

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUČ, o.p.s.

Ústav společenských a právních věd

Kateřina Vosičková

Adaptabilita zaměstnanců na Magistrátu města Prostějova
Adaptability of the Prostějov Municipality Employees

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Vitoslavská

Olomouc 2013

Čestné prohlášení

Čestně prohlašuji, že jsem předkládanou bakalářskou práci „Adaptabilita zaměstnanců na Magistrátu města Prostějova“ vypracovala samostatně, s použitím citovaných zdrojů.

Mořice 26.02.2013

.....

Kateřina Vosičková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat především vedoucí mé práce Mgr. Markétě Vitoslavské, za její ochotnou spolupráci, odborné rady a cenné připomínky.

Také děkuji své rodině, která mě podporovala po celou dobu studia a byla mi nezbytnou oporou.

Obsah

Úvod.....	5
I. Teoretická část.....	6
1.1 Personální činnost v organizaci.....	6
1.2 Vymezení pojmu adaptabilita X adaptace	9
1.3 Biologická adaptace	10
1.4 Psychologická adaptace	10
1.5 Sociální adaptace	11
1.6 Roviny adaptace.....	11
1.7 Řídící role	13
1.8 Adaptační proces v organizaci.....	16
1.9 Uvádění nových pracovníků do organizace.....	17
1.10 Cíle adaptačního procesu v organizaci	19
II. Praktická část.....	21
2. Uvedení organizace – Magistrát města Prostějova	21
2.1 Charakteristika vnějšího prostředí magistrátu	22
2.2 Charakteristika vnitřního prostředí Magistrátu města Prostějova.....	23
2.2.1 Popis současného stavu lidských zdrojů.....	23
2.2.2 Adaptační proces zaměstnanců a personální činnost na magistrátu	25
2.2.3 Vnitřní předpisy magistrátu	27
3. Metodologie výzkumu	28
3.1 Cíl výzkumu a hlavní výzkumná otázka.....	29
3.2 Dílčí výzkumné otázky	30
3.3 Technika sběru dat	31
3.4 Dotazník.....	32
3.5 Polostrukturovaný rozhovor	33
3.6 Studium interních dokumentů.....	35
4. Výsledky dotazníkového šetření a odpověď na jednotlivé dílčí otázky	35
Závěr.....	39
Anotace.....	41
Seznam použité literatury.....	43
Seznam příloh.....	45

Úvod

Nezaměstnanost, její prevence, profesní vzdělávání zaměstnanců či zvýšení jejich adaptability je globální problém nejen soukromé sféry, ale i veřejné a státní správy. Plnohodnotní a kvalifikovaní pracovníci jsou největším bohatstvím a základním kamenem každého podniku či úřadu, který určuje kvalitu poskytovaných služeb a kvalitu práce. Lidský kapitál tvoří budoucí hodnoty, jeho kvalita je hodnotou číslo jedna v konkurenčním světě. Zde hraje vzdělávání zaměstnanců a jejich adaptabilita klíčovou roli, neboť kvalitní pracovníci se stávají pro zaměstnavatele konkurenční výhodou, zdrojem informací, myšlenek, pracovní síly a schopnosti kvalitně plnit požadavky klientů.

Bakalářskou práci na téma „Adaptabilita zaměstnanců na Magistrátu města Prostějova“ jsem si vybrala s cílem zjistit, zda má město Prostějov vypracovaný adaptační plán zaměstnanců, zda současný adaptační proces vyhovuje zaměstnancům a zaměstnavateli a zda je proces adaptace zaměstnanců funkční.

Adaptace zaměstnanců je dlouhodobý, neustále se vyvíjející proces, nelze jej vytvořit ze dne na den. Práce se zaměstnanci hraje klíčovou roli již od jejich výběru, zaškolení, uvedení do praxe a pak dále, v postupném rozvíjení každého jednotlivce. Čím více má podnik či úřad zaměstnanců, tím kvalitnější a náročnější práce se očekává od personalistů a personálních manažerů.

Bakalářská práce má dvě části. Teoretickou část a praktickou část.

V teoretické části osvětluji pojmy adaptace a adaptabilita a vysvětluji jejich rozdíly. Vysvětluji, co je to personální činnost v organizaci, činnost personálního oddělení, které má na starosti nábor nových zaměstnanců a jejich adaptaci v pracovním i sociálním prostředí. Dále pak popisují adaptační proces v organizaci a uvádění nových pracovníků do organizace.

V druhé, praktické části bakalářské práce popisují strukturu Magistrátu města Prostějova, charakteristiku vnějšího a vnitřního prostředí a řídicí akty magistrátu. Zaměřuji se na stávající adaptační proces zaměstnanců, a to na základě získaných vlastních zkušeností, dotazováním zaměstnanců, konzultacemi s vedoucí právního a personálního oddělení a studiem interních dokumentů. Na základě odpovědí zaměstnanců a konzultací s oddělením právním a personálním zjišťuji, zda existují nějaké bariéry v současném adaptačním procesu.

I. Teoretická část

1.1 Personální činnost v organizaci

Personální činnost je jednou z nejdůležitějších činností v každé organizaci, tedy i na Magistrátu města Prostějova. Na Magistrátu města Prostějova je zaměstnáno 392 zaměstnanců, nutnost personálního oddělení je zde tedy zřejmá. Jak uvádí Dvořáková, potřeba zřízení funkce personalisty vzniká zhruba při velikosti organizace o 100 – 150 zaměstnancích.¹ Pozice personalisty a referenta vzdělávání jsou v rámci organizační struktury zařazeny do oddělení právního a personálního a jsou svou činností propojeny. Důraz je kladen na získávání nových zaměstnanců, jejich začlenění do pracovního procesu a další vzdělávání všech zaměstnanců Magistrátu města Prostějova.

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“²

Personální činností, řízením lidských zdrojů se zabývá mnoho autorů, například Josef Koubek ve své knize *Řízení lidských zdrojů*, Eva Bedrnová společně s Ivanem Novým a kol., v knize *Psychologie a sociologie řízení*, či Zuzana Dvořáková a kol., v knize *Management lidských zdrojů*. Zatímco Koubek přináší ucelený pohled na problematiku řízení lidských zdrojů v organizacích z pohledu personalisty, Bedrnová společně s Novým se snaží o aplikaci personální činnosti do oboru psychologie a sociologie v manažerské oblasti praxe. Zuzana Dvořáková se na personální práci dívá jako na činnost, která je součástí obecného managementu. Proto je v této knize, dle mého názoru, i výstižněji a detailněji popsána oblast adaptability zaměstnanců z hlediska manažerského pohledu, který je mi bližší.

¹ Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Managementi lidských zdrojů*, str. 14

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, str. 14

Dvořáková nahlíží na Personální činnost v organizaci, jako na administrativně – správní činnosti, vyplývající z pracovně – právní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům.³ Ve výčtu personálních činností, se s Koubkem shodují, snad až na její včlenění oblasti komunikace a informování zaměstnanců, tj. analýza úrovně komunikace a informovanosti zaměstnanců a využívání komunikačních médií.⁴

Adaptabilita pracovníků by se ve výše uvedeném výčtu personálních činností dle Koubka, dala zařadit do bodu č. 5 - Rozmíst'ování pracovníků, také do bodu 7 – Vzdělávání pracovníků, ale ani jeden bod plně nezahnuje tuto důležitou část procesu při přijímání nového zaměstnance, zaměstnance vracejícího se po delší absenci, či z mateřské nebo rodičovské dovolené. Naopak Dvořáková adaptaci pracovníků detailněji popisuje v kapitole 7 – Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců.⁵ Pro výčet personálních činností se kterými je proces adaptace úzce spjatý, jsem zvolila výčet Koubka, neboť je jasně strukturovaný a přináší přesné definice jednotlivých procesů.

„Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. V literatuře je možné setkat se s různým pojetím personálních činností (služeb, funkcí), nejčastěji se však uvádějí v následující podobě:

1. Vytváření a analýza pracovních míst, tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst

2. Personální plánování, tj. plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků

3. Získávání, výběr a přijímání nových pracovníků, tj. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání

³ Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Managementi lidských zdrojů*, str. 17

⁴ Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Managementi lidských zdrojů*, str. 18

⁵ Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Managementi lidských zdrojů*, str. 133

4. Hodnocení pracovníků, tj. příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení

5. Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění

6. Odměňování a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod

7. Vzdělávání pracovníků včetně rozvojových aktivit, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů

8. Pracovní vztahy, především organizace jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory)

9. Péče o pracovníky, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb

10. Personální informační systém, tj. zajišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace

11. Průzkum trhu práce, směřující k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje

12. Zdravotní péče o pracovníky, vycházející ze zdravotního programu organizace

13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací, vytváření harmonogramů personálních prací

14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. Především jde o striktní dodržování zákoníku práce (pracovních kodexů) a jiných zákonů týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování či sociálních záležitostí⁶

1.2 Vymezení pojmu adaptabilita X adaptace

Termín adaptace, nebo adaptabilita nejčastěji nalezneme ve spojitosti s biologií. V současné době však často přechází i do oblasti sociologie a psychologie. Tato bakalářská práce je zaměřena na adaptabilitu zaměstnanců Magistrátu města Prostějova, jejich schopnost začlenit se do pracovního procesu a do kolektivu ostatních pracovníků. Je třeba řešit dvě úrovně, a to jak úroveň procesního přizpůsobení – adaptace, tak samotnou schopnost přizpůsobit se – adaptabilitu. Hartl, Hartlová, ve svém psychologickém slovníku definují oba pojmy takto:

“Adaptabilita (adaptability) přizpůsobivost, schopnost jedince přizpůsobit se prostředí, přírodnímu i společenskému; nedostatečná nebo snížená

Adaptace (adaptation)

- 1) **obecná vlastnost organizmů** přizpůsobovat se podmínkám, ve kterých existují
- 2) **biologická** základní vlastnost živé hmoty, schopnost organismu nebo jeho jednotlivých orgánů přizpůsobit se vnějším, dříve neobvyklým podmínkám
- 3) **psychologická** zahrnuje přizpůsobení se chování, vnímání, myšlení, postojů
- 4) **sociální proces** postupného přizpůsobování se člověka sociálním podmínkám; poruchy chování jsou pak chápány jako ztroskotání adaptace⁷

Adaptace je vlastně dynamický, probíhající, život udržující proces, při kterém se živé organismy přizpůsobují změnám. Tento proces je víceméně automatický. Naopak adaptabilita, schopnost se přizpůsobit, je jedinečnou vlastností pro každého jedince, ať už živočicha, či člověka. Každý člověk i živočich se v průběhu svého života musí neustále přizpůsobovat okolnostem působícím na něho zvenčí. Prostředí, ve kterém žijeme, pracujeme a společnost sama, nás neustále nutí přizpůsobovat se. Aniž bychom si to uvědomovali, je adaptace spojená s naší každodenní činností a probíhá často bez našeho vědomí, na základě rozumového či pocitového vyhodnocení stavů a situací.

⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, str. 22, 23

⁷ HARTL, P. HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*, str. 9

Adaptabilita v zaměstnaneckém procesu je ovšem individuální schopností zaměstnanců, přizpůsobit se novým podmínkám, možnostem, novým pracovním příležitostem a začlenit se do pracovního procesu v co nejkratší době. Josef Koubek zmiňuje orientaci pracovníků jako adaptační a vzdělávací aktivitu. “Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním prostředí.”⁸

Všechny výše uvedené části adaptačního procesu jsou jedinečné, avšak dohromady se navzájem prolínají a spojují se v jeden celek. Biologická adaptace je asi nejvíce přirozenou částí, kterou si málokterý jedinec plně uvědomuje. Naopak na psychologické a sociální adaptaci již musíme pracovat. Pokusím se tedy jednotlivé druhy adaptací popsat blíže:

1.3 Biologická adaptace

Biologická adaptace je popisována jako adaptace živých organismů na životní prostředí s cílem přežití, reprodukce a optimální úrovně fungování organismu.

1.4 Psychologická adaptace

Psychologická adaptace je probíhající proces, zakotvený v emocích a intelektu, kterými lidé udržují rovnováhu svých mentálních a emočních stavů bytí a jejich interakce se sociálním a kulturním prostředím. Důležitým psychologickým aspektem adaptace je osobnostní typ jedince. Například introvertní typ se rychleji přizpůsobí svěřené práci, ale jeho adaptabilita na sociální prostředí a komunikaci s kolegy, bude daleko náročnější, než pro člověka extrovertního.

⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, str. 180,181

1.5 Sociální adaptace

Sociální adaptaci můžeme popsat jako přizpůsobení se člověka jiným jednotlivcům a komunitám, či skupinám pracujícím společně, pro společné cíle. Začlenění se do kolektivu je pro každého jedince velmi důležitou částí adaptačního procesu, neboť dobré přijetí má za následek pohodovou atmosféru na pracovišti. Mezi prvky sociální adaptace patří přizpůsobení se normám společnosti, soulad vlastních názorů s požadavky společnosti, schopnost vycházet s lidmi a začlenění se do společnosti. Michael Armstrong ve své knize *Řízení lidských zdrojů* popisuje Sociální adaptaci takto: „Noví pracovníci se rychleji zařadí a najdou si správný vztah k práci v organizaci, pokud proběhne hladce proces jejich socializace, tedy adaptace na nové sociální prostředí. Sociální aspekty práce - vztahy se spolupracovníky - jsou pro mnoho lidí velmi důležité. Avšak míra, v jaké mohou pracovníci přímo ovlivňovat kvalitu této adaptace, může být často omezená, ale je to rys uvádění do organizace, jemuž by měla být věnována pozornost pokud možno právě v rámci systému či programu uvádění pracovníka do organizace, jímž se budeme zabývat později a který se týká přijetí, dokumentace, úvodní informace, uvedení na pracoviště, formálních informačních kurzů pro nové pracovníky a jejich formálního a neformálního vzdělávání.“⁹

Kromě výše zmíněných druhů adaptace je třeba zmínit i úroveň adaptace a to zejména s ohledem na to, kdo se bude adaptovat a jaká je očekávaná doba jeho adaptability. Adaptaci můžeme dělit do tří rovin:

1.6 Roviny adaptace

Dle Bedrnové a Nového lze objekty řízení adaptačního procesu rozdělit do následujících kategorií:

a) Noví pracovníci

„Bezprostřední vedoucí pracovní skupiny, do které pracovník vstupuje, je rozhodujícím subjektem řízení adaptačního procesu a je odpovědný za jeho průběh.“¹⁰

Adaptace nových zaměstnanců trvá většinou déle, než je očekávaná doba, často shodná s tříměsíční zkušební dobou. Důvodem je hlavně to, že noví pracovníci se musí adaptovat jak po stránce pracovní, tak i po stránce sociální. Jinak řečeno, musí se zžít

⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, str. 396

¹⁰ BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, str. 521

jak s náplní a obsahem své práce, tak s kolektivem pracovníků, se kterými bude dnes a denně spolupracovat. Přístup mentora zde hraje klíčovou roli v hladkém průběhu zařazení pracovníka.

b) Zaměstnanci měnící místo v rámci organizace

U zaměstnanců, kteří mění pouze svou pracovní pozici, přecházejí z jednoho oddělení na jiné, se dá předpokládat, že jejich adaptace bude krátkodobá. Jisté činnosti spojené s výkonem nové pracovní pozice již zaměstnanec zná, tudíž jeho adaptace bude mít hladší a rychlejší průběh. Přejíždí – li zaměstnanec z jednoho odboru na jiný, odpadá například část vstupního školení, školení bezpečnosti práce, či zaškolení na běžně užívané centrální programy.

