

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**ENKULTURACE ZAMĚSTNANCŮ V INSTITUCI VEŘEJNÉ
SPRÁVY**

ENCULTURATION OF EMPLOYEES IN PUBLIC ADMINISTRATION
INSTITUTION

Magisterská diplomová práce

Bronislava Bartošová

Vedoucí magisterské diplomové práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

.....

vlastnoruční podpis

V Olomouci dne 10. 12. 2014

Obsah

Úvod.....	4
1 Teoretická východiska.....	5
1.1 Limity zpracování tématu.....	5
1.2 Základní předpoklady	7
1.3 Definice základních pojmů	8
1.4 Adaptační proces v teoretických i praktických souvislostech	11
2 Popis zkoumaného prostředí.....	15
3 Zdroje informací a metody jejich sběru	16
4 Průběh adaptačního procesu v podmínkách Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj	18
4.1 Úvodní kontakt zaměstnavatele a uchazeče o zaměstnání	18
4.2 Od osobního pohovoru k pracovní smlouvě	21
4.3 Adaptace od prvního dne pracovního poměru do konce zkušební lhůty	23
4.3.1 Vstupní vzdělávání úvodní – Katastrální úřad pro Olomoucký kraj	24
4.3.2 Srovnání: Vstupní vzdělávání úvodní – Katastrální úřad pro Ústecký kraj.....	29
4.3.3 Zajištění průběhu adaptace z pohledu vedoucích zaměstnanců	32
4.4 Adaptace po ukončení zkušební lhůty – Vstupní vzdělávání následné	34
4.5 Další specifika adaptačního procesu.....	35
4.5.1 Zařazení na systemizovaném místě v kontextu adaptace	37
4.5.2 Adaptace na pracovní skupinu	38
5 Monitoring úspěšnosti adaptačního procesu v systému hodnocení	41
6 Role nadřízeného a personálního oddělení	48
7 Příklady průběhu adaptace v podmínkách úřadu	49
7.1 Adaptace na systémové a organizační změny v organizaci.....	49
7.2 Adaptace po nástupu do pracovního poměru.....	51
7.3 Adaptace při přestupu na nové systemizované místo.....	53
7.4 Adaptace po návratu z dlouhodobé pracovní neschopnosti.....	57
8 Andragogický a edukativní rozměr adaptace.....	59
Závěr	61
Anotace	65
Použitá literatura.....	66
Seznam příloh.....	69

Úvod

Maximální výkonnost, dynamičnost, odolnost, flexibilita. To je mantra současné ekonomiky a pracovního trhu. Efektivita a prosperita organizací je dána mimo jiné faktory především kvalitou jejich zaměstnanců. Ta závisí na mnoha skutečnostech, například na dosaženém vzdělání a předchozí praxi pracovníka, využitelných znalostech a dovednostech, osobnostním profilu, loajalitě, míře aktivního podílu na chodu organizace, úrovni kolegiálních vztahů atd.

Odpovědnost za úspěchy firmy nebo instituce však nesou obě strany, zaměstnanec i zaměstnavatel. Ten druhý především poskytnutím optimálních pracovních podmínek, vhodně nastaveným systémem organizační kultury včetně vzdělávání, hodnocení, komunikace se zaměstnanci, zpětné vazby a dalších aspektů odborného, ekonomického i personálního řízení organizace.

O úspěšnosti zaměstnanců rozhoduje do značné míry jejich schopnost se adaptovat. O úspěšnosti organizací rozhodují mimo jiné i podmínky, které k přizpůsobení zaměstnancům poskytnou.

Adaptační proces, který chápeme jako vzájemné přizpůsobování, vyladění očekávání a nastavení přijatelných pravidel mezi zaměstnavatelem, zaměstnancem i dalšími členy pracovního kolektivu, probíhá bez ohledu na jeho organizovanost či spontánnost ve všech typech organizací. Kromě shodných znaků má vždy svá specifika, daná oblastí přizpůsobení (pracovní/odborné, kulturní a sociální), velikostí, strukturou a charakterem činnosti organizace, dále též organizačním zajištěním a časovým průběhem adaptace včetně míry angažovanosti vedoucích i vybraných řadových zaměstnanců a vyhodnocení zpětné vazby o jeho výsledku. I přes odlišující prvky má však adaptační proces některé zákonitosti svého průběhu společné. Jejich znalost je důležitá nejen pro personální oddělení a manažery, ale i pro další členy organizace a samotné nově příchozí zaměstnance proto, aby se v procesu adaptace dokázali úspěšně zorientovat.

