

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

## **ADAPTAČNÍ PROCES NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ ÚZEMNĚ SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ**

### **Bakalářská práce**

**Hana BÍLÁ**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Hana Bílá**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Adaptační proces nových zaměstnanců územně samosprávných celků**

Cíl: Cílem této práce bude analýza procesu adaptace nových zaměstnanců na úrovni územně samosprávných celků se zaměřením na vybrané obce v severních Čechách – Šluknovském výběžku. Teoretická část bude věnována samotné adaptaci na pracovní místo a veřejné správě. Praktická část bude věnována konkrétním územně samosprávným celkům s návrhy na zlepšení daného procesu adaptace.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Vymezení základních pojmů
3. Územně samosprávné celky
4. Empirický výzkum
5. Návrh a doporučení
6. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. LOCHMANNOVÁ, A. *Veřejná správa: Základy veřejné správy*. 2. vyd. Prostějov: Computer Media s.r.o., 2020. ISBN 978-80-7402-417-7.
2. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. ŠIMKA, K. – POSTRÁNECKÝ, J. – PAVLÍK, M. *Moderní veřejná správa: Zvyšování kvality veřejné správy, dobrá praxe a trendy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2020. 164 s. ISBN 978-80-7598-048-9.
4. JACKSON, J. – MATHIS, R. *Human Resource Management*, 12. vyd. Čína: South-Western Cengage Learning, 2008. ISBN 978-03-2454-275-2.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 6. 5. 2021

**Hana Bílá**  
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 7. 5. 2021

**Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.**  
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 7. 5. 2021

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 9. 5. 2021

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**  
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 29. 11. 2022



Mé poděkování náleží především Ing. Kateřině Kulhavé, M.A. Za její odborné rady, motivaci a podporu v tvorbě této práce.

Dále patří poděkování Ing. Bc. Ivaně Lukešové, která byla vedoucí mé odborné praxe. Místo, kde vůbec zvykl námět na téma, kterému se tato práce věnuje. Následně děkuji samotným obcím, kde probíhal výzkum, jimiž jsou město Rumburk, Varnsdorf, Šluknov, Jiříkov a Mikulášovice. Za jejich vstřícnost a spolupráci.

## Obsah

|   |    |
|---|----|
| Úvod.....   | 8  |
| 1 Vymezení vybraných pojmů z oblasti HR.....                    | 9  |
| 1.1 Řízení lidských zdrojů .....                                | 9  |
| 1.1.1 Získávání a výběr zaměstnanců .....                       | 9  |
| 1.2 Pracovní adaptace pracovníků.....                           | 10 |
| 2 Veřejná správa.....   | 11 |
| 2.1 Územně samosprávný celek .....                              | 11 |
| 2.1.1 Obec .....  | 11 |
| 3 Pracovní adaptace v prostředí veřejné správy .....            | 14 |
| 3.1 Subjekty procesu.....                                       | 14 |
| 3.2 Orientační část .....                                       | 15 |
| 3.3 Univerzální část.....                                       | 16 |
| 3.3.1 Vstupní vzdělávání .....                                  | 17 |
| 3.4 Speciální část.....   | 17 |
| 3.4.1 Zvláštní odborná způsobilost .....                        | 18 |
| 3.5 Hodnocení.....  | 18 |
| 4 Vybrané územně samosprávné celky ve Šluknovském výběžku ..... | 20 |
| 5 Empirický výzkum .....  | 22 |
| 5.1 Rumburk.....  | 23 |
| 5.2 Varnsdorf.....  | 31 |
| 5.3 Šluknov .....   | 39 |
| 5.4 Jiříkov .....   | 48 |
| 5.5 Mikulášovice.....   | 56 |
| 5.6 Interpretace odpovědí .....                                 | 65 |
| 6 Návrh adaptačního procesu.....                                | 68 |
| 6.1 Ganttův diagram.....  | 69 |
| Závěr .....   | 70 |
| Seznam literatury .....   | 71 |

|                      |    |
|----------------------|----|
| Seznam obrázků ..... | 72 |
| Seznam příloh .....  | 74 |

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

HR Human resources

ZOZ zvláštní odborná způsobilost

SRN Spolková republika Německo

## Úvod

Každý člověk v životě prochází určitými stresovými situacemi. Jedním z takovýchto kritických stavů může být zahájení nového pracovněprávního vztahu. Aby nástup do pracovního procesu byl co nejkomfortnější, jak pro zaměstnance, tak zaměstnavatele, může být využito tzv. onboardingu, jinak adaptační proces, o čemž bude pojednávat tato bakalářská práce. V souvislosti s fungováním veřejné správy a územně samosprávných celků.

V teoretické části práce bude uvedeno několik kapitol. Kapitola věnující se pojmům z oblasti HR, jako je adaptační proces a situace jemu předcházející, což v této práci bude výběr a získávání zaměstnanců. Následně kapitola přibližující termíny z prostředí veřejné správy. Konkrétně bude definováno, co je územně samosprávný celek, co je obec a jaké jsou její typy. Mimo jiné bude teoretická část také pojednávat o dvou sloučených tématech, které jsou předmětem této bakalářské práce, a to pracovní adaptace v prostředí veřejné správy. V rámci tohoto obsáhlejšího celku budou uvedeny kapitoly popisující chronologicky navazující situace pracovní adaptace ve veřejné sféře. Spolu s tím budou definovány jednotlivé subjekty pracovní adaptace ve veřejné sféře, vzdělávání pracovníků a v neposlední řadě také proces hodnocení.

Na teoretickou část bude pozvolna navazovat část výzkumná. Předmětem výzkumu bude zjistit, zdali územně samosprávné celky ve Šluknovském výběžku využívají adaptační proces pro své nově příchozí zaměstnance. V úvodu výzkumné části budou stručně popsány jednotlivé územně samosprávné celky, ve kterých bude průzkum probíhat. Následně bude vysvětleno několik pojmů, které souvisí se samotným šetřením, jehož výsledky budou obsaženy v jedné kapitole empirické části. V závěru jako výstup práce a výzkumu bude uveden konkrétní návrh na adaptační proces nového pracovníka pro územně samosprávný celek ve Šluknově.

# 1 Vymezení vybraných pojmů z oblasti HR

V této kapitole je obecně přiblížen pojem HR spolu s cíli, ke kterým řízení lidských zdrojů směřuje. Dále bude uveden proces, vztahující se k novým pracovním silám. K jejich získávání a vhodnému výběru. V neposlední řadě také bude uveden samotný pojem pracovní adaptace nových zaměstnanců spolu s cíli, kterých adaptace dosahuje.

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

„Organizaci tvoří lidé, lidé tvoří organizaci. Pozitivní přístup lidí k práci v organizaci můžeme očekávat, pokud vytvořené procesy a struktury v organizaci umožní, aby se přirozené skony jednotlivců odrážely v jejich chování (Armstrong, Taylor, 2015, str. 44).“ Human resources aneb řízení lidských zdrojů je jednou z významných oblastí kvalitního fungování organizace. Pozornost je zde zaměřena na lidský kapitál, který je organizován a formován v souvislosti s etickými zásadami a morálními hodnotami.

Cílů, kterých řízení lidských zdrojů chce dosáhnout je několik. Formou vytváření a uplatňování strategie lidských zdrojů v souladu se strategií organizace směřuje k podpoře dosažení strategických cílů organizace. Za dosažením vysokého výkonu rozvíjí kulturu v organizaci. Zajišťovat pro organizaci kvalifikované, talentované a komplexně vhodné pracovníky. Usilovat o zdravé, kvalitní a pozitivní mezilidské vztahy na pracovišti. V neposlední řadě řízení lidských zdrojů podporuje realizaci etického přístupu k lidem (Armstrong, Taylor, 2015).

### 1.1.1 Získávání a výběr zaměstnanců

V organizacích nastávají situace, kdy vznikají neobsazená pracovní místa. V takové chvíli je potřeba zajistit, aby se tato místa obsadila vhodnými pracovníky. **Proces získávání zaměstnanců** je právě tou činností, skrz kterou dosáhne organizace nových zaměstnanců. Tento proces spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů. Informování o volných pracovních místech v podniku, následné nabízení těchto míst a často v přesvědčování vhodných kandidátů o vhodnosti práce v organizaci. V jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v neposlední řadě v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. Se získáváním je úzce spjat **výběr zaměstnanců**.

V rámci výběru je cílem rozpoznat, který z kandidátů je pro organizaci nejvhodnější. V procesu výběru se hodnotí způsobilost uchazeče vykonávat práci na poptávaném pracovním místě (Koubek, 1997).

## 1.2 Pracovní adaptace pracovníků

Adaptační proces pracovníků, jinak řečeno onboarding<sup>1</sup> je prvním podnikovým procesem, kterého se nový zaměstnanec účastní. Podstatou tohoto zahajovacího procesu v pracovněprávním vztahu je přivítat nového zaměstnance v organizaci a poskytnout mu základní nezbytné informace pro jeho, co nejrychlejší začlenění se.

**Cílů**, ke kterým tento proces směřuje je několik. Adaptace je zaměřena na to, aby nový zaměstnanec, co nejlépe překonal počáteční fázi nejistoty, která spočívá pro něj v nových a neznámých věcech. Dalším cílem je, aby nový zaměstnanec měl k organizaci pozitivní vřelý vztah. Adaptace směřuje k tomu, aby nový pracovník, co nejrychleji dosahoval požadovaných pracovních výkonů a v neposlední řadě jedním z cílů je zabezpečit, aby získaný vybraný pracovník v organizaci zůstal (Armstrong, Taylor, 2015).

---

<sup>1</sup> Pojem totožný s adaptačním procesem, pouze s jednou odlišností. Mnoho zdrojů do onboardingu zahrnuje výběr a získávání zaměstnanců, adaptační proces jako takový je klasifikován až od okamžiku, kdy zaměstnanec započal pracovní vztah (N. BAUER, Talya a Berrin ERDOGAN. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees [online]. 2011, 2011 [cit. 2022-11-01]. Dostupné z: file:///C:/Users/nedba/Downloads/BauerErdogan\_OrgSocialization\_APA\_IO\_III.pdf).

## 2 Veřejná správa

„Veřejná správa se vžila jako označení správních činností<sup>2</sup> a úřadů, které realizují veřejnou politiku a působí ve veřejném zájmu, a to na úrovni ústřední, regionální i místní. Jedná se o správu lidské společnosti, která je zorganizována ve stát se státním zřízením (Lochmannová, 2020, str. 14).“ V rámci tzv. druhé reformy územní veřejné správy z roku 2002 došlo k přenesení úkolů převážně na orgány územních samospráv, tedy převážně na kraje a obce s rozšířenou působností (Lochmannová, 2020).

### 2.1 Územně samosprávný celek

Pro definování územní samosprávy je potřeba nejdříve vysvětlit, co představuje samospráva jako taková. „**Samosprávu** je možno definovat jako veřejnou správu vykonávanou jinou institucí než státem, která je relativně samostatná a nezávislá na státu (Lochmannová, 2020, str. 30).“ Nicméně tuto samostatnost na státě nelze chápat jako absolutní. Právě stát vytváří podmínky pro fungování samosprávy, ale i přesto do samotných rozhodnutí samosprávy zasahovat nemůže. Samospráva má normotvornou moc, která spočívá v tvorbě právních norem (obecní vyhlášky a vnitřní předpisy) a moc výkonnou, která jí umožňuje realizovat samosprávné instituce a orgány. „**Územní samospráva** je prostorově ohraničený funkční celek s právem hospodařit, nakládat se svým majetkem a zcela samostatně rozhodovat o svých záležitostech (Lochmannová, 2020, str. 31).“ Je tvořena obcemi, kraji a regiony soudržnosti (Lochmannová, 2020).

#### 2.1.1 Obec

Za základní územní samosprávný celek je považována obec, jejíž fungování je ošetřeno zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích. Chod obce je zajišťován prostřednictvím soustavy orgánů, které tvoří zastupitelstvo obce, rada obce, starosta, obecní úřad, výbory zastupitelstva a komise rady. Obec je vymezena několika základy. Územním základem, který říká, že obec tvoří jedno či více katastrálních území. Personálním základem, jenž představuje obyvatelstvo obce, které má zde trvalé bydliště. Základem ekonomickým, který reprezentuje vlastní

---

<sup>2</sup> „Správními činnostmi se pro účely tohoto zákona rozumí plnění úkolů v samostatné nebo přenesené působnosti územního samosprávného celku podle zvláštních právních předpisů (§2, odst. 3, zákon 312/2002 Sb., o úřednicích).“



majetek obcí a skutečnost, že obce sestavují vlastní rozpočet, dle kterého hospodaří. Poslední základ je právní, který uvádí, že obce jsou veřejnoprávními korporacemi (právními osobami majícími právní subjektivitu).

„Obec“ je pojmem obecným, který zaštiťuje několik samostatných typů obcí. Obec venkovského typu s menším počtem obyvatel se zaměřením na zemědělství je vesnice. Dále městys, jenž byl dříve obcí s právem pořádat týdenní a dobytčí trhy. Město, které se vyznačuje počtem obyvatel vyšším než 3 000 a městem je uznáno z iniciativy vlády. Posledním typem je město statutární, které se dělí na samosprávné obvody a části, a je organizováno dle tzv. statutu města, což je základní městská vyhláška (Lochmannová, 2020).

Věcná působnost obce je realizována jako samospráva (samostatná či přirozená působnost) nebo jako přenesená státní správa (přenesená působnost).

**Samostatná působnost obce** představuje záležitosti v zájmu obce a jejích občanů, nejsou-li zákonem svěřeny státu, krajům nebo nejde-li o přenesenou působnost orgánů obce. Pro představu, jaké záležitosti to jsou, například hospodaření obce, rozpočet, vydávání obecně závazných vyhlášek a další. **Přenesená působnost** je nejdůležitější formou delegace výkonu státní správy na územně samosprávné celky (obce, kraje). V rámci přenesené působnosti zákon o obcích rozlišuje několik typů obcí z hlediska rozsahu výkonu svěřené státní správy, a to obec s základním rozsahem přenesené působnosti, obec s pověřeným obecním úřadem a obecní úřad obce s rozšířenou působností (Lochmannová, 2020). **Obcí se základním rozsahem výkonu státní správy** je každá obec v České republice. **Obec s pověřeným obecním úřadem (obec II. typu)** je podle § 64, odst. 1, zákona č. 128/2000 Sb., o obcích definována: „Jako pověřený obecní úřad je pro účel výkonu přenesené působnosti označován v zákonech a jiných právních předpisech, popřípadě aktech řízení a úkonech podle § 61 odst. 2 písm. b) obecní úřad, který, vedle přenesené působnosti podle § 61 odst. 1 písm. a), vykonává v rozsahu jemu svěřeném zvláštními zákony přenesenou působnost ve správním obvodu určeném prováděcím právním předpisem.“ Pověřenému obecnímu úřadu jsou podřízeny mimo jiné odbor matriční a stavební úřad (Portál územního plánování [online]. Ústav územního rozvoje, 2021 [09-09-2021]: Dostupné z: <http://portal.uur.cz/spravni-ustporadani-cr-organy-uzemniho-planovani/obce.asp>). **Obec s rozšířenou působností (obec III. typu)** je podle § 66, odst. 1, zákona č. 128/2000 Sb., o obcích

definována: „Jako obecní úřad obce s rozšířenou působností je pro účel výkonu přenesené působnosti označován v zákonech a jiných právních předpisech, popřípadě aktech řízení a úkonech podle § 61 odst. 2 písm. b) obecní úřad, který, vedle přenesené působnosti podle § 61 odst. 1 písm. a) a vedle přenesené působnosti podle § 64, vykonává v rozsahu jemu svěřeném zvláštními zákony přenesenou působnost ve správním obvodu určeném prováděcím právním předpisem.“ Věcně je rozšířená působnost vymezena jak v zákoně o obcích, tak v mnoha speciálních zákonech. Jedná se např. o vydávání cestovních a osobních dokladů, řidičských průkazů, živnostenského oprávnění, vodoprávní řízení apod (Portál územního plánování [online]. Ústav územního rozvoje, 2021 [09-09-2021]: Dostupné z: <http://portal.uur.cz/spravni-usporadani-cr-organy-uzemniho-planovani/obce.asp>).

### 3 Pracovní adaptace v prostředí veřejné správy

Procesy z oblasti HR nevyužívají jen organizace z podnikatelského sektoru, ale všechny, které na trhu práce působí jako zaměstnavatel. Všechny bez ohledu na to, zda mají podnikatelský charakter, jak jsou velké, ve které oblasti a odvětví ekonomiky působí. A sice na jejich podstatě se výše uvedená hlediska projeví. Bezpodmínečně se tedy procesy a činnosti řízení lidských zdrojů promítají i do prostředí veřejné správy (Pavlík, Šimka, Postránecký, Pomahač a kol., 2020).

V první části této kapitoly budou přiblíženy strany pracovněprávního vztahu spolu se subjekty adaptace. Ve druhé části kapitoly budou následně vysvětleny části adaptace, které jsou vázány přímo na oblast veřejné správy. Jedná se o části orientační, univerzální a speciální. Spolu s tím bude téma rozšířeno o další pojmy, které budou uvedeny v souvislosti s jednotlivými částmi.

#### 3.1 Subjekty procesu

O **zaměstnanci** hovoří zákoník práce jako o „fyzické osobě, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu (§6, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).“ V souvislosti s veřejnou správou se velice často lze setkat s termínem úředník jakožto se zaměstnancem. Dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících je **úředník** definován jako „zaměstnanec samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazený do obecního úřadu, do městského úřadu, do magistrátu statutárního města nebo magistrátu územně členěného statutárního města, do úřadu městského obvodu nebo úřadu městské části územně členěného statutárního města, do krajského úřadu, do Magistrátu hlavního města Prahy nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy (§2, odst. 4, zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících).“

**Zaměstnavatel** je zákoníkem práce definován: „Zaměstnavatelem je osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu (§7, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).“ Zaměstnavatelem může být osoba právnická, fyzická i stát. Může být subjektem podnikajícím i nepodnikajícím, ziskovým i neziskovým. V rámci jednoho

pracovněprávního vztahu musí mít zaměstnanec pouze jednoho zaměstnavatele (Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců [online:]. MPSV, 2021 [09-09-2021]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/III1Zamestnavatel>).

**Personalista**, referent osobního oddělení, HR specialista, HR manažer a několik dalších termínů používaných v souvislosti s pojmem personalista. „Jedná se o člověka, který má hluboké a odborné znalosti v oblasti HR (Jackson, Mathis, 2008, str. 26).“ „Má kompetence být proaktivní, podílí se na tvorbě strategie celé organizace, může rozvíjet strategie lidských zdrojů a může mít poradenskou roli v oblasti týkající se prosazování základních hodnot a etických zásad. Ve spolupráci s liniovými manažery napomáhají efektivně dosahovat zadaných cílů (Armstrong, Taylor, 2015, str. 87)“.

**Vedoucím úředníkem** se pro účely zákona o úřednících rozumí „úředník, který je vedoucím zaměstnancem (§2, odst. 5, zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících).“ Širší definici tohoto termínu poskytuje zákoník práce. Ten říká, že „Vedoucími zaměstnanci zaměstnavatele se rozumějí zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny. Vedoucím zaměstnancem je nebo se za vedoucího zaměstnance považuje rovněž vedoucí organizační složky státu (§11, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).“

### 3.2 Orientační část

Adaptační proces bezprostředně navazuje na **proces přijímacího řízení**. V oblasti veřejné správy je několik možností, jak může vzniknout pracovní poměr. Jednou z variant, která se ale nevyskytuje příliš často, je jmenování úředníka. Nastává zpravidla v situaci jmenování vedoucího úřadu. Další, a již často využívanou variantou, je veřejná výzva. Vyhláší se v případě, že je poptávka po pracovníkovi na neúřednické pracovní místo, tj. v pracovní náplni není správní činnost. Paralelně s veřejnou výzvou je využíváno výběrového řízení. To je vyhlášováno v případě, že je zájem o obsazení úřednického pracovního místa, tj. pracovní místo, kde je vykonávána správní činnost.

V orientační fázi adaptace dochází k seznámení nového pracovníka s organizací. Mělo by dojít k představení organizační struktury, systému řízení, interních předpisů, bezpečnosti práce apod. Zpravidla každá instituce používá nějaký interní informační systém, skrz který zaměstnanci komunikují a kde také mohou nalézt veškerou sdílenou dokumentaci. S tímto výpočetním systémem by měl být pracovník seznámen.

Další kroky v orientační části (také následujících částech univerzální a speciální) adaptačního procesu jsou realizovány v rámci příslušného odboru (=oddělení daného úřadu) a jsou korigovány vedoucím odboru. Vedoucí pracovník představí nového zaměstnance všem pracovníkům odboru, zajistí mu veškeré nezbytnosti pro realizaci pracovních úkolů, tj. klíče od pracoviště, čip/čipovou kartu/vzor otisku prstu pro evidenci v docházce, služební průkaz atd. Seznámí nového zaměstnance s agendou celého odboru a pracovními úkoly/povinnostmi/odpovědností týkající se jeho pracovních úkolů. V neposlední řadě určí mentora<sup>3</sup>, spolu s kterým bude kontrolovat a hodnotit průběh adaptace (Praktická personalistika, 2015).

### **3.3 Univerzální část**

V rámci univerzální části by měl být pracovník seznámen s všeobecnými informacemi o veřejné správě jako je zákon o obcích, zákon o úřednících, správní řád, úřednická etika a také by měl být obeznámen s problematikou veřejných financí. Mimo jiné je univerzální část také zaměřena na vzdělávání a získání potřebných znalostí pro realizaci pracovních úkolů, které náleží pracovnímu místu, kam byl nový pracovník přijat. Vedoucí pracovník vytvoří zaměstnanci vzdělávací plán, který je nezbytný pro efektivní výkon na daném pracovním místě. V souvislosti se zákonem o úřednících je pracovník zařazen do vhodně náležitího akreditovaného povinného kurzu, nazvaného vstupní vzdělávání (Praktická personalistika, 2015).

---

<sup>3</sup> „Mentor poskytuje podporu novému zaměstnanci, a mentoringový vztah je metodou kvalifikačního rozvoje a vzdělávání na pracovišti. Mentoring nemá pevně danou závaznou formu. Je založen na oboustranné důvěře. Cílem není řešení běžných problémů, ale spíše pomoc s programem vzdělávání zaměřeným do budoucna na rozvíjení schopností zaměstnance (Praktická personalistika, 2015, str. 26-27).“

### **3.3.1 Vstupní vzdělávání**

Dle § 19 zákona č. 312/2002 Sb. vstupní vzdělávání spočívá ve znalosti základů veřejné správy se zaměřením na obecné zásady organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku. Základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv/povinností a pravidel etiky úředníka. Základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností, znalost základů užívání informačních technologií, základní komunikační/organizační a další dovednosti vztahující se k pracovnímu zařazení. Úředník je povinen vstupní vzdělávání ukončit nejdéle do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru a o jeho absolvování se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která vzdělávání pořádala.

Absolvovat vstupní vzdělávání však není povinen každý. Výjimka se vztahuje na úředníka, který má osvědčení o vykonání zkoušky k ověření zvláštní odborné způsobilosti (pozn. bude vysvětleno v podkapitole 3.4.1). Dále úředník, který získal vzdělání v bakalářských nebo magisterských studijních programech stanovených vyhláškou Ministerstva vnitra ČR o uznání rovnocennosti vzdělávání. A také z povinnosti absolvovat vstupní vzdělávání je vyjmut úředník, který získal prostřednictvím Ministerstva vnitra ČR osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části dle § 34 zákona č. 312/2002 Sb. (Praktická personalistika, 2015).

### **3.4 Speciální část**

V poslední části je adaptace nadále zaměřena na vzdělávání zaměstnanců. V části univerzální se objevovalo vzdělávání obecného charakteru týkající se všech úřednických pozic. Tato speciální část je zaměřena na konkrétní jednotlivé oblasti vzdělávání, které se bude odvíjet od zařazení pracovníka na konkrétní pracovní pozici, tj. např. orientace v příslušné legislativě a její uplatňování v daném oboru, absolvování zkoušky ze zvláštní odborné způsobilosti (např. při výkonu správní činnosti v územním plánování, správě daní a poplatků, při evidenci obyvatel), atd. Jak již ale bylo zmíněno výše v subkapitole 3.3.1, ne pro každého bude nutné absolvovat vzdělávání na začátku nového pracovního vztahu (Praktická personalistika, 2015).

### **3.4.1 Zvláštní odborná způsobilost**

Správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem zajišťuje územní samosprávný celek prostřednictvím úředníků, kteří prokázali zvláštní odbornou způsobilost (dále jen ZOZ). ZOZ zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím právním předpisem. Má obecnou a zvláštní část. Obecná se skládá ze znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákon o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení, a schopnost aplikace těchto znalostí. Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahujících se k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace.

ZOZ se ověřuje zkouškou a prokazuje osvědčením. Ke zkoušce je úředník přihlášen územním samosprávným celkem do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru úředníka nebo od 3 měsíců ode dne, kdy úředník začal vykonávat správní činnost, pro jejíž výkon je prokázání ZOZ předpokladem. Úředník je povinen prokázat ZOZ k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru k územnímu samosprávnému celku nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnosti, pro jejíž výkon je prokázání ZOZ předpokladem. Při nedodržení lhůty 18 měsíců je důvodné pracovní poměr rozvázat (§21, zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících).