Bedrnová a Nový rozlišují tyto možnosti změn:

- „- přechod pracovníka z jednoho provozu (oddělení, útvaru) do jiného
- přeřazení do nového či renovovaného provozu
- jiné zařazení v důsledku pokračování profesní kariéry (pracovního, resp. funkčního vzestupu či sestupu)
- jiné zařazení v důsledku změny zdravotního stavu“¹¹

c) Zaměstnanci vracející se z mateřské či rodičovské dovolené, či dlouhodobé absence

U zaměstnanců vracejících se z mateřské či rodičovské dovolené, nebo po dlouhodobé nemoci, závisí jejich adaptační proces na délce nepřítomnosti v zaměstnání. Daleko rychleji se adaptuje pracovník vracející se po roce zpět do svého zaměstnání, případně na úplně stejnou pozici, kterou opustil, jiné to bude u dlouhodobější absence, či změně pracovního zařazení. U žen vracejících se z mateřské dovolené často dochází k žádostem například o přizpůsobení pracovní doby, z hlediska nutnosti přizpůsobení pracovní doby činnosti mateřské školky. U zaměstnanců vracejících se například z dlouhodobé zahraniční stáže může návrat zapříčinit pokles zájmu o předchozí pracovní činnosti, z hlediska jeho „nezajímavosti“.

¹¹BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, str. 522, 523

d) Pracovní skupiny

Potřeba řízení adaptačního procesu u skupin nastává nejčastěji při zavádění větších inovačních změn v organizaci. Dle Bedrnové a Nového je úspěšnost adaptace pracovních skupin na zaváděnou inovační změnu podmíněna i správnou přípravou prováděnou manažery.¹² Dle zkušeností, pracovníci lépe přijímají změny, jestliže se na nich sami podílejí. Proto by snahou manažera mělo být právě jejich zapojení do přípravy inovace a následně spolupráce na samotném zavedení do praxe.

1.7 Řídící role

Na adaptačním procesu se mimo zaměstnance, který je jeho cílem, musí podílet i manažer, kouč, mentor, či vedoucí – nadřízený. Každá role je jinak specifikována a nutné je správně rozlišovat.

Manažer

Manažera většinou vnímáme jako člověka, který pracuje s lidmi, koordinuje jejich činnosti tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. Dle Druckera existuje pět základních činností manažera.

1. Manažeři především stanovují cíle, určují co je třeba udělat k dosažení těchto cílů.
2. Manažeři organizují. Provádějí rozbor potřebných činností, které dále dělí na zvládnutelné pracovní úkoly.
3. Manažeři motivují a komunikují. Z lidí, kteří jsou odpovědní za různé pracovní úkoly, vytvářejí tým.
4. Manažeři hodnotí – určují měřítka
5. Manažeři rozvíjejí lidi, včetně sebe samých¹³

Mentor

Dle Armstronga je mentor osoba, která vede pracovníka a poskytuje mu pragmatické rady a soustavnou podporu, čímž pomáhá při vzdělávání a rozvoji

¹² Srov. BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, str. 523

¹³ Srov. DRUCKER, P. F. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*, str. 360

pracovníka nebo pracovníků, kteří jsou jim přiděleni.¹⁴ S tímto názorem se neztotožňuje Hroník ani Dvořáková, na rozdíl od Armstronga říkají, že mentor není určený, přidělený, vztah je závislý na vzájemné volbě.¹⁵

Posláním mentora, dle interních zdrojů Magistrátu města Prostějova, je usnadnit zaměstnanci v souladu se zpracovaným adaptačním plánem:

1. Orientaci v rámci organizace, tedy poskytnout nebo zprostředkovat informace obecného rázu společné pro všechny zaměstnance.
2. Orientaci v pracovním prostředí, do kterého je zařazen - tedy poskytnout nebo zprostředkovat detaily a specifika, kterými se úsek organizace vyznačuje, společné informace pro pracovní místa v konkrétním úseku organizace, v rámci toho zejména: Seznámí zaměstnance s odbornou náplní činnosti úseku organizace.
3. Orientaci na konkrétní pracovní místo, tedy seznámit s prací a poskytnout nebo zprostředkovat obsahově tříděné (diferencované) údaje podle charakteru a obsahu práce spojené s konkrétně vykonávanou pracovní náplní vyplývající z pracovního zařazení. Seznámí zaměstnance s příslušnými právními předpisy vztahujícími se k práci vykonávané na jeho pracovní pozici.
4. Pomůže zaměstnanci se zapracováním do odborné agendy zastávaného pracovního místa.
5. Seznámí zaměstnance s využitím a používáním příslušných softwarů a internetu.
6. Hodnotit identifikaci zaměstnance s cíli zaměstnavatele, v rámci toho posuzovat schopnost zaměstnance identifikovat se s očekáváními zaměstnavatele, kdy může dojít k nepřijetí nových podmínek – nevčlenění se zaměstnance. Pokud se zaměstnanci nepodaří na konci druhého měsíce od vzniku pracovního poměru přijmout podmínky u zaměstnavatele, upozorní mentor prokazatelným způsobem vedoucího odboru nebo vedoucího oddělení na tuto skutečnost, aby případné pracovněprávní následky této situace bylo možné řešit v rámci trvání zkušební doby. V případě, že je mentor vedoucím odboru, projedná negativní důsledky vyplývající z adaptačního procesu s nadřízeným. Prvotně však bude

¹⁴ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, str. 468

¹⁵ Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, str. 105

vždy nový zaměstnanec upozorněn na negativa vyplývající z adaptačního procesu.¹⁶

Povinnosti mentora může plnit též vedoucí oddělení či odboru osobně, dle svého zvážení.

Dle Hroníka, je nutné rozlišovat roli mentora a kouče, neboť obě role jsou poněkud odlišné.

„Mentor a jeho chování a vlastnosti:

- Moudrý, zkušený, zralý, je vzorem, vypráví „příběhy“ (case study).
- Radí, poskytuje hotové informace (odpovědi).
- Je příkladem v commitmentu.
- Takřka výhradně je z prostředí organizace¹⁷

Posláním mentora je také aktivně se zajímat o první dojmy zaměstnance z nového zaměstnání a kolektivu, v rámci toho zejména o jeho bezproblémové začlenění jak po stránce pracovní, tak po stránce sociální.

Na Magistrátu města Prostějova je v rámci adaptačního procesu definována právě role mentora, většinou nadřízeného zaměstnance, který provází jedince po dobu jeho adaptace.

Kouč řídí pracovní výkon jedince. Koučem může být vedoucí zaměstnanec – nadřízený. Měl by sledovat pracovní výkon, povzbuzovat k rozvoji a poskytovat zpětnou vazbu svému podřízenému.

„Kouč a jeho chování a vlastnosti:

- Akční, výkonný.
- Facilituje, dává akční a učící se otázky.
- Je příkladem ve výkonnosti.
- Může být i externí.¹⁸

Vedoucí zaměstnanci, nadřízení

Dle Dvořákové mají být vedoucí zaměstnanci informováni nebo školeni o adaptaci a adaptačním programu organizace včetně zásad pro zpracování

¹⁶ Interní zdroj Magistrátu města Prostějova

¹⁷ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, str. 105

¹⁸ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, str. 105

individuálních plánů adaptace.¹⁹ Vedoucím zaměstnancem může být takový zaměstnanec, kterému je na základě pověření zaměstnavatele podřízen alespoň jeden další zaměstnanec. Tomu průběžně stanovuje pracovní úkoly, organizuje, řídí a kontroluje jeho práci.

Personalista

Dle Dvořákové personalisté odpovídají jak za personální administrativu, tak i za koncepční a metodické aspekty personální práce.²⁰ Koubek ještě tuto definici rozšířil o nutné znalosti v oblasti techniky a technologie používané v organizaci. Dle Koubka musí být personalista tak trochu i právník a psycholog.²¹

Každopádně činnost personalisty a role vedoucího zaměstnance, či kouče by měla být provázána a vzájemná spolupráce by měla vyústit v hladký průběh adaptace nového zaměstnance.

1.8 Adaptační proces v organizaci

Příchod nového zaměstnance do organizace vždy přináší obavy jak ze strany zaměstnavatele, tak i ze strany nového pracovníka. Je to přirozená reakce na nové prostředí, kdy ani jedna strana nedokáže předvídat budoucí vývoj. Nový zaměstnanec si často klade otázky, zda zvládne plnit svěřené úkoly, zda zapadne do kolektivu, či zda ho bude nová práce naplňovat. Stejně otázky si však klade i zaměstnavatel. Proto je při nábore nových zaměstnanců využívána tří měsíční zkušební lhůta. Hlavním smyslem adaptačního procesu je, aby se nový zaměstnanec co nejrychleji a pokud možno bez stresu adaptoval v organizaci.

Formální stránku adaptačního procesu ve většině případů zajišťuje personální útvar, případně nadřízený či mentor, neformální stránku tzv. sociální adaptaci zabezpečují spolupracovníci. K tomu, aby se nový pracovník snadněji a rychleji adaptoval a aby co nejdříve dosáhl požadovaného výkonu, slouží adaptační plán

¹⁹ Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Managementi lidských zdrojů*, str.143

²⁰ Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Managementi lidských zdrojů*, str.16

²¹ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, str. 32

většinou sestavovaný personálním oddělením, avšak ve spolupráci s koučem, či vedoucím pracovníkem.

Na základě zkušeností, konzultací a vývoje procesu definování adaptace zaměstnanců jsem sestavila základní body adaptačního plánu.

Adaptační plán by měl obsahovat zejména:

- obecné informace o organizaci zaměstnavatele
- harmonogram adaptačního procesu s orientačním přehledem termínů jednotlivých částí adaptačního procesu, které je však možno individuálně prodlužovat či krátit
- konkrétní specifikace náplně práce
- přehled interních předpisů organizace a informace o tom, kde je nový zaměstnanec najde
- kolektivní smlouvu
- informace o organizační struktuře
- přehled možnosti vzdělávání v organizaci
- informace o přiděleném mentorovi v době adaptačního procesu
- zpětnou vazbu - zhodnocení adaptačního procesu jak zaměstnancem, tak i jeho mentorem a vyhodnocení míry adaptability, které bylo dosaženo během adaptačního procesu
- firemní kultura, zvyklosti

Při uvádění nových pracovníků do organizace však není vhodné spoléhat pouze na tištěné slovo – na to, co si zaměstnanec přečte v brožuře, v interních směrnících a doporučeních, ale v rámci adaptačního procesu by měl personalista, vedoucí pracovník či mentor probrat s novým zaměstnancem hlavní body a zodpovědět případné otázky. Dle mého názoru je tento způsob pro nového pracovníka daleko přijatelnější a napomáhá k rychlejšímu pracovnímu i sociálnímu včlenění. Zde je opět kladen důraz na pracovníka personálního útvaru, přímého nadřízeného či mentora.

1.9 Uvádění nových pracovníků do organizace

Pro každého nově příchozího zaměstnance, či jen uchazeče o zaměstnání je prvním místem společné komunikace personální oddělení. Proto je důležitý první

dojem, který personalista vytváří. Vstřícnost, ochota a loajalita je základním kamenem úspěšné komunikace, kdy si nový uchazeč o místo a adept na stálého zaměstnance utváří první obrázek o celé organizaci. Již ve fázi výběrového řízení, je to právě personalista, kdo vede pohovor a snaží se nasměrovat uchazeče o zaměstnání tak, aby na základě zjištěných informací vybral uchazeče, který bude nejlépe vyhovovat potřebám organizace. Musí umět odhalit osobnostní rysy a vybrat takovou osobnost, která se bezproblémově začlení do pracovní skupiny, v našem případě oddělení a nenaruší jeho chod, ale naopak, bude pro něj přínosem. Dle Koubka, je tedy nutné, aby byly při výběru brány v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál pro organizaci a flexibilita.²²

„Uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat. Uvádění nových pracovníků má čtyři cíle:

- překonat počáteční fáze, kdy se novému pracovníkovi zdá všechno neobvyklé, cizí, neznámé
- rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace
- dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka“²³

Uvádění nových pracovníků do chodu organizace je jednou z klíčových rolí personalisty, hlavně proto, že proběhne-li adaptace zaměstnance bezproblémově a rychle, na základě dobře vytvořených a koordinovaných podmínek, sníží personalista náklady organizace, spojené s odchodem nově přijatých pracovníků, ať už ve zkušební době, či v krátké době po jejím ukončení. Tyto náklady jsou spojené hlavně se získáním nových pracovníků, přípravou nového výběrového řízení, zaškolením nových pracovníků, či dočasnou náhradou, například uzavřením dohody o provedení práce.

²² Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, str. 156

²³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: str. 395

Adaptační proces nového zaměstnance je tedy určitý proces seznamování se s organizací, utváření si představy o jejím chodu, o požadavcích, které budou v průběhu výkonu práce na nového zaměstnance kladeny. Během adaptačního procesu by se měl nový jedinec seznámit jak s podmínkami pracovními, tak s podmínkami sociálními. V průběhu adaptačního procesu by mělo proběhnout hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným, který má zapracování nového zaměstnance na starosti, ve spolupráci s personalistou. Přínosem pro vedoucího i pro personalistu může být i průběžné získávání informací z neformálních pohovorů během adaptačního procesu, kdy je nový zaměstnanec vnímavější na nedostatky. Tyto podněty mohou být pro další rozvoj adaptačního procesu velkým přínosem.