Výsledkem správně zvládnutého adaptačního procesu z pohledu jednotlivce je přijetí pravidel organizace i jejích jednotlivých organizačních celků až na úroveň pracovní skupiny. Jelikož je adaptace procesem oboustranným, i organizace (a především konkrétní organizační útvar, pracovní skupina) se zároveň adaptuje na

nově přichozího včetně rozpoznání a následného využití jeho klíčových znalostí, dovedností, typického chování a základních osobnostních charakteristik.

Ačkoliv je výše uvedená úvaha vedena v duchu vzájemné spolupráce obou zúčastněných stran, lze jejich vztah chápat též jako konflikt mezi očekáváním a požadavky zaměstnance a instituce jakož i konflikt mezi očekáváním obou stran a realitou. Vzájemné přizpůsobení je pak žádoucím výsledkem této konfrontace. Různé úhly pohledu na adaptační proces zároveň otevírají i další otázky, jejichž zodpovězení leží jak v poli teorie, tak aplikační praxe. Doufám, že tímto textem přispěji k objasnění některých z nich.

1 Teoretická východiska

1.1 Limity zpracování tématu

Tato práce se zabývá průběhem adaptačního procesu v podmínkách instituce státní správy, Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj (dále jen KÚ OL nebo úřad), u kterého jsem od 1. 1. 2004 zařazena na systemizovaném místě vedoucí personálního oddělení. Vzhledem ke své pozici přímo řídím nejen proces výběru a nástupu zaměstnanců, ale monitoruji osobně i zprostředkovaně také jejich adaptaci v oblasti pracovní/odborné, kulturní i sociální. Mám též informace o průběhu a výsledcích znovuzачlenění zaměstnanců do kolektivu po návratu z dlouhodobé absence (nemoc, mateřská a rodičovská dovolená a podobně) a při změně pracovní pozice. S vedením úřadu úzce spolupracuji také v případě zásadních systémových změn v organizaci, kterým se přizpůsobuje celý úřad (všichni zaměstnanci).

S ohledem na svou profesní i osobní zkušenost se v této práci budu věnovat adaptačnímu procesu v konkrétní organizaci. To sice omezí pohled na danou věc, zároveň mi to však umožní zaměřit se více do hloubky tématu. Důvodem tohoto zaměření je i budoucí využitelnost výsledků v aplikační praxi personálního řízení Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj.

Obecně lze adaptaci popsat z několika hledisek: z pohledu jednotlivce, skupiny nebo organizace. V této práci se zaměřím především na hledisko jednotlivce, i když adaptace pracovní skupiny i organizace na něj přímo navazují (adaptace je vzájemný

proces, každá ze zúčastněných stran je v něm aktivní). Budu hledat ty faktory adaptace, které ji podporují nebo naopak komplikují.

Adaptace může být definována pomocí vystižení charakteristik samotného procesu přizpůsobování, nebo ji lze chápat jako výsledek tohoto procesu (úspěšné/neúspěšné přizpůsobení se po ukončení adaptačního období). Ve své práci budu tyto dva pohledy rozlišovat.

K tématu lze zvolit dva různé přístupy. První z nich sleduje společný vývoj všech tří aspektů adaptace chronologicky v čase. Druhý postupuje sekvenčními snímky, které hodnotí odděleně průběh pracovní/odborné, sociální a kulturní adaptace. Popis průběhu adaptace v podmínkách Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj zpracuji v této práci v chronologickém pořadí: od nabídky volného pracovního místa, přes výběrové řízení až po nástup zaměstnance do pracovního poměru, uplynutí zkušební lhůty a dalších etap adaptačního procesu, včetně jejich hodnocení a možných dopadů. Všimát si budu i specifík adaptace v oblasti pracovní/odborné, kulturní i sociální. Uvedu také základní rozlišení a specifika adaptace nově přijatého zaměstnance, přizpůsobení se po návratu z dlouhodobé nepřítomnosti, při přechodu na jiné pracovní místo a adaptace na systémovou a organizační změnu u zaměstnavatele.