### **3.5 Hodnocení**

Hodnocení je nedílnou součástí procesu začleňování nového pracovníka do pracovního provozu a současně s rychlým a komfortním začleněním pracovníka je podstatou celého adaptačního procesu. Z této zpětné vazby získává cenné praktické informace nejen zaměstnavatel, ale i sám zaměstnanec, vedoucí pracovník, mentor i personalista. Zpravidla bývá tvořeno komplexní hodnocení na konci adaptace, což je také výstup celého procesu, ale hodnotí se i soustavně v průběhu. Zhodnotit by se měla každá část (orientační, univerzální, speciální) zvlášť a feedback by měl být poskytnut navzájem všem účastníkům. Zcela určitě bude hodnocen zaměstnanec mnohem více než mentor či zaměstnavatel, ale na

konci celého procesu je dobré zhodnotit i tyto dva subjekty a získat zpětnou vazbu v oblasti otázek jako je např.: Poskytl zaměstnavatel novému zaměstnanci všechny relevantní dokumenty a informace? Zvolil mentorem vhodného pracovníka? Byl mentor reálně k dispozici novému pracovníkovi? atd. (Praktická personalistika, 2015; Koubek, 1997).

Z teoretického hlediska hovoříme o hodnocení 360°. Jedná se o vícezdrojovou zpětnou vazbu, kde dochází k hodnocení pracovního výkonu jedince ze strany řady lidí, jimiž může být nadřízený, podřízený, kolegové atd. Hodnocení probíhá klasifikováním rozmanitých stránek pracovního výkonu a nejčastěji formou dotazníku. Zpětná vazba je často realizována vůči zaměstnancům anonymně a důvěrně, někdy prostřednictvím nadřízených (VAMPOLOVA, Pavla. METODA 360STUPŇOVÉ ZPĚTNÉ VAZBY V HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ. Vlastnicesta.cz [online]. 18.04.2015 [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni/>).



## 4 Vybrané územně samosprávné celky ve Šluknovském výběžku

Šluknovský výběžek, území České republiky, tvoří severovýchodní část Ústeckého kraje v okrese Děčín. Svou polohou je nejsevernější lokalitou ČR. Území výběžku je na severu, západě a východu vymezeno státní hranicí SRN (spolkovou zemí Sasko) (Melichar, Chudý, Tuma, Jarolínek, 2008). Výběžek tvoří dva správní obvody s rozšířenou působností s celkovým počtem 18 obcí, které spadají pod statutární město Děčín a následně pod krajské město Ústí nad Labem (ČSÚ [online]. 2021 [16-09-2021]: Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/11248/17833285/Děčín.png/1a4fc4e8-c00f-456b-8232-9c8768332e55?version=1.1&t=1478242270199>).

V této kapitole jsou stručně charakterizována města, na jejichž úradech bylo realizováno výzkumné šetření. Práce se zmiňuje o Rumburku, Varnsdorfu, Jiříkově, Mikulášovicích a Šluknovu. Dle formálního členění jsou zde zastoupeny všechny typy obcí. Města Rumburk a Varnsdorf jsou obcemi s rozšířenou působností, Šluknov je pověřenou obcí a Jiříkov spolu s Mikulášovicemi jsou obcemi základního typu.

První zmínka o existenci **Rumburku** pochází z listiny městské rady ve Zhořelci z roku 1298. V roce 2002 v rámci reformy veřejné správy bylo stanoveno městem s pověřeným obecním úřadem a městem s rozšířenou působností (Město Rumburk [online]. 2021 [16-09-2021] Dostupné z: <https://www.rumburk.cz/cz/turista-historie-mesta.html#z243>). K 1. 1. 2021 je evidováno ve městě 10 903 obyvatel (ČSÚ [online]. 2021 [16-09-2021] Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142756350/1300722103.pdf/53ded62a-5c7c-45ba-b17f-ba60021e5c54?version=1.1>). Město **Varnsdorf** s celkovým počtem obyvatel 15 117 k 1. 1. 2021 (ČSÚ [online]. 2021 [16-09-2021] Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142756350/1300722103.pdf/53ded62a-5c7c-45ba-b17f-ba60021e5c54?version=1.1>) je druhým největším městem okresu Děčín a zároveň největším městem Šluknovského výběžku. Od roku 2003 je městem s pověřeným obecním úřadem a obcí s rozšířenou působností. Nejstarší dosud známý písemný záznam o Varnsdorfu se vztahuje k roku 1357 (Město Varnsdorf [online]. 2021 [16-09-2021] Dostupné z: [20](https://www.varnsdorf.cz/cz/o-</a></p></div><div data-bbox=)

varnsdorfu/). První doložená zmínka o **Jiříkovu** je z roku 1346. V roce 1753 došlo k povýšení císařovnou Marií Terezií na městys a v roce 1914 císařem Františkem Josefem I. na město. V současnosti má Jiříkov pozici obce se základním rozsahem výkonu státní správy (Město Jiříkov [online]. 2021 [16-09-2021] Dostupné z: <https://www.mesto-jirikov.cz/cz/zivot-v-jirikove-o-meste-z-historie-mesta.html>). K 1. 1. 2021 zde žije 3 591 obyvatel (ČSÚ [online]. 2021 [16-09-2021] Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142756350/1300722103.pdf/53ded62a-5c7c-45ba-b17f-ba60021e5c54?version=1.1>). Město **Mikulášovice** o 2 111 obyvatelích (ČSÚ [online]. 2021 [16-09-2021] Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142756350/1300722103.pdf/53ded62a-5c7c-45ba-b17f-ba60021e5c54?version=1.1>) jehož prvopočátky spadají do 12. století. V roce 1916 císařem Františkem Josefem I. došlo k povýšení na město. Z hlediska výkonu státní správy má obec v současnosti základní rozsah (Město Mikulášovice [online]. 2021 [16-09-2021] Dostupné z: [http://www.mikulasovice.cz/cz/clanky/detail.html?id\\_clanky=5054&id=5597](http://www.mikulasovice.cz/cz/clanky/detail.html?id_clanky=5054&id=5597)).

**Šluknov** je nejsevernějším městem ČR a první písemný záznam o městě je z roku 1281. Celkový počet obyvatel je k 1. 1. 2021 5 727 (ČSÚ [online]. 2021 [16-09-2021] Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142756350/1300722103.pdf/53ded62a-5c7c-45ba-b17f-ba60021e5c54?version=1.1>). „Město Šluknov je v souladu s ústavním zákonem č. 1/1993 Sb. základním územním samosprávným celkem. Obec je samostatně spravována zastupitelstvem. Jako právnická osoba, vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících. Město vykonává na svém území státní správu ve věcech, jejichž výkon byl zákonem svěřen orgánu města, působnost v těchto věcech je přenesenou působností města. Obecním úřadem je ve Šluknově Městský úřad Šluknov (Město Šluknov, 2021, [online]: [https://www.mestosluknov.cz/cz/urad-informace-dle-zakona-c-106-1999-sb.html?id\\_clanky=10659](https://www.mestosluknov.cz/cz/urad-informace-dle-zakona-c-106-1999-sb.html?id_clanky=10659)).“

## 5 Empirický výzkum

V kapitole je uveden výzkumný vzorek, definována metodika a technika sběru dat. Je popsán organizační postup při získávání dat, předvýzkum hlavního šetření a v neposlední řadě jsou uvedeny konkrétní odpovědi respondentů. **Cílem výzkumu** je zjistit, do jaké míry je proces adaptace zapracován do interních personálních postupů ve veřejné správě u obcí ve Šluknovském výběžku.

**Výzkumným vzorkem** jsou respondenty zaměstnanci obcí – správních úřadů, tj územně samosprávných celků (dále jen úřad) v Rumburku, Šluknově, Varnsdorfu, Mikulášovicích a Jiřikově. Záměrně jsou vybrány právě tyto obce. Docílí se zde zastoupení všech typů: obec s rozšířenou působností (Rumburk a Varnsdorf), obec s pověřeným úřadem (Šluknov) a základní typ obce (Mikulášovice a Jiřikov). Dotazováni jsou všichni bez rozdílu pohlaví, věku, vzdělání a délce pracovního vztahu.

**Metodika výzkumu** spočívá ve shromažďování, analyzování a ověřování teoretických poznatků. Identifikuje se relevantnost a dostupnost zdrojů informací, realizuje se práce v terénu či se potvrzují a vyvracejí zjištěné teze. Do metodiky výzkumu je zařazována triangulace, kvantitativní a kvalitativní výzkum. Pro tuto práci bude přiblížen výzkum kvantitativní. (Armstrong, Taylor, 2015, str. 649).

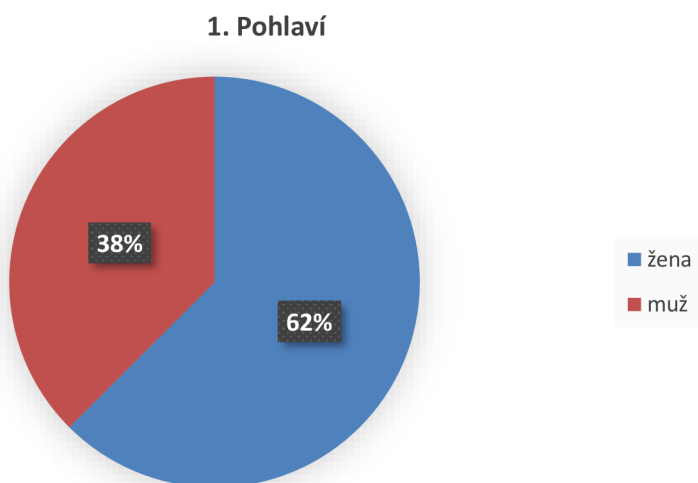
Pro zjištění relevantních dat v otázce míry využívání adaptačního procesu v obcích Šluknovského výběžku je využita **technika dotazníku**. V dotazníku pro tuto práci jsou využity polouzavřené otázky, uzavřené otázky a možnosti odpovídání pomocí Likertovy škály. **Sběr dat** je zorganizován následujícím postupem. Do cílových institucí, kterými jsou již zmíněné vybrané úřady ve Šluknovském výběžku, je zaslán elektronickou formou dotazník. Ten je následně vedoucím úřadu, či jím pověřenou osobou, vytištěn, a v papírové formě předán zaměstnancům (respondentům) k vyplnění. Následně jsou dotazníky shromážděny a předány k vyhodnocení. Veškeré úkony jsou realizovány v maximální míře zachování anonymity.

**Předvýzkumu** se účastní celkově pět respondentů. Na základě získaných dat byly otázky formulovány přesněji a převedeny do vhodnější formy (viz Příloha 1 – Předvýzkum).

V následujících pěti kapitolách jsou prezentovány **výsledky dotazníkového šetření**. V rámci výzkumu, jak již bylo zmíněno výše v textu, bylo osloveno pět cílových institucí – samosprávných celků. Kvůli přehlednosti je kapitola členěna do podkapitol. Každá poskytuje zjištěná data z výpovědí respondentů z každé instituce samostatně.

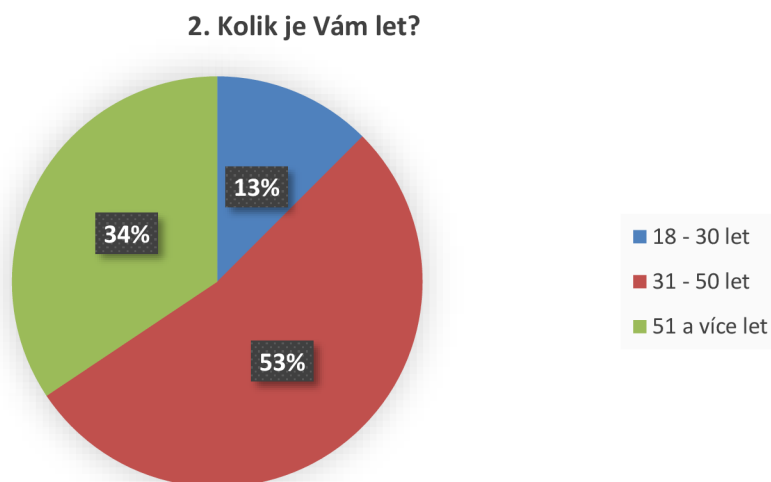
## 5.1 Rumburk

**Otázka č. 1** respondenty dělí podle pohlaví. Dotazníkového výzkumu v Rumburku se zúčastnilo celkově 20 žen a 12 mužů.



Obrázek 1 Pohlaví respondentů (Rumburk)

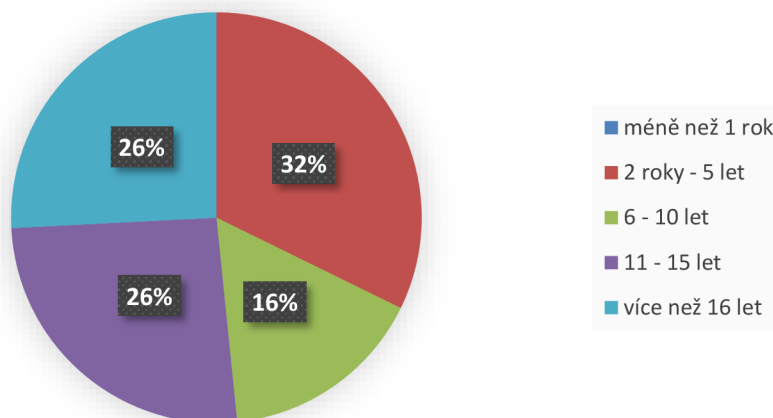
**Otázka č. 2** zjišťuje věkové rozpětí dotazovaných. Největší zastoupení (17 respondentů) má věkové rozpětí od 31 do 50 let. 11 respondentů označilo kategorii 51 a více let a nejmenší četnost (4 respondenti) je u kategorie od 18 do 30 let.



Obrázek 2 Věk respondentů (Rumburk)

**Otázka č. 3** se ptá na dobu trvání pracovního poměru. Nejvíce respondentů (10) označilo časový úsek od 2 do 5 let. Naopak nejméně (5) od 6 do 10 let. Shodný počet respondentů (8) označilo kategorii méně než 1 rok i kategorii od 11 do 15 let.

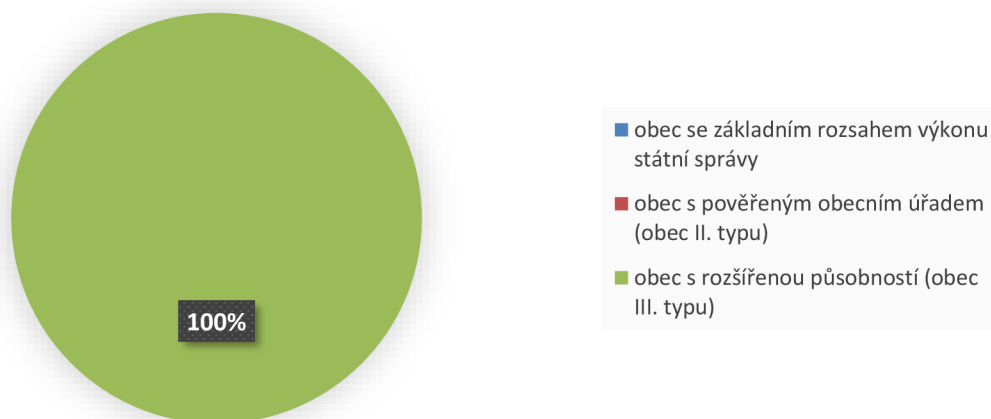
**3. Jak dlouho zde na úřadě pracujete?**



**Obrázek 3** Délka pracovního poměru (Rumburk)

**Otázka č. 4** se ptá respondentů, v jakém zřízení úřadu mají pracovní poměr. Všech 32 respondentů odpovídá, že se jedná o obec s rozšířenou působností.

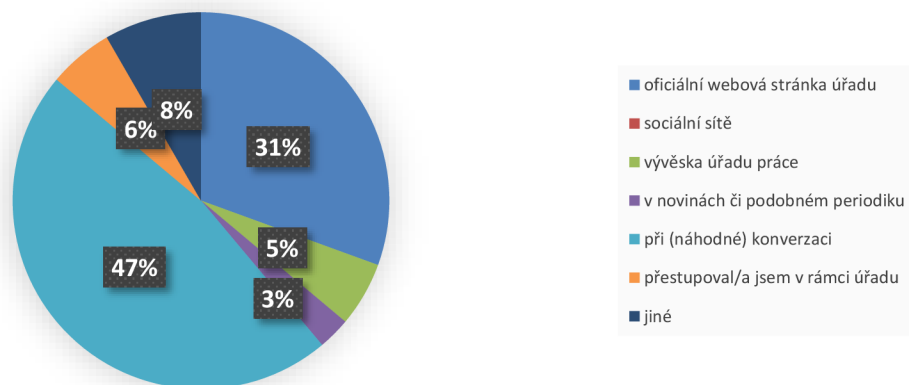
**4. Vaše současné pracovní místo je v úřadu organizačně zařazeného jako:**



**Obrázek 4** Současné pracovní místo (Rumburk)

**Otázka č. 5** zjišťuje, jakou formou se respondenti dozvěděli o volném pracovním místě, na které v rámci úřadu pracují. Největší zastoupení (17) má náhodná konverzace. Nejmenší zastoupení (0) mají sociální sítě.

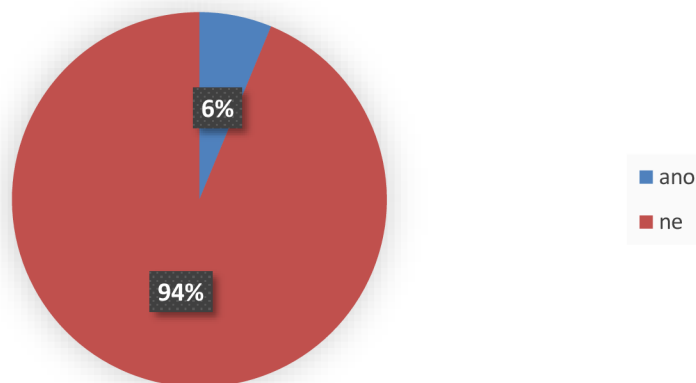
5. Jakou formou jste se dozvěděl/a, že cílová instituce (úřad) poptává nového pracovníka na pracovní místo, na které jste nastoupil/a? (Lze zakroužkovat více odpovědí.)



Obrázek 5 Zdroj poptávky volného pracovního místa (Rumburk)

**Otázka č. 6** zjišťuje odpověď na otázku, zdali respondenti byli někdy konfrontováni s termínem „onboarding“. Se zastoupením 30 respondentů je odpověď ne. Pouze 2 respondenti odpovídají ano.

6. Setkal/a jste se někdy v minulosti s termínem „ONBOARDING“?

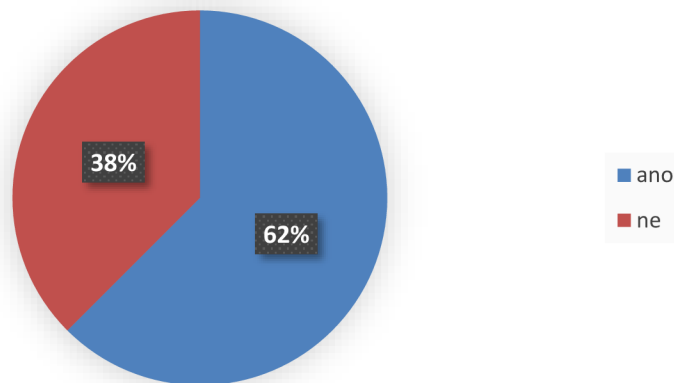


Obrázek 6 Termín "onboarding" (Rumburk)

**Otázka č. 7** se ptá na znalost termínu „adaptační proces“. 20 respondentů odpovídá, že se s tímto termínem již setkalo. 12 nikoliv.

Z uvedených odpovědí lze stanovit výstup, že pojem adaptační proces je mnohem rozšířenější termín než pojem onboarding.

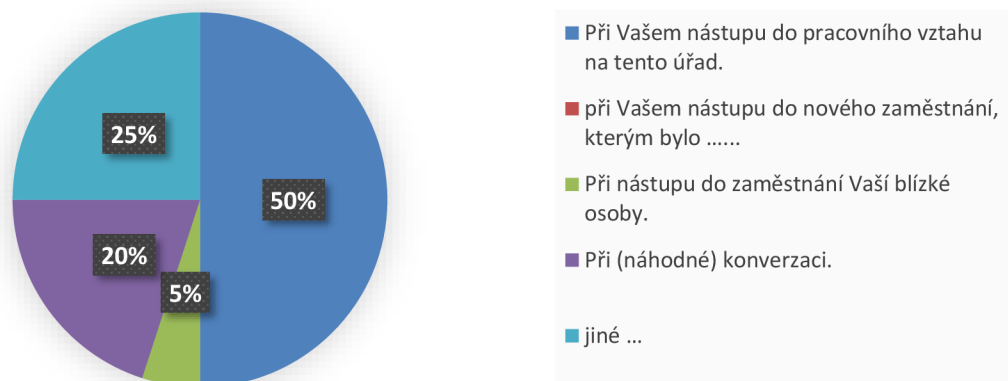
7. Setkal/a jste se někdy v minulosti s termínem „ADAPTAČNÍ PROCES“?



Obrázek 7 Termín "adaptační proces" (Rumburk)

**Otázka č. 8** zjišťuje od respondentů, kteří se již v minulosti setkali s termínem adaptační proces, v jaké situaci se s ním setkali. Nejvíce (10) říká, že při jejich vlastním začátku pracovního poměru v instituci. Naopak nejméně (0) při začátku svého pracovního vztahu u jiného zaměstnavatele.

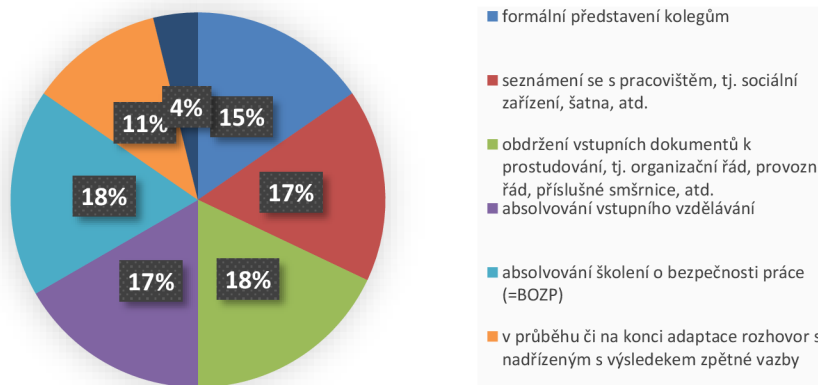
8. Pokud je Vaše odpověď na otázku č. 7 "ano" - V jaké souvislosti jste s s adaptačním procesem setkal/a?



Obrázek 8 Setkání se s adaptačním procesem (Rumburk)

**Otázka č. 9** se ptá těch, kteří se s adaptačním procesem setkali, co do něj bylo zahrnuto. Nejvíce respondentů (14) odpovídá, že obdrželi vstupní dokumentaci a absolvovali školení BOZP. Naopak nejméně (3) má jinou odpověď – odpověď 1: „Vyzkoušení si několika míst, kde bych našel uplatnění (kolečko).“, odpověď 2: „Seznámení s celým procesem pracovního místa (zkušební doba).“, u třetího respondenta je pouze vyznačena „jiná odpověď“, ale více nerozvedena.

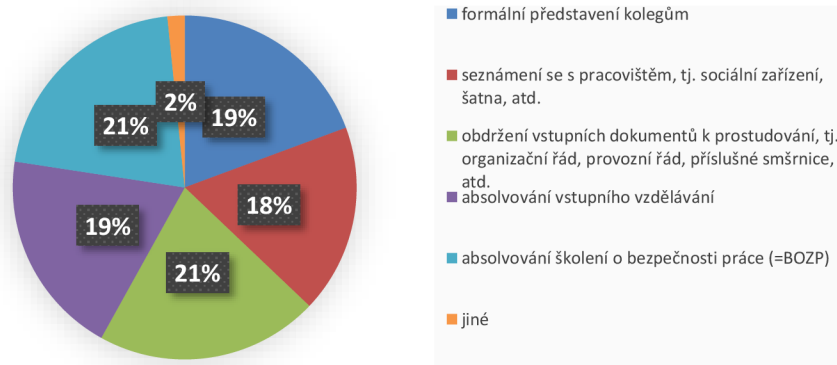
**9. Pokud je Vaše odpověď na otázku č. 7 "ano" - Co bylo do adaptačního procesu zahrnuto?**



**Obrázek 9** Projevy adaptačního procesu (Rumburk)

**Otázka č. 10** cílí na ty, kteří vypověděli, že s termínem „adaptační proces“ nejsou ztotožněni. Ptá se, jestli absolvovali nějakou typickou situaci na začátku svého pracovního vztahu. Nejvíce (13) říká, že obdrželi vstupní dokumenty k prostudování a absolvovali školení BOZP. Naopak nejmenší četnost (1) je u varianty jiná odpověď, jenž je „teambuilding“.