1.10 Cíle adaptačního procesu v organizaci

Cílem adaptačního procesu je uvedení a začlenění nově přijatých zaměstnanců, dlouhodobě nepřítomných zaměstnanců či zaměstnanců měnících pracovní zařazení do chodu organizace. Jde hlavně o přizpůsobení se konkrétnímu pracovnímu místu, jeho plné pochopení a zvládnutí, včetně adaptace na pracovní prostředí. Stejně důležitá je i vzájemná interakce mezi zaměstnancem a okolím a co nejkratší doba aklimatizace k dosažení schopnosti zaměstnance

- a) dosahovat maximálního výkonu v co nejkratší době
- b) překonat počáteční fázi, kdy se mu zdálo všechno nové a neobvyklé

Dvořáková o adaptaci zaměstnanců hovoří jako o řízené adaptaci, jejímž účelem je:

- snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců
- snížení ztráty na produktivitě
- zvýšení pracovní spokojenosti²⁴

Začlenění pracovníků a jejich snadná adaptace by dle Dvořákové měla probíhat za součinnosti personalistů a vedoucích pracovníků. Na personalistech je, aby předali co největší množství informací, které se týkají všech, jak zaměstnanců, tak jejich vedoucích.²⁵ Vedoucí pracovníci by měli být proškoleni o adaptaci, adaptačních programech organizace, o postupu, jak zpracovat konkrétní adaptační plán pro nového

²⁴ Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*, str. 143

²⁵ Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*, str. 143

zaměstnance a jak mu být co nejlépe nápomocen při jeho adaptaci. Správný přístup vedoucího pracovníka, má v tomto případě zásadní vliv na snadný průběh adaptace. Dále by měli splňovat zásadní kritéria, vzhledem k náročnosti svěřeného úkolu, a to zejména:

- vysokou odbornou úroveň, profesionální chování a vystupování
- schopnost a ochotu předávat praktické zkušenosti a teoretické vědomosti novému zaměstnanci
- měli by mít sami dostatečnou zkušenost v oblasti zaškolování nového zaměstnance

„Subjekty řízení adaptace plní předem stanovené role:

- mentor a přímý nadřízený průběžně sledují výsledky činnosti nového zaměstnance a jeho integraci do pracovní skupiny. K tomu mu mají poskytovat zpětnou vazbu o úspěšnosti adaptace.
- mentor a personalista pravidelně kontrolují proces adaptace, existuje-li plán adaptace, pak i jeho realizaci
- mentor a personalista nebo přímý nadřízený a personalista zpracují závěrečné hodnocení průběhu adaptace a úroveň adaptovanosti zaměstnance
- vedoucí organizační jednotky nebo přímý nadřízený rozhoduje o uplatnění zaměstnance a v součinnosti s personalistou plánuje další rozvoj jeho kariéry.“²⁶

²⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*, str. 144

II. Praktická část

V rámci vykonávané personální činnosti na Magistrátu města Prostějova, jsem shledala část adaptačního procesu jako nejméně definovanou a spíše nepopsanou. Proto jsem se na ni ve své bakalářské práci zaměřila.

V praktické části bakalářské práce se zaměřím na její cíl, tedy nalezení odpovědí na otázky:

- a) Má Magistrát města Prostějova zpracovaný adaptační plán?
- b) V případě že ano, vyhovuje zaměstnancům a zaměstnavateli?
- c) Je adaptační plán a samotný proces adaptace funkční?

K tomu, abych mohla zodpovědět všechny tři otázky, považuji za důležité popsat jak vnitřní, tak i vnější prostředí organizace. Identifikovat současný stav fungující organizace a posléze formou rozhovoru a dotazníku odhalit případná úskalí a skutečný stav.

2. Uvedení organizace – Magistrát města Prostějova

Postavení a působnost magistrátu upravuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení)²⁷. Působnost a kompetence magistrátu v jednotlivých oblastech státní správy a samosprávy jsou upraveny dále zvláštními zákony. Vztahy magistrátu k orgánům města upravuje zákon o obecním zřízení. Magistrát je orgán města Prostějova, který plní úkoly v oblasti samostatné působnosti i přenesené působnosti města. Magistrát není právnickou osobou, nemá tedy způsobilost mít práva a povinnosti.

V oblasti **samostatné působnosti** města plní magistrát úkoly, které mu uložilo Zastupitelstvo města Prostějova nebo Rada města Prostějova a pomáhá výborům zastupitelstva města a komisím rady města v jejich činnosti.

Přenesená působnost je v základním rozsahu, svěřeném městu zvláštními zákony, vykonávána magistrátem s výjimkou věcí, které patří do působnosti jiného orgánu města Prostějova, zejména rady města nebo zvláštního orgánu, případně komise. Správním obvodem při výkonu přenesené působnosti je území města Prostějova.

Magistrát je zároveň pověřeným obecním úřadem. Vedle přenesené působnosti tedy magistrát vykonává přenesenou působnost v rozsahu jemu svěřeném zvláštními

²⁷ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení)

zákony. Magistrát je současně obecním úřadem obce s rozšířenou působností.

Magistrát tvoří primátor, čtyři náměstci primátora, tajemník magistrátu a zaměstnanci města zařazení do magistrátu. Magistrát města Prostějova má celkem 13 odborů, členěných do 39 oddělení, a počtem svých zaměstnanců se řadí mezi větší organizace. (příloha č. 1 organizační struktura Magistrátu města Prostějova)

Rada města Prostějova (dále jen "rada města") stanoví rozdělení pravomocí v magistrátu, zřizuje a ruší odbory magistrátu a kontroluje plnění úkolů magistrátem v oblasti samostatné působnosti města. Rada města stanoví celkový počet zaměstnanců zařazených do magistrátu.

2.1 Charakteristika vnějšího prostředí magistrátu

Pro získání informací o vnější struktuře prostředí Magistrátu města Prostějova jsem jako zdroj informací využila informace ze systému Benchmarking a interní zdroje magistrátu. Tyto zdroje, jedná se především o informační systém Benchmarking, Organizační řád Magistrátu města Prostějova, Pracovní řád Magistrátu města Prostějova, Kolektivní smlovu, plány vzdělávání či náplně práce, využívám jako zdroje informací v celé bakalářské práci.

Město Prostějov leží ve východní části České republiky, ve středu Moravy, v nadmořské výšce 225 metrů nad mořem.

Město Prostějov má 44.972 obyvatel. Počet obyvatel správního obvodu obce s pověřeným obecním úřadem činí 90.213 a počet obyvatel správního obvodu obce s rozšířenou působností 98.934.

Počet obcí ve správním obvodu obce s pověřeným obecním úřadem je 61, počet obcí ve správním obvodu obce s rozšířenou působností 75.²⁸

Magistrát města Prostějova představuje pro oblast Prostějovska významou roli po stránce zajištění dostupnosti samosprávy, tak i veřejné správy pro občany města i okolních obcí. Zároveň je zde zaměstnáno 262 zaměstnanců z Prostějova a blízkého okolí, což činí Magistrát jedním z největších zaměstnavatelů v regionu.

Z průmyslových odvětví v Prostějově zaujímal donedávna prioritní postavení oděvní a textilní průmysl, v současné době zde působí několik menších oděvnických firem a také jedna větší japonská textilní továrna. Dále jsou zde zastoupeny obory

²⁸ Interní zdroj Magistrátu města Prostějova, Benchmarking

strojírenství, stavebnictví, výroba lihovin, sportovní galanterie a zpracování kovů. Ve městě působí řada společností se zahraniční účastí. Pro nově příchozí investory je v Prostějově připraven dostatek plochy pro podnikání.

Město Prostějov pro zájemce o novou výstavbu průmyslových objektů vybuďovalo v jižní části města průmyslovou zónu, která je kompletně vybavena inženýrskými sítěmi a komunikací. Největší výhodou prostějovské průmyslové zóny je především vynikající dopravní napojení na rychlostní komunikaci R 46 Vyškov – Olomouc navazující na dálnici D 1 Vyškov – Praha, a dále také to, že je v Prostějově pro investory dostupná kvalitní a levná pracovní síla. Železniční i autobusové nádraží se nachází ve vzdálenosti 1,5 km od průmyslové zóny.

I přes příležitosti, které město připravuje pro potenciální zájemce, je ve městě téměř devítiprocentní nezaměstnanost. Toto číslo je důsledkem likvidace jednoho z nejvýznamnějších podniků ve městě – společnosti OP Prostějov, která ukončila svou činnost v roce 2010. OP Prostějov a.s. bylo jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v regionu, s dlouholetou tradicí. V roce 2005 bylo v OP Prostějov zaměstnáno přes 5000 lidí.

Míra nezaměstnanosti ve správním obvodu obce s rozšířenou působností dosahuje téměř k deseti procentům. Vzhledem k tomu, že průměrné procento nezaměstnanosti v ČR činí 8,3%, není na tom Prostějovsko zrovna nejlépe. Počet občanů správního obvodu obce pro něž je zajišťováno vyplácení sociálních dávek činí 98934 obyvatel. Průměrný věk lidí v Olomouckém kraji je dle Českého statistického úřadu 40,5, průměrná mzda PO dle stejného zdroje činí 21.812 Kč, u FO pak 21.107 Kč.²⁹

2.2 Charakteristika vnitřního prostředí Magistrátu města Prostějova

2.2.1 Popis současného stavu lidských zdrojů

Počet zaměstnanců ke dni 31.12.2012 činil 262, včetně interního auditora. Z toho je 188 úředníků, na něž se vztahuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků a o změně některých zákonů³⁰. Tento zákon vymezuje pozici úředníka, jeho základní práva a povinnosti. § 17 výše uvedeného zákona se přímo

²⁹ Interní zdroj Magistrátu města Prostějova, Benchmarking

³⁰ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků a o změně některých zákonů

věnuje vzdělávání úředníků, prohlubování jeho kvalifikace, která je nedílnou součástí adaptability zaměstnanců, a to:

- a) vstupním vzděláváním
- b) průběžným vzděláváním
- c) přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti

§19 pak specifikuje, co obsahuje vstupní vzdělávání zaměstnanců, jež je součástí adaptačního procesu každého nového zaměstnance, § 20 pak průběžné vzdělávání, prohlubování znalostí a kvalifikací.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků a o změně některých zákonů je alfou - omegou pro personalisty každé státní instituce, jakou bezesporu Magistrát města Prostějova je. Dle tohoto zákona sestavuje personalista Magistrátu města Prostějova každoročně plán vzdělávání pro všechny zaměstnance, z nichž úředníci mají povinnost splnit 18 dnů vzdělávání během tří let, neúředníci konzultují potřeby školení se svým přímým nadřízeným, aby prohlubovali a aktualizovali své znalosti a dovednosti. Z počtu 188 úředníků je 140 žen a 47 mužů + interní auditor, který je přímo nadřízený primátorovi města a je nezávislým pracovníkem.

Z celkového počtu 262 zaměstnanců je 74 neúředníků. I tito zaměstnanci mají možnost přihlásit se na jakékoliv školení, které jim pomůže sledovat změny zákonů, jejich aktualizace a prohlubovat tak jejich znalosti a všeobecný přehled. Nemají však povinnost splnit 18 dnů školení během tříletého období.

Ke dni 30. 05. 2012 mělo 18 zaměstnanců uzavřenou kvalifikační dohodu o studiu. Uzavřením kvalifikační dohody se zaměstnavatel zavazuje umožnit zaměstnanci studium na zaměstnancem zvolené škole a poskytnutí pracovního volna potřebného ke studiu. Zaměstnanec se podpisem smlouvy zavazuje zvýšit si kvalifikaci a setrvat u zaměstnavatele v pracovním poměru po dobu pěti let po úspěšném ukončení studia.

Z 18 zaměstnanců, kteří se zaměstnavatelem uzavřeli kvalifikační dohodu, si musí, dle Zákoníku práce, vzdělání doplnit a zvýšit tak kvalifikaci 7 pracovníků, na pozicích vedoucích oddělení, či vedoucích odborů. Ovšem jsou zde i zaměstnanci, jež nevyužili možnosti uzavření kvalifikační dohody a studují ve svém osobním volnu, především na základě čerpání dovolené.

Při mapování dosaženého vzdělání zaměstnanců Magistrátu města Prostějova bylo zjištěno, že 144 zaměstnanců má dokončeno střední vzdělání s maturitou. 110 má pak vysokoškolské vzdělání, 9 vyšší odborné a 6 zaměstnanců je vyučeno bez maturity. Pouze základní vzdělání nemá žádný zaměstnanec.

Ke dni 25. 04. 2012 bylo na mateřské či rodičovské dovolené 14 žen.³¹

2.2.2 Adaptační proces zaměstnanců a personální činnost na magistrátu

Dle Koubka zní definice personalistiky takto: „Personální práce (personalistika) tvoří tu část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávání práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“³²

Magistrát města Prostějova zaměstnává při svém počtu zaměstnanců jednoho personalistu a jednoho referenta vzdělávání, jejichž spolupráce je nutná, aby činnost spojená s personálním řízením fungovala efektivně. „Vnitřní uspořádání (členění) personálního útvaru závisí v první řadě na velikosti organizace a na škále personálních činností, které organizace zajišťuje vlastními silami. Větší organizace už mívají alespoň jednoho specialistu na personální práce. V moderně řízených organizacích bývá vedoucí pracovník personálního útvaru členem nejužšího vedení organizace.“³³ Právní a personální oddělení Magistrátu města Prostějova, do něhož obě tyto pracovní pozice patří, zpracovává agendu výběru a přijímání zaměstnanců, organizuje a zajišťuje výběrová řízení, zajišťuje uzavírání, změny a skončení pracovního poměru zaměstnanců, zajišťuje adaptační přípravu a proces nově přijímaných zaměstnanců. Vede aktuální evidenci stavu zaměstnanců zařazených v magistrátu i jeho útvarech, spolupracuje s Úřadem práce a vede příslušnou dokumentaci podle zákona o zaměstnanosti, vede evidenci osobních spisů všech zaměstnanců včetně požadovaných listin a dokladů, organizuje a zajišťuje ověření zvláštní odborné

³¹ Interní zdroj Magistrátu města Prostějova

³² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, str. 14

³³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, str. 30, 31

způsobilosti zaměstnanců pro výkon státní správy, Personalista eviduje a zajišťuje preventivní lékařské prohlídky zaměstnanců, vede personální evidenci dlouhodobě uvolněných členů zastupitelstva města a osob pracujících na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, zpracovává a aktualizuje vnitřní předpisy a směrnice v oblasti personální práce a vzdělávání, organizuje a zajišťuje provádění kontroly, zda zaměstnanci v období prvních 14 kalendářních dnů dočasné pracovní neschopnosti dodržují povinnosti stanovené v § 56 odst. 2 písm. b) a další související oprávnění zaměstnavatele podle zákona č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, ve znění pozdějších předpisů, eviduje písemné záznamy o výsledcích kontrol dodržování režimu dočasné práce neschopných zaměstnanců, zajišťuje konzultační a poradenské služby pro potřeby orgánů města, vedení Magistrátu města Prostějova a ostatních odborů magistrátu, zajišťuje zapojení města ve vybraných projektech zaměřených na metody moderního řízení a jejich aplikaci v činnosti magistrátu, s výjimkou projektu CAF.

Referent vzdělávání organizuje interní vzdělávání zaměstnanců a evidenci vzdělávání, rekvalifikaci zaměstnanců, zajišťuje prohlubování kvalifikace zaměstnanců v souladu se zákoníkem práce a kolektivní smlouvou včetně přípravy a vypracování kvalifikačních dohod, organizačně zabezpečuje bezplatné odborné praxe studentů škol na magistrátu. Referent vzdělávání organizuje a komplexně zajišťuje vzdělávání vedoucích úředníků, úředníků a ostatních zaměstnanců zařazených do magistrátu, vede agendu jejich účasti na vzdělávání, školeních, seminářích a dalších vzdělávacích akcích včetně kompletní dokumentace a dalších podkladů, organizuje a komplexně zajišťuje zpracování koncepce vzdělávání zaměstnanců, plánů vzdělávání úředníků a plánů osobního rozvoje zaměstnanců, komplexně organizuje interní vzdělávání zaměstnanců, vede evidenci vzdělávání zaměstnanců, organizuje a komplexně zajišťuje ověření zvláštní odborné způsobilosti zaměstnanců pro výkon státní správy, organizuje a zajišťuje interní vzdělávání zaměstnanců a evidenci vzdělávání, při volbách do zastupitelstev v obcích se podílí na plnění úkolů registračního úřadu a pověřeného obecního úřadu s rozšířenou působností, zajišťuje odškodnění pracovních úrazů a nemocí z povolání zaměstnanců města a uplatňuje nároky vyplývající ze zákonného pojištění odpovědnosti zaměstnavatele u příslušné pojišťovny, vydává na žádost vedoucích odborů průkazy zaměstnanců města a vede jejich evidenci, zajišťuje po stránce personální a organizační volby do Evropského parlamentu, Parlamentu ČR, Zastupitelstva Olomouckého kraje a Zastupitelstva města Prostějova.