Tato práce se omezí pouze na popis adaptace zaměstnance v pracovním poměru na základě pracovní smlouvy. Neobsahuje informace o adaptaci osob pracujících na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti a to z důvodu krátkodobosti a/nebo specifického druhu práce (v podmínkách Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj jde o manuální, domovnícké a údržbářské činnosti, ojediněle jednorázovou školitelenskou činnost externího lektora). I když i tyto osoby prošly specifickým adaptačním procesem, jejich kontakt s kolektivem i firemní kulturou je omezen obsahem a časovým rozsahem pracovní činnosti. Z pohledu zpracovávaného tématu tedy nejde o reprezentativní údaje.

V teoretické části práce, která se zabývá mimo jiné definicí základních pojmů, je citován pojem „pracovní adaptace“. Protože chci zvýraznit obsah pracovní adaptace jak z pohledu konkrétních pracovních postupů (například organizace činností ve státní správě včetně úředních hodin, dodržování zákonných postupů a lhůt atd.), tak z hlediska odbornosti (specifické znalosti a dovednosti, například vzdělání a praxe

v právní nebo geodetické oblasti), tuto část adaptace posuzovanou dohromady jako jeden celek v textu nazývám výrazem „adaptace pracovní/odborná“.

Pojmy „pracovník“ a „zaměstnanec“ budu užívat jako synonyma. Taktéž termíny „firemní kultura“ a „organizační kultura“ mají v mé práci stejný obsah. V popisované instituci je vžitý termín „firemní kultura“, odborná literatura udává také termín „organizační kultura“.

1.2 Základní předpoklady

Ve své práci se zaměřím na ověření dvou výchozích předpokladů:

1. Katastrální úřad pro Olomoucký kraj má nastavena jednotná pravidla průběhu adaptačního procesu, která jsou v praxi úspěšně aplikována.
2. Adaptační proces lze v popisovaných podmínkách rozdělit na adaptaci v oblasti pracovní/odborné, adaptaci na organizační kulturu a adaptaci sociální. Každá z nich má specifický obsah, průběh a hodnotitelné výstupy.

Jelikož se pravidla personální práce na Katastrálním úřadě pro Olomoucký kraj řídí zákoníkem práce, resortními a interními předpisy a vnitřní metodikou, jejich dodržování je závazné pro všechny útvary organizace. Dá se tedy očekávat, že základní prvky procesu adaptace budou na všech pracovištích úřadu obdobné. Předpokládám, že jednotlivé kroky úspěšného průběhu adaptace jsou v popisované organizaci definovány a realizovány jak na straně pracovníka, tak organizace (zastoupené vedoucími zaměstnanci a personálním oddělením).

Taktéž předpokládám, že při vzájemném srovnání průběhu adaptačního procesu u organizačních útvarů KÚ OL dojde ke shodě především v oblasti formalizovaného průběhu. Očekávám, že neformalizovaný průběh procesu se bude více lišit dle zvyklostí konkrétních pracovišť a též s ohledem na styl manažerské práce angažovaných vedoucích zaměstnanců. Ze srovnání postupů v jednotlivých útvarech vyplyne nejen míra jejich jednotnosti, ale také případné doporučení k úpravě. Zajímavé bude též porovnání dílčích adaptačních prvků na resortní úrovni, tj. mezi

katastrálními úřady, které budou ochotny poskytnout své údaje k vybraným charakteristikám adaptačního procesu.