**10. Pokud je Vaše odpověď na otázku č. 7 "ne" - Setkal/a jste se s nějakou níže uvedenou situací v souvislosti s příchodem do nového zaměstnání?**

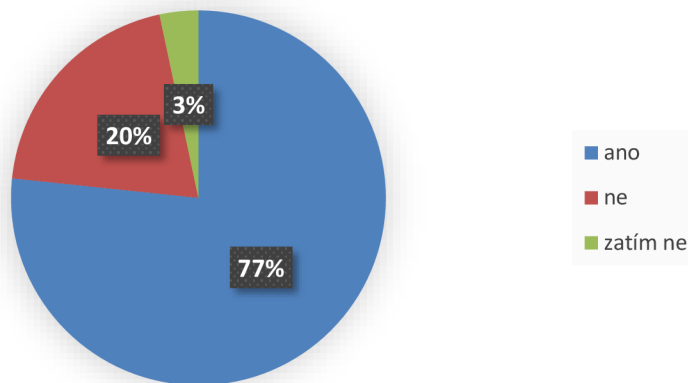


**Obrázek 10** Situace při příchodu do nového zaměstnání (Rumburk)

**Otázka č. 11** se dotýká prostředí veřejné správy. Konkrétně se ptá respondentů, jestli absolvovali zkoušku odborné způsobilosti (viz kapitola 3.4.1, strana 18). Většina (23) říká, že ano. 6 odpovídá ne a 1 zatím ne.



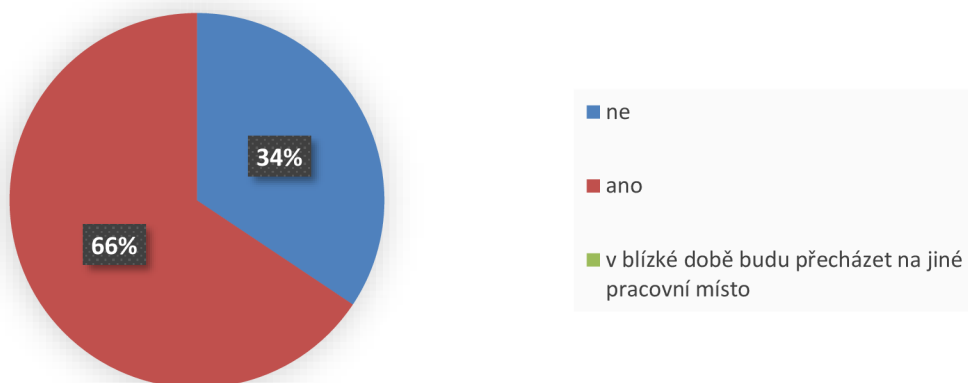
11. Absolvoval/a jste zkoušku odborné způsobilosti, tzv. ZOZ?



Obrázek 11 Absolvování ZOZ (Rumburk)

Otázka č. 12 zjišťuje fluktuaci zaměstnanců. 21 respondentů odpovídá, že v rámci úřadu neměli více než jednu pracovní pozici. 11 respondentů pracovní místo měnilo.

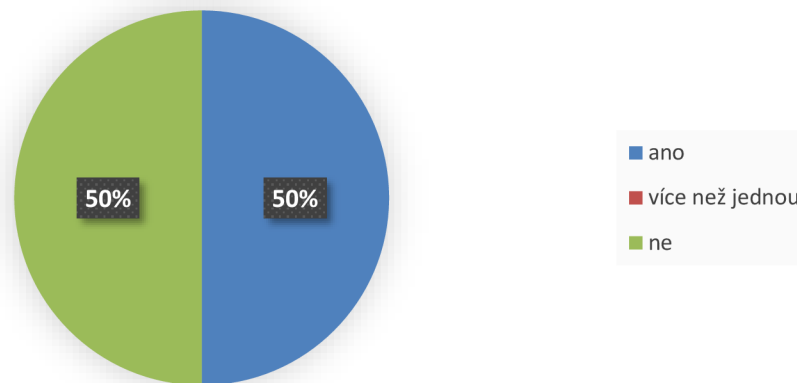
12. V rámci tohoto úřadu je Vaše současná pracovní pozice jediná, kterou jste v rámci tohoto úřadu měl/a?



Obrázek 12 Pracovní pozice (Rumburk)

Otázka č. 13 se ptá respondentů, kteří měnili své pracovní místo, zdali absolvovali v rámci přechodu adaptační proces. 7 ano a naopak 7 ne.

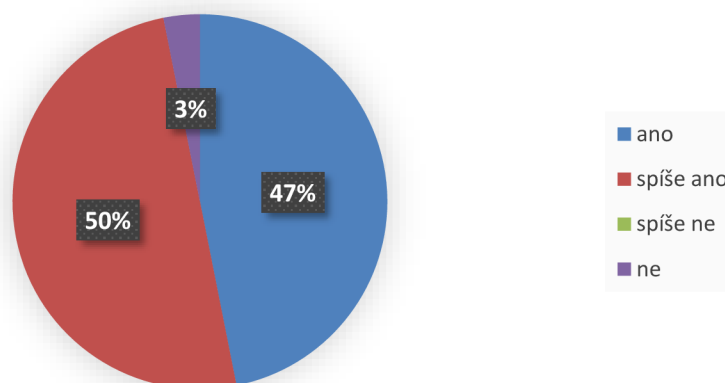
13. Je-li Vaše odpověď na otázku č. 12 "ano" - Absolvoval/a jste v rámci přechodu na jiné pracovní místo adaptační proces?



Obrázek 13 Adaptační proces při změně pracovní pozice (Rumburk)

Otázka č. 14 se ptá respondentů, jestli si myslí o adaptaci, že proces začleňování se zjednodušuje a zrychluje. 15 zodpovědělo že ano, 16 že spíše ano a naopak 1 ne.

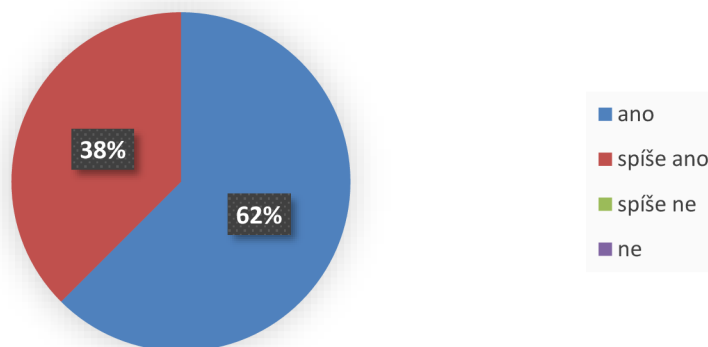
14. Myslíte si, že adaptační proces zjednodušuje a zrychluje začlenění nového zaměstnance do pracovního procesu?



Obrázek 14 Adaptační proces zjednodušuje a zrychluje začlenění se (Rumburk)

Otázka č. 15 se ptá respondentů, jestli si myslí, že adaptace je přínosná pro zaměstnavatele. 20 řeklo že ano, 12 píše ano a nikdo neodpověděl záporně.

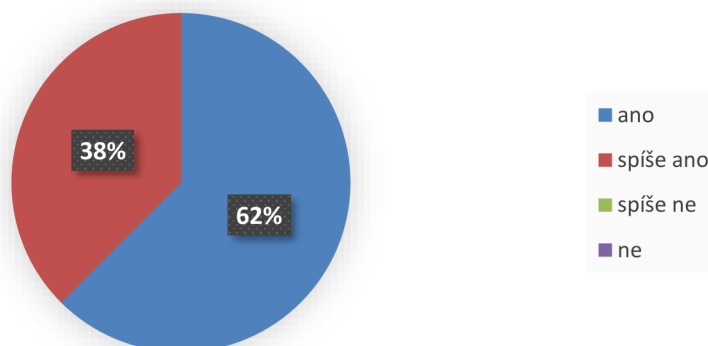
15. Shledáváte jako nezaujatá osoba adaptační proces  
přínosným pro zaměstnavatele, jakožto jednu ze stran  
pracovněprávního vztahu?



Obrázek 15 Přínos adaptačního procesu pro zaměstnavatele (Rumburk)

Otázka č. 16 získává odpovědi na otázku od respondentů, jak vnímají prospěšnost  
adaptačního procesu vůči zaměstnancům. 20 říká že ano, 12 spíše ano a záporná  
odpověď se nevyskytuje žádná.

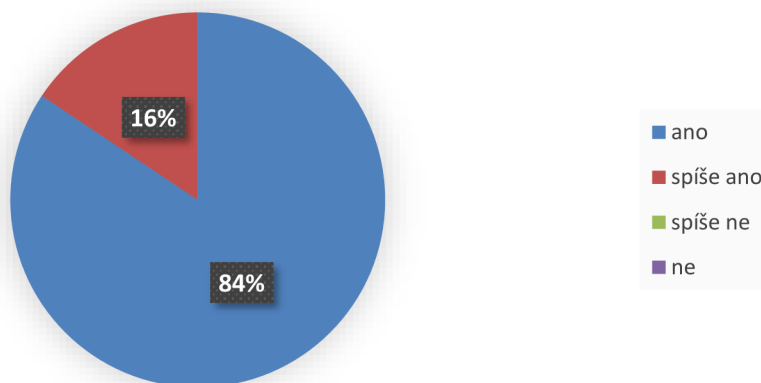
16. Shledáváte jako nezaujatá osoba adaptační proces  
přínosným pro zaměstnance, jakožto jednu ze stran  
pracovněprávního vztahu?



Obrázek 16 Přínos adaptačního procesu pro zaměstnance (Rumburk)

Otázka č. 17 zjišťuje odpovědi od respondentů na dotaz, jestli by ocenili při svém  
nástupu do pracovního vztahu adaptační proces. 27 ano a 5 spíše ano. Negativně  
neodpovídá nikdo.

17. Jako nový zaměstnanec byste uvítal/a adaptaci při svém nástupu do zaměstnání?

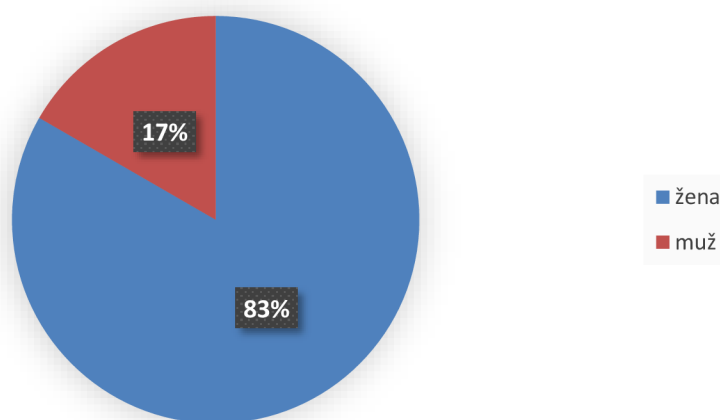


Obrázek 17 Uvítání adaptačního procesu při nástupu do zaměstnání (Rumburk)

## 5.2 Varnsdorf

**Otázka č. 1** respondenty dělí podle pohlaví. Dotazníkového výzkumu ve Varnsdorfu se zúčastnilo celkově 5 žen a 1 muž.

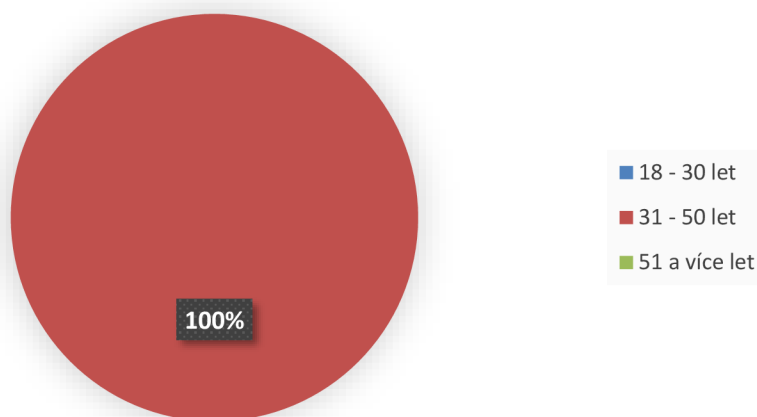
1. Pohlaví



Obrázek 18 Pohlaví respondentů (Varnsdorf)

**Otázka č. 2** zjišťuje věkové rozpětí dotazovaných. Největší a současně jediné zastoupení (6 respondentů) má věkové rozpětí od 31 do 50 let.

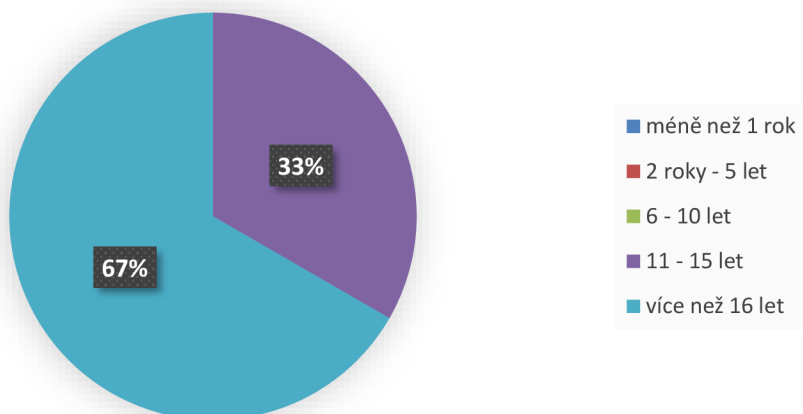
## 2. Kolik je Vám let?



Obrázek 19 Věk respondentů (Varnsdorf)

**Otázka č. 3** se ptá na dobu trvání pracovního poměru. Nejvíce respondentů odpovědělo, že více než 16 let. Nejméně (2) zvolili kategorii od 11 do 15 let. Nikdo z respondentů nevolil kategorie méně než 1 rok a od 6 do 10 let.

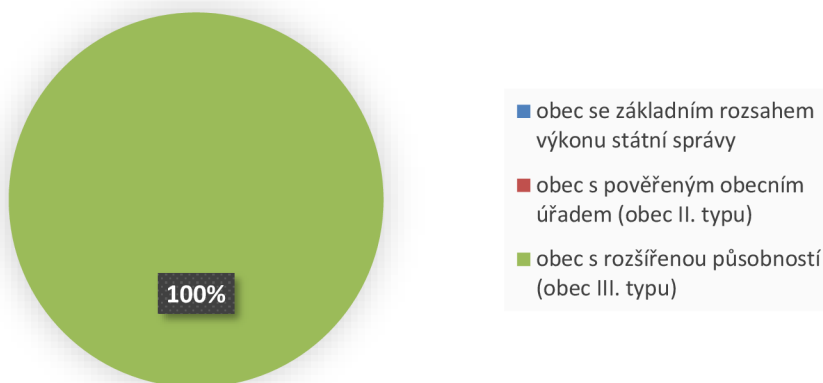
## 3. Jak dlouho zde na úřadě pracujete?



Obrázek 20 Délka pracovního poměru (Varnsdorf)

**Otázka č. 4** se ptá respondentů, v jakém zřízení úřadu mají pracovní poměr. Všech 6 odpovídá, že se jedná o obec s rozšířenou působností.

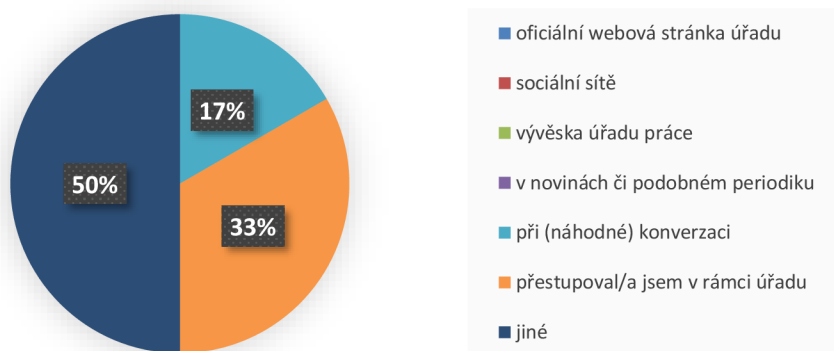
4. Vaše současné pracovní místo je v úřadu organizačně zařazeného jako:



Obrázek 21 Současné pracovní místo (Varnsdorf)

**Otázka č. 5** zjišťuje, jakou formou se respondenti dozvěděli o volném pracovním místě, na které v rámci instituce pracují. Největší zastoupení (3) má jiná odpověď – odpověď 1: „Byla jsem se osobně zeptat u tajemnice, zda je na MěÚ volné místo.“, odpověď 2: „místní drbna“, odpověď 3: „úřední deska“. Nejmenší zastoupení (0) mají oficiální webové stránky úřadu, sociální sítě, vývěska úřadu práce a noviny či jiné periodikum.

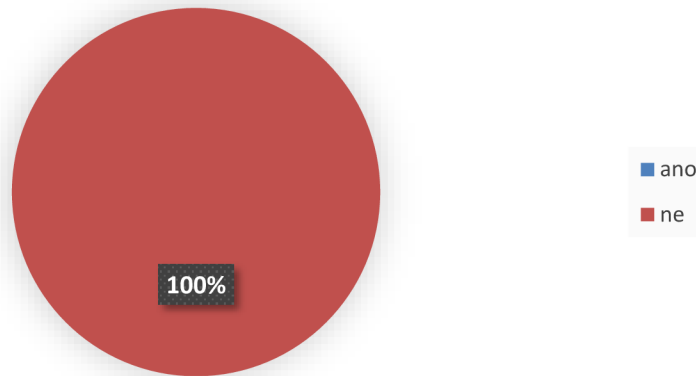
5. Jakou formou jste se dozvěděl/a, že cílová instituce (úřad) poptává nového pracovníka na pracovní místo, na které jste nastoupil/a? (Lze zakroužkovat více odpovědí.)



Obrázek 22 Zdroj poptávky volného pracovního místa (Varnsdorf)

**Otázka č. 6** zjišťuje odpověď na otázku, zdali respondenti byli někdy konfrontováni s termínem „onboarding“. Se zastoupením 6 je jednotná odpověď ne.

6. Setkal/a jste se někdy v minulosti s termínem „ONBOARDING“?

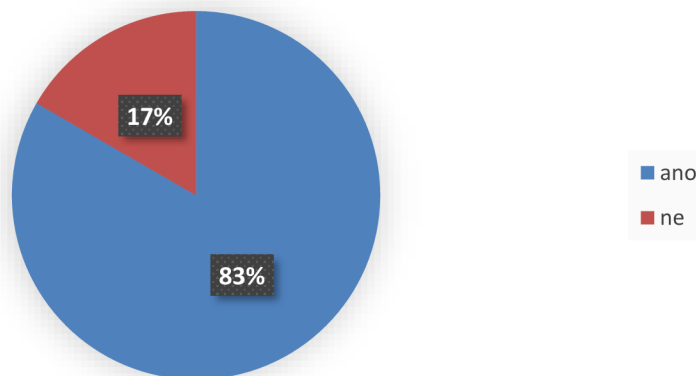


Obrázek 23 Termín "onboarding" (Varnsdorf)

**Otázka č. 7** se ptá na znalost termínu „adaptační proces“. 5 respondentů odpovídá, že se s tímto termínem již setkala. Pouze 1 nikoliv.

Z uvedených odpovědí lze stanovit výstup, že pojem adaptační proces je mnohem rozšířenější termín než pojem onboarding.

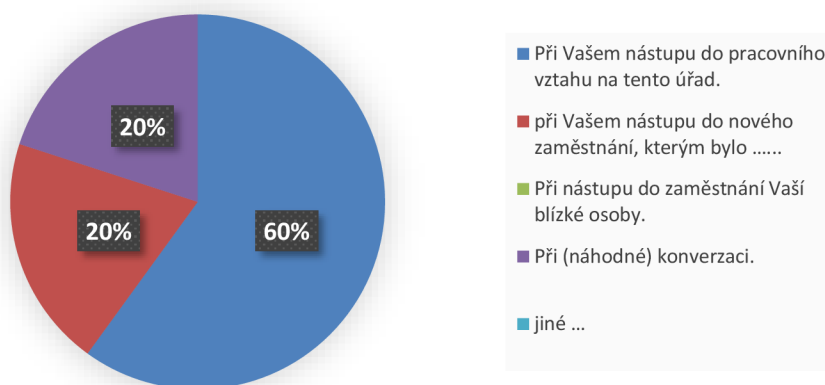
7. Setkal/a jste se někdy v minulosti s termínem „ADAPTAČNÍ PROCES“?



Obrázek 24 Termín "adaptační proces" (Varnsdorf)

**Otázka č. 8** zjišťuje od respondentů, kteří se již v minulosti setkali s termínem adaptační proces, v jaké situaci se s ním setkali. Nejvíce (3) říká, že při jejich vlastním začátku pracovního poměru v instituci. Naopak nejméně (0) při nástupu své blízké osoby do nového zaměstnání.

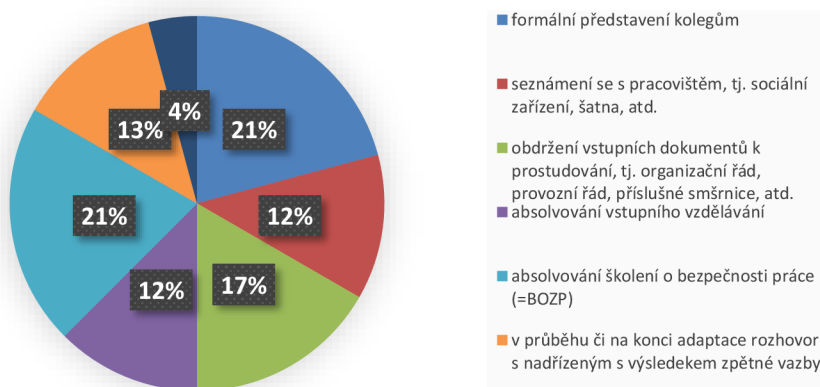
**8. Pokud je Vaše odpověď na otázku č. 7 "ano" - V jaké souvislosti jste s s adaptačním procesem setkal/a?**



**Obrázek 25 Setkání se s adaptačním procesem (Varnsdorf)**

**Otázka č. 9** se ptá těch, kteří se s adaptačním procesem setkali, co do něj bylo zahrnuto. Nejvíce respondentů (5) odpovídá, že byli formálně představeni kolegům a absolvovali školení BOZP. Naopak nejméně (1) má vlastní odpověď - „rotace pozic“.

**9. Pokud je Vaše odpověď na otázku č. 7 "ano" - Co bylo do adaptačního procesu zahrnuto?**

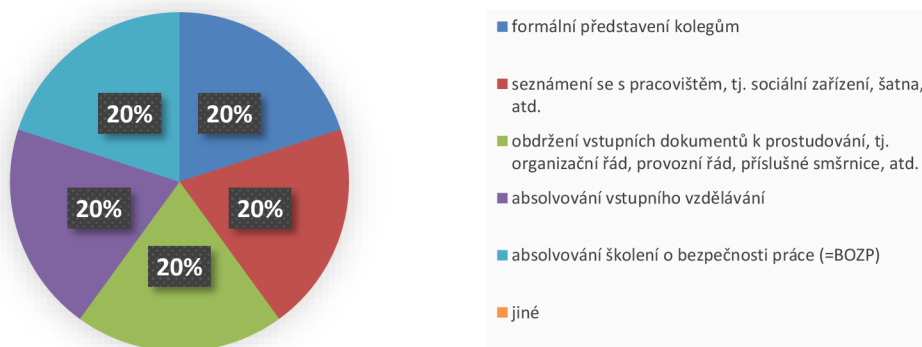


**Obrázek 26 Projevy adaptačního procesu (Varnsdorf)**

**Otázka č. 10** cílí na ty, kteří vypověděli, že s termínem „adaptační proces“ nejsou ztotožnění. Ptá se, jestli absolvovali nějakou typickou situaci na začátku svého pracovního vztahu. 5 dotazovaných mělo jinou odpověď, tudíž jsou zde zastoupeny všechny odpovědi, kromě varianty „jiná odpověď“.



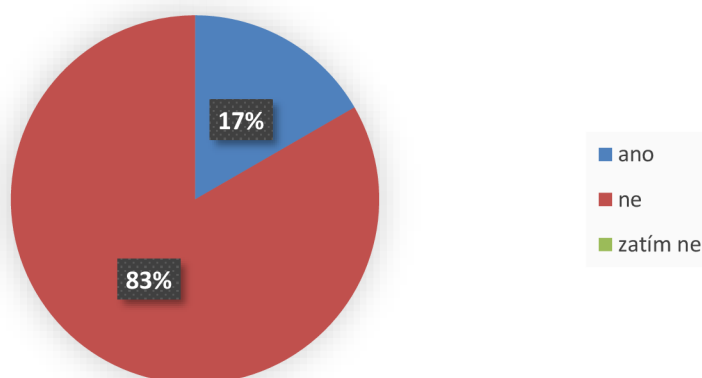
**10. Pokud je Vaše odpověď na otázku č. 7 "ne" - Setkal/a jste se s nějakou níže uvedenou situací v souvislosti s příchodem do nového zaměstnání?**



**Obrázek 27 Situace při příchodu do nového zaměstnání (Varnsdorf)**

**Otázka č. 11** se dotýká prostředí veřejné správy. Konkrétně se ptá respondentů, jestli absolvovali zkoušku odborné způsobilosti (viz kapitola 3.4.1, strana 18). Téměř všichni (5) říkají, že ne. Pouze 1 ano.