2.2.3 Vnitřní předpisy magistrátu

V této kapitole je nutné zmínit právní akty magistrátu. Činnost magistrátu se řídí zákonem o obecním zřízení, dalšími zákony a obecně závaznými právními předpisy vydanými ústředními orgány k jejich provedení. Pro efektivní fungování magistrátu a uplatnění jednotného systému řízení uvnitř magistrátu jsou vydávány tyto řídicí akty:

- a) vnitřní předpisy,
- b) individuální řídicí akty

Vnitřní předpisy jsou písemné normativní právní akty, které normují nebo regulují ucelenou oblast vztahů v magistrátu. Vnitřní předpisy magistrátu vydává pouze rada města, primátor a tajemník magistrátu. Vnitřní předpisy jsou:

- a) **řády**, které upravují důležité systémy nebo podsystémy, určují jejich strukturu a základní pravidla. Pro činnost magistrátu jsou vydávány zejména pracovní řád a spisový řád,
- b) **směrnice**, které upravují činnosti, vlastnosti a chování na základě a v mezích právních předpisů a řádů nebo obsahují podrobnější úpravu systémů, která se považuje z hlediska magistrátu za potřebnou a užitečnou, zejména z hlediska racionálního plnění funkcí magistrátu nebo jejich významu a opakovanosti výskytu,
- c) **pokyny**, které upravují některé vybrané činnosti a jsou určeny k podrobnějšímu rozvedení některých ustanovení směrnic nebo podrobnějšímu vymezení činností, pro které směrnice dosud nebyly vydány.

Pokynem tajemníka se stanovuje závazný postup při přijetí nového zaměstnance, zaměstnance s dlouhodobou nepřítomností, či při změně pracovního zařazení zaměstnance.

Individuální vnitřní předpisy jsou písemné individuální právní akty, které nemají charakter normativního právního aktu a řeší určitou konkrétní záležitost ve vztahu k určitým osobám. Individuální řídicí akty vydává zastupitelstvo města, rada města, primátor, tajemník magistrátu a vedoucí odborů magistrátu. Nejvýznamnější individuální řídicí akty jsou:

- a) **příkazy**, které ukládají konkrétní úkoly s uvedením termínu a jména

- zaměstnance odpovědného za jeho splnění,
- b) **rozhodnutí**, které se vydávají zejména ke jmenování poradních skupin, výběrových komisí a obdobných kolektivních orgánů, jmenování a odvolání jejich členů. Rozhodnutí může obsahovat konkrétní úkoly bezprostředně související s předmětem rozhodnutí a termíny k jejich provedení,
 - c) **usnesení zastupitelstva města a rady města** a jiné individuálně uložené úkoly,
 - d) **zápisy z porad**, pokud jsou úkoly adresné a termínované a uložené při zachování linie řízení,
 - e) **náplně (popisy) práce** jednotlivých zaměstnanců a jiné.

3. Metodologie výzkumu

Pro nalezení hlavního cíle bakalářské práce, jsem sestavila dílčí výzkumné otázky, na které jsem hledala odpovědi pomocí dotazníkového výzkumu. Ty pak, společně se strukturovaným rozhovorem a studiem interních předpisů magistrátu, povedou k vyhodnocení hlavního cíle bakalářské práce.

V rámci praktické části bakalářské práce jsem oslovila vedoucí oddělení právního a personálního, abych jí položila několik otázek, týkajících se adaptačního procesu zaměstnanců na Magistrátu města Prostějova. Seznam otázek je přílohou č. 2 bakalářské práce. Dále jsem provedla dotazníkový průzkum napříč organizací. Otázky jsem pokládala zaměstnancům, kteří byli v organizaci noví, případně se vrátili z mateřské či rodičovské dovolené. Také jsem oslovila ty, jež měnili svou pracovní pozici v rámci oddělení, nebo odborů magistrátu. Pro svou bakalářskou práci jsem si stanovila hlavní výzkumné otázky:

- a) Má Magistrát města Prostějova zpracovaný adaptační plán?
- b) V případě že ano, vyhovuje zaměstnancům a zaměstnavateli?
- c) Je adaptační plán a samotný proces adaptace funkční?

V době, kdy jsem průzkum v organizaci realizovala, zpracovávalo oddělení právní a personální adaptační plán pro Magistrát města Prostějova, který měl být předložen tajemníkovi magistrátu. Zaměstnanci, ani vedoucí odborů, však doposud neměli příležitost se s ním, jako s přijatým interním předpisem, seznámit.

3.1 Cíl výzkumu a hlavní výzkumná otázka

Cílem výzkumu bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají své začlenění do organizace, zda vůbec funguje nějaký adaptační proces napříč organizací a zda adaptační proces splňuje potřeby organizace. Abych na tyto podotázky dokázala odpovědět, zvolila jsem metodu dotazníkového šetření. Dotazník je přílohou bakalářské práce č. 3. Zvolení postupu písemného dotazování a získávání písemných odpovědí pro mě bylo z hlediska velikosti organizace a zamýšleného počtu dotazovaných nejvýhodnější metodou. Dotazník pro zaměstnance jsem strukturovala do dvou částí, s možností otevřených a uzavřených odpovědí. Snažila jsem se klást jasné a srozumitelné otázky tak, aby jim respondenti porozuměli. Respondenty a zároveň cílovou skupinou výzkumu jsou noví pracovníci, kteří nastoupili do organizace během posledního roku. Dalšími dotazovanými jsou zaměstnanci, v případě magistrátu zaměstnankyně, neboť v rámci organizace doposud v době výzkumu žádný muž nečerpal mateřskou a rodičovskou dovolenou, které se během posledního půl roku vrátily z mateřské dovolené/rodičovské dovolené. Posledními oslovenými byli zaměstnanci, kteří měnili svou pracovní pozici v rámci magistrátu, přechodem na jiné oddělení.

Záměrně jsem volila období do jednoho a půl roku, neboť dle mého názoru je to nejobjektivnější doba, kdy:

- zaměstnanec se již seznámil s novou prací
- poznal své pracovní prostředí
- seznámil se se svými novými kolegy
- na základě živých zkušeností může objektivně posoudit, jak proběhla jeho adaptabilita na prostředí pracovní i sociální.

K získání dalších informací, jsem oslovila vedoucí oddělení právního a personálního. Během rozhovoru jsem volila polostrukturovaný rozhovor. Soubor otázek jsem měla zpracovaný předem.

Další informace potřebné ke kvalitnímu zhodnocení adaptačního procesu zaměstnanců jsem získala studiem interních zdrojů Magistrátu města Prostějova.

3.2 Dílčí výzkumné otázky

1. dílčí výzkumná otázka se zaměřila na první kontakt zaměstnance s personálním oddělením.

K 1. dílčí výzkumné otázce se váže otázka č. 1, 2, 3 z dotazníku.

Zaměstnanci se v tomto případě rozumí:

- a) nově přijatí zaměstnanci
- b) zaměstnanci měnící pracovní pozici v rámci magistrátu
- c) zaměstnanci/kyně vracející se z mateřské/rodičovské dovolené

Informacemi se rozumí:

- a) údaje o pracovní náplni
- b) kontakty na osoby, na které se může zaměstnanec v případě potřeby obrátit
- c) informace o konkrétním místě výkonu práce – umístění odboru, kanceláře
- d) informace o organizaci samotné

2. dílčí výzkumná otázka se zabývala uvedením zaměstnance na pracoviště, zda pro něj bylo uvedení do nového kolektivu dostatečné.

K 2. dílčí výzkumné otázce se váže otázka č. 4, 5 z dotazníku.

Uvedením se rozumí:

- a) představení přímým kolegům na odboru

3. dílčí výzkumná otázka se týkala vstupního vzdělávání zaměstnanců.

Ke 3. dílčí výzkumné otázce se váže otázka č. 6, 7, 8 z dotazníku.

Vstupní vzdělávání:

- a) seznámení s interními předpisy
- b) seznámení se spisovou agendou GINIS
- c) seznámení s agendou ITIS – vnitřní síť společná pro všechny zaměstnance magistrátu

4. dílčí výzkumná otázka se zabývala průběhem zapracování zaměstnance.

Měl zaměstnanec dostatečnou oporu a poradenskou pomoc v prvních měsících nástupu do zaměstnání, byly požadavky na něj kladené adekvátní ve srovnání s délkou jeho působení na pracovišti?

Ke 4. dílčí výzkumné otázce se váže otázka č. 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 z dotazníku.

5. dílčí výzkumná otázka se týkala připravenosti pracovního místa zaměstnance.

Měl zaměstnanec při svém příchodu na nové pracoviště připravené pracovní místo?

K 5. dílčí výzkumné otázce se váže otázka č. 16 z dotazníku.

Pracovní místo:

- a) prostor pro výkon práce
- b) počítač
- c) softwarové vybavení
- d) pracovní pomůcky

6. dílčí výzkumná otázka byla zaměřena na zpětnou vazbu po ukončení zkušební doby zaměstnance.

Probíhaly v průběhu zkušební doby informační schůzky s personalistou či nadřízeným, zpracovával zaměstnanec výstupní dotazník?

K 6. dílčí výzkumné otázce se váže otázka č. 17, 18, 19, 20, 21 z dotazníku.

Demografickými údaji se zabývaly otázky 22 a 23. Otázka číslo 24 byla určena pro zaměstnance, kteří v dotazníku neměli možnost vyjádřit své důležité poznatky.

3.3 Technika sběru dat

Gavora³⁴ uvádí dvě orientace výzkumu, a to kvantitativní a kvalitativní. Vzhledem k tomu, že kvantitativní metoda pracuje s číselnými údaji, zvolila jsem pro svůj výzkum metodu kvalitativní, jež uvádí zjištění ve slovní podobě, která je výstižná

³⁴ Srov. GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*, str. 31

a podrobná. Hlavním cílem výzkumu je pochopit, jak se respondent na celou věc dívá a pochopit jeho odpovědi. Kvalitativní výzkum je konstrukční a odhaluje nové skutečnosti, z nichž vytváří nové hypotézy.³⁵

3.4 Dotazník

Formu dotazníkového výzkumu jsem zvolila proto, že mohu oslovit celou skupinu respondentů najednou. Vytipovala jsem si v rámci zaměstnanců Magistrátu města Prostějova skupinu pracovníků, kteří splňují požadavky (viz výše uvedené 3.1.).

Pro zajištění anonymity a co nejsnadnější a nejpříjemnější vyplnění dotazníku pro respondenty, jsem dotazník umístila na webové stránky společnosti, která umožňuje individuální sestavení otázek, jejich navazující logičnost a zároveň sbírá a vyhodnocuje data odeslaná respondenty. Jako vyhodnocovatel a zadavatel dotazníku, jsem měla možnost sledovat průběh sběru dat, průměrnou délku času, kterou respondenti vyplněním strávili a průběžné výsledky odpovědí. Osloveným respondentům byl na mailovou adresu zaslán odkaz na webové stránky, kde byl dotazník umístěn s žádostí o vyplnění dotazníku a stručné vysvětlení, kdo jsem a proč žádám o jejich spolupráci. Při vyplňování jim takto byla zajištěna 100% anonymita. Další výhodou, dle mého názoru, je to, že na vyplnění si respondenti udělají čas tehdy, kdy jim to bude vyhovovat a v klidu mohou odpovědět na kladené otázky.

Dle statistiky, kterou nabízí tento program, 3% respondentů strávili vyplněním dotazníku méně než 1 minutu, 16% 1-2 minuty, 48% 2 – 5 minut, 16% 5 – 10 minut, 16% pak více jak 10 minut. Dotazník zodpovědělo 84 % respondentů, což je 31 osob z 37 oslovených.

Dle doporučení Gavory³⁶, jsem se snažila klást otázky podle stupně otevřenosti – otázky uzavřené a otevřené. U uzavřených otázek respondenti vybírali z již hotových alternativních odpovědí. Naopak u otevřených otázek jsem se snažila ponechat respondentům dostatečnou volnost se vyjádřit.

³⁵ Srov. GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*, str. 32

³⁶ Srov. GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*, str. 102

3.5 Polostrukturovaný rozhovor

Gavora, nahrazuje název rozhovor, slovem interview³⁷. Dle něho je význam slova rozhovor širší. Interview umožňuje nejen zachytit fakta, ale i hlouběji proniknout do motivů a postojů respondentů. Výhodou je, že můžeme sledovat reakce respondenta a na základě toho usměrňovat další otázky. I v tomto případě můžeme klást otázky uzavřené, polouzavřené a otevřené. Vzhledem k povaze rozhovoru, kdy jsem potřebovala znát názor na problematiku, volila jsem otázky otevřené. Otázky jsem měla předběžně sestavené, při odchýlení se od problematiky, jsem je mohla doplňovat či měnit. Rozhovorem jsem získala cenné informace, potřebné ke zpracování bakalářské práce na téma adaptability zaměstnanců.

Otázky kladené vedoucí oddělení právního a personálního Mgr. Ferancové:

1. Má Magistrát města Prostějova zpracovaný adaptační plán?

Odpověď: Oddělení právní a personální Odboru kancelář tajemníka zpracovalo návrh adaptačního procesu a adaptačního plánu, tento byl v loňském roce předložen k připomínkování tajemníkovi MMPv. Tajemník na něm nyní pracuje, po jeho dokončení a schválení bude plnit funkci interního předpisu.

2. Myslíte si, že i bez schváleného adaptačního plánu funguje adaptační proces?

Odpověď: Adaptační proces funguje, začleňování pracovníka do kolektivu a jeho adaptace na novém pracovišti má i bez adaptačního plánu určitá pravidla. Vedoucí jednotlivých odborů a oddělení se řídí pracovním řádem a doporučeními personalistky. Jelikož ale chybí interní předpis, který by je zavazoval k plnění jednotlivých fází adaptačního plánu v dané kvalitě, kvantitě a časovém rozsahu, dochází k disproporcím mezi jednotlivými novými zaměstnanci. Tato disproporce vychází právě z toho, jak si jednotliví vedoucí zaměstnanci vysvětlují rozsah v jakém má adaptační proces probíhat a jaká by měla být jeho délka. Toto závazně upraví až adaptační plán.

³⁷ Srov. GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*, str. 110

3. Myslíte si, že zpracování adaptačního plánu usnadní vedoucím oddělení zpracování nového zaměstnance a novým zaměstnancům jejich nástup do nového zaměstnání?