Předpokladem úspěšné celkové adaptace pracovníka na nové podmínky v organizaci je jeho přizpůsobení se v oblasti pracovní/odborné, kulturní a sociální. Každá z těchto oblastí adaptace má jiný obsah, průběh a hodnotitelné výstupy. Liší se mírou a formou zpracování postupu v resortních a interních psaných normách včetně legislativy. Jednotlivé oblasti adaptace a obtížnost jejich zvládnutí jsou také odlišně hodnoceny jak nově nastoupivším pracovníkem, tak jeho nadřízeným, personálním oddělením a ostatními členy pracovní skupiny a kolektivu pracoviště.

Ve své práci prostřednictvím rozhovorů s vybranými zaměstnanci popíšu specifika adaptace pracovní/odborné, kulturní a sociální u nově nastupujícího, přestupujícího, a z dlouhodobé nepřítomnosti se navracejícího zaměstnance na vybraných organizačních útvarech a systemizovaných místech. I když půjde o subjektivní výpovědi jednotlivců, je možné, že z nich vyplynou závěry, jež by po zobecnění mohly být využitelné v další personální praxi úřadu.

1.3 Definice základních pojmů

Adaptační proces popisuje Palán jako přizpůsobení se jedince prostředí v procesu vzájemné interakce, ve kterém se jedinec vyrovnává se změnami okolí a včleňuje se do něj. Adaptace může probíhat jak pasivně (jedinec se pouze jednostranně přizpůsobuje okolnímu prostředí), tak aktivně formou vzájemného ovlivňování jedince a okolí se snahou o dosažení vzájemného souladu potřeb (Palán 2002, s. 7). Adaptační proces je z tohoto pohledu součástí socializace, tedy vrůstání do mezilidských vztahů a norem chování, jež určují standardní chování v obvyklých situacích.

Na základě konfliktologického přístupu lze adaptaci vymežit jako snahu o vzájemné přizpůsobení, na jejímž počátku stojí konflikt mezi hodnotami jednotlivce a instituce. „Adaptace by... měla být vnímána jako konflikt poměřování se primárně hodnotových a institucionálních struktur. O technické zvládnutí pracovních operací jde až v druhém sledu. Přičemž technické zvládnutí je těmito strukturami samo modifikováno“ (Vít 2014, s. 15).

V podmínkách pracovního procesu je adaptace zároveň socializačním a vzdělávacím procesem, který má za cíl usnadnit začlenění pracovníka do nového pracovního prostředí, a to jak v případě nástupu do nového zaměstnání, tak přestupu na nové pracovní místo nebo přizpůsobení se systémovým změnám v organizaci (Palán 1997, s. 7).

Souhrnně lze proces identifikace pracovníka s organizací a její kulturou, zvnitřnění pracovních postupů, odborné terminologie, specifického jazyka a pravidel komunikace, interních norem a závazné legislativy, mýtů, tabu, včetně zaujetí přijatelné pozice v pracovní skupině a dalších dílčích charakteristik, nazvat enkulturací. Enkultura je dle Palána jinými slovy „vědomá nebo nevědomá integrace jedince s kulturou, která jej obklopuje v sociálním útvaru, do něhož náleží“ (Palán 1997, s. 36). V popisovaných podmínkách jde o vrůstání jedince do kultury konkrétní organizace, definované pracovištěm, oddělením a systemizovaným místem. Tato integrace probíhá intenzivně především bezprostředně v době po nástupu do pracovního poměru, po návratu z dlouhodobé nepřítomnosti, přesunu na jiné pracovní místo. Aktuální změny organizační kultury a změny v rámci pracovní skupiny, která jedince obklopuje nebo se kterou úzce spolupracuje, jsou však průběžně zvnitřňovány i v dlouhodobějším kontextu.

Enkulturační procesy jsou v práci popsány jak z úrovně aspektů adaptace zaměstnanců na nové pracovní místo, kariérní postup a měnící se obsahy práce, tak z úrovně adaptace na specifické sociokulturní klima pracoviště. Mezi popisované prvky kultury, které takto pojatou enkulturaci (nejen) v konkrétní organizaci naplňují, patří i organizované formy sociokulturního vzorce pracoviště, jako je například Kodex etiky a Pracovní řád.