**11. Absolvoval/a jste zkoušku odborné způsobilosti, tzv. ZOZ?**



**Obrázek 28 Absolvování ZOZ (Varnsdorf)**

**Otázka č. 12** zjišťuje fluktuaci zaměstnanců. 5 respondentů odpovídá, že v rámci úřadu neměli více než jednu pracovní pozici. 1 respondent pracovní místo měnil.

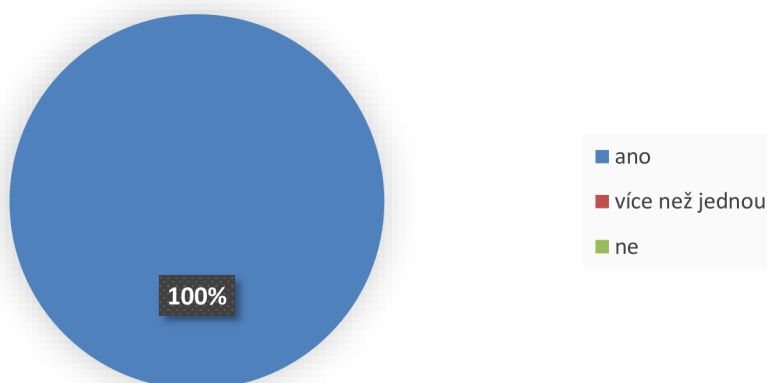
12. V rámci tohoto úřadu je Vaše současná pracovní pozice jediná, kterou jste v rámci tohoto úřadu měl/a?



Obrázek 29 Pracovní pozice (Varnsdorf)

Otázka č. 13 se ptá respondentů, kteří měnili své pracovní místo, zdali absolvovali v rámci přechodu adaptační proces. Na tuto otázku odpovídá jen jeden, a to odpoví ano.

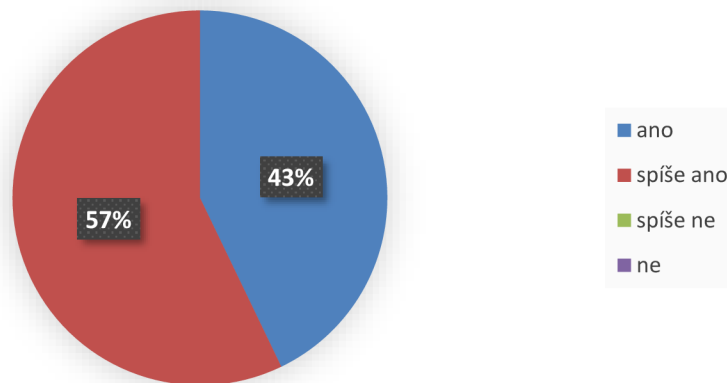
13. Je-li Vaše odpověď na otázku č. 12 "ano" - Absolvoval/a jste v rámci přechodu na jiné pracovní místo adaptační proces?



Obrázek 30 Adaptační proces při změně pracovní pozice (Varnsdorf)

Otázka č. 14 se ptá respondentů, jestli si myslí o adaptaci, že proces začleňování se zjednodušuje a zrychluje. 3 zodpověděli že ano a 4 spíše ano.

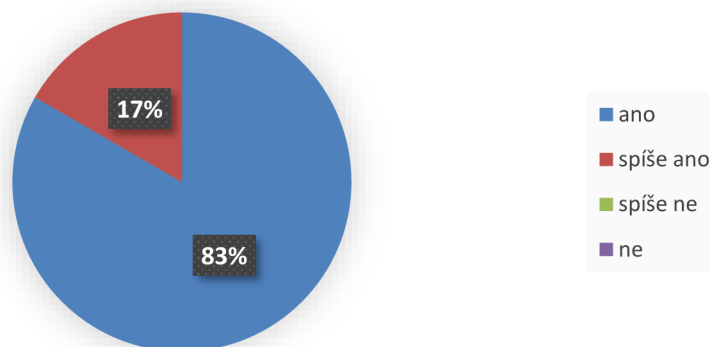
14. Myslíte si, že adaptační proces zjednodušuje a zrychluje začlenění nového zaměstnance do pracovního procesu?



Obrázek 31 Adaptační proces zjednodušuje a zrychluje začlenění se (Varnsdorf)

Otázka č. 15 se ptá respondentů, jestli si myslí, že adaptace je přínosná pro zaměstnavatele. 5 řeklo že ano, 1 spíše ano.

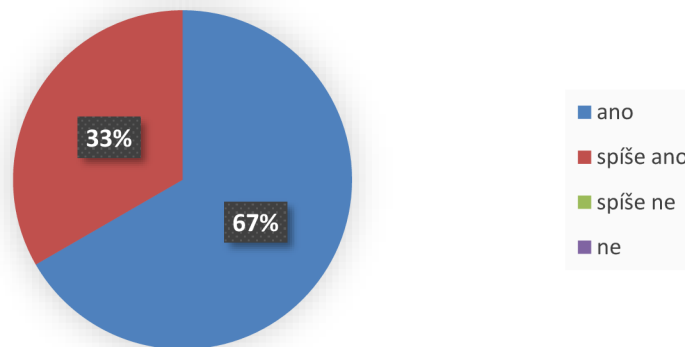
15. Shledáváte jako nezaujatá osoba adaptační proces přínosným pro zaměstnavatele, jakožto jednu ze stran pracovněprávního vztahu?



Obrázek 32 Přínos adaptačního procesu pro zaměstnavatele (Varnsdorf)

Otázka č. 16 získává odpovědi na otázku od respondentů, jak vnímají prospěšnost adaptačního procesu vůči zaměstnancům. 4 řekli že ano, 2 spíše ano.

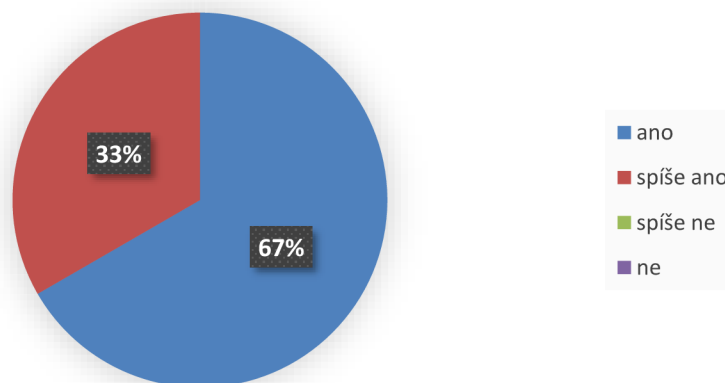
16. Shledáváte jako nezaujatá osoba adaptační proces přínosným pro zaměstnance, jakožto jednu ze stran pracovněprávního vztahu?



Obrázek 33 Přínos adaptačního procesu pro zaměstnance (Varnsdorf)

Otázka č. 17 zjišťuje odpovědi od respondentů na dotaz, jestli by ocenili při svém nástupu do pracovního vztahu adaptační proces. 4 řekli že ano, 2 spíše ano.

17. Jako nový zaměstnanec byste uvítal/a adaptaci při svém nástupu do zaměstnání?

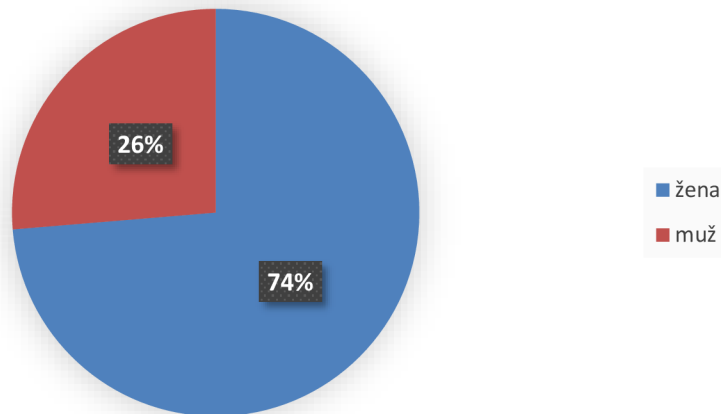


Obrázek 34 Uvítání adaptačního procesu při nástupu do zaměstnání (Varnsdorf)

### 5.3 Šluknov

Otázka č. 1 respondenty dělí podle pohlaví. Dotazníkového výzkumu ve Varnsdorfu se zúčastnili celkově 1 žena a 5 mužů.

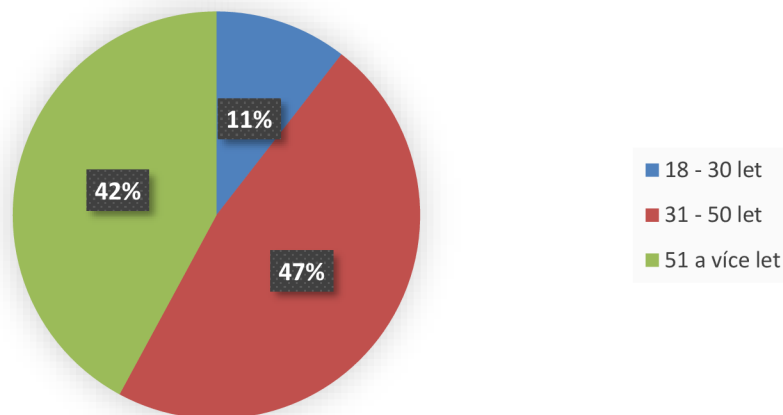
### 1. Pohlaví



Obrázek 35 Pohlaví respondentů (Šluknov)

**Otázka č. 2** zjišťuje věkové rozpětí dotazovaných. Největší zastoupení má věková kategorie od 31 do 50 let, a to v zastoupení 9 respondentů. Následně s počtem 8 respondentů je označena kategorie 51 a více let a poslední kategorie od 18 do 30 let je zastoupena četností 2 respondentů.

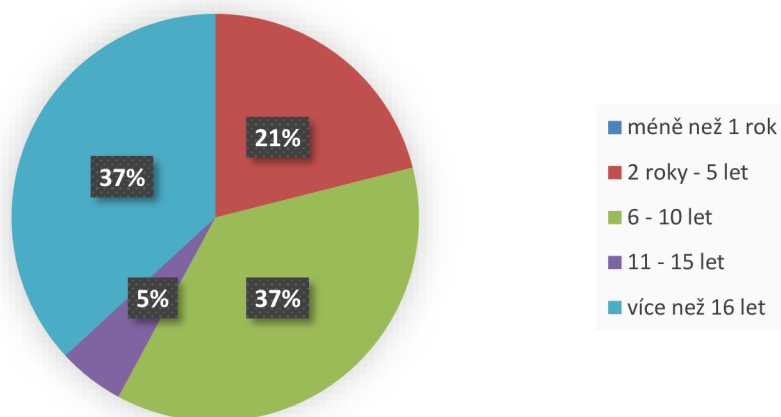
### 2. Kolik je Vám let?



Obrázek 36 Věk respondentů (Šluknov)

**Otázka č. 3** se ptá na dobu trvání pracovního poměru. Nejvíce respondentů (7) odpovědělo, že v době trvání od 6 do 10 let a více než 16 let.

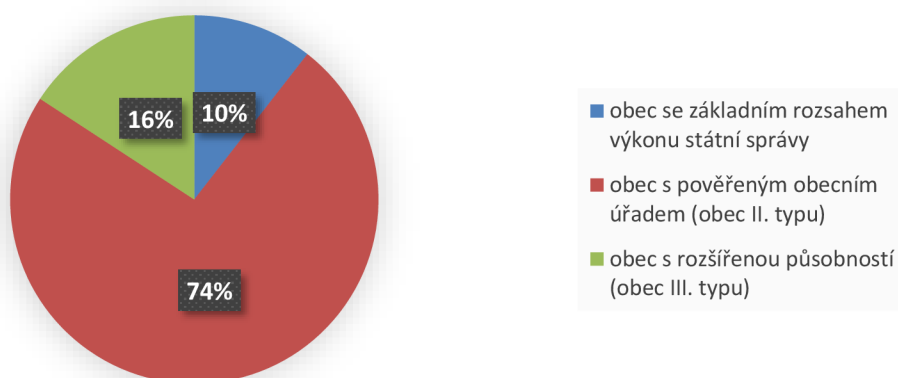
### 3. Jak dlouho zde na úřadě pracujete?



Obrázek 37 Délka pracovního poměru (Šluknov)

**Otázka č. 4** se ptá respondentů, v jakém zřízení úřadu mají pracovní poměr. 2 odpověděli, že se jedná o obec se základním rozsahem výkonu státní správy. 14 že se jedná o obec s pověřeným obecním úřadem a 3 o obec s rozšířenou působností.

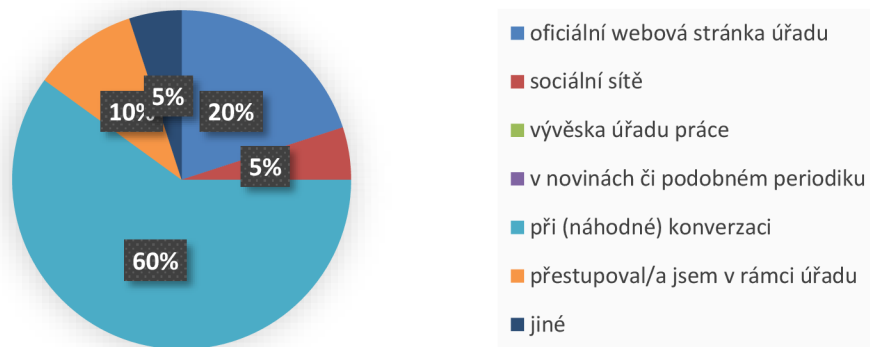
### 4. Vaše současné pracovní místo je v úřadu organizačně zařazeného jako:



Obrázek 38 Současné pracovní místo (Šluknov)

**Otázka č. 5** zjišťuje, jakou formou se respondenti dozvěděli o volném pracovním místě, na které v rámci instituce pracují. Největší zastoupení (12) má náhodná konverzace. Nejmenší zastoupení (0) mají vývěska úřadu práce a noviny či podobné periodikum.

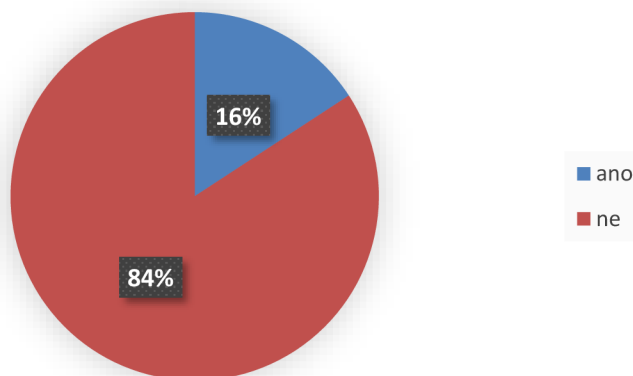
5. Jakou formou jste se dozvěděl/a, že cílová instituce (úřad) poptává nového pracovníka na pracovní místo, na které jste nastoupil/a? (Lze zakroužkovat více odpovědí.)



Obrázek 39 Zdroj poptávky volného pracovního místa (Šluknov)

Otázka č. 6 zjišťuje odpověď na otázku, zdali respondenti byli někdy konfrontováni s termínem „onboarding“. 16 řeklo že ano, 3 ne.

6. Setkal/a jste se někdy v minulosti s termínem „ONBOARDING“?

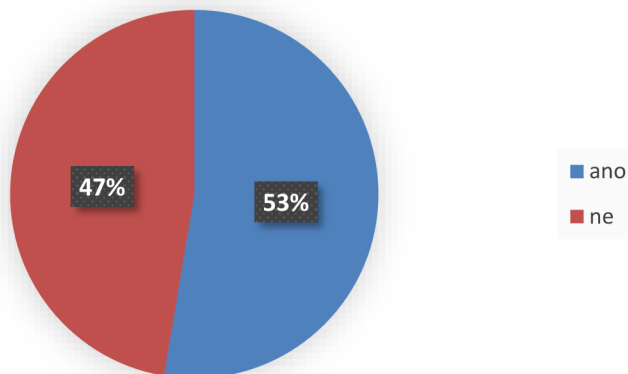


Obrázek 40 Termín "onboarding" (Šluknov)

Otázka č. 7 se ptá na znalost termínu „adaptační proces“. 10 respondentů odpovídá, že se s tímto termínem již setkalo. 9 nikoliv.

Z uvedených odpovědí lze stanovit výstup, že pojem adaptační proces je mnohem rozšířenější termín než pojem onboarding.

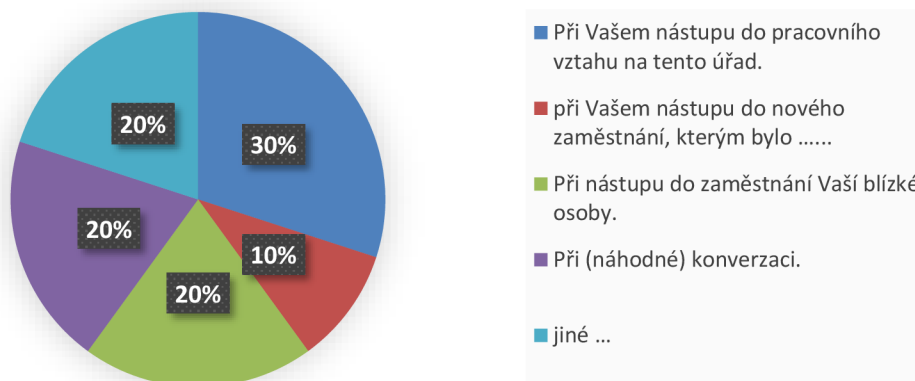
7. Setkal/a jste se někdy v minulosti s termínem „ADAPTAČNÍ PROCES“?



Obrázek 41 Termín "adaptační proces" (Šluknov)

**Otázka č. 8** zjišťuje od respondentů, kteří se již v minulosti setkali s termínem adaptační proces, v jaké situaci se s ním setkali. Nejvíce (3) říká, že při jejich vlastním začátku pracovního poměru v instituci. Naopak nejméně (1) při jejich vlastním nástupu do nového jiného zaměstnání.

8. Pokud je Vaše odpověď na otázku č. 7 "ano" - V jaké souvislosti jste s adaptačním procesem setkal/a?

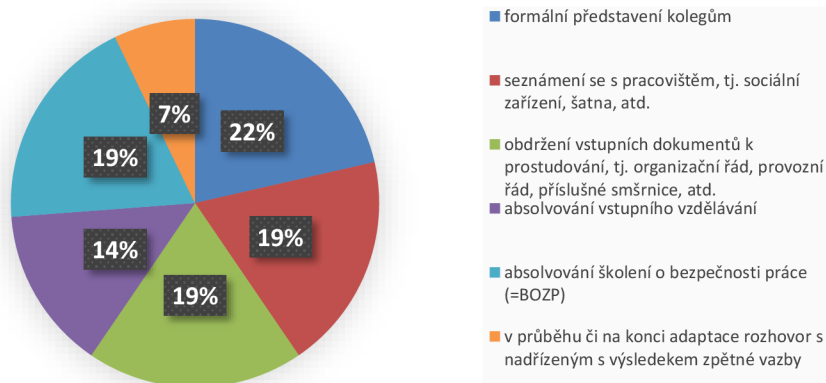


Obrázek 42 Setkání se s adaptačním procesem (Šluknov)

**Otázka č. 9** se ptá těch, kteří se s adaptačním procesem setkali, co do něj bylo zahrnuto. Nejvíce respondentů (9) odpovídá, že byli formálně představeni kolegům. Naopak nejméně (0) označilo „jiná odpověď“.



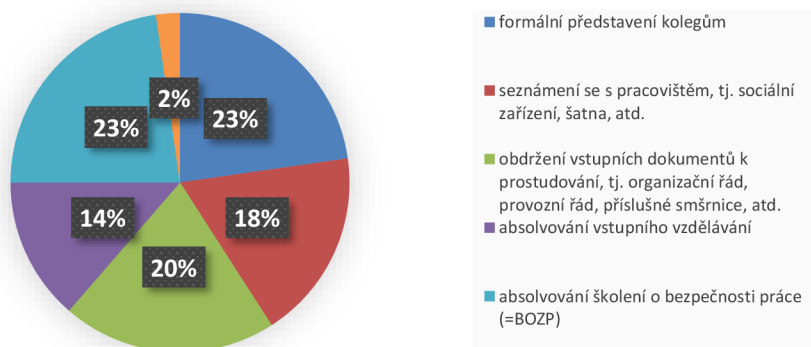
**9. Pokud je Vaše odpověď na otázku č. 7 "ano" - Co bylo do adaptačního procesu zahrnuto?**



**Obrázek 43** Projevy adaptačního procesu (Šluknov)

**Otázka č. 10** cílí na ty, kteří vypověděli, že s termínem „adaptační proces“ nejsou ztotožnění. Ptá se, jestli absolvovali nějakou typickou situaci na začátku svého pracovního vztahu. Nejčastější odpovědí (10) je formální představení kolegům a absolvování školení BOZP. Nejméně (1) naopak uvedl jinou odpověď - „šanon – čti = podpis“.

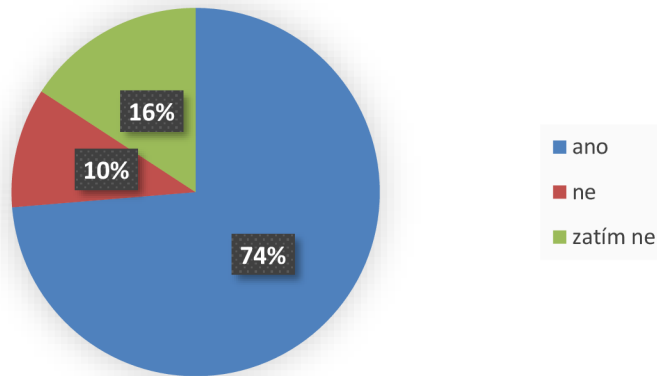
**10. Pokud je Vaše odpověď na otázku č. 7 "ne" - Setkal/a jste se s nějakou níže uvedenou situací v souvislosti s příchodem do nového zaměstnání?**



**Obrázek 44** Situace při příchodu do nového zaměstnání (Šluknov)

**Otázka č. 11** se dotýká prostředí veřejné správy. Konkrétně se ptá respondentů, jestli absolvovali zkoušku odborné způsobilosti (viz kapitola 3.4.1, strana 18). Téměř všichni (14) říkají, že ano, 2 ne a 3 zatím ne.

**11. Absolvoval/a jste zkoušku odborné způsobilosti, tzv. ZOZ?**



**Obrázek 45** Absolvování ZOZ (Šluknov)

**Otázka č. 12** zjišťuje fluktuaci zaměstnanců. 14 respondentů odpovídá, že v rámci úřadu neměli více než jednu pracovní pozici. 5 respondentů pracovní místo měnilo.

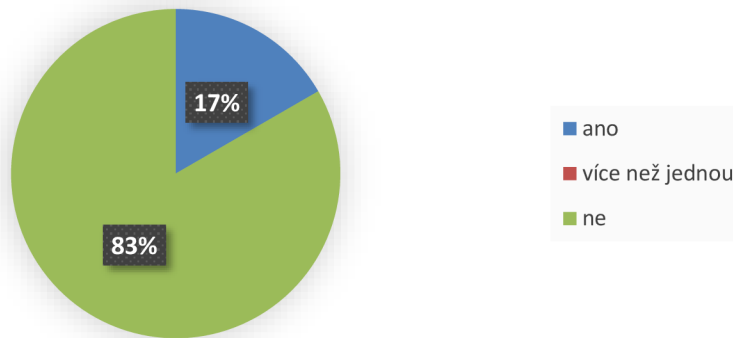
**12. V rámci tohoto úřadu je Vaše současná pracovní pozice jediná, kterou jste v rámci tohoto úřadu měl/a?**



**Obrázek 46** Pracovní pozice (Šluknov)

**Otázka č. 13** se ptá respondentů, kteří měnili své pracovní místo, zdali absolvovali v rámci přechodu adaptační proces. 10 zodpovědělo, že ne. 2 ano.

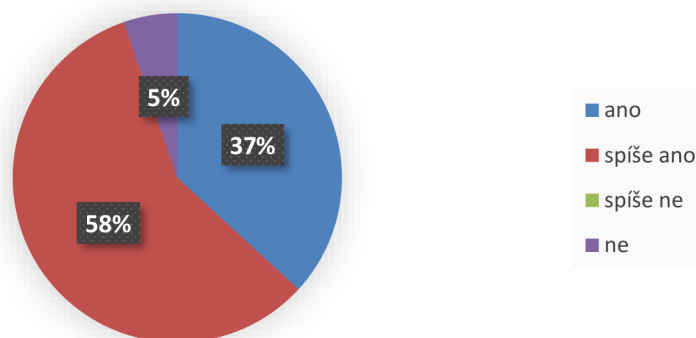
13. Je-li Vaše odpověď na otázku č. 12 "ano" - Absolvoval/a jste v rámci přechodu na jiné pracovní místo adaptační proces?