Odpověď: Zajisté ano, adaptační plán bude nejen vodítkem, jaký rozsah vědomostí a do jaké hloubky je třeba novému zaměstnanci poskytnout, ale také odpovědí na otázku, jak dlouho má adaptační proces probíhat. Budou zde také stanovené cíle, jakých se má v průběhu adaptačního procesu dosáhnout. Na základě adaptačního plánu může vedoucí poskytnout novému zaměstnanci „tutora“, kterému může za práci s adaptujícím se zaměstnancem dát odměnu, což přispívá k úspěchu celého procesu.

Dále byly rozvedeny současné postupy při přijetí nového zaměstnance, které uvádím níže.

Dosavadní zjištění na základě polostrukturovaného rozhovoru:

Adaptační proces začíná před příchodem zaměstnance na oddělení **právním a personálním**.

Toto oddělení zajistí následující činnosti:

1. E-mailem - prostřednictvím vnitřní elektronické pošty sdělí všem zaměstnancům Magistrátu města Prostějova v informaci o nástupu zaměstnance, včetně jeho jména a zařazení do konkrétního odboru a oddělení magistrátu.
2. Seznámí zaměstnance se základními provozními záležitostmi, jako jsou: poskytování stravenek, služební průkaz zaměstnance, uložení osobních věcí na pracovišti, jak nakládat s klíči od kanceláře, informace o vybavení kancelářskými potřebami apod.
3. Seznámí zaměstnance s rozmístěním jednotlivých pracovišť (odborů) magistrátu.
4. Předá zaměstnanci základní interní předpisy.
5. Zajistí proškolení zaměstnance ze základních právních předpisů, souvisejících s postavením zaměstnance a úřadu.

První den nástupu zaměstnance je tedy nutné, aby dotyčný absolvoval formální záležitosti. Následně je vedoucím odboru uveden na své nové pracoviště.

3.6 Studium interních dokumentů

Magistrát města Prostějova má zpracované velké množství interních dokumentů, které mi pomohly při zpracování otázek a následných odpovědí od respondentů. Studovala jsem zejména tyto interní materiály:

- 1) Organizační řád Magistrátu města Prostějova
- 2) Pracovní řád Magistrátu města Prostějova
- 3) Kolektivní smlouva
- 4) Plány vzdělávání zaměstnanců
- 5) Statistické údaje z benchmarkingové databáze
- 6) Náplně práce zaměstnanců

4. Výsledky dotazníkového šetření a odpověď na jednotlivé dílčí otázky

Kompletní výsledky dotazníkového šetření jsou přílohou číslo 3 bakalářské práce.

1. dílčí výzkumná otázka: 19,35% (6) respondentů uvedlo, že jim při nástupu do zaměstnání nebyly, nebo spíše nebyly, sděleny veškeré potřebné informace. 80,64% (25) respondentů uvedlo, že se při prvním kontaktu na personálním oddělení dozvěděli vše potřebné. 93,55% (29) dotázaných v druhé otázce uvedlo, že jim byly zodpovězeny všechny otázky, týkající se jejich nástupu. 6,46% (2) pak uvedlo, že jim otázky zodpovězeny nebyly. 67,74% (21) zaměstnanců obdrželo informační brožuru se základními informacemi a 32,26% (10) brožuru se základními informacemi neobdrželo.

Z výše uvedených odpovědí je zřejmé, že personální oddělení plní svou základní funkci při přijímání nových zaměstnanců, kterou je poskytování vstupních informací zaměstnancům měnícím pracovní pozici či vracejících se z mateřské nebo rodičovské dovolené. Valné většině respondentů podalo i veškeré potřebné informace, kterými doplnili vstupní informace při nástupu. Snad největší rezervou je poskytování informační brožury o organizaci, ve které by zaměstnanec našel potřebné základní informace, nutné k prvotní orientaci v interních předpisech, nařízeních, pokynech, ale i informace o kolektivní smlouvě, či rozmístění jednotlivých odborů na magistrátu. Z rozhovoru s personalistkou jsem zjistila, že noví zaměstnanci při nástupu obdrží

informační balíček obsahující: organizační řád, pracovní řád, kolektivní smlouvu a vnitřní platový předpis. Zaměstnancům měnícím pracovní pozici, či vracejícím se z mateřské nebo rodičovské dovolené tento informační balíček poskytován většinou není. Domnívám se, že i zaměstnanec vracející se z mateřské dovolené - většinou tříleté, uvítá základní informace obsažené v informačním balíčku a bylo by tedy vhodné jej dávat automaticky, bez ohledu na fakt, že zaměstnanec se vrací na svou původní pracovní pozici.

2. dílčí výzkumná otázka: 87,1% (27) respondentů bylo při uvedení na nové pracoviště představeno svým kolegům buďto personalistou, nebo přímo nadřízeným. Pouhé 4 osoby (12,9%) nebyly uvedeny a představeny svým kolegům. Stejný počet považuje své uvedení za dostatečné, či nedostatečné.

Uvedení zaměstnance je důležitou součástí sociální adaptace jedince. Je-li dobře uveden při nástupu, řádně představen a zároveň má-li možnost navázat prvotní kontakt s novými kolegy, je jeho sociální adaptační proces snazší i do budoucna.

3. dílčí výzkumná otázka: Vstupní vzdělávání absolvovalo 77,42% (24) respondentů. U ostatních 7 (22,58%) vstupní vzdělávání nemuselo proběhnout z důvodu změny pracovní pozice, kdy nebylo nutné zaměstnance znovu školit na interní předpisy, spisovou službu či interní systém. Funkce vstupního vzdělávání je tedy u nových zaměstnanců běžnou praxí, což poukazuje na dobrou práci referenta vzdělávání. 84% (21) respondentů považuje vstupní vzdělávání za dostatečné. Zbýlých 16% (4) oslovených, vstupní vzdělávání nepovažují za dostatečné. Jako důvod uvádějí zaměření pouze na spisovou službu – program GINIS, bez odborného zaměření na vykonávanou praxi. Jako další důvod nedostatečného vstupního vzdělávání je uveden fakt, že zaměstnanci vracející se po delší době – násobená mateřská či rodičovská dovolená zpět do zaměstnání, jsou považováni za znalé problému. Po více letech tomu tak však není. Z vlastní zkušenosti mohu uvést fakt, že oproti roku 2010, kdy jsem v rámci nástupu do nového zaměstnání absolvovala vstupní školení na spisovou službu GINIS, je zde velký posun kupředu, neboť ze 4 hodin školení se tento čas rozšířil na dva dopolední bloky. Je podrobnější, s možností přímého vyzkoušení funkčnosti v průběhu zaučování školitelem.

4. dílčí výzkumná otázka: Více jak polovině (51,61% - 16 respondentů) byla při nástupu přidělena osoba nápomocná při zapracování. 15 respondentům (48,39%) tato osoba přidělena nebyla. Tento fakt je částečně kompenzován tím, že 87,1% (27) respondentům byli při zapracování nápomocni jejich kolegové. Pouze 4 respondenti (12,9%) uvedli, že ani jejich kolegové na pracovišti jim nápomocni nebyli. S touto otázkou souvisí další otázka možnosti sledování kolegů při práci. Zde mají noví zaměstnanci jedinečnou příležitost zapracování se do nové problematiky a setkání se přímo s reálnou praxí. Tuto výhodu mělo 20 respondentů (64,52%). Naopak 11 osob (35,48%) tuto možnost nemělo. 27 z dotázaných mohlo požádat svého nadřízeného o pomoc při plnění nově svěřených úkolů. Pouze 4 respondenti tuto možnost neměli. Dá se předpokládat, že v tomto případě se jedná právě o ty, kteří neměli možnost spolupráce se svými kolegy přímo a vyhledali tedy možnost pomoci u svého nadřízeného. 27 respondentů (87,09%) považuje požadavky kladené ze strany zaměstnavatele či nadřízeného za adekvátní v poměru k délce zkušební doby. 4 respondenti (12,91%) pak zkušební dobu za adekvátní k náročnosti požadavků ze strany zaměstnavatele či nadřízeného za adekvátní nepovažují. 6 osob (19,35%) se ve většině svých pracovních povinností nově přidělených neorientovalo, většina, tedy 25 dotázaných (80,64%) nemělo s nově přidělenou prací problémy. Jako pozitivní přístup ze strany nadřízeného se jeví i odpověď 28 (90,32%) zaměstnanců, kteří uvedli, že se jejich nadřízený zajímal o plnění nově svěřených pracovních povinností. Pouze 3 (9,69%) zaměstnanci jsou opačného názoru.

5. Dílčí výzkumná otázka: Pracovní stůl s kancelářskými potřebami měla při nástupu zajištěna většina zaměstnanců. Problémy nastaly u technického vybavení – počítač a SW příslušenství. Před příchodem nového zaměstnance vydává jeho nadřízený pokyn oddělení IT, aby připravilo počítač a veškerá nutná připojení a certifikace nutné k výkonu svěřené činnosti. Ten by měl mít zaměstnanec k dispozici již první den, neboť se i do systému docházky hlásí pomocí intranetu. 5 respondentů však v den nástupu počítač připravený nemělo. Instalace patřičného SW vybavení pak může být zpožděna díky vyřizování certifikátů a přístupových hesel pro nového zaměstnance. Tento případ nastal u 7 respondentů.

6. dílčí výzkumná otázka: 17 respondentů (54,84%) absolvovalo během svého zpracování schůzky s personalistou či přímým nadřízeným. Velký počet – 14 (45,16%) tuto možnost nemělo, což vidím jako možný problém při monitorování hladkého průběhu adaptačního procesu a kontroly zaměstnance při prvních měsících pracovního procesu na nové pozici. Zájem ze strany nadřízeného či personalisty jednak posiluje důvěru zaměstnance, pomáhá mu v nově přidělených povinnostech a zároveň může včas odhalit bariéry a problémy, které mohou vzniknout.

Jako největší problém vidím ale fakt, že pouze 6,67% - 2 respondenti zpracovávali výstupní dotazník po ukončení zkušební doby. Není tedy zpětná vazba, která by poukázala na problémové oblasti adaptačního procesu zaměstnance. Menší satisfakcí snad může být to, že 64,52% (20) zaměstnanců absolvovalo po uplynutí zkušební doby pohovor se svým nadřízeným, kde mohly být případně nedostatky v průběhu adaptačního procesu odhaleny. I zde je ale vysoké procento (35,48% - 11 osob) těch, kteří se svým nadřízeným po uplynutí zkušební doby žádný pohovor týkající se jejich adaptace neabsolvovali.

Velké procento (83,87%) 26 dotázaných považuje tříměsíční zkušební dobu za dostatečnou pro adaptaci zaměstnance. 5 (16,13%) se s jejich názorem neztotožňuje a jako důvod uvádí nedostatek času pro zvládnutí odborné problematiky na dané pracovní pozici, či neúměrné zatížení novými úkoly v tak krátké době.

Dotazník vyplnilo 31 dotázaných z celkového počtu 37 odeslaných žádostí o vyplnění. 21 odpovědivších (67,74%) byly ženy, z nich 5 bylo vracejících se z mateřské či rodičovské dovolené. Mužů odpovídajících na otázky v dotazníku bylo 10, což představuje 32,26%. 18 zaměstnanců přicházelo do organizace poprvé, jako noví zaměstnanci a 10 měnilo svou pracovní pozici v rámci organizace.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, zda má město Prostějov vypracovaný adaptační plán zaměstnanců, zda je současný systém uvádění nových zaměstnanců, zaměstnanců vracejících se z mateřské či rodičovské dovolené či zaměstnanců měnících svou pracovní pozici funkční a zda vyhovuje jak zaměstnancům, tak i zaměstnavateli. Na tyto otázky jsem hledala odpovědi pomocí rozhovorů, studiem interních materiálů a dotazníkovým šetřením napříč celou organizací.

Na základě rozhovoru s vedoucí právního a personálního oddělení a na základě studia interních předpisů jsem zjistila, že Magistrát města Prostějova nepodceňuje nutnost zpracování adaptačního plánu zaměstnanců a pracuje na jeho přípravě. I bez prozatím oficiálně přijatého interního předpisu, však jistý adaptační proces zaměstnanců funguje. Na základě odpovědí dotázaných respondentů lze usuzovat, že personální oddělení i vedoucí pracovníci plní svou roli mentora, avšak je třeba zvážit, zda by nebylo, převážně pro zaměstnance vstupující do organizace, vhodné předem stanovit osobu, která jim bude nápomocna v jejich zkušební době. Dle mého názoru tak bude usnadněn adaptační proces zaměstnance a zároveň bude probíhat paralelní kontrola.

Snad jako největší bariéra adaptačního procesu, na kterou jsem díky vyhodnocení dotazníku narazila, je, dle mého názoru, nedostatečná zpětná vazba po uplynutí zkušební doby. Zaměstnanci by měli dostat buď dotazník, na základě kterého se k jejich nadřízenému dostanou informace o průběhu adaptačního procesu, nebo by měli absolvovat pohovor s nadřízeným či personalistou. Bude jim tak umožněno vyjádřit se k uplynulým třem měsícům, upozornit na problémy, které mohou být pro příště eliminovány. Zároveň bude mít nadřízený přehled o zvládnutí svěřených pracovních povinností zaměstnancem, zda plně pochopil obsah své práce a zda nemá problémy s orientací v pracovních procesech.

Jako pozitivní vnímám dobře připravené pracovní místo pro zaměstnance, dostatečné uvedení většiny respondentů personalistou či nadřízeným na nové pracoviště a možnosti absolvování vstupního vzdělávání. Mohu tedy konstatovat, že i přes jisté rezervy je adaptační proces funkční i bez zatím nepřijatého interního předpisu týkajícího se adaptačního plánu.

Z výše uvedených informací vyplývá, že jsem našla odpovědi na všechny otázky, které byly cílem bakalářské práce a po zjištění jistých rezerv v současném adaptačním procesu byly nalezeny možnosti jeho dalšího rozvoje.

Pevně věřím, že vypracování této bakalářské práce bude přínosem pro vedení magistrátu, pro personalistu i pro vedoucí odborů a že v ní najdou jisté možnosti jak zlepšit adaptaci nových zaměstnanců, zkvalitnit a urychlit jejich zapracování, které povede jak ke spokojeným pracovníkům, tak ke spokojeným klientům ze strany občanů.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Kateřina Vosičková
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Adaptabilita zaměstnanců na Magistrátu města Prostějova
Název práce v anglickém jazyce:	Adaptability of the Prostějov Municipality Employees
Vedoucí práce:	Mgr. Markéta Vitoslavská
Počet stran:	40
Počet příloh:	3
Rok obhajoby:	2013
Klíčová slova v českém jazyce:	zaměstnanec, personalista, adaptace zaměstnanců, organizace
Klíčová slova v anglickém jazyce:	public servant, HR manager, adaptation of employees, organization

Adaptační proces je nedílnou součástí procesu práce s lidskými zdroji, klade si za cíl co nejsnadnější a nejefektivnější začlenění zaměstnance tak, aby mohl uplatnit své znalosti a dovednosti v organizaci a pro organizaci. Adaptace musí proběhnout jak po stránce pracovní, tak i po stránce sociální. Tato bakalářská práce si klade za cíl zjistit, zda je v rámci organizace Magistrátu města Prostějova funkční adaptační proces, zda má organizace zpracovaný adaptační plán a zda existují nějaké bariéry, spojené s problematikou adaptability zaměstnanců.

