonická, písemná (do 3 měsíců)		
Laická první pomoc (po 3 měsících)		
Problémový klient (nespokojený, agresivní,...) (po 3 měsících)		
Management stížností (po 3 měsících)		

Hodnocení adaptačního procesu

Průběžné hodnocení

Termíny průběžného hodnocení stanovuje školitel ve spolupráci s vedoucím pracovníkem.


Datum 1. hodnocení:

 Hodnocení – témata, která měla být zvládnutá, ale je třeba se na ně ještě zaměřit; úkoly pro další období

Podpis školitele/ky:

Podpis pracovníka:

Datum 2. hodnocení:

 Hodnocení – témata, která měla být zvládnutá, ale je třeba se na ně ještě zaměřit; úkoly pro další období

Podpis školitele/ky:

Podpis pracovníka:

Datum 3. hodnocení:

 Hodnocení, témata, na která měla být zvládnutá, ale je třeba se na ně ještě zaměřit

Podpis školitele/ky:

Podpis pracovníka:

Celkové hodnocení zaměstnance

Výsledky závěrečného hodnocení budou zadány vedoucím pracovníkem do VEMY. Při hodnocení adaptačního procesu (AP) používejte následující škálu:

hodnota	definice
1/E (nadstandardní úroveň)	– Kompetenci projevuje vždy ve standardních i nestandardních situacích, je vzorem pro ostatní
2/P (optimální úroveň)	– Kompetenci projevuje vždy ve standardních občas i v nestandardních situacích
3/Z (postačující úroveň)	– Kompetenci projevuje často ve standardních situacích, téměř nikdy v nestandardních
4/N (nízká úroveň)	– Kompetenci projevuje málokdy jak ve standardních, tak i nestandardních situacích

Kritéria hodnocení	hodnota závěrečného hodnocení po 3 měsících	hodnota závěrečného hodnocení po 1 roce
Odborné znalosti, profesionální výkon		
• Schopnost řešení konkrétních případů ústně (kazuistiky)		
• PC test znalostí (dáno standardem profesionální praxe)		
Odborné praktické dovednosti		
• Schopnost ovládat PC aplikace k vyřízení žádostí/potřeb klienta		
Standardy profesionální praxe		
• Profesionální komunikace		
• Kodex odívání		
• Etický kodex		
• Úprava pracovního prostředí – přepážky		

Celkové hodnocení na konci zkušební doby (3 měsíce)

AP ukončen dne:

Nesplněné požadavky:

Datum hodnocení zaměstnance:

Vedoucí:

Školitel/ka:

Zaměstnanec:

Celkové hodnocení po 1 roce

AP ukončen dne: AP, zapracování prodlouženo pro nesplnění požadavků do:

Nesplněné požadavky:

Datum hodnocení zaměstnance:

Vedoucí:

Školitel/ka:

Zaměstnanec:

Příloha D – Otázky k rozhovorům

První skupina nadřízení:

- 1) Po jak dlouhé době působení jsou nově vybraní pracovníci pro klientská pracoviště schopni zvládat tuto pozici samostatně, a koresponduje tato skutečnost s nastaveným adaptačním plánem?
- 2) Je předán novému zaměstnanci při nástupu do zaměstnání adaptační plán v tištěné podobě, aby on sám mohl sledovat, jak profesně postupuje a zdali dodržuje nastavené časové úseky určené pro osvojení pracovní problematiky?
- 3) Je školiteli (mentorovi) umožněno plně se věnovat nováčkovi?
- 4) Jakou formou se vyjadřuje nový zaměstnanec k adaptačnímu procesu a je jeho vyjádření zaznamenáno? Pokud ano, tak jakou formou?
- 5) Změnily byste vy samy něco v rámci nastavené koncepce adaptačního programu, nebo se Vám jeví jako plně dostačující k začlenění nováčka do pracovního procesu?
- 6) Umožňuje vaše pracovní vytížení poskytovat zpětnou vazbu a plnohodnotnou podporu novému zaměstnanci v průběhu jeho adaptačního procesu?
- 7) Jak ovlivňuje adaptační proces nových zaměstnanců provoz pracoviště?

Druhá skupina pracovníci v průběhu adaptačního procesu:

1. Byly vám poskytnuty všechny důležité informace, které jsou nezbytné pro zvládnutí dané pracovní pozice před i v průběhu adaptačního procesu?
2. Jak hodnotíte přístup školitele (mentora), který vám byl přidělen a přístup přímého nadřízeného v průběhu adaptačního procesu (přátelský přístup, ochota, dostatečný prostor pro vaše plné zaškolení, prostor pro vaše připomínky, náměty, prostor pro zpětnou vazbu...)?
3. Měla jste možnost průběžně se vyjadřovat k adaptačnímu programu?
4. Jak probíhá zpětná vazba v průběhu adaptace v rámci komunikace s personalistou, byla jste personalistou kontaktována?
5. Jak probíhala socializace v rámci celého pracovního týmu vůči vaší osobě v průběhu adaptace na pracovišti (byla jste představena kolegům, obeznámena, jak funguje týmová spolupráce apod.)?
6. Vnímáte nastavený adaptační proces jako dostačující pro to, aby vám umožnil následně samostatně vykonávat danou pracovní pozici, splnil vaše očekávání?
7. Měla jste možnost provést celkové hodnocení adaptačního procesu a vyjádřit své stanovisko po jeho absolvování (např. zdali je proces dobře nastaven apod.)?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Miroslava Volmutová

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Adaptace nových zaměstnanců klientského pracoviště VZP ČR

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 42

Celkový počet stran příloh: 10

Počet titulů českých použitých zdrojů: 17

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Počet ostatních zdrojů: 3

Vedoucí práce: Mgr. Martina Kalvodová