Obrázek 47 Adaptační proces při změně pracovní pozice (Šluknov)

Otázka č. 14 se ptá respondentů, jestli si myslí o adaptaci, že proces začleňování se zjednodušuje a zrychluje. 7 říká že ano, 11 spíše ano a 1 ne.

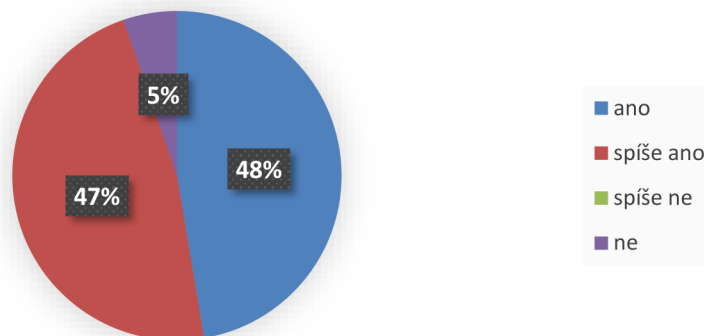
14. Myslíte si, že adaptační proces zjednodušuje a zrychluje začlenění nového zaměstnance do pracovního procesu?



Obrázek 48 Adaptační proces zjednodušuje a zrychluje začlenění se (Šluknov)

Otázka č. 15 se ptá respondentů, jestli si myslí, že adaptace je přínosná pro zaměstnavatele. 9 řeklo že ano, 9 spíše ano a 1 ne.

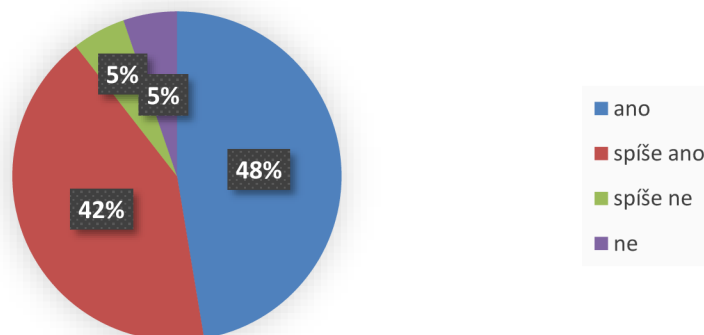
15. Shledáváte jako nezaujatá osoba adaptační proces přínosným pro zaměstnavatele, jakožto jednu ze stran pracovněprávního vztahu?



Obrázek 49 Přínos adaptačního procesu pro zaměstnavatele (Šluknov)

Otázka č. 16 získává odpovědi na otázku od respondentů, jak vnímají prospěšnost adaptačního procesu vůči zaměstnancům. 9 odpovědělo že ano, 8 spíše ano, 1 spíše ne a 1 ne.

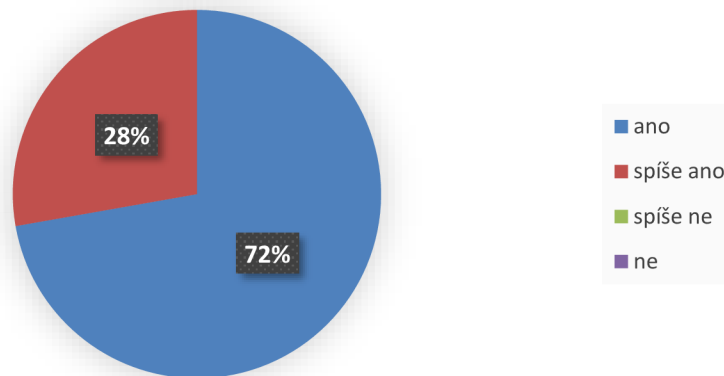
16. Shledáváte jako nezaujatá osoba adaptační proces přínosným pro zaměstnance, jakožto jednu ze stran pracovněprávního vztahu?



Obrázek 50 Přínos adaptačního procesu pro zaměstnance (Šluknov)

Otázka č. 17 zjišťuje odpovědi od respondentů na dotaz, jestli by ocenili při svém nástupu do pracovního vztahu adaptační proces. 13 řeklo že ano, 5 spíše ano.

**17. Jako nový zaměstnanec byste uvítal/a adaptaci při svém nástupu do zaměstnání?**

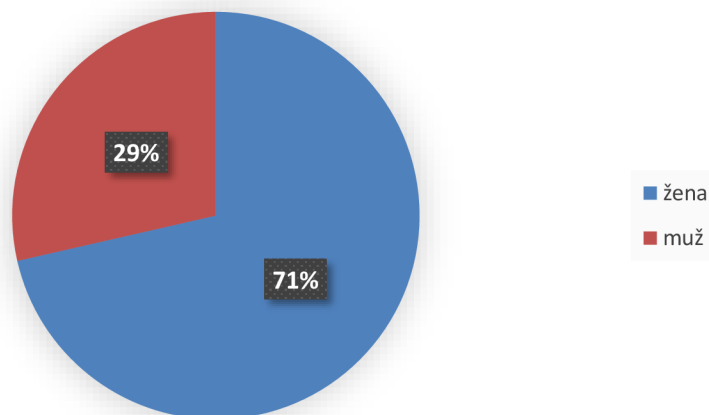


**Obrázek 51** Uvítání adaptačního procesu při nástupu do zaměstnání (Šluknov)

## 5.4 Jiříkov

**Otázka č. 1** respondenty dělí podle pohlaví. Dotazníkového výzkumu v Jiříkově se zúčastnilo celkově 10 žen a 4 muži.

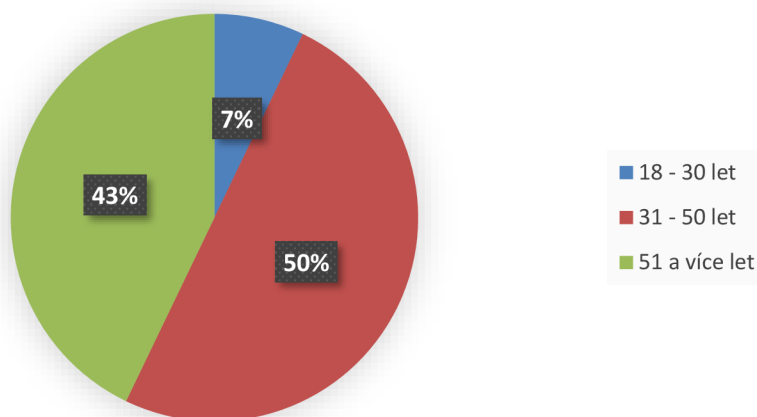
### 1. Pohlaví



**Obrázek 52** Pohlaví respondentů (Jiříkov)

**Otázka č. 2** zjišťuje věkové rozpětí dotazovaných. Největší zastoupení má věková kategorie od 31 do 50 let, a to v zastoupení 7 respondentů. Následně s 6 respondenty je označena kategorie 51 a více let a poslední časový úsek od 18 do 30 let byl označen 1 respondentem.

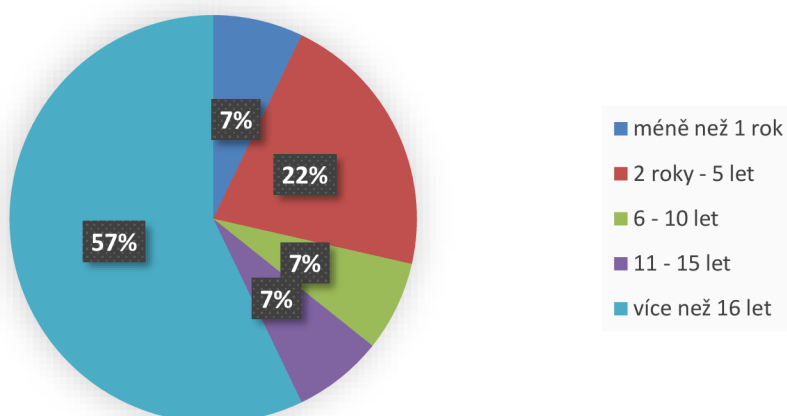
## 2. Kolik je Vám let?



Obrázek 53 Věk respondentů (Jiříkov)

**Otázka č. 3** se ptá na dobu trvání pracovního poměru. Nejvíce respondentů (8) odpovědělo, že více než 16 let.

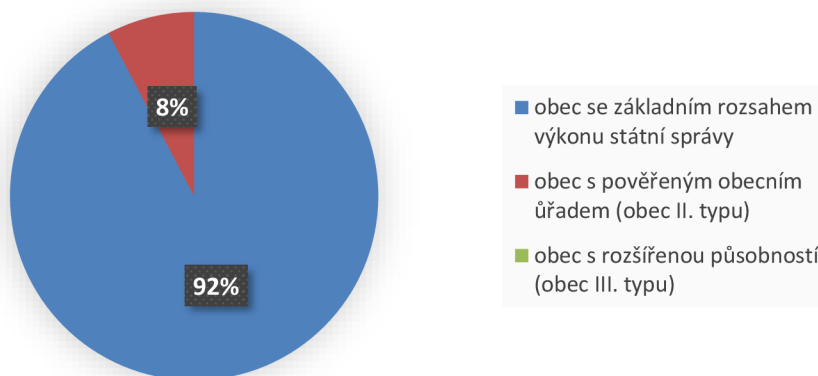
## 3. Jak dlouho zde na úradě pracujete?



Obrázek 54 Délka pracovního poměru (Jiříkov)

**Otázka č. 4** se ptá respondentů, v jakém zřízení úřadu mají pracovní poměr. 12 odpovědělo, že se jedná o obec se základním rozsahem výkonu státní správy a 1, že se jedná o obec s pověřeným obecním úřadem.

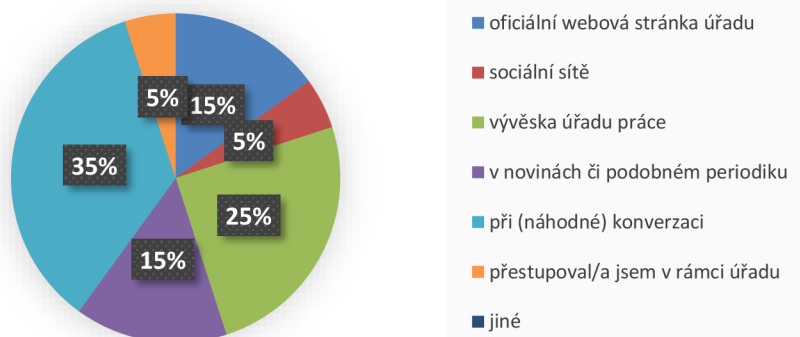
**4. Vaše současné pracovní místo je v úřadu organizačně zařazeného jako:**



**Obrázek 55** Současné pracovní místo (Jiříkov)

**Otázka č. 5** zjišťuje, jakou formou se respondenti dozvěděli o volném pracovním místě, na které v rámci instituce pracují. Největší zastoupení (7) má náhodná konverzace. Nejmenší zastoupení (1) mají sociální sítě a přestup v rámci úřadu.

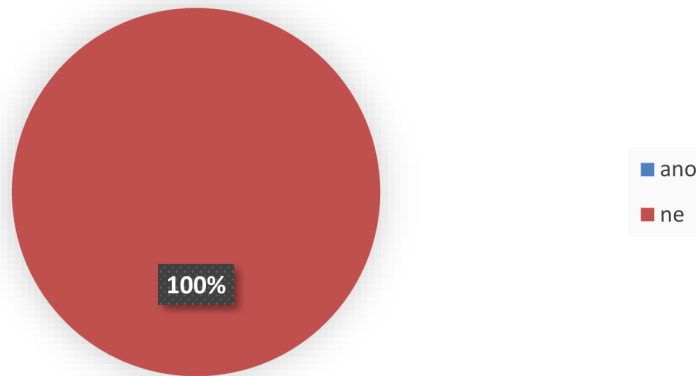
**5. Jakou formou jste se dozvěděl/a, že cílová instituce (úřad) poptává nového pracovníka na pracovní místo, na které jste nastoupil/a? (Lze zakroužkovat více odpovědí.)**



**Obrázek 56** Zdroj poptávky volného pracovního místa (Jiříkov)

**Otázka č. 6** zjišťuje odpověď na otázku, zdali respondenti byli někdy konfrontováni s termínem „onboarding“. Se zastoupením 14 je jednotná odpověď ne.

6. Setkal/a jste se někdy v minulosti s termínem „ONBOARDING“?

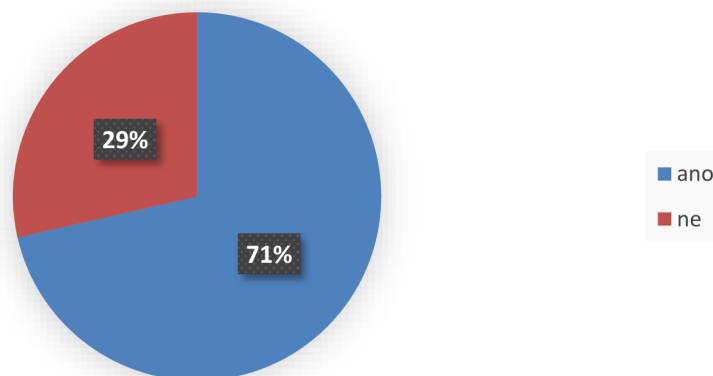


Obrázek 57 Termín "onboarding" (Jiříkov)

Otázka č. 7 se ptá na znalost termínu „adaptační proces“. 10 respondentů odpovídá, že se s tímto termínem již setkali. 4 nikoliv.

Z uvedených odpovědí lze stanovit výstup, že pojem adaptační proces je mnohem rozšířenější termín než pojem onboarding.

7. Setkal/a jste se někdy v minulosti s termínem „ADAPTAČNÍ PROCES“?

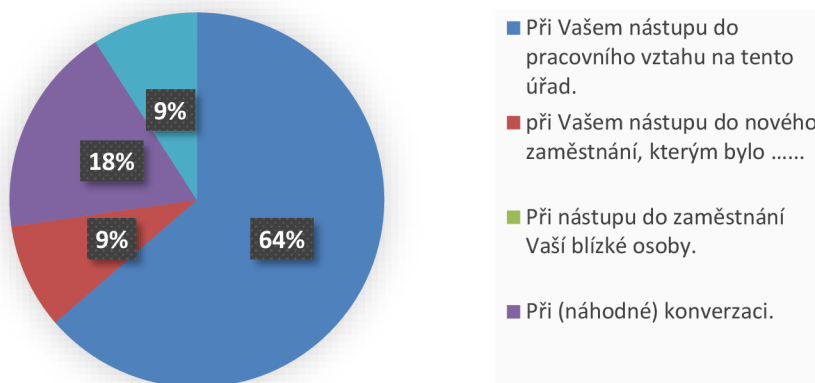


Obrázek 58 Termín "adaptační proces" (Jiříkov)

Otázka č. 8 zjišťuje od respondentů, kteří se již v minulosti setkali s termínem adaptační proces, v jaké situaci se s ním setkali. Nejvíce (7) říká, že při jejich vlastním začátku pracovního poměru v instituci. Naopak nejméně (1) při nástupu své blízké osoby do nového zaměstnání a jiná odpověď, jenž je: „Adaptační proces jsme absolvovali se synem ve školce před jeho nástupem do zařízení.“



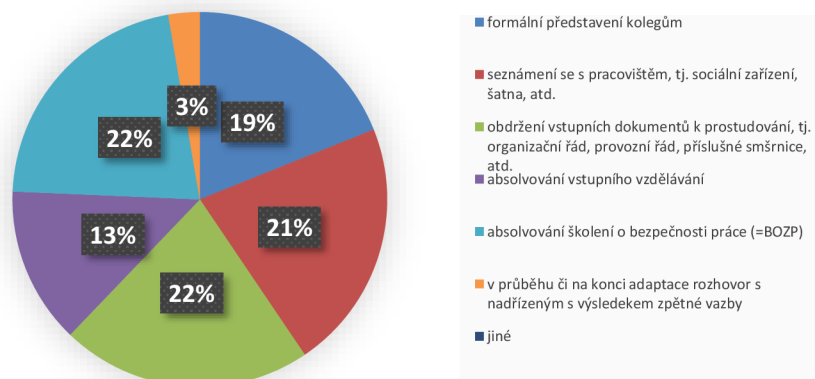
**8. Pokud je Vaše odpověď na otázku č. 7 "ano" - V jaké souvislosti jste s s adaptačním procesem setkal/a?**



**Obrázek 59 Setkání se s adaptačním procesem (Jiříkov)**

**Otázka č. 9** se ptá těch, kteří se s adaptačním procesem setkali, co do něj bylo zahrnuto. Nejvíce respondentů (8) odpovídá, že byli seznámeni s pracovištěm, obdrželi vstupní dokumenty k prostudování a absolvovali školení BOZP. Naopak nejméně (1) označil rozhovor s nadřízeným v průběhu/na konci.

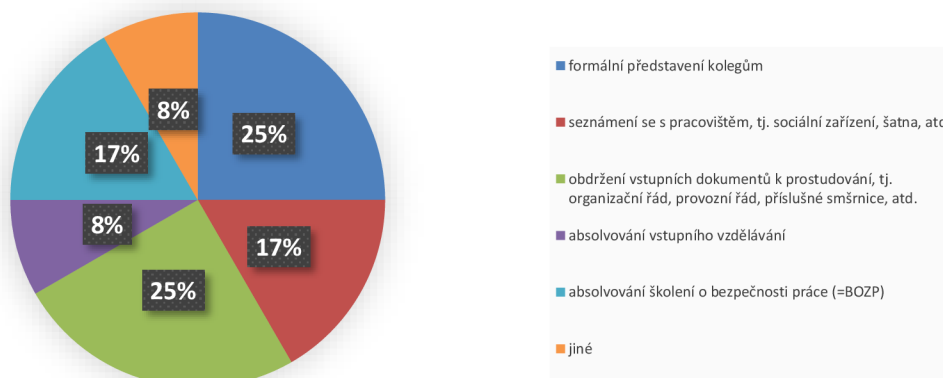
**9. Pokud je Vaše odpověď na otázku č. 7 "ano" - Co bylo do adaptačního procesu zahrnuto?**



**Obrázek 60 Projevy adaptačního procesu (Jiříkov)**

**Otázka č. 10** cílí na ty, kteří vypověděli, že s termínem „adaptační proces“ nejsou ztotožnění. Ptá se, jestli absolvovali nějakou typickou situaci na začátku svého pracovního vztahu. Nejčastější odpovědí (3) je formální představení kolegům a obdržení vstupních dokumentů k prostudování. Nejméně (1) naopak uvedl absolvování vstupního vzdělávání a jinou odpověď, jenž je: „docházkový systém, stravné“.

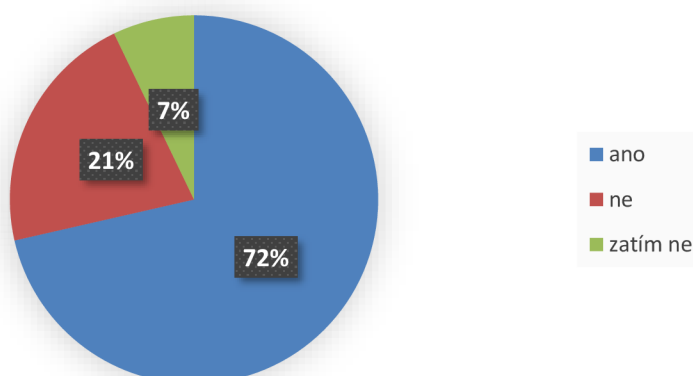
**10. Pokud je Vaše odpověď na otázku č. 7 "ne" - Setkal/a jste se s nějakou níže uvedenou situací v souvislosti s příchodem do nového zaměstnání?**



**Obrázek 61 Situace při příchodu do nového zaměstnání (Jiříkov)**

**Otázka č. 11** se dotýká prostředí veřejné správy. Konkrétně se ptá respondentů, jestli absolvovali zkoušku odborné způsobilosti (viz kapitola 3.4.1, strana 18). Téměř všichni (10) říkají, že ano. 3 ne.

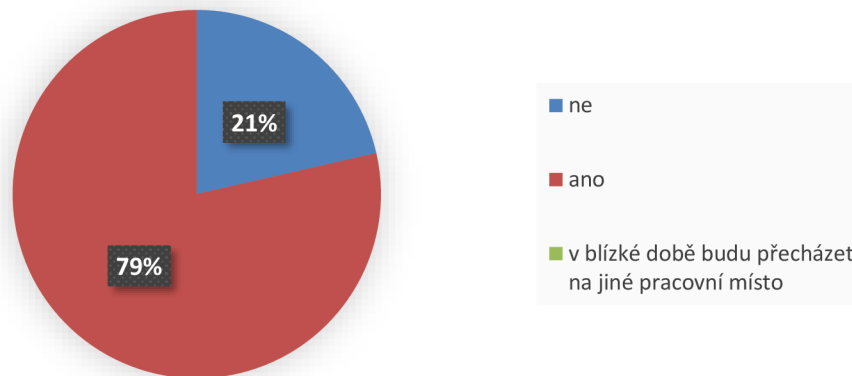
**11. Absolvoval/a jste zkoušku odborné způsobilosti, tzv. ZOZ?**



**Obrázek 62 Absolvování ZOZ (Jiříkov)**

**Otázka č. 12** zjišťuje fluktuaci zaměstnanců. 11 respondentů odpovídá, že v rámci úřadu neměli více než jednu pracovní pozici. 3 respondenti pracovní místo měnili.

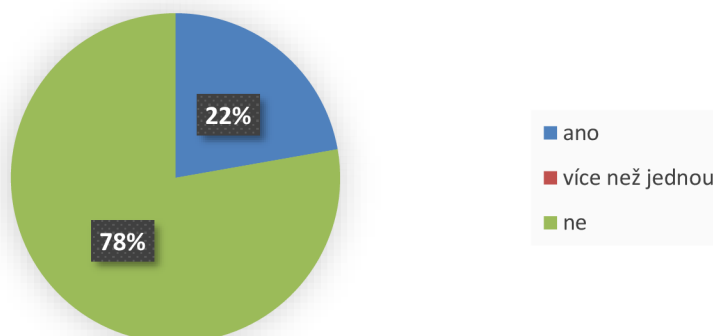
12. V rámci tohoto úřadu je Vaše současná pracovní pozice jediná, kterou jste v rámci tohoto úřadu měl/a?



Obrázek 63 Pracovní pozice (Jiříkov)

Otázka č. 13 se ptá respondentů, kteří měnili své pracovní místo, zdali absolvovali v rámci přechodu adaptační proces. 7 zodpovědělo, že ne. 2 ano.

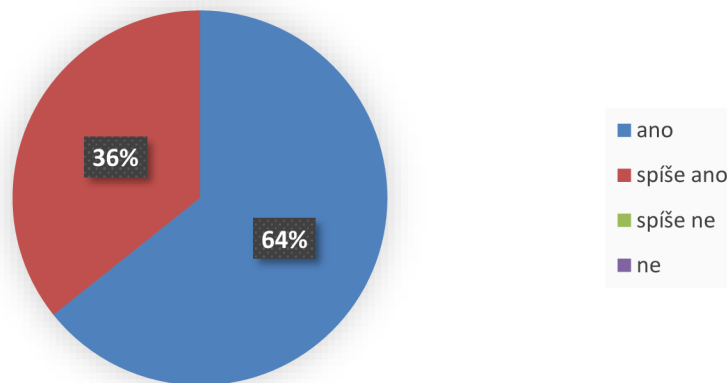
13. Je-li Vaše odpověď na otázku č. 12 "ano" - Absolvoval/a jste v rámci přechodu na jiné pracovní místo adaptační proces?



Obrázek 64 Adaptační proces při změně pracovní pozice (Jiříkov)

Otázka č. 14 se ptá respondentů, jestli si myslí o adaptaci, že proces začleňování se zjednodušuje a zrychluje. 9 říká že ano a 5 spíše ano.

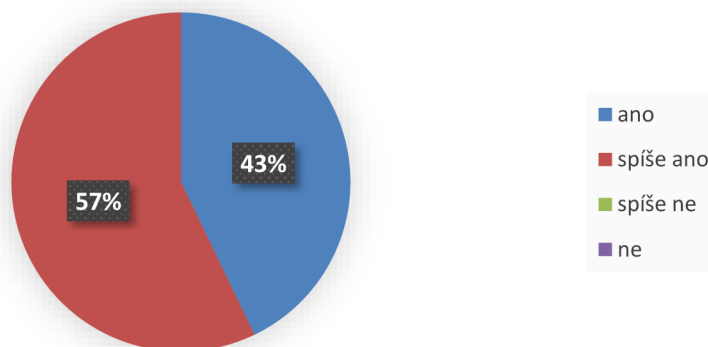
14. Myslíte si, že adaptační proces zjednodušuje a zrychluje začlenění nového zaměstnance do pracovního procesu?



Obrázek 65 Adaptační proces zjednodušuje a zrychluje začlenění se (Jiříkov)

Otázka č. 15 se ptá respondentů, jestli si myslí, že adaptace je přínosná pro zaměstnavatele. 6 řeklo že ano, 8 spíše ano.