V teoretické části práce nejprve osvětlují personální činnosti, vysvětlují pojmy adaptace a adaptabilita. V praktické části pak popisují organizaci Magistrátu města Prostějova, její legislativní a personální zázemí. Popisují použité metody výzkumu a jeho cíle. V této části práce jsou získané poznatky shrnuty a vyhodnoceny. Na závěr bakalářské

práce předkládám možná opatření a doporučení, která napomohou odstranit zjištěné nedostatky.

The adaptation process is an integral part of the process of working with human resources, its aim is the easiest and the most effective employee-integration so that they can apply their knowledge and skills in the organization and for the organization. Adaptation must take place on the working level as well as on the social level. This thesis aims to determine whether there is a functional adaptation process in Prostějov Municipality, whether the organization has prepared an adaptation plan, and whether there are any barriers associated with adaptability of the employees.

In the theoretical part of the work I concentrate mainly on HR activities, especially on explaining the concepts of adaptation and adaptability. The practical part describes the organization of the Prostějov Municipality and its legislative and personnel background. The research methods and their goals are also described here. In this part of the thesis the gained findings are summarized and evaluated. In the conclusion of the thesis I present the possible measures and recommendations that might help to eliminate the detected deficiencies.

Seznam použité literatury

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2) BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- 3) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 4) DRUCKER, Peter Ferdinand. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 431 s. ISBN 978-80-7261-140-9.
- 5) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- 6) GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Překlad Vladimír Jůva. Brno: Paido, 2000, 207 s. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-859-3179-6.
- 7) HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000, 774 s. ISBN 80-717-8303-X.
- 8) HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- 9) ČESKO. Zákon č. 312 ze dne 13. června 2002 o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2002, částka 114, s. 6598-6612. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspxq=312/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy. ISSN 1211-1244.

10) ČESKO. Zákon č. 128 ze dne 12. dubna 2000 o obcích (obecní zřízení). In: Sbírnka zákonů České republiky. 2000, částka 38. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=128/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

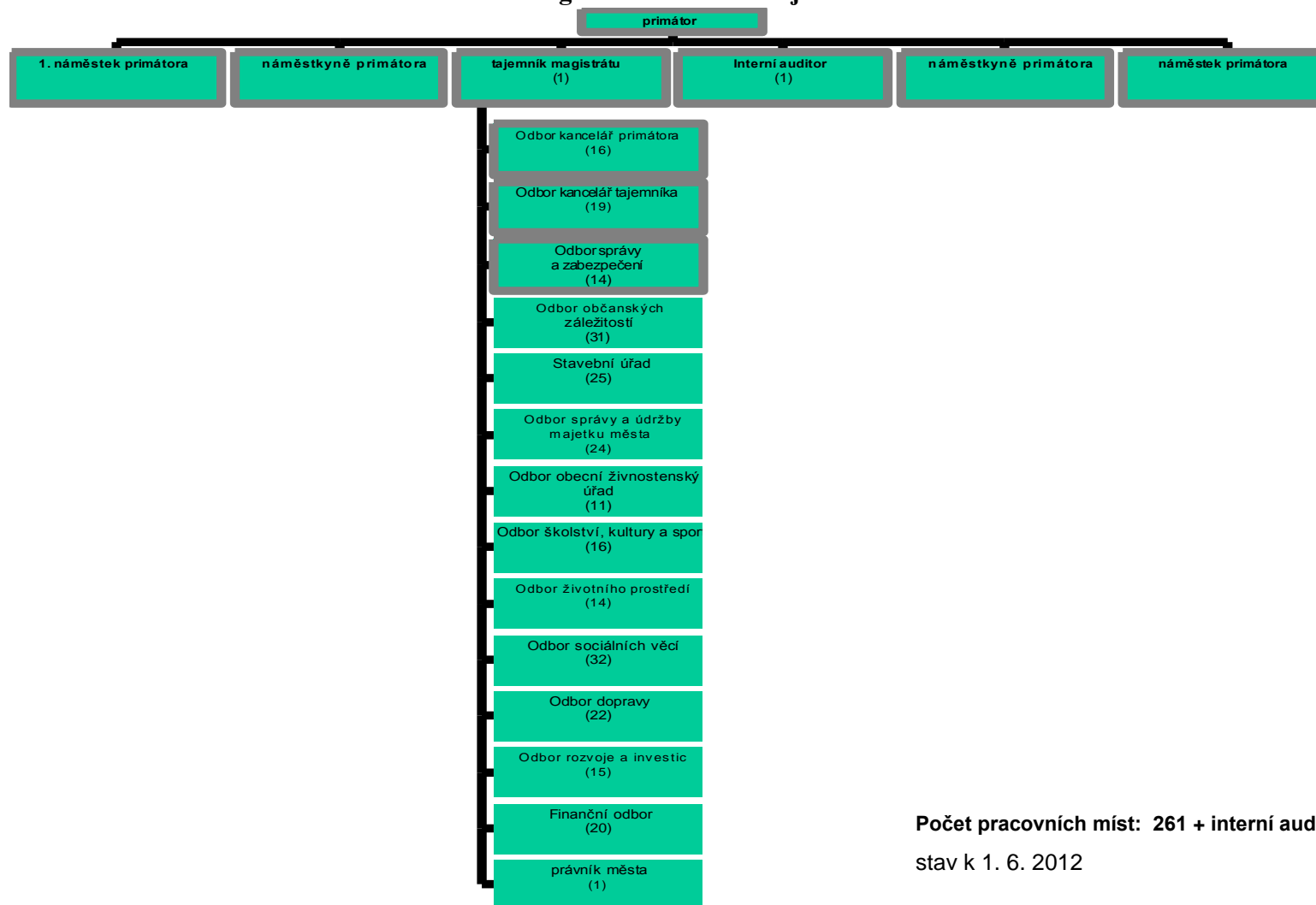
Interní dokumentace

1. Informační systém Benchmarking
2. Organizační řád Magistrátu města Prostějova
3. Pracovní řád Magistrátu města Prostějova
4. Kolektivní smlouva
5. Plány vzdělávání zaměstnanců
6. Náplně práce zaměstnanců

Seznam příloh

Příloha 1	Organizační struktura magistrátu	46
Příloha 2	Otázky kladené vedoucí oddělení právního a personálního	47
Příloha 3	Dotazník + jeho vyhodnocení	48

Magistrát města Prostějova



Počet pracovních míst: 261 + interní auditor
stav k 1. 6. 2012

Otázky kladené vedoucí oddělení právního a personálního Mgr. Ferancové:

- 1. Má Magistrát města Prostějova zpracovaný adaptační plán?**
- 2. Myslíte si, že i bez schváleného adaptačního plánu funguje adaptační proces?**
- 3. Myslíte si, že zpracování adaptačního plánu usnadní vedoucím oddělení zapracování nového zaměstnance a novým zaměstnancům jejich nástup do nového zaměstnání?**



Adaptabilita zaměstnanců Magistrátu města Prostějova

Obsah

1	Základní údaje	3
2	Náhled dotazníku	4
3	Statistika respondentů	8
4	Přehled odpovědí	9
1.	Dle Vašeho názoru, byly Vám při nástupu do zaměstnání na personálním oddělení sděleny veškeré potřebné informace?	9
2.	Byly Vám zodpovězeny všechny Vaše otázky týkající se nástupu?	9
3.	Obdržel/a jste informační brožuru pro zaměstnance se základními údaji o organizaci a základními interními předpisy?	9
4.	Byl/a jste při uvedení na nové pracoviště představen/a kolegům z odboru Vaším nadřízeným, či personalistou?	10
5.	Považujete toto uvedení na pracoviště za dostatečné?	10
6.	Absolvoval/a jste proces vstupního vzdělávání?	10
7.	V případě odpovědi "Ano" - bylo pro Vás vstupní vzdělávání dostatečné?	11
8.	V případě odpovědi "Ne", "Spíše ne" - uveďte, prosím, co byste změnili.	11
9.	Byla Vám na začátku Vašeho pracovního nástupu přidělena osoba, která Vám byla po dobu zapracování nápomocna?	11
10.	Byli Vám po dobu zapracování nápomocni kolegové?	12
11.	Měl/a jste možnost před zahájením plnění Vašich pracovních úkolů sledovat kolegy při jejich práci?	12
12.	Měl/a jste možnost žádat poradenskou pomoc ze strany Vašeho nadřízeného při plnění úkolů?	13
13.	Považujete požadavky kladené na Vás ze strany zaměstnavatele/nadřízeného za adekvátní v poměru k délce zkušební doby?	13
14.	Orientoval/a jste se ve většině svých pracovních povinností?	13
15.	Zajímal se Váš nadřízený o plnění Vašich pracovních povinností?	14
16.	Měl/a jste připravené pracovní místo při nástupu?	14
17.	Konaly se během Vašeho zapracování pracovní schůzky s personalistou či Vaším nadřízeným?	15
18.	Zpracovával/a jste výstupní dotazník po uplynutí zkušební doby?	15
19.	Po uplynutí zkušební doby – absolvoval/a jste pohovor týkající se Vašeho adaptačního procesu se svým nadřízeným?	15
20.	Myslíte si, že zkušební doba je dostačující pro adaptaci zaměstnance?	16
21.	V případě odpovědi "Ne", "Spíše ne" - uveďte proč.	16
22.	Pohlaví	16
23.	Zaměstnanec	17
24.	Prostor pro Vás	17

1 Základní údaje

Název výzkumu	Adaptabilita zaměstnanců Magistrátu města Prostějova
Veřejná adresa dotazníku	http://www.surveio.com/survey/W3A3H3A7R1G9A6O9L
Zahájení výzkumu	19. 12. 012 00:00
Ukončení výzkumu	
Popis	

2 Náhled dotazníku

Adaptabilita zaměstnanců Magistrátu města Prostějova

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

1. **Dle Vašeho názoru, byly Vám při nástupu do zaměstnání na personálním oddělení sděleny veškeré potřebné informace?**
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

2. **Byly Vám zodpovězeny všechny Vaše otázky týkající se nástupu?**
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

3. **Obdržel/a jste informační brožuru pro zaměstnance se základními údaji o organizaci a základními interními předpisy?**
 - Ano
 - Ne

4. **Byl/a jste při uvedení na nové pracoviště představen/a kolegům z odboru Vaším nadřízeným, či personalistou?**
 - Ano
 - Ne

5. **Považujete toto uvedení na pracoviště za dostatečné?**
 - Ano
 - Ne

6. **Absolvoval/a jste proces vstupního vzdělávání?**
 - Ano
 - Ne

7. V případě odpovědi "Ano" - bylo pro Vás vstupní vzdělávání dostatečné?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. V případě odpovědi "Ne", "Spíše ne" - uveďte, prosím, co byste změnili.

9. Byla Vám na začátku Vašeho pracovního nástupu přidělena osoba, která Vám byla po dobu zapracování nápomocna?

- Ano
- Ne

10. Byli Vám po dobu zapracování nápomocni kolegové?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Měl/a jste možnost před zahájením plnění Vašich pracovních úkolů sledovat kolegy při jejich práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Měl/a jste možnost žádat poradenskou pomoc ze strany Vašeho nadřízeného při plnění úkolů?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Považujete požadavky kladené na Vás ze strany zaměstnavatele/nadřízeného za adekvátní v poměru k délce zkušební doby?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Orientoval/a jste se ve většině svých pracovních povinností?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Zajímá se Váš nadřízený o plnění Vašich pracovních povinností?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Měl/a jste připravené pracovní místo při nástupu?

V případě že ano, zaškrtněte, v případě ne, nechte okénko volné.

- Pracovní stůl
- Počítač
- Softwarové vybavení
- Pracovní pomůcky, kancelářské potřeby

17. Konaly se během Vašeho zapracování pracovní schůzky s personalistou či Vaším nadřízeným?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Zpracovával/a jste výstupní dotazník po uplynutí zkušební doby?

- Ano
- Ne

19. Po uplynutí zkušební doby – absolvoval/a jste pohovor týkající se Vašeho adaptačního procesu se svým nadřízeným?

- Ano
- Ne

20. Myslíte si, že zkušební doba je dostačující pro adaptaci zaměstnance?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21. V případě odpovědi "Ne", "Spíše ne" - uveďte proč.

22. Pohlaví

Zaškrtněte odpověď

- Muž
- Žena

23. Zaměstnanec

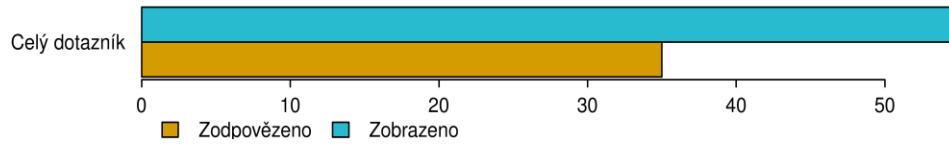
- Nový
- Měňící pracovní pozici
- Vracějící se z mateřské/rodičovské dovolené

24. Prostor pro Vás

Děkují za Vaše odpovědi a čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

3 Statistika respondentů

Arch	Zobrazeno	Zodpovězeno	Zodpovězeno %
Celý dotazník	55	35	63,64

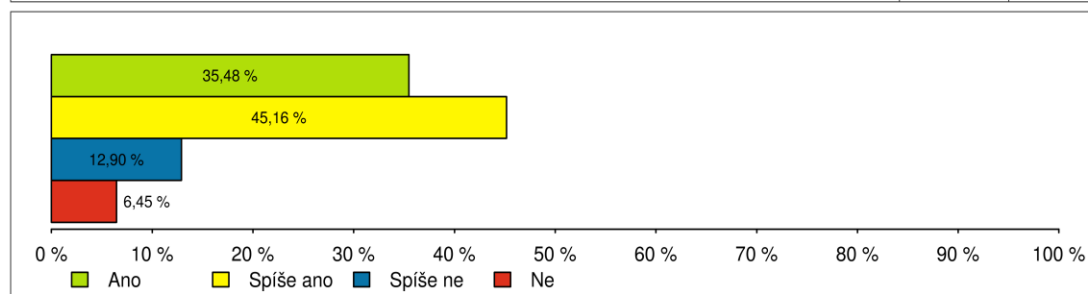


4 Přehled odpovědí

1. Dle Vašeho názoru, byly Vám při nástupu do zaměstnání na personálním oddělení sděleny veškeré potřebné informace?

Výběr z možností , zodpovězeno: 31x, nezodpovězeno: 0x

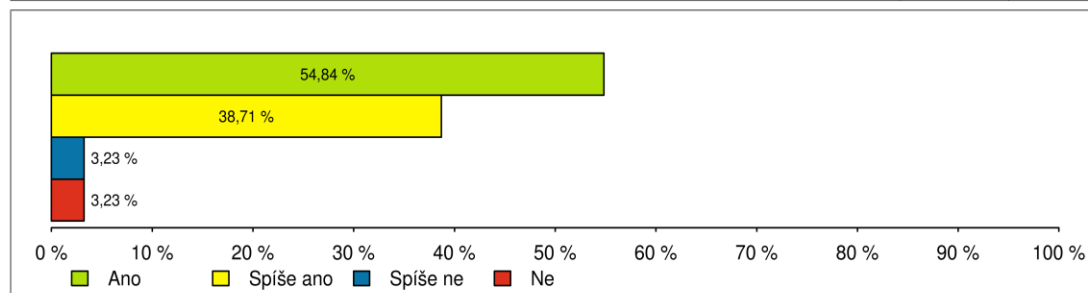
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Ano	11	35,48 %
Spíše ano	14	45,16 %
Spíše ne	4	12,90 %
Ne	2	6,45 %