Významnou roli v obsahu adaptačního procesu hraje kultura organizace ovlivněná konkrétními podmínkami pracoviště a oddělení. Bedrnová s Novým uvádí, že organizační kultura je dle Brose a Hentze „typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení“ (Bedrnová, Nový 1994, s. 431).

V tomtéž zdroji Schein organizační kulturu vztahuje k procesům adaptace takto: „Organizační kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich“ (tamtéž, s. 431). Organizační kultura je předávána mimo jiné právě v průběhu adaptačního procesu. Tím, že jde o předání pravidel, přizpůsobení se a zvnitřnění organizační kultury organizace, je možno tuto adaptaci nazvat adaptací kulturní.

Dalšími formami adaptace je adaptace pracovní a adaptace sociální. Jejich obsah lze shrnout například takto: „Adaptace je proces, kdy se nový zaměstnanec vyrovnává s prostředím, ve kterém plní pracovní úkoly. S tím souvisí adaptace pracovní, kdy jde o přiměřené zvládnutí pracovních úkolů a dosažení daného výkonového standardu a adaptace sociální, což je proces přiměřeného zařazení pracovníka do interpersonálních vztahů příslušné skupiny“ (Bucháčková 2003, s. 38).

Taktéž Výrost a Slaměník vymezují dva základní druhy adaptace, a to adaptaci pracovní a sociální. Obě mohou probíhat ve shodnou dobu, svým průběhem se však liší. Pracovní adaptaci výše uvedení autoři specifikují jako výsledek srovnání mezi souborem požadavků zaměstnavatele, vyplývajících z konkrétního pracovního zařazení, a souborem předpokladů jednotlivce (poznatky, dovednosti, zkušenosti). Pracovní adaptace „vyjadřuje nejen potřebné osvojení proudu profesionálních aktivit, ale v širším pojetí také zvládnutí nároků pracovního prostředí, specifík rytmů jednotlivých operací a pracovních cyklů (např. směnnost), pochopení technologických návazností a porozumění fungování organizace jako celku“ (Výrost, Slaměník 1998, s. 42 – 43).

Předmětem sociální adaptace je začlenění jednotlivců do sociálních vztahů v pracovní skupině i v rámci systému organizace (tamtéž, s. 43). V pracovní skupině se nový pracovník socializuje prostřednictvím přijetí a zvnitřnění hodnot, norem, pravidel, ale například i pochopením a postupným používáním specifických pojmů. Roli hraje nejen obsah tohoto procesu, ale i rozsah a způsob sdělení informací, jejich interpretace, porozumění a vlastní aplikace nováčkem, včetně mechanismů kontroly

jejich dodržování ze strany skupiny. V tomto pojetí do sociální adaptace patří také přizpůsobení se organizační kultuře.

Sociální adaptaci chápu jako dynamický oboustranný proces. Jedinec přijímá pravidla skupiny, skupinu však současně ovlivňuje a může vyvolat změnu názorů, vztahů a dalších jejích charakteristik. V oblasti pracovní adaptace jsou dle mého názoru limity oboustrannosti vztahu dány specifiky potřeb a obsahu pracovního místa. Takřka automaticky se předpokládá, že se mu zaměstnanec přizpůsobí. Za určitých podmínek však může pracovní postupy upravit i zaměstnavatel a to v reakci na podnět od adaptujícího se zaměstnance, nebo ve snaze optimalizovat pracovní činnost s ohledem na zařazení nováčka v týmu.

Adaptaci na kulturu organizace vnímám jako proces dlouhodobý. Organizační kulturu vytváří zaměstnanci v každodenním průběhu pracovního procesu, zároveň na ně tato kultura působí a ovlivňuje jejich chování a jednání. Oboustrannost vztahu v tomto kontextu může být dána potřebou stanovení nových vzorců chování v organizaci (reakce na specifické situace, například nástup a následná adaptace zaměstnanců – cizinců nebo příslušníků národnostních menšin s jinými kulturními vzorci, stanovení sankcí v případě porušení pravidel průběhu nebo neuspokojivých výsledků adaptačního procesu atd.).