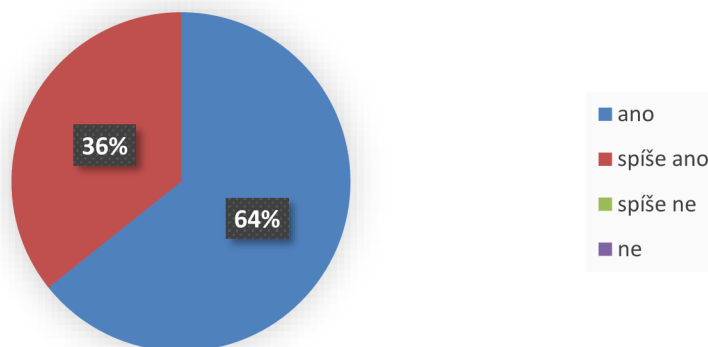
15. Shledáváte jako nezaujatá osoba adaptační proces přínosným pro zaměstnavatele, jakožto jednu ze stran pracovněprávního vztahu?



Obrázek 66 Přínos adaptačního procesu pro zaměstnavatele (Jiříkov)

Otázka č. 16 získává odpovědi na otázku od respondentů, jak vnímají prospěšnost adaptačního procesu vůči zaměstnancům. 9 odpovědělo že ano, 5 spíše ano.

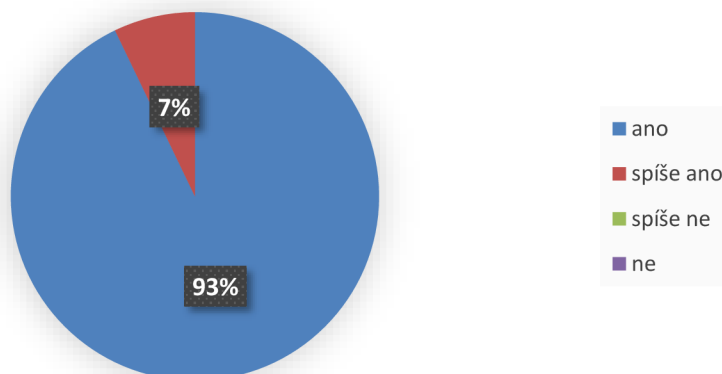
16. Shledáváte jako nezaujatá osoba adaptační proces přínosným pro zaměstnance, jakožto jednu ze stran pracovněprávního vztahu?



Obrázek 67 Přínos adaptačního procesu pro zaměstnance (Jiříkov)

Otázka č. 17 zjišťuje odpovědi od respondentů na dotaz, jestli by ocenili při svém nástupu do pracovního vztahu adaptační proces. 13 řeklo že ano, 1 spíše ano.

17. Jako nový zaměstnanec byste uvítal/a adaptaci při svém nástupu do zaměstnání?

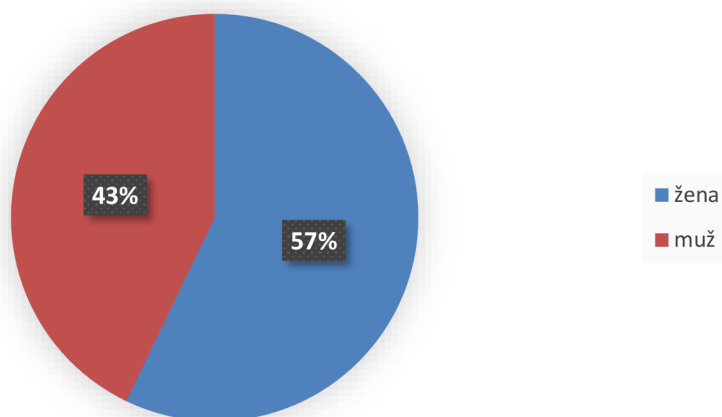


Obrázek 68 Uvítání adaptačního procesu při nástupu do zaměstnání (Jiříkov)

## 5.5 Mikulášovice

Otázka č. 1 respondenty dělí podle pohlaví. Dotazníkového výzkumu v Mikulášovicích se zúčastnili celkově 4 ženy a 3 muži.

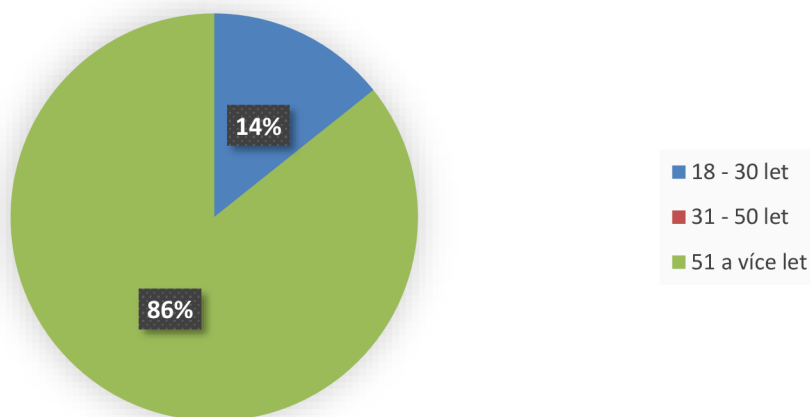
### 1. Pohlaví?



Obrázek 69 Pohlaví respondentů (Mikulášovice)

**Otázka č. 2** zjišťuje věkové rozpětí dotazovaných. Největší zastoupení má věková kategorie nad 51 let, a to v zastoupení 6 respondentů. Dále byla 1 respondentem označen kategorie od 18 do 30 let a nikdo z respondentů nezvolil kategorii od 31 do 50 let.

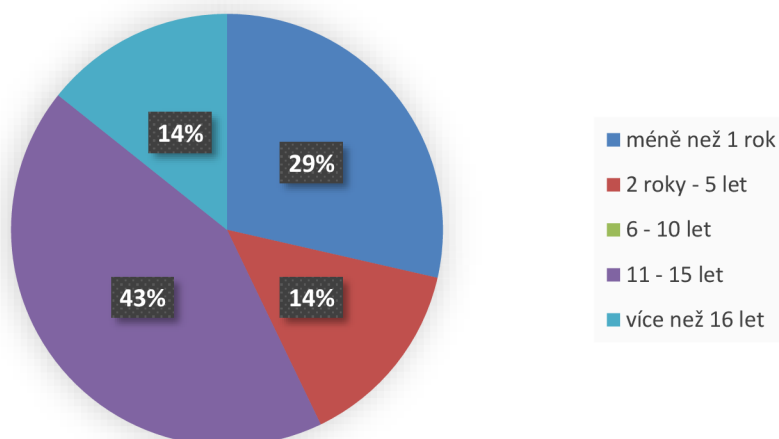
### 2. Kolik je Vám let?



Obrázek 70 Věk respondentů (Mikulášovice)

**Otázka č. 3** se ptá na dobu trvání pracovního poměru. Nejvíce respondentů (3) odpověděli že mezi 11 a 15 lety.

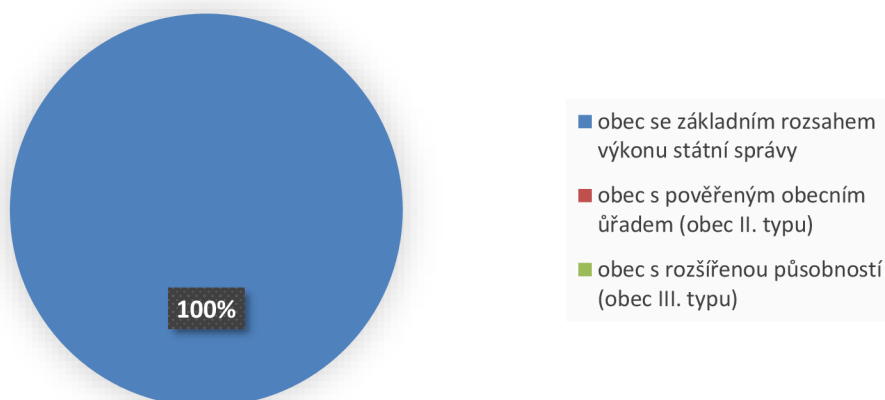
### 3. Jak dlouho zde na úřadě pracujete?



Obrázek 71 Délka pracovního poměru (Mikulášovice)

**Otázka č. 4** se ptá respondentů, v jakém zřízení úřadu mají pracovní poměr. Všech 7 odpovědělo, že se jedná o obec se základním rozsahem výkonu státní správy.

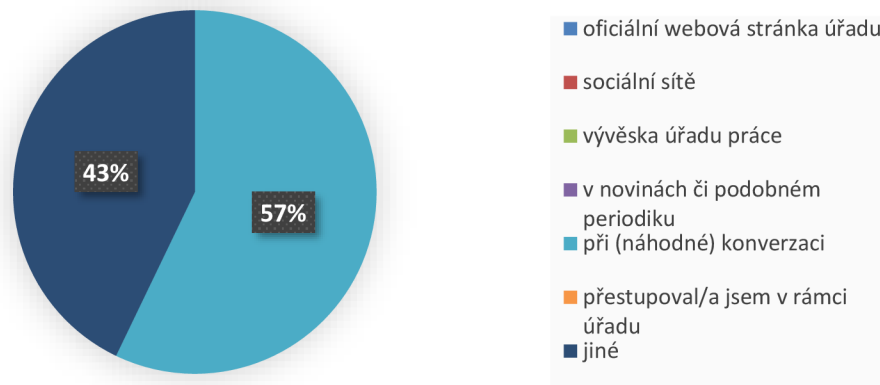
### 4. Vaše současné pracovní místo je v úřadu organizačně zařazeného jako?



Obrázek 72 Současné pracovní místo (Mikulášovice)

**Otázka č. 5** zjišťuje, jakou formou se respondenti dozvěděli o volném pracovním místě, na které v rámci instituce pracují. Největší zastoupení (4) má náhodná konverzace. Nejmenší zastoupení (0) mají oficiální webové stránky města, sociální sítě, vývěska úřadu práce, noviny či podobné periodikum a přesup v rámci úřadu.

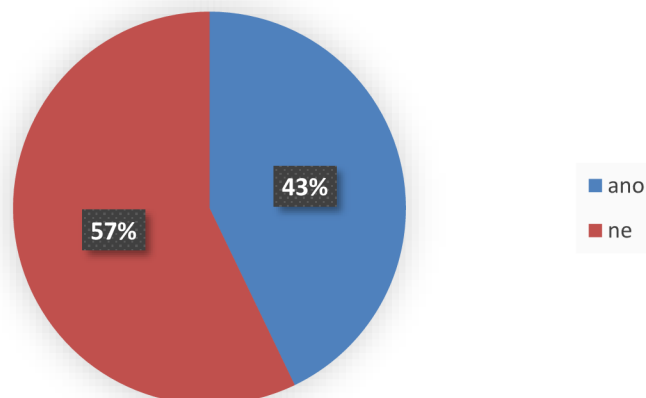
5. Jakou formou jste se dozvěděl/a, že cílová instituce (úřad) poptává nového pracovníka na pracovní místo, na které jste nastoupil/a? (Lze zakroužkovat více odpovědí.)



Obrázek 73 Zdroj poptávky volného pracovního místa (Mikulášovice)

Otázka č. 6 zjišťuje odpověď na otázku, zdali respondenti byli někdy konfrontováni s termínem „onboarding“. 3 odpověděli že ano a 4 ne.

6. Setkal/a jste se někdy v minulosti s termínem „ONBOARDING“?



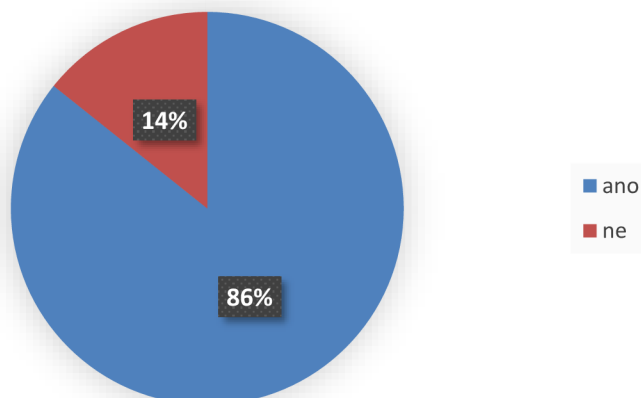
Obrázek 74 Termín "onboarding" (Mikulášovice)

Otázka č. 7 se ptá na znalost termínu „adaptační proces“. 6 respondentů odpovídá, že se s tímto termínem již setkala. Pouze 1 nikoliv.

Z uvedených odpovědí lze stanovit výstup, že pojem adaptační proces je mnohem rozšířenější termín než pojem onboarding.



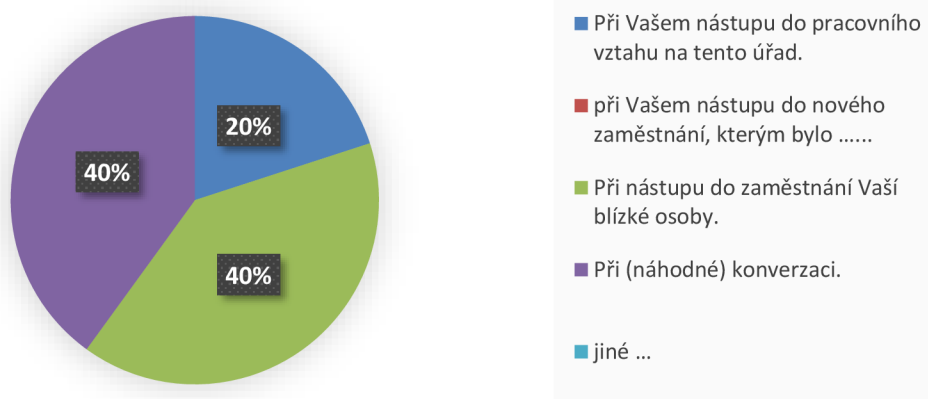
**7. Setkal/a jste se někdy v minulosti s termínem „ADAPTAČNÍ PROCES“?**



**Obrázek 75** Termín "adaptační proces" (Mikulášovice)

**Otázka č. 8** zjišťuje od respondentů, kteří se již v minulosti setkali s termínem adaptační proces, v jaké situaci se s ním setkali. Nejvíce (2) říkají, že při nástupu své blízké osoby do nového zaměstnání a při náhodné konverzaci. A naopak nejméně (0) při jeho vlastním nástupu do nového zaměstnání.

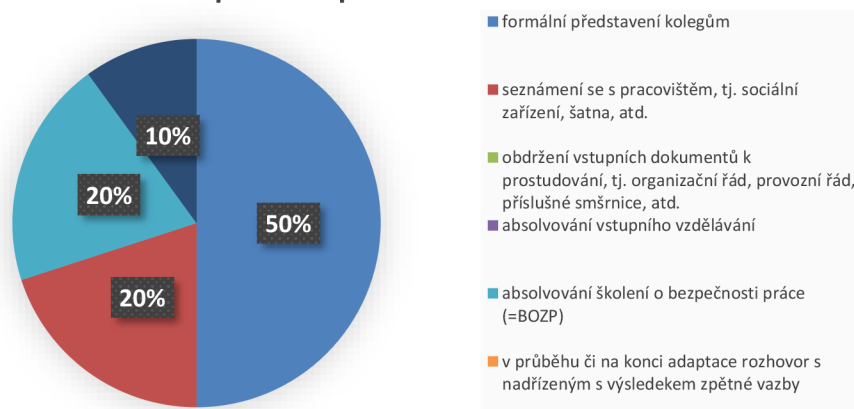
**8. Pokud je Vaše odpověď na otázku č. 7 "ano" - V jaké souvislosti jste s s adaptačním procesem setkal/a?**



**Obrázek 76** Setkání se s adaptačním procesem (Mikulášovice)

**Otázka č. 9** se ptá těch, kteří se s adaptačním procesem setkali, co do něj bylo zahrnuto. Nejvíce respondentů (5) odpovídá, že byli formálně představeni kolegům. Naopak nejméně (0) označil obdržení vstupních dokumentů k prostudování a absolvování vstupního vzdělávání.

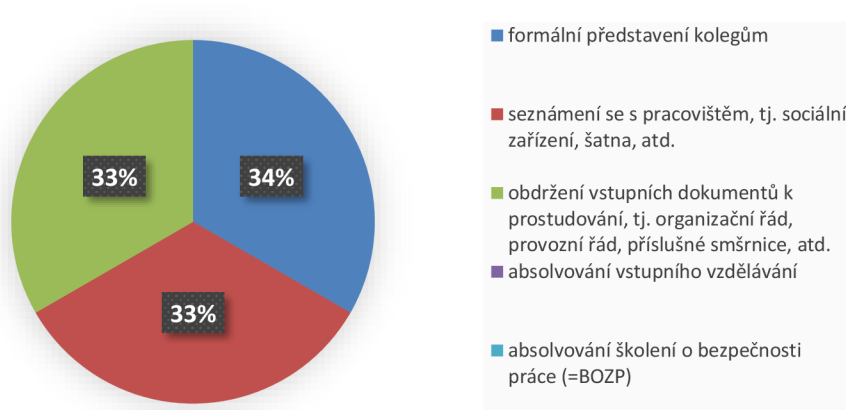
**9. Pokud je Vaše odpověď na otázku č. 7 "ano" - Co bylo do adaptačního procesu zahrnuto?**



**Obrázek 77** Projevy adaptačního procesu (Mikulášovice)

**Otázka č. 10** cílí na ty, kteří vypověděli, že s termínem „adaptační proces“ nejsou ztotožnění. Ptá se, jestli absolvovali nějakou typickou situaci na začátku svého pracovního vztahu. Na tuto otázku odpovídali pouze 3 respondenti a to tak, že každý z nich označil jinou odpověď. Formální představení kolegům, seznámení se s pracovištěm, obdržení vstupních dokumentů k prostudování.

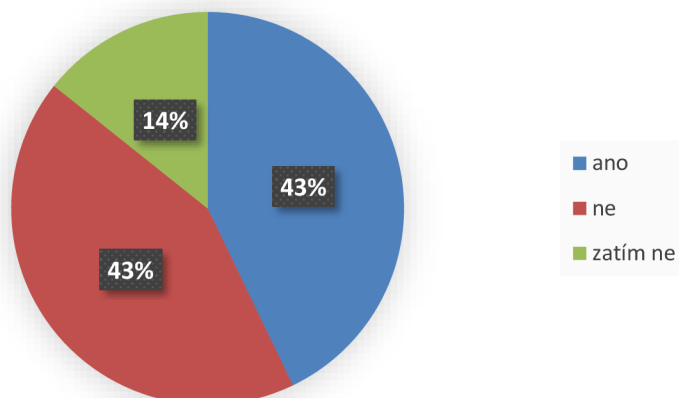
**10. Pokud je Vaše odpověď na otázku č. 7 "ne" - Setkal/a jste se s nějakou níže uvedenou situací v souvislosti s příchodem do nového zaměstnání?**



**Obrázek 78** Situace při příchodu do nového zaměstnání (Mikulášovice)

**Otázka č. 11** se dotýká prostředí veřejné správy. Konkrétně se ptá respondentů, jestli absolvovali zkoušku odborné způsobilosti (viz kapitola 3.4.1, strana 18). 3 odpověděli že ano, 1 zatím ne a 3 ne.

**11. Absolvoval/a jste zkoušku odborné způsobilosti, tzv. ZOZ?**



**Obrázek 79** Absolvování ZOZ (Mikulášovice)

**Otázka č. 12** zjišťuje fluktuaci zaměstnanců. 7 respondentů jednotně odpovědělo že ano.

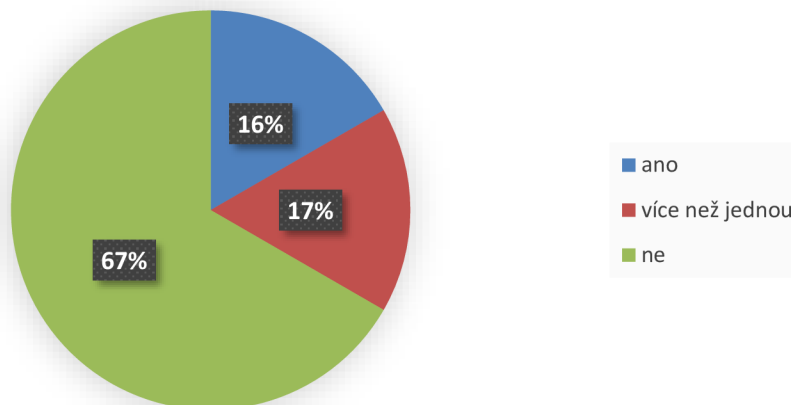
**12. V rámci tohoto úřadu je Vaše současná pracovní pozice jediná, kterou jste v rámci tohoto úřadu měl/a?**



**Obrázek 80** Pracovní pozice (Mikulášovice)

**Otázka č. 13** se ptá respondentů, kteří měnili své pracovní místo, zdali absolvovali v rámci přechodu adaptační proces. 4 zodpověděli, že ne, 1 ano a 1 více než jednou.

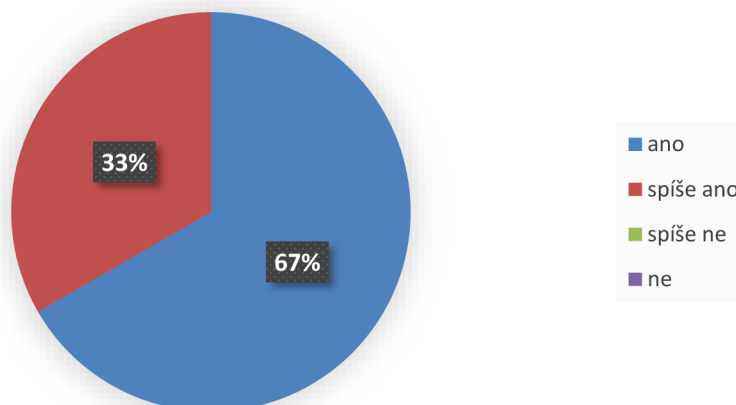
13. Je-li Vaše odpověď na otázku č. 12 "ano" - Absolvoval/a jste v rámci přechodu na jiné pracovní místo adaptační proces?



Obrázek 81 Adaptační proces při změně pracovní pozice (Mikulášovice)

Otázka č. 14 se ptá respondentů, jestli si myslí o adaptaci, že proces začleňování se zjednodušuje a zrychluje. 4 říkají že ano a 2 spíše ano.

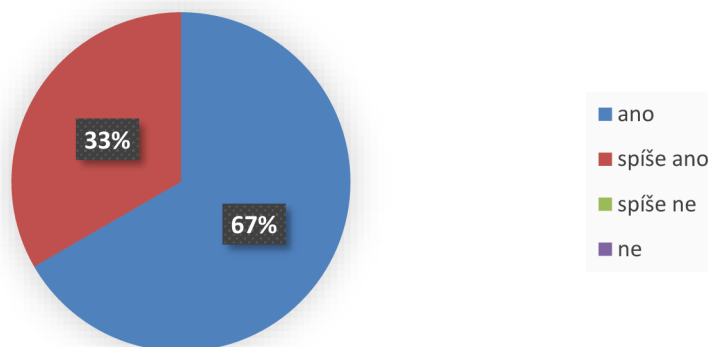
14. Myslíte si, že adaptační proces zjednodušuje a zrychluje začlenění nového zaměstnance do pracovního procesu?



Obrázek 82 Adaptační proces zjednodušuje a zrychluje začlenění se (Mikulášovice)

Otázka č. 15 se ptá respondentů, jestli si myslí, že adaptace je přínosná pro zaměstnavatele. 4 řekli že ano, 2 spíše ano.

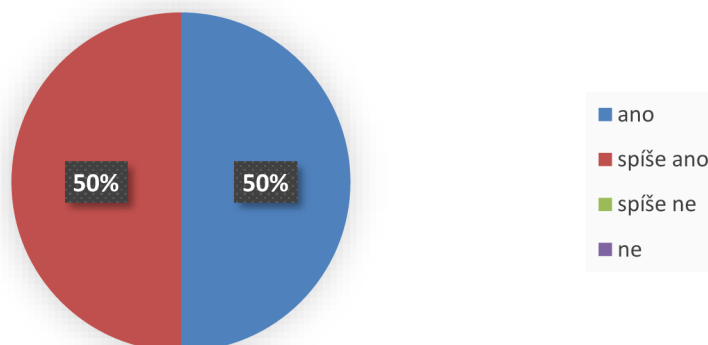
15. Shledáváte jako nezaujatá osoba adaptační proces přínosným pro zaměstnavatele, jakožto jednu ze stran pracovněprávního vztahu?



Obrázek 83 Přínos adaptačního procesu pro zaměstnavatele (Mikulášovice)

Otázka č. 16 získává odpovědi na otázku od respondentů, jak vnímají prospěšnost adaptačního procesu vůči zaměstnancům. 3 odpověděli že ano, 3 spíše ano.

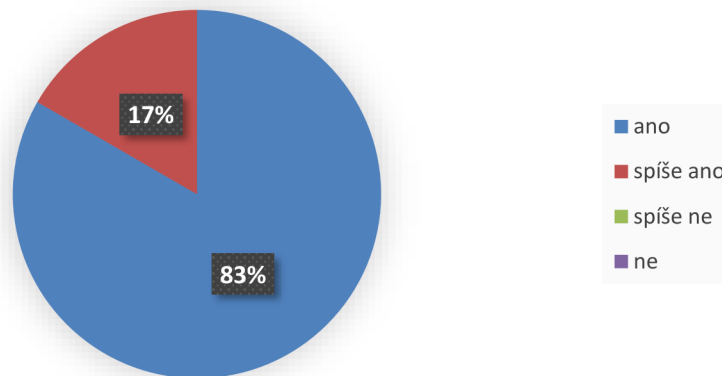
16. Shledáváte jako nezaujatá osoba adaptační proces přínosným pro zaměstnance, jakožto jednu ze stran pracovněprávního vztahu?