2. Byly Vám zodpovězeny všechny Vaše otázky týkající se nástupu?

Výběr z možností , zodpovězeno: 31x, nezodpovězeno: 0x

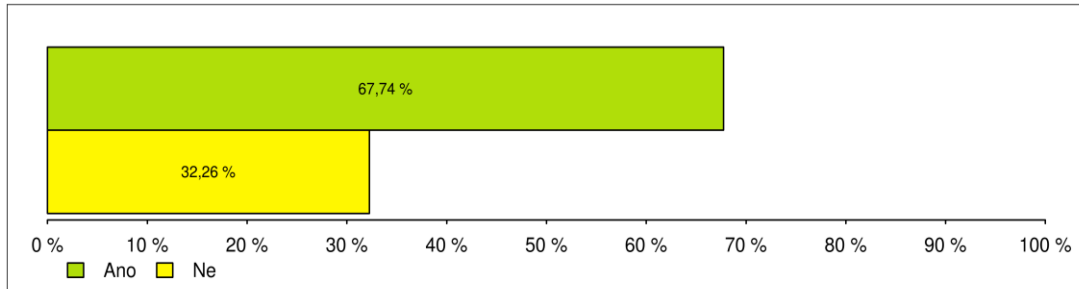
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Ano	17	54,84 %
Spíše ano	12	38,71 %
Spíše ne	1	3,23 %
Ne	1	3,23 %



3. Obdržel/a jste informační brožuru pro zaměstnance se základními údaji o organizaci a základními interními předpisy?

Výběr z možností , zodpovězeno: 31x, nezodpovězeno: 0x

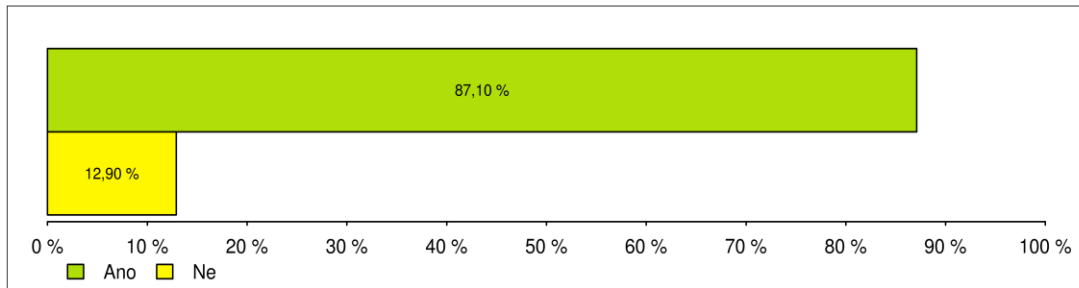
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Ano	21	67,74 %
Ne	10	32,26 %



4. Byl/a jste při uvedení na nové pracoviště představen/a kolegům z odboru Vaším nadřízeným, či personalistou?

Výběr z možností , zodpovězeno: 31x, nezodpovězeno: 0x

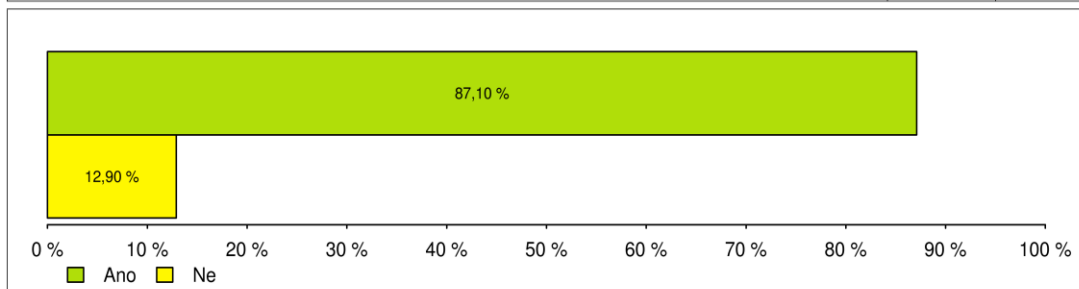
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Ano	27	87,10 %
Ne	4	12,90 %



5. Považujete toto uvedení na pracoviště za dostatečné?

Výběr z možností , zodpovězeno: 31x, nezodpovězeno: 0x

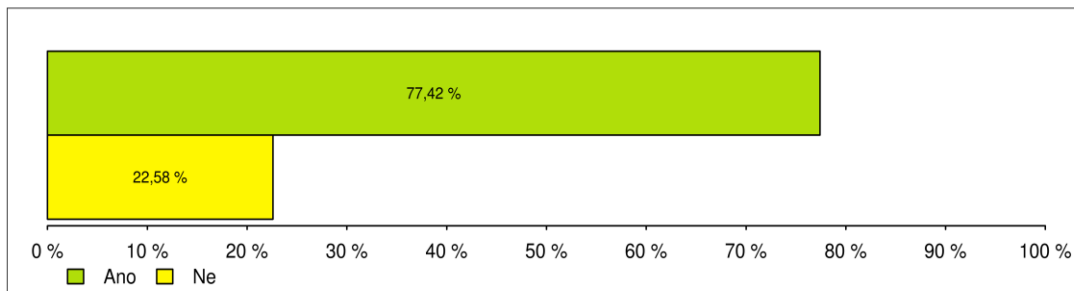
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Ano	27	87,10 %
Ne	4	12,90 %



6. Absolvoval/a jste proces vstupního vzdělávání?

Výběr z možností , zodpovězeno: 31x, nezodpovězeno: 0x

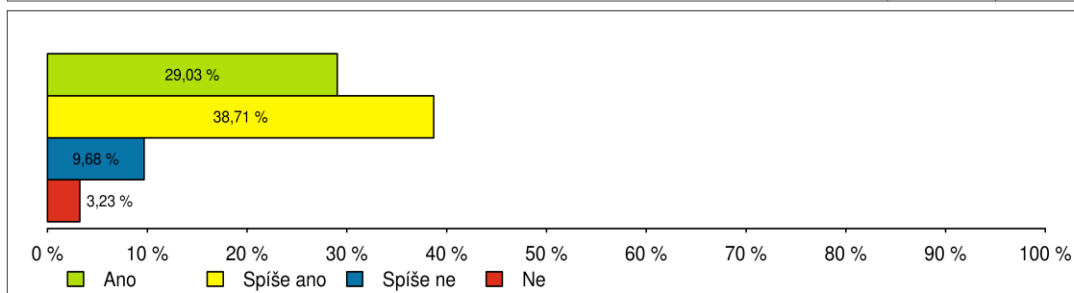
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Ano	24	77,42 %
Ne	7	22,58 %



7. V případě odpovědi "Ano"- bylo pro Vás vstupní vzdělávání dostatečné?

Výběr z možností , zodpovězeno: 25x, nezodpovězeno: 6x

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Ano	9	36,00 %
Spíše ano	12	48,00 %
Spíše ne	3	12,00 %
Ne	1	4,00 %



8. V případě odpovědi "Ne", "Spíše ne"- uveďte, prosím, co byste změnili.

Textová odpověď , zodpovězeno: 8x, nezodpovězeno: 23x

- Doporučuji rozšířit část věnující Směrnicím a vnitřním předpisům Magistrátu.
- Důkladnější zapracování na danou funkci, aby mohly být co nejdříve vykazovány dobré pracovní výsledky
- Vstupní vzdělávání ? Jsem na pozici údržbáře a ten jak je známo nepotřebuje vzdělávat... umí a zná vše...
- Vzdělávání se doposud týká pouze části pracovní náplně.
- Vzhledem k tomu, že můj nástup do zaměstnání proběhl už téměř před 13 lety (s tím, že v mezidobí jsem se dvakrát vracela z rodičovské dovolené a minimálně dvakrát jsem měnila pracovní pozici), lze říci, že něco se už v mezidobí v přístupu zaměstnavatele změnilo, ale pořád to nepovažuji za dostatečné. Každopádně doporučuji zajištění přidělení osoby, která by měla nově příchozím zaměstnancům pomoci se zapracováním, a

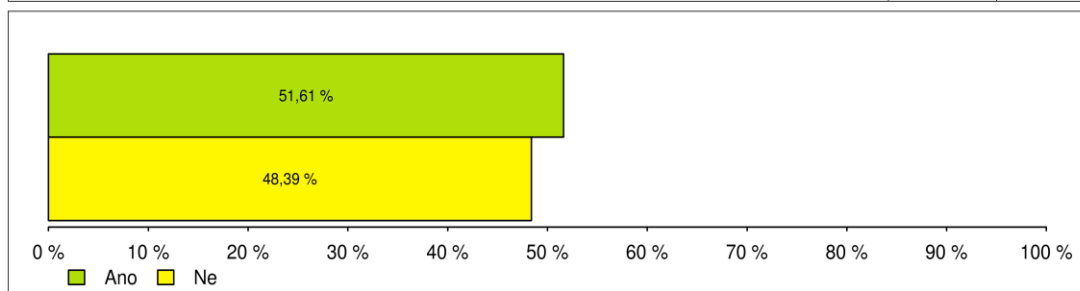
přesné rozdělení rolí v procesu adaptace mezi personálním oddělením a vedoucím příslušného odboru, resp. oddělení. V případě změny pracovní pozice či návratu do zaměstnání po MD či RD, by nemělo být bráno jako samozřejmé, že pracovník je znalý a nepotřebuje žádnou dobu pro zapracování, a v případě, že se např. vrací po poměrně krátké době a lze předpokládat, že nepotřebuje 3měsíční dobu pro zapracování, neměl by být krácen na platu o osobní ohodnocení.

- Všechno
- Zaměřeno pouze na spisovou službu, chybělo mi odborné zaměření na vykonávanou praxi.
- Školení "Spisová služba" bylo téměř zbytečné, protože jako laik jsem vůbec nevěděla, o co jde. Až praxe mě naučila. A taky rady kolegů.

9. Byla Vám na začátku Vašeho pracovního nástupu přidělena osoba, která Vám byla po dobu zapracování nápomocna?

Výběr z možností , zodpovězeno: 31x, nezodpovězeno: 0x

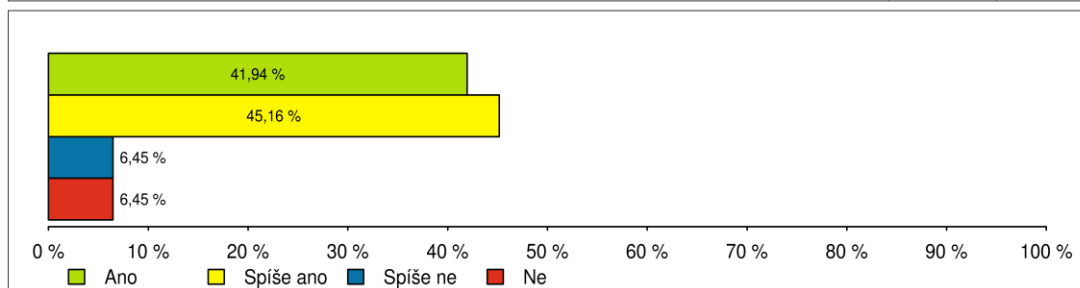
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Ano	16	51,61 %
Ne	15	48,39 %



10. Byli Vám po dobu zapracování nápomocni kolegové?

Výběr z možností , zodpovězeno: 31x, nezodpovězeno: 0x

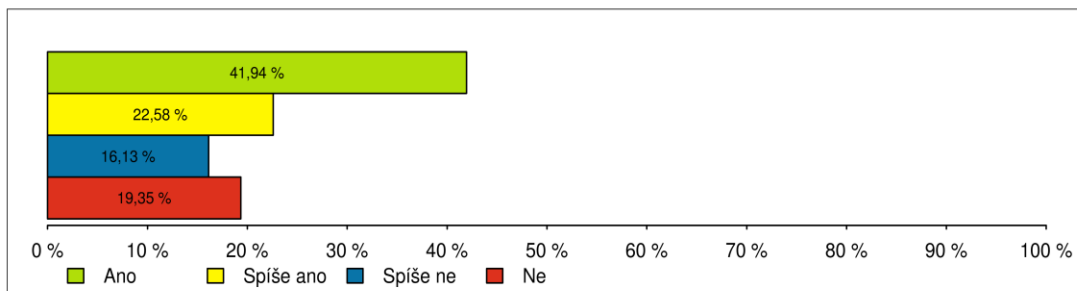
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Ano	13	41,94 %
Spíše ano	14	45,16 %
Spíše ne	2	6,45 %
Ne	2	6,45 %



11. Měl/a jste možnost před zahájením plnění Vašich pracovních úkolů sledovat kolegy při jejich práci?

Výběr z možností , zodpovězeno: 31x, nezodpovězeno: 0x

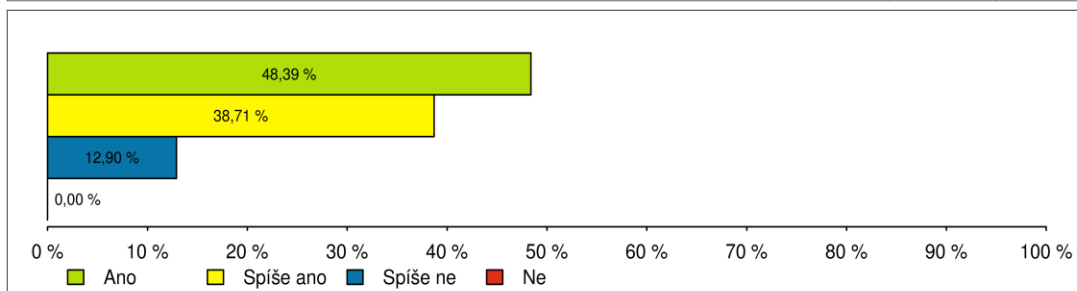
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Ano	13	41,94 %
Spíše ano	7	22,58 %
Spíše ne	5	16,13 %
Ne	6	19,35 %



12. Měl/a jste možnost žádat poradenskou pomoc ze strany Vašeho nadřízeného při plnění úkolů?

Výběr z možností , zodpovězeno: 31x, nezodpovězeno: 0x

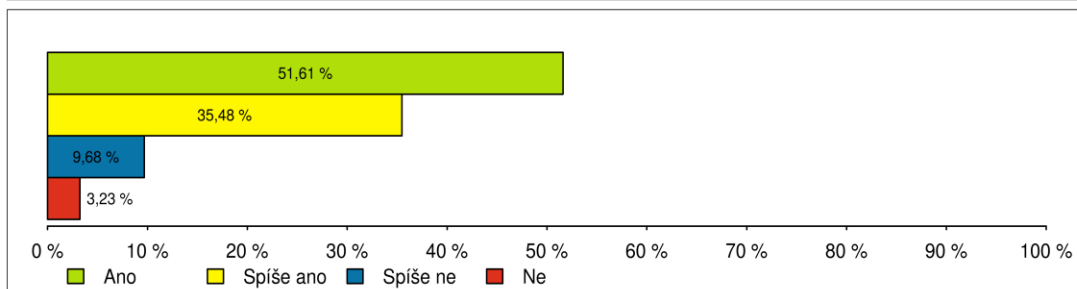
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Ano	15	48,39 %
Spíše ano	12	38,71 %
Spíše ne	4	12,90 %
Ne	0	0,00 %



13. Považujete požadavky kladené na Vás ze strany zaměstnavatele/nadřízeného za adekvátní v poměru k délce zkušební doby?