Obrázek 84 Přínos adaptačního procesu pro zaměstnance (Mikulášovice)

Otázka č. 17 zjišťuje odpovědi od respondentů na dotaz, jestli by ocenili při svém nástupu do pracovního vztahu adaptační proces. 5 řeklo že ano, 1 spíše ano.

### 17. Jako nový zaměstnanec byste uvítal/a adaptaci při svém nástupu do zaměstnání?



Obrázek 85 Uvítání adaptačního procesu při nástupu do zaměstnání (Mikulášovice)

## 5.6 Interpretace odpovědí

Výzkumu ve všech institucích se účastnilo **více žen než mužů**, a kromě úřadu v Mikulášovicích (zde je nejčetnější kategorie 51 a více let) jsou **všichni** respondenti **ve věkové kategorii od 31 do 50 let**. Je zde tedy vidět absence mladší ale i starší kategorie pracovníků. V návaznosti na průměrný věk jsou k dispozici data o průměrnosti délky trvání pracovního vztahu. **3 z 5 institucí** mají největší zastoupení **v délce trvání** pracovního poměru zaměstnanců **nad 16 let**. Tím lze například říci, že fluktuace zaměstnanců dotazovaných úřadů je nízká. Ve výzkumu je také otázka věnována zjišťování, zdali zaměstnanci vědí, v jakém **stupni zařazení úřadu** pracují. Chybné výpovědi jsou uvedeny u úřadů ve Šluknově a Jiřikově s četností 6 respondentů. Ostatní respondenti odpovídají vhodně. Další otázka zjišťuje, kde se respondenti dozvěděli o možné dostupném pracovním místě, na kterém v rámci úřadu zahájili pracovní poměr. Odpovědi u této otázky jsou například zajímavé v tom, že **jedna z nejméně častých odpovědí je „sociální sítě“**. V současné digitální době je to velice neočekávané zjištění. Vzhledem ale k předešlému zjištění o průměrné délce trvání pracovních vztahů respondentů, jenž je 16 a více let, tak zjištění není tak nereálné. Digitální doba existuje v současnosti nikoliv před 16 lety. Která odpověď u této otázky je také zajímavá, tak „při (náhodné) konverzaci“. V každém dotazovaném úřadu vždy alespoň pár respondentů zmínilo tuto odpověď. Volně k tomu lze říci, že konverzace mezi lidmi přenáší důležité informace, které mají vliv na budoucí, nejen pracovní, vývoj jedinců. Interpretace k dotazníkovým

otázkám č. 6 a 7 je následující. Téměř většina respondentů napříč všemi dotazovanými úřady uvedla, že **s termínem „onboarding“ se nesetkali, ale naopak s termínem „adaptační proces“ ano**. Tím lze říci, že mezi pracovníky územně samosprávných celků ve Šluknovském výběžku není termín „onboarding“ téměř vůbec rozšířen i přes to, že jeho význam je téměř totožný s termínem „adaptační proces“. Ti respondenti, kteří uvedli, že se s adaptačním procesem setkali, byli také dotazováni ohledně situací, ve kterých se s ním setkali. Je zajímavé, že ve všech dotazovaných úřadech kromě Mikulášovic, nejpočetnější odpověď je **„Při nástupu do pracovního vztahu na tento úřad“**. Tato informace tedy například sděluje, že respondenti se nesetkali s tímto procesem při nějaké jiné pracovní situaci. V návaznosti na tuto otázku jsou respondenti dotazováni, jak konkrétně byl adaptační proces projeven. Nejčastější odpovědí je **„formální představení kolegům“** a **„absolvování BOZP“**. Komunikace mezi kolegy je jedním z aspektů dobře fungujících pracovních kolektivů a školení BOZP usměrňuje jednání pracovníků na pracovišti a míří k minimalizaci ohrožení jejich zdraví. V dotazníku je také otázka zodpovídající skupinu respondentů, kteří vypověděli, že s termínem „adaptační proces“ se nesetkali. Zjišťuje, jestli se respondenti na začátku svého pracovního vztahu setkali s nějakou určitou situací. Nejčastější odpovědí bylo **„obdržení vstupních dokumentů k prostudování“** a **„absolvování BOZP“**. Záměrně jsou odpovědi totožné s předcházející otázkou, tj. otázka č. 9 – Co bylo do adaptačního procesu zahrnuto., zodpovídající skupinu respondentů, kteří vypověděli, že se s adaptačním procesem již setkali. Cíleně byly nabídnuty shodné odpovědi. Z důvodu demonstrace skutečnosti, že pracovníci zahajující nový pracovní vztah absolvují kroky adaptačního procesu nevědomky a současně zaměstnavatel bohužel nevyužívá tohoto procesu i když po zaměstnancích vyžaduje absolvování kroků tvořící adaptační proces. Současně s tím bylo záměrem ukázat, že i přes to, že respondenti neznají pojem adaptační proces, absolvovali některé jeho části. V dotazníku je také otázka zjišťující počet respondentů, kteří absolvovali ZOZ. Kromě úřadu ve Varnsdorfu **většina respondentů ZOZ absolvovali**. S adaptačním procesem toto zjištění zcela nesouvisí, nicméně říká například to, že ti, co ZOZ mají, jsou úředníky, což jsou pracovníci vykonávající správní činnost. Respondenti dále byli také dotazováni, zdali měnili v rámci úřadu své pracovní místo a jestli byl v rámci tohoto přechodu využit adaptační proces. **Většina dotazovaných pracovní místo neměnila**, tudíž

adaptační proces využit být ani nemohl. Skoro všichni, kteří přestupovali zodpověděli, že **v rámci přechodu adaptační proces využit nebyl**. Závěr dotazníku zjišťuje, jak respondenti subjektivně adaptační proces vnímají. Dle následně uvedených odpovědí, tak lze vyhodnotit, že proces adaptace vnímají pozitivně. Kromě 2 respondentů všichni vypověděli, že si myslí, že **adaptační proces zjednodušuje a zrychluje začlenění** nového zaměstnance do pracovního procesu a současně s tím, tentokrát kromě 1 respondenta téměř všichni řekli, že **shledávají proces přínosným pro zaměstnavatele**. Dále v otázce vnímání přínosu adaptačního procesu vůči zaměstnanci všichni kromě jednoho respondenta uvedli, že **adaptaci shledávají přínosnou pro zaměstnance**. V závěru dotazníku je respondentům položena otázka, jestli by **při svém nástupu do nového zaměstnání uvítali proces adaptace**. Tentokrát všichni respondenti uvedli, že **ano**.



## 6 Návrh adaptačního procesu

Jak již bylo zmíněno výše, výstupem práce bude návrh na adaptační proces (viz Příloha 2 – Návrh adaptačního procesu). Bude využitelný pro nového zaměstnance zahajující pracovní poměr v úřadu. Návrh je aplikován konkrétně na úřad ve Šluknově, jímž je obec s pověřeným obecním úřadem.

Subjekty procesu jsou čtyři – zaměstnanec, mentor, personalista a vedoucí pracovník. **Mentor** má funkci průvodce a má být nápomocen zaměstnanci po celou dobu jeho začátku pracovního poměru. Je vysoká možnost, že mentor vůči zaměstnanci bude postupně ztrácet objektivní postoj a pracovní vztah se bude měnit na přátelský. Z tohoto důvodu je do adaptace zainteresován **personalista**. Jeho funkce je nestranná a měla by zajišťovat objektivnost vůči zaměstnanci, Poslední subjektem je **vedoucí pracovník**. Ten do průběhu nijak nezasahuje a působí pouze jako hodnotitel. Spolu s jednotlivými subjekty, které je nezbytně nutné na začátku adaptačního procesu stanovit, je určení délky procesu. Doporučená **doba trvání** jsou 3 měsíce, což je doba shodná se standardní zkušební dobou zaměstnanců. Není však zcela vyloučené, že doba může být zkrácena či prodloužena. Záleží, jak tento časový úsek nastaví vedoucí pracovník ve spolupráci s personalistou.

Adaptace je členěna celkem do pěti oblastí. **První** je po dvou týdnech od začátku procesu, kde na zaměstnance dohlíží a je mu nápomocen mentor. Základem této oblasti je, aby se pracovník seznámil s nezbytně nutnou dokumentací pro pracovní výkon a absolvoval školení. Uvedená dokumentace je výhradně vyžadována obcí Šluknov. Jiný územně samosprávný celek může vyžadovat jiné, méně nebo více dokumentů či školení. **Druhá oblast**, jež je na konci prvního měsíce adaptace, je vyhrazena pro rozhovor mezi zaměstnancem a personalistou. Je vyhodnoceno, zdali má zaměstnanec osvojenou veškerou požadovanou dokumentaci a školení. V této fázi adaptačního procesu má zaměstnanec možnost vyjádřit se k dosavadnímu průběhu jeho začleňování se. Současně s tím je zde vyhrazen prostor i personalistovi a jeho komentářům. Působnost personalisty právě v této fázi je záměrná, kvůli zabezpečení objektivnosti, jak je uvedeno výše v textu. **Třetí oblast** nastává na konci druhého měsíce adaptace. Zde je opět vyhrazen prostor pro volné

vyjádření se zaměstnance a personalisty. Po dvou měsících je již předpokládáno, že zaměstnanec se zorientoval na novém pracovním působišti a může tak začít sám hodnotit, co mu je více či méně sympatické. Tato třetí oblast adaptace je právě vyhrazena takovýmto informacím. **Čtvrtá oblast** nastává na konci třetího měsíce, kde dochází k hodnotícímu rozhovoru mezi zaměstnancem a hodnotitelem, jímž je vedoucí pracovník. Na základě rozhovoru mezi těmito subjekty a předchozích výpovědí proběhne komplexní závěrečné hodnocení adaptačního procesu. Spolu s tím je zde i prostor pro volné vyjádření se obou stran. Finální **pátá oblast** je vyhrazena pro budoucí možná doporučení rozvoje zaměstnance ať již ze strany mentora či vedoucího zaměstnance.

## 6.1 Ganttův diagram

Pro názornější prezentaci návrhu adaptačního procesu je níže uveden Ganttův diagram. Jasně je zde možné vidět, jak na sebe navazují jednotlivé oblasti adaptace a jaká je časová dotace. První oblast, jenž je *studium potřebné dokumentace a absolvování školení*, je realizována v prvních dvou týdnech. Během prvního měsíce je naplánován *1. rozhovor zaměstnance a personalisty*. Následně během druhého měsíce by měl být vykonán *2. rozhovor mezi zaměstnancem a personalistou*. A v závěru adaptace, který je na konci třetího měsíce, je zkonstruováno *hodnocení celého procesu spolu s rozhovorem s hodnotitelem*.

|   | 1. měsíc |          |          |          | 2. měsíc |          |          |          | 3. měsíc |          |          |          |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|   | 1. týden | 2. týden | 3. týden | 4. týden | 1. týden | 2. týden | 3. týden | 4. týden | 1. týden | 2. týden | 3. týden | 4. týden |
| Studium potřebné dokumentace a absolvování školení.                             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 1. rozhovor s personalistou.  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 2. rozhovor s personalistou.  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Hodocení realizace adaptace a rozhovor s hodnotitelem a další možná doporučení. |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |

Obrázek 86 Ganttův diagram

## Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá adaptačním procesem čili jedním z témat HR v kombinaci s územně samosprávnými celky tedy oblastí veřejné sféry. Zmíněny jsou termíny definující např. proces získávání zaměstnanců, územně samosprávný celek, fáze adaptačního procesu a jeho subjekty, vzdělávání zaměstnanců, hodnocení a další. Na základě teoretických poznatků byl následně zahájen výzkum, jehož cílem bylo zjistit, do jaké míry využívají vybrané úřady ve Šluknovském výběžku adaptační proces při nástupu nových zaměstnanců do zaměstnání. Ze zjištěných dat je účast toho procesu minimální až žádná. O existenci toho procesu zaměstnanci podvědomí mají, ale téměř nikdo s ním nemá osobní zkušenost. Nicméně i za těchto skutečností vnímají adaptaci pozitivně jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele a téměř všichni by její využití při svém nástupu do nového zaměstnání uvítali. Z výzkumu bylo také zjištěno, že každý nově příchozí pracovník absolvuje alespoň nějaký krok, který náleží i procesu adaptace. Z toho lze vyvodit, že zaměstnavatelé nevědomky adaptaci využívají, ale jako oficiální ucelený proces nevyužívají.

Vzhledem ke zjištěným informacím z výzkumu byl závěr a celkově tedy i doporučení v problematice a tématu práce vytvořen návrh na konkrétní adaptační plán. Pro konstrukci byl zvolen úřad ve Šluknově, což ale nijak neomezuje využití pro jakýkoliv jiný úřad. Návrh byl sestaven jednoduše, obsáhle a do reálného procesu lehce aplikovatelně. Není vyžadována žádná příprava ani vědomosti, ale je nutné vyčlenit si čas pro splnění všech oblastí plánu. Pokud je zaměstnavatel skutečně ochotný nově příchozímu pracovníkovi pomoci se začleněním se, vynaložení času nebude překážkou. Současně s tím, pokud se zaměstnanec chce začlenit, věnuje určitý čas samostudiu.

## Seznam literatury

VAMPOLOVA, Pavla. METODA 360STUPŇOVÉ ZPĚTNÉ VAZBY V HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ. Vlastnicesta.cz [online]. 18.04.2015 [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni/>

Obce: Členění obcí podle rozsahu výkonu státní správy. Portál územního plánování [online]. 23. 04. 2020 [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <http://portal.uur.cz/spravni-usporadani-cr-organy-uzemniho-planovani/obce.asp>

N. BAUER, Talya a Berrin ERDOGAN. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees [online]. 2011, 2011 [cit. 2022-11-01]. Dostupné z: [file:///C:/Users/nedba/Downloads/BauerErdogan\\_OrgSocialization\\_APA\\_IO\\_III.pdf](file:///C:/Users/nedba/Downloads/BauerErdogan_OrgSocialization_APA_IO_III.pdf)

Město Varnsdorf [online]. [cit. 2021-7-30] Dostupné z: <https://www.varnsdorf.cz/cz/o-varnsdorfu/>

Město Šluknov [online]. [cit. 2021-7-30] Dostupné z: <https://www.mestosluknov.cz/cz/zivot-ve-sluknove-o-meste-strucny-popis.html>

Město Šluknov [online]. [cit. 2021-7-30] Dostupné z: [https://www.mestosluknov.cz/cz/urad-informace-dle-zakona-c-106-1999-sb.html?id\\_clanky=10659](https://www.mestosluknov.cz/cz/urad-informace-dle-zakona-c-106-1999-sb.html?id_clanky=10659)

Město Rumburk [online]. [cit. 2021-7-30] Dostupné z: <https://www.rumburk.cz/cz/turista-historie-mesta.html#z243>

LOCHMANNOVÁ, A. Veřejná správa: Základy veřejné správy. 2. vyd. Prostějov: Computer Media s.r.o., 2020. ISBN 978-80-7402-417-7

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-859-4351-4.

Město Jiříkov [online]. [cit. 2021-7-30] Dostupné z: <https://www.mesto-jirikov.cz/cz/zivot-v-jirikove-o-meste-z-historie-mesta.html>

Český statistický úřad [online]. [cit. 2021-7-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142756350/1300722103.pdf/53ded62a-5c7c-45ba-b17f-ba60021e5c54?version=1.1>

ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7

## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1 Pohlaví respondentů (Rumburk) .....                                       | 23 |
| Obrázek 2 Věk respondentů (Rumburk) .....   | 23 |
| Obrázek 3 Délka pracovního poměru (Rumburk) .....                                   | 24 |
| Obrázek 4 Současné pracovní místo (Rumburk) .....                                   | 24 |
| Obrázek 5 Zdroj poptávky volného pracovního místa (Rumburk) .....                   | 25 |
| Obrázek 6 Termín "onboarding" (Rumburk) .....                                       | 25 |
| Obrázek 7 Termín "adaptační proces" (Rumburk) .....                                 | 26 |
| Obrázek 8 Setkání se s adaptačním procesem (Rumburk) .....                          | 26 |
| Obrázek 9 Projevy adaptačního procesu (Rumburk) .....                               | 27 |
| Obrázek 10 Situace při příchodu do nového zaměstnání (Rumburk) .....                | 27 |
| Obrázek 11 Absolvování ZOZ (Rumburk) .....  | 28 |
| Obrázek 12 Pracovní pozice (Rumburk) .....  | 28 |
| Obrázek 13 Adaptační proces při změně pracovní pozice (Rumburk) .....               | 29 |
| Obrázek 14 Adaptační proces zjednodušuje a zrychluje začlenění se (Rumburk) .....   | 29 |
| Obrázek 15 Přínos adaptačního procesu pro zaměstnavatele (Rumburk) .....            | 30 |
| Obrázek 16 Přínos adaptačního procesu pro zaměstnance (Rumburk) .....               | 30 |
| Obrázek 17 Uvítání adaptačního procesu při nástupu do zaměstnání (Rumburk) .....    | 31 |
| Obrázek 18 Pohlaví respondentů (Varnsdorf) .....                                    | 31 |
| Obrázek 19 Věk respondentů (Varnsdorf) .....  | 32 |
| Obrázek 20 Délka pracovního poměru (Varnsdorf) .....                                | 32 |
| Obrázek 21 Současné pracovní místo (Varnsdorf) .....                                | 33 |
| Obrázek 22 Zdroj poptávky volného pracovního místa (Varnsdorf) .....                | 33 |
| Obrázek 23 Termín "onboarding" (Varnsdorf) .....                                    | 34 |
| Obrázek 24 Termín "adaptační proces" (Varnsdorf) .....                              | 34 |
| Obrázek 25 Setkání se s adaptačním procesem (Varnsdorf) .....                       | 35 |
| Obrázek 26 Projevy adaptačního procesu (Varnsdorf) .....                            | 35 |
| Obrázek 27 Situace při příchodu do nového zaměstnání (Varnsdorf) .....              | 36 |
| Obrázek 28 Absolvování ZOZ (Varnsdorf) .....  | 36 |
| Obrázek 29 Pracovní pozice (Varnsdorf) .....  | 37 |
| Obrázek 30 Adaptační proces při změně pracovní pozice (Varnsdorf) .....             | 37 |
| Obrázek 31 Adaptační proces zjednodušuje a zrychluje začlenění se (Varnsdorf) ..... | 38 |
| Obrázek 32 Přínos adaptačního procesu pro zaměstnavatele (Varnsdorf) .....          | 38 |
| Obrázek 33 Přínos adaptačního procesu pro zaměstnance (Varnsdorf) .....             | 39 |
| Obrázek 34 Uvítání adaptačního procesu při nástupu do zaměstnání (Varnsdorf) .....  | 39 |
| Obrázek 35 Pohlaví respondentů (Šluknov) .....                                      | 40 |
| Obrázek 36 Věk respondentů (Šluknov) .....  | 40 |
| Obrázek 37 Délka pracovního poměru (Šluknov) .....                                  | 41 |
| Obrázek 38 Současné pracovní místo (Šluknov) .....                                  | 41 |
| Obrázek 39 Zdroj poptávky volného pracovního místa (Šluknov) .....                  | 42 |
| Obrázek 40 Termín "onboarding" (Šluknov) .....                                      | 42 |
| Obrázek 41 Termín "adaptační proces" (Šluknov) .....                                | 43 |
| Obrázek 42 Setkání se s adaptačním procesem (Šluknov) .....                         | 43 |
| Obrázek 43 Projevy adaptačního procesu (Šluknov) .....                              | 44 |
| Obrázek 44 Situace při příchodu do nového zaměstnání (Šluknov) .....                | 44 |
| Obrázek 45 Absolvování ZOZ (Šluknov) .....  | 45 |
| Obrázek 46 Pracovní pozice (Šluknov) .....  | 45 |

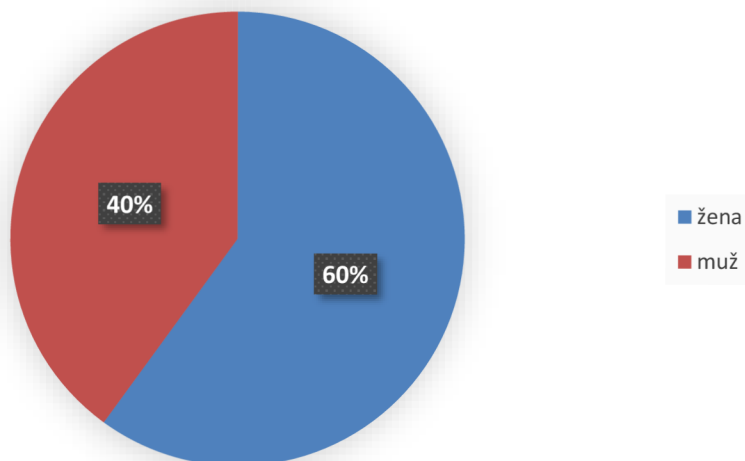
|   |    |
|---|----|
| Obrázek 47 Adaptační proces při změně pracovní pozice (Šluknov) .....                     | 46 |
| Obrázek 48 Adaptační proces zjednodušuje a zrychluje začlenění se (Šluknov) ..            | 46 |
| Obrázek 49 Přínos adaptačního procesu pro zaměstnavatele (Šluknov) .....                  | 47 |
| Obrázek 50 Přínos adaptačního procesu pro zaměstnance (Šluknov) .....                     | 47 |
| Obrázek 51 Uvítání adaptačního procesu při nástupu do zaměstnání (Šluknov) ..             | 48 |
| Obrázek 52 Pohlaví respondentů (Jiříkov) .....  | 48 |
| Obrázek 53 Věk respondentů (Jiříkov) .....  | 49 |
| Obrázek 54 Délka pracovního poměru (Jiříkov) .....  | 49 |
| Obrázek 55 Současné pracovní místo (Jiříkov) .....  | 50 |
| Obrázek 56 Zdroj poptávky volného pracovního místa (Jiříkov) .....                        | 50 |
| Obrázek 57 Termín "onboarding" (Jiříkov) .....  | 51 |
| Obrázek 58 Termín "adaptační proces" (Jiříkov) .....                                      | 51 |
| Obrázek 59 Setkání se s adaptačním procesem (Jiříkov) .....                               | 52 |
| Obrázek 60 Projevy adaptačního procesu (Jiříkov) .....                                    | 52 |
| Obrázek 61 Situace při příchodu do nového zaměstnání (Jiříkov) .....                      | 53 |
| Obrázek 62 Absolvování ZOZ (Jiříkov) .....  | 53 |
| Obrázek 63 Pracovní pozice (Jiříkov) .....  | 54 |
| Obrázek 64 Adaptační proces při změně pracovní pozice (Jiříkov) .....                     | 54 |
| Obrázek 65 Adaptační proces zjednodušuje a zrychluje začlenění se (Jiříkov) ...           | 55 |
| Obrázek 66 Přínos adaptačního procesu pro zaměstnavatele (Jiříkov) .....                  | 55 |
| Obrázek 67 Přínos adaptačního procesu pro zaměstnance (Jiříkov) .....                     | 56 |
| Obrázek 68 Uvítání adaptačního procesu při nástupu do zaměstnání (Jiříkov) ...            | 56 |
| Obrázek 69 Pohlaví respondentů (Mikulášovice) .....                                       | 57 |
| Obrázek 70 Věk respondentů (Mikulášovice) .....   | 57 |
| Obrázek 71 Délka pracovního poměru (Mikulášovice) .....                                   | 58 |
| Obrázek 72 Současné pracovní místo (Mikulášovice) .....                                   | 58 |
| Obrázek 73 Zdroj poptávky volného pracovního místa (Mikulášovice) .....                   | 59 |
| Obrázek 74 Termín "onboarding" (Mikulášovice) .....                                       | 59 |
| Obrázek 75 Termín "adaptační proces" (Mikulášovice) .....                                 | 60 |
| Obrázek 76 Setkání se s adaptačním procesem (Mikulášovice) .....                          | 60 |
| Obrázek 77 Projevy adaptačního procesu (Mikulášovice) .....                               | 61 |
| Obrázek 78 Situace při příchodu do nového zaměstnání (Mikulášovice) .....                 | 61 |
| Obrázek 79 Absolvování ZOZ (Mikulášovice) .....   | 62 |
| Obrázek 80 Pracovní pozice (Mikulášovice) .....   | 62 |
| Obrázek 81 Adaptační proces při změně pracovní pozice (Mikulášovice) .....                | 63 |
| Obrázek 82 Adaptační proces zjednodušuje a zrychluje začlenění se<br>(Mikulášovice) ..... | 63 |
| Obrázek 83 Přínos adaptačního procesu pro zaměstnavatele (Mikulášovice) .....             | 64 |
| Obrázek 84 Přínos adaptačního procesu pro zaměstnance (Mikulášovice) .....                | 64 |
| Obrázek 85 Uvítání adaptačního procesu při nástupu do zaměstnání<br>(Mikulášovice) .....  | 65 |
| Obrázek 86 Ganttův diagram .....  | 69 |

## Seznam příloh

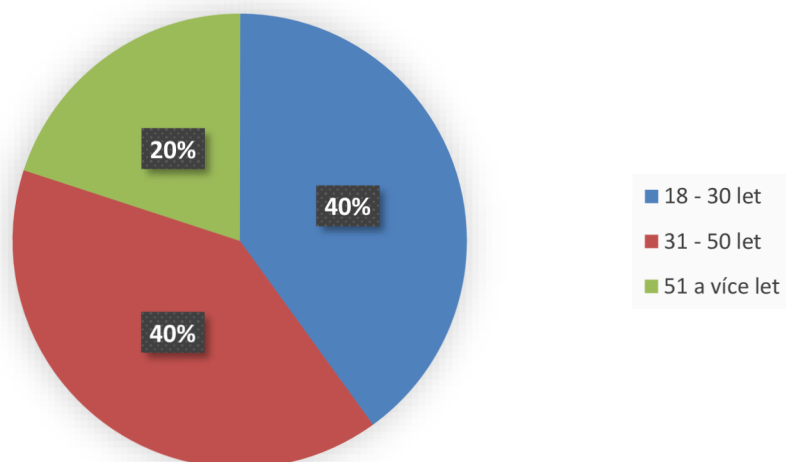
|   |    |
|---|----|
| Příloha 1 – Předvýzkum .....                | 22 |
| Příloha 2 – Návrh adaptačního procesu ..... | 68 |

## Příloha 1 – Předvýzkum

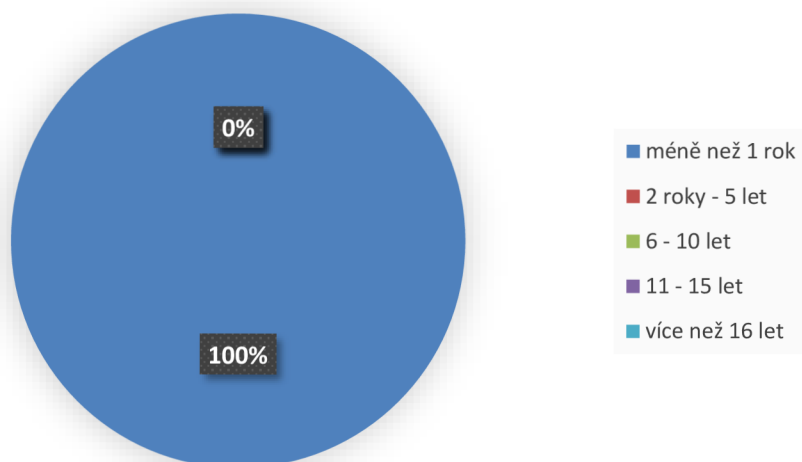
### 1. Pohlaví?