Výběr z možností , zodpovězeno: 31x, nezodpovězeno: 0x

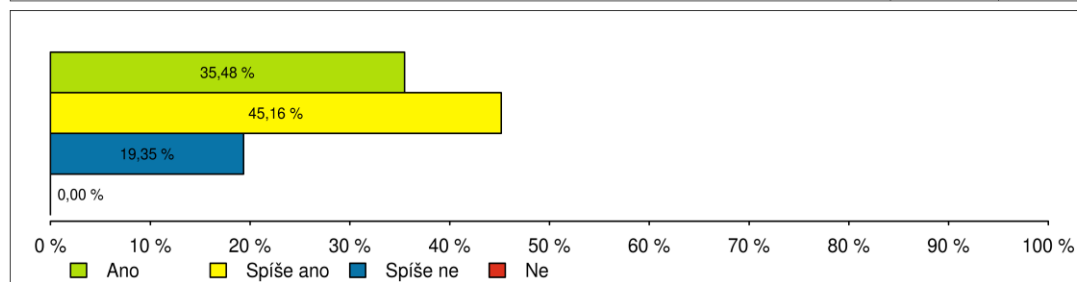
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Ano	16	51,61 %
Spíše ano	11	35,48 %
Spíše ne	3	9,68 %
Ne	1	3,23 %



14. Orientoval/a jste se ve většině svých pracovních povinností?

Výběr z možností , zodpovězeno: 31x, nezodpovězeno: 0x

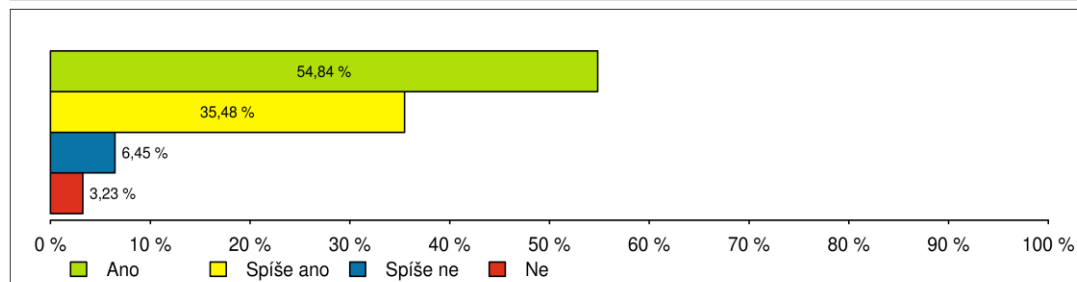
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Ano	11	35,48 %
Spíše ano	14	45,16 %
Spíše ne	6	19,35 %
Ne	0	0,00 %



15. Zajímal se Váš nadřízený o plnění Vašich pracovních povinností?

Výběr z možností , zodpovězeno: 31x, nezodpovězeno: 0x

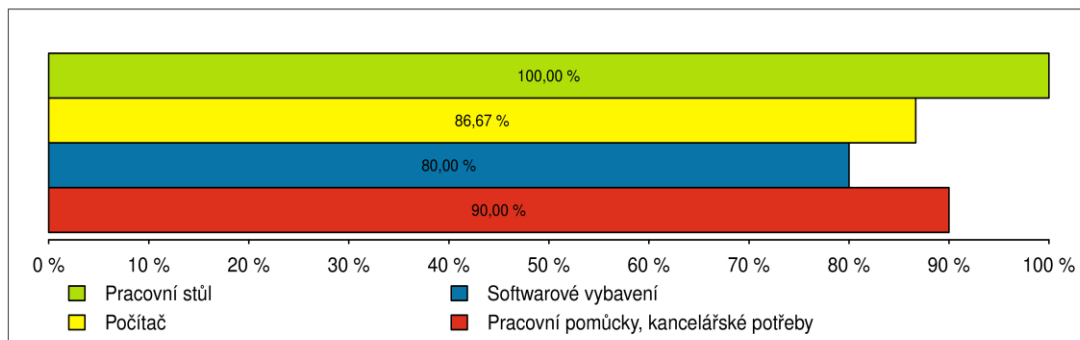
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Ano	17	54,84 %
Spíše ano	11	35,48 %
Spíše ne	2	6,45 %
Ne	1	3,23 %



16. Měl/a jste připravené pracovní místo při nástupu?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno: 30x, nezodpovězeno: 1x

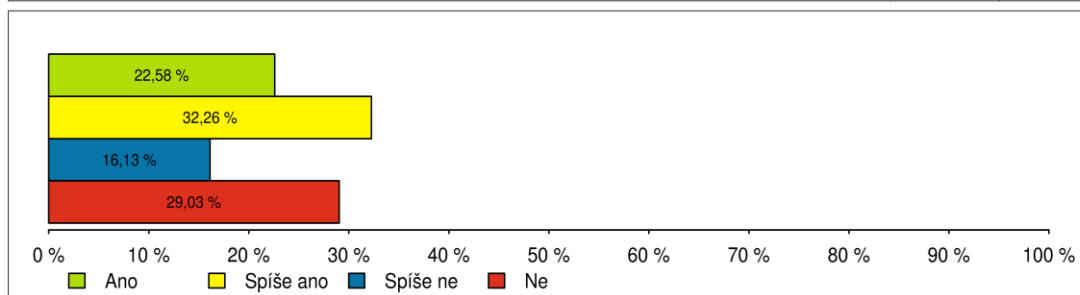
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Pracovní stůl	30	100,00 %
Počítač	26	86,67 %
Softwarové vybavení	24	80,00 %
Pracovní pomůcky, kancelářské potřeby	27	90,00 %



17. Konaly se během Vašeho zpracování pracovní schůzky s personalistou či Vaším nadřízeným?

Výběr z možností , zodpovězeno: 31x, nezodpovězeno: 0x

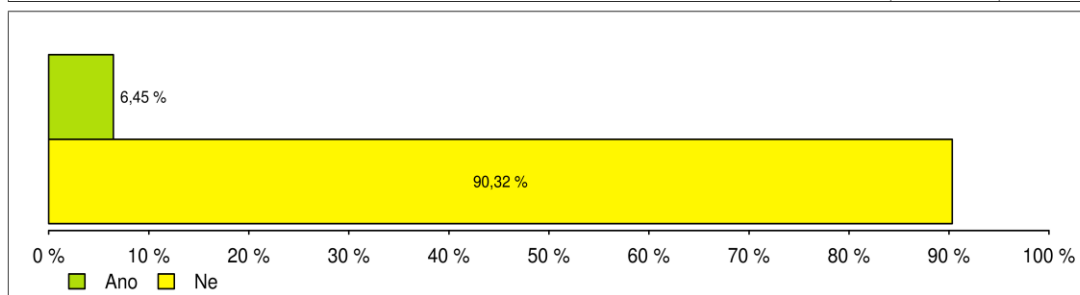
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Ano	7	22,58 %
Spíše ano	10	32,26 %
Spíše ne	5	16,13 %
Ne	9	29,03 %



18. Zpracovával/a jste výstupní dotazník po uplynutí zkušební doby?

Výběr z možností , zodpovězeno: 30x, nezodpovězeno: 1x

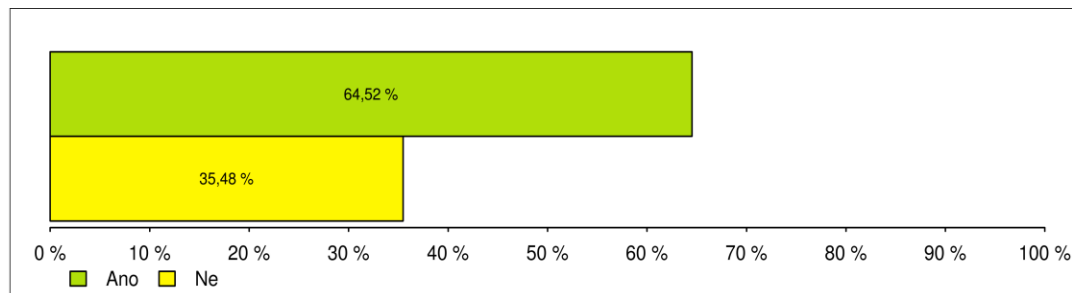
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Ano	2	6,67 %
Ne	28	93,33 %



19. Po uplynutí zkušební doby – absolvoval/a jste pohovor týkající se Vašeho adaptačního procesu se svým nadřízeným?

Výběr z možností , zodpovězeno: 31x, nezodpovězeno: 0x

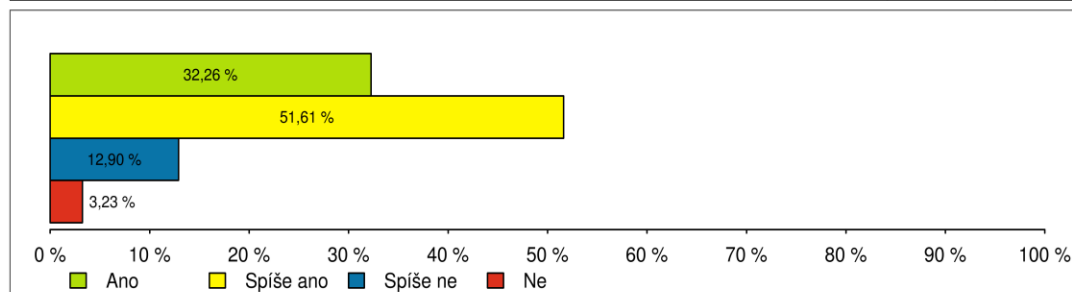
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Ano	20	64,52 %
Ne	11	35,48 %



20. Myslíte si, že zkušební doba je dostačující pro adaptaci zaměstnance?

Výběr z možností , zodpovězeno: 31x, nezodpovězeno: 0x

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Ano	10	32,26 %
Spíše ano	16	51,61 %
Spíše ne	4	12,90 %
Ne	1	3,23 %



21. V případě odpovědi "Ne", "Spíše ne" - uveďte proč.

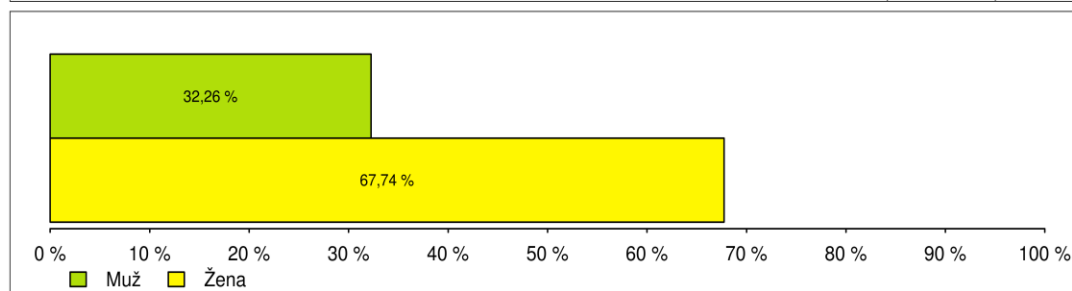
Textová odpověď , zodpovězeno: 5x, nezodpovězeno: 26x

- Během zkušební doby se člověk víceméně jen rozkouká, pro zapracování je potřebná mnohem delší doba
- Je otázkou, co vše je na zaměstnance "naloženo" a jak rychle se dokáže sžít se zadanými úkoly. V případě toho, že hned po zkušební době jsou zaměstnanci přidány další pracovní úkoly, které původně v pracovní náplni neměl, je adaptace každopádně delší.
- Měla by být delší než zkušební doba.
- Na adaptaci je prostě krátká
- Na zvládnutí odborné problematiky a náplně oddělení je zkušební doba krátká.

22. Pohlaví

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno: 31x, nezodpovězeno: 0x

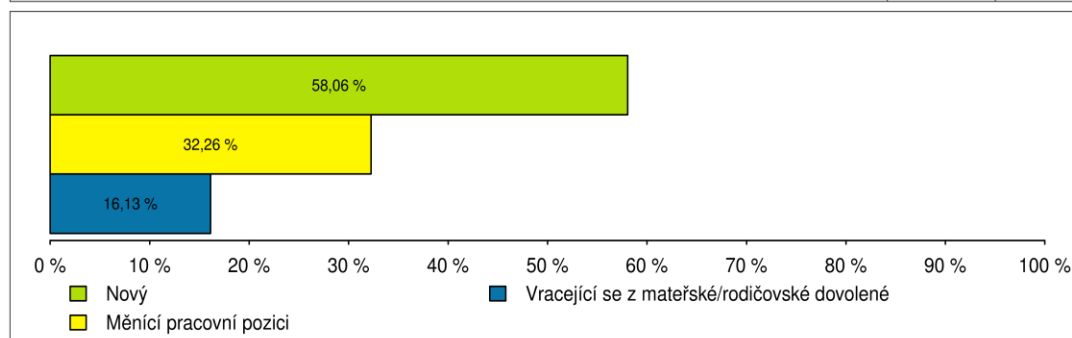
Odpověď	Odpovědi	Podíl
Muž	10	32,26 %
Žena	21	67,74 %



23. Zaměstnanec

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno: 31x, nezodpovězeno: 0x

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Nový	18	58,06 %
Měnič pracovní pozici	10	32,26 %
Vracející se z mateřské/rodičovské dovolené	5	16,13 %



24. Prostor pro Vás

Textová odpověď, zodpovězeno: 4x, nezodpovězeno: 27x

- Na MmPv již nepracuji a můžu jen k tomu všemu co jsem tam zažil říct jedno jediné...úžasná zkušenost :-)
- V současné době jsem stále ve zkušební lhůtě, proto neberte v potaz otázky 18 a 19 - bez jejich vyplnění nelze dotazník odeslat.
- Vyplňovala jsem jako "nový pracovník", i když jsem v práci dlouho. Situace "návrat po rodičovské" se mi nepodařila napasovat = nezaučoval mě nikdo a bralo se to tak, že všechno znám, když se vrátím na původní pozici.
- ne vracející se z MD, RD, ale ze studií :-)