### 2. Kolik je Vám let?

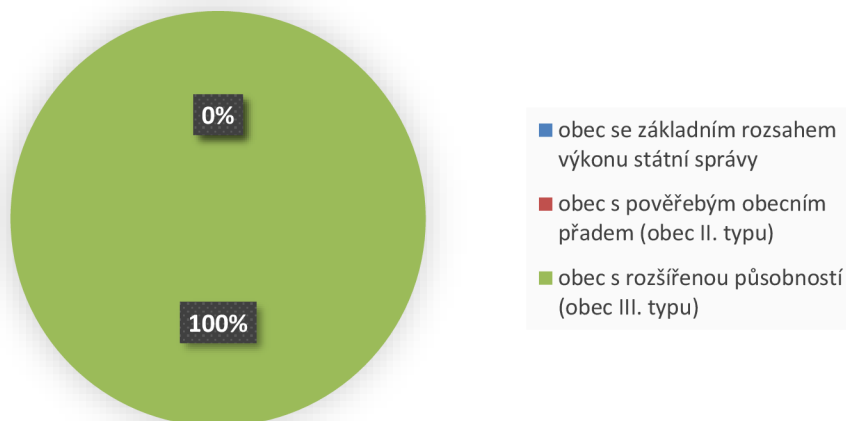


### 3. Jak dlouho zde na úřadě pracujete?

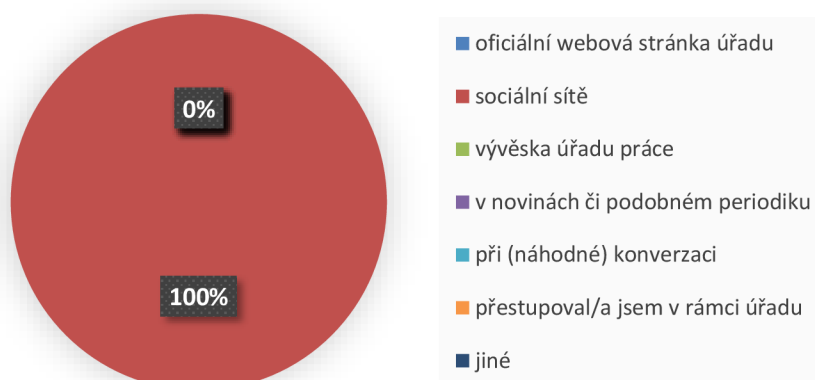




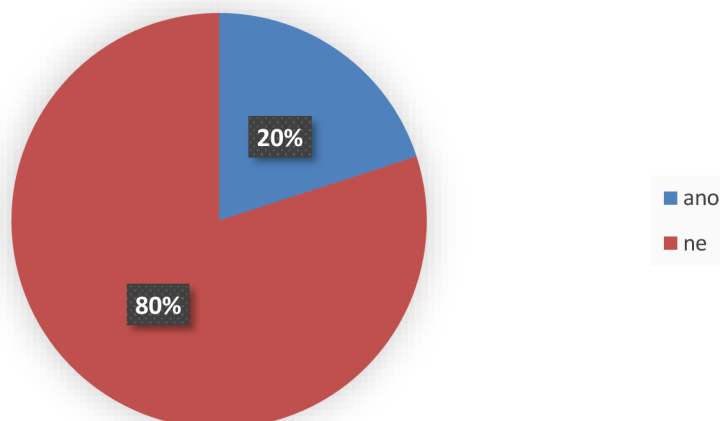
4. Vaše současné pracovní místo je v úřadu organizačně zařazeného jako:



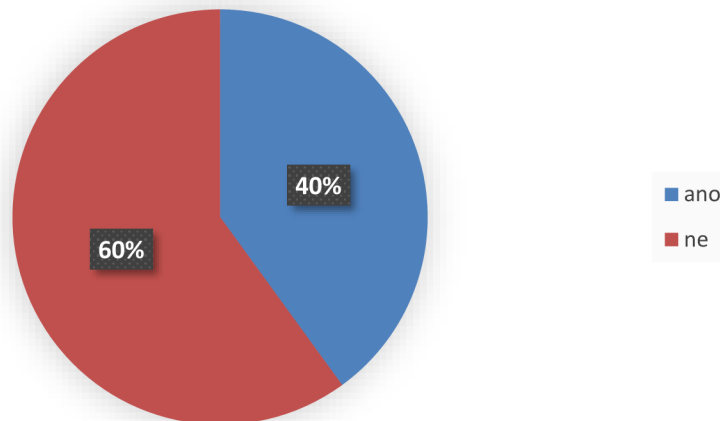
5. Jakou formou jste se dozvěděl/a, že cílová instituce (úřad) poptává nového pracovníka na pracovní místo, na které jste nastoupil/a? (Lze zakroužkovat více odpovědí.)



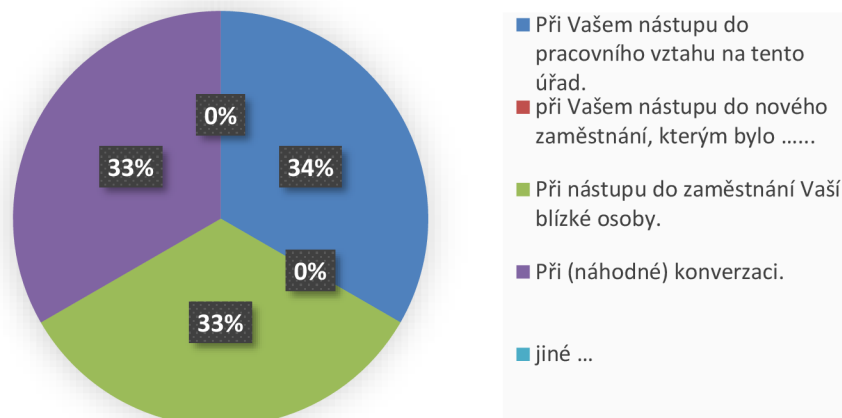
6. Setkal/a jste se někdy v minulosti s termínem „ONBOARDING“?



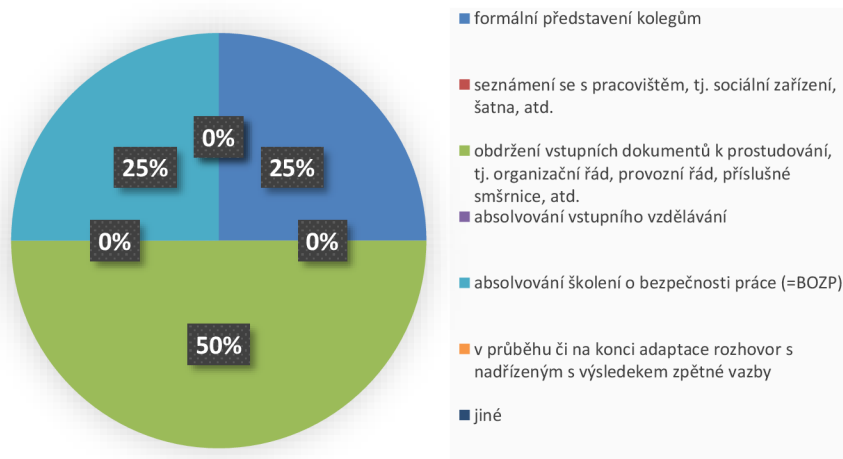
**7. Setkal/a jste se někdy v minulosti s termínem „ADAPTAČNÍ PROCES“?**



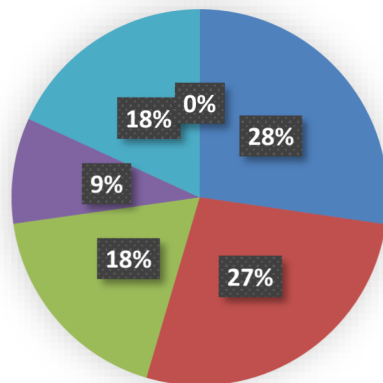
**8. Pokud je Vaše odpověď na otázku č. 7 "ano" - V jaké souvislosti jste s s adaptačním procesem setkal/a?**



**9. Pokud je Vaše odpověď na otázku č. 7 "ano" - Co bylo do adaptačního procesu zahrnuto?**

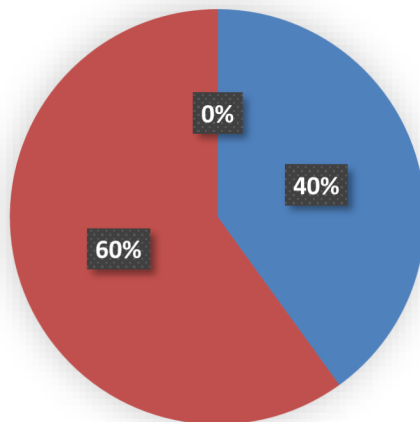


**10. Pokud je Vaše odpověď na otázku č. 7 "ne" - Setkal/a jste se s nějakou níže uvedenou situací v souvislosti s příchodem do nového zaměstnání?**



- formální představení kolegům
- seznámení se s pracovištěm, tj. sociální zařízení, šatna, atd.
- obdržení vstupních dokumentů k prostudování, tj. organizační řád, provozní řád, příslušné směrnice, atd.
- absolvování vstupního vzdělávání
- absolvování školení o bezpečnosti práce (=BOZP)

**11. Absolvoval/a jste zkoušku odborné způsobilosti, tzv. ZOZ?**



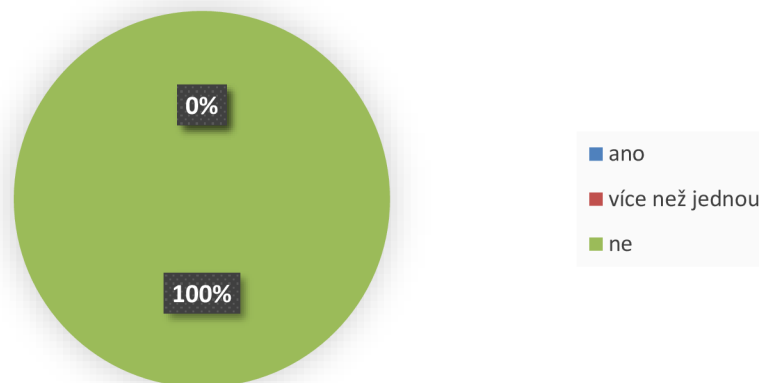
- ano
- ne
- zatím ne

**12. V rámci tohoto úřadu je Vaše současná pracovní pozice jediná, kterou jste v rámci tohoto úřadu měl/a?**

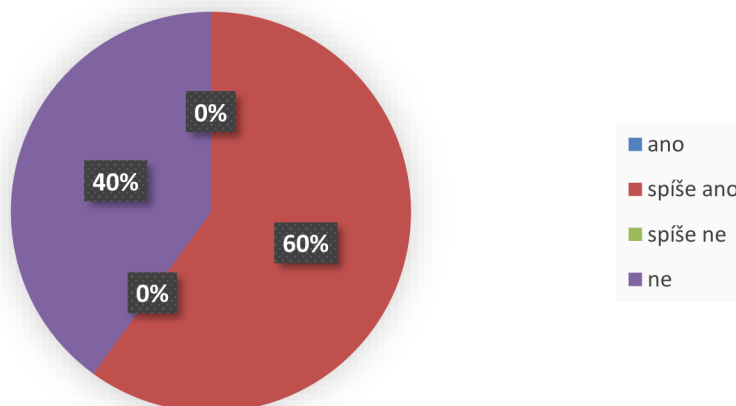
0%

- ne
- ano
- v blízké době budu přecházet na jiné pracovní místo

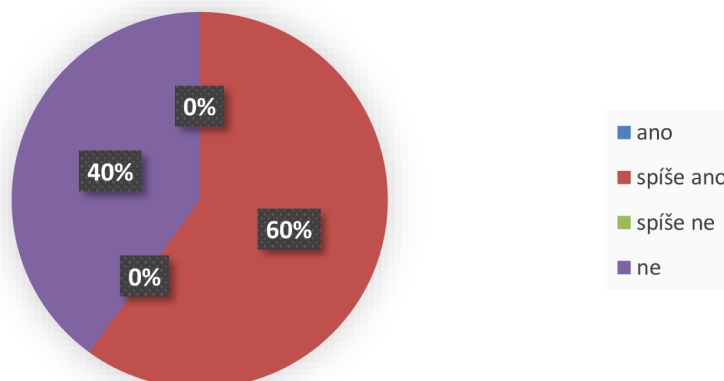
13. Je-li Vaše odpověď na otázku č. 12 "ano" - Absolvoval/a jste v rámci přechodu na jiné pracovní místo adaptační proces?



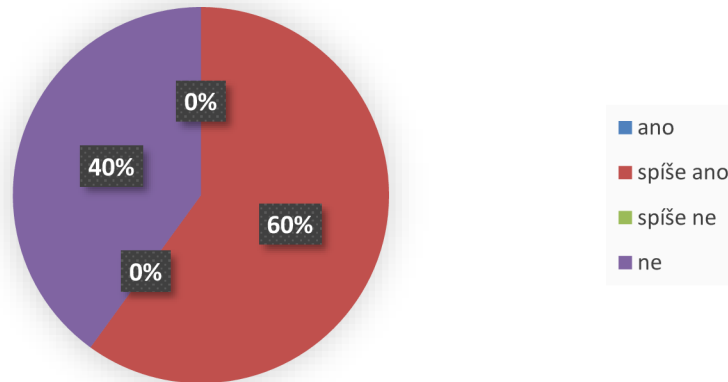
14. Myslíte si, že adaptační proces zjednodušuje a zrychluje začlenění nového zaměstnance do pracovního procesu?



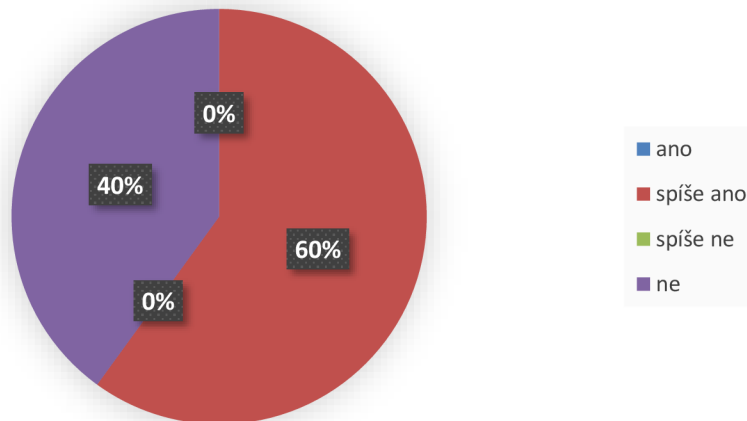
15. Shledáváte jako nezaujatá osoba adaptační proces přínosným pro zaměstnavatele, jakožto jednu ze stran pracovněprávního vztahu?



16. Shledáváte jako nezaujatá osoba adaptační proces  
přínosným pro zaměstnance, jakožto jednu ze stran  
pracovněprávního vztahu?



17. Jako nový zaměstnanec byste uvítal/a adaptaci při  
svém nástupu do zaměstnání?



## Příloha 2 – Návrh adaptačního procesu

### PLÁN ADAPTACE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

#### I. Základní informace

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Jméno a příjmení                 |  |
| Pracovní pozice                  |  |
| Datum začátku pracovního poměru  |  |
| Délka adaptačního procesu        |  |
| Mentor                           |  |
| Hodnotitel (vedoucí zaměstnanec) |  |
| Personalista                     |  |

#### II. Do dvou týdnů od zahájení pracovního poměru se zaměstnanec seznámí s níže uvedenou dokumentací a školením:

| PŘEDMET/OBSAH ŠKOLENÍ                                     |                            | TERMÍN | POZMÁMKY |
|---|----------------------------|--------|----------|
| BOZP/PO   |                            |        |          |
| VNITŘNÍ PŘEDPISY<br>ZAMĚSTNAVATELE:                       | ORGANIZAČNÍ ŘÁD            |        |          |
|   | PROVOZNÍ ŘÁD               |        |          |
|   | KOLEKTIVNÍ<br>SMLOUVA      |        |          |
|   | SPISOVÝ A<br>SKARTAČNÍ ŘÁD |        |          |
| SMĚRNICE SOUVISEJÍCÍ S VÝKONEM<br>PRACOVNÍHO ZAŘAZENÍ     |                            |        |          |
| POKYNY TAJEMNÍKA  |                            |        |          |
| OBEČNĚ ZÁVAZNÉ VYHLÁŠKY                                   |                            |        |          |
| SEZNÁMENÍ SE S PROSTŘEDÍM<br>PRACOVIŠTĚ                   |                            |        |          |
| ZÁSADY PRO TVORBU A POUŽÍVÁNÍ<br>SOCIÁLNÍHO FONDU MĚSTA   |                            |        |          |
| ZÁSADY PRO TVORBU A POUŽÍVÁNÍ<br>EKOLOGICKÉHO FONDU MĚSTA |                            |        |          |
| ŠKOLENÍ ŘIDIČŮ  |                            |        |          |

Podpis mentora: .....

Podpis zaměstnance: .....

**III. Na konci prvního měsíce rozhovor s personalistou:**

| OBSAH ROZHOVORU  | HODNOCENÍ       | POZNÁMKY |
|--|-----------------|----------|
| PROSTUDOVANÁ<br>DOKUMENTACE/ABSOLVOVANÁ<br>ŠKOLENÍ                                     | Zvolte položku. |          |
| VYJÁDŘENÍ ZAMĚSTNANCE<br>K DOSAVADNÍMU PRŮBĚHU<br>ADAPTACE                             |                 |          |
| VYJÁDŘENÍ (HODNOCENÍ)<br>PERSONALISTY<br>K DOSAVADNÍMU PRŮBĚHU<br>ADAPTACE ZAMĚSTNANCE |                 |          |

Podpis personalisty: ..... Podpis zaměstnance: .....

**IV. Na konci druhého měsíce rozhovor s personalistou:**

|   |  |
|---|--|
| VYJÁDŘENÍ<br>ZAMĚSTNANCE<br>K DOSAVADNÍMU<br>PRŮBĚHU ADAPTACE                             |  |
| VYJÁDŘENÍ (HODNOCENÍ)<br>PERSONALISTY<br>K DOSAVADNÍMU<br>PRŮBĚHU ADAPTACE<br>ZAMĚSTNANCE |  |

Podpis personalisty: ..... Podpis zaměstnance: .....

**V. Na konci třetího měsíce hodnocení realizace adaptace a rozhovor s hodnotitelem:**

| OBLAST   | HODNOCENÍ* |
|--|------------|
| ODBORNÉ ZNALOSTI                                     |            |
| SAMOSTATOST  |            |
| TÝMOVÁ PRÁCE   |            |
| AKTIVITA, INICIATIVA                                 |            |
| FLEXIBILITA  |            |
| KOMUNIKACE S KOLEGY                                  |            |
| KOMUNIKACE S NADŘÍZENÝM                              |            |
| ZHODNOCENÍ PRŮBĚHU ADAPTACE ZAMĚSTNANCEM             |            |
| ZHODNOCENÍ PRŮBĚHU ADAPTACE ZAMĚSTNANCE HODNOTITELEM |            |

\*velmi dobře – dobře – uspokojivě – neuspokojivě

Podpis hodnotitele: ..... Podpis zaměstnance: .....

**VI. Další možná doporučení pro rozvoj zaměstnance:**

Podpis mentora: ..... Podpis zaměstnance: .....  
Podpis hodnotitele: .....



## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

|   |   |                      |      |
|---|---|----------------------|------|
| <b>AUTOR</b>                              | Hana Bílá   |                      |      |
| <b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b> | Specializace Řízení lidských zdrojů   |                      |      |
| <b>NÁZEV PRÁCE</b>                        | ADAPTAČNÍ PROCES NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ ÚZEMNĚ SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ  |                      |      |
| <b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>                      | Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.   |                      |      |
| <b>KATEDRA</b>                            | KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů   | <b>ROK ODEVZDÁNÍ</b> | 2022 |
| <b>POČET STRAN</b>                        | 74  |                      |      |
| <b>POČET OBRÁZKŮ</b>                      | 85  |                      |      |
| <b>POČET TABULEK</b>                      | 0   |                      |      |
| <b>POČET PŘÍLOH</b>                       | 2   |                      |      |
| <b>STRUČNÝ POPIS</b>                      | <p>Práce je zaměřena na počátek pracovního poměru zaměstnance. Konkrétně je věnována problematice adaptačního procesu nových zaměstnanců ve veřejné správě – územně samosprávném celku. Zkoumá se, do jaké míry je adaptace zaměstnanců rozšířena mezi vybrané územně samosprávné celky ve Šluknovském výběžku. Dle získaných dat není proces adaptace využíván ve vybraných institucích výzkumu. Doporučením práce je vytvoření návrhu adaptačního procesu pro pracovníka ve veřejné správě.</p> |                      |      |
| <b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>                      | <p>HR, adaptace, pracovní poměr, onboarding, veřejná správa, územně samosprávný celek, subjekt pracovního poměru, personalista, úředník, zaměstnanec, zaměstnavatel, hodnocení</p>  |                      |      |

## ANNOTATION

|                             |   |             |      |
|-----------------------------|---|-------------|------|
| <b>AUTHOR</b>               | Hana Bílá   |             |      |
| <b>FIELD</b>                | Specialization Human Resources Management   |             |      |
| <b>THESIS TITLE</b>         | Adaptation process of incoming employee in municipal authority.   |             |      |
| <b>SUPERVISOR</b>           | Ing. Kateřina Kulhová, M.A.   |             |      |
| <b>DEPARTMENT</b>           | KRLZ - Department of Human Resources Management   | <b>YEAR</b> | 2022 |
| <b>NUMBER OF PAGES</b>      |   |             |      |
|                             | 74  |             |      |
| <b>NUMBER OF PICTURES</b>   |   |             |      |
|                             | 85  |             |      |
| <b>NUMBER OF TABLES</b>     |   |             |      |
|                             | 0   |             |      |
| <b>NUMBER OF APPENDICES</b> |   |             |      |
|                             | 2   |             |      |
| <b>SUMMARY</b>              |   |             |      |
|                             | <p>The work is concentrate on beginning of employment. Specifically it is talking about adaptation process in municipal authority. The work is researching extend of use in Šluknovský výběžek. In according of results is not use adaptiton process well. The recommendation si draft od adaption process for a new employee in municipal authority.</p> |             |      |
| <b>KEY WORDS</b>            |   |             |      |
|                             | <p>HR, adaptation, employment, onboarding, public administration, municipal authority, subject of employment, personnel officer, officer, emploee, employer, evaluation</p>   |             |      |