1.4 Adaptační proces v teoretických i praktických souvislostech

Cílem adaptačního procesu je co možná nejrychlejší úspěšné zařazení pracovníka do organizace, organizačního útvaru a pracovní skupiny tak, aby mohl uplatnit své znalosti a dovednosti a stal se jejím stabilním článkem. Zařazením je v tomto kontextu myšleno nejen předání a zvnitřnění základních informací o pracovních postupech a očekávaném výsledku pracovní činnosti jednotlivce i skupiny, ale také vytvoření vztahu ke spolupracovníkům včetně nadřízených a podřízených a tedy formování loajálního postoje k organizaci.

Plně přizpůsobený zaměstnanec by měl pochopit fungování organizace a ztotožnit se s jejími vizemi, cíli a strategiemi. Úspěšná adaptace se odráží se v rychlém dosažení požadovaných pracovních výkonů, ve snížení rizik fluktuace a ve spokojenosti zaměstnance i zaměstnavatele s obsahem, podmínkami a průběhem

pracovněprávního vztahu. Ovlivňuje korektní otevřenou komunikaci mezi pracovníkem, jeho nadřízenými, podřízenými, vedením organizace i ostatními členy pracovní skupiny. Údaje o průběhu a výsledku adaptace jsou pro vedení organizace též zpětnou vazbou následující po realizaci výběrového řízení či jiné formy náboru nových zaměstnanců. Způsob, jakým je nováček v organizaci přijat a jak rychle a úspěšně si osvojí její kulturu a pravidla, je totiž klíčem k jeho další stabilitě a výkonnosti.

Aby bylo možno dosáhnout žádoucího cílového stavu, musí být tento konkrétně definován. V podmínkách Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj tomu tak je mimo jiné i v dokumentu Vize a společné cíle zaměstnanců Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj vydaném ředitelem úřadu v roce 2005. KÚ OL je v nich popsán jako úspěšně fungující správní úřad pro zeměměřictví a katastr nemovitostí České republiky. Dokument nese podtitul „Můj dobrý úřad“. Vznikl v reakci na výsledky obsáhlého výzkumu stavu firemní kultury úřadu z roku 2004. Výzkum byl realizován v souvislosti se systémovými organizačními změnami a nástupem nového ředitele KÚ OL do funkce.

Dokument je určen zaměstnancům na všech stupních řízení. Vymezuje vzájemný vztah zaměstnanců a veřejnosti (klientů). Vychází z poznatku: spokojený klient = spokojený zaměstnanec. Je rozdělen na oblast odbornou, ekonomickou a personální, ve které dále rozpracovává oblasti práce s lidskými zdroji, například oblast vzdělávání (regionální, resortní, sebevzdělávání, vzdělávací agentury), pravidla personální práce (povinnosti personalistů i vedoucích), mimopracovní aktivity (podpora zaměstnavatele) a oblast ostatní (snaha podporovat profesní čest státního zaměstnance, vytvořit protikorupční prostředí, dodržovat Kodex etiky a dobré jméno úřadu stanovit jako úkol každého zaměstnance) (Vize a společné cíle zaměstnanců Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj).

Je zřejmé, že úřad má jednotně nastaveny vize a cíle, ke kterým se mohou všichni zaměstnanci a tedy i účastníci adaptačního procesu vztahovat. Konkrétní podoba žádoucího chování, jednání a pracovních výsledků včetně postupů je pak rozpracována v dalších předpisech.

Úspěšně adaptovaného zaměstnance lze v podmínkách popisované instituce státní správy dle vyjádření vedoucích zaměstnanců popsat následovně:

- zná velmi dobře svou náplň práce a povinnosti i práva,
- stále se ale zdokonaluje a vzdělává, pokud jsou mu pro to poskytovány podmínky,
- je schopný samostatně a spolehlivě plnit úkoly zadané přímým nadřízeným, v případě potřeby úkoly vyhledává, zadávané úkoly jsou postupně složitější a rozsáhlejší (s ohledem na schopnosti a znalosti),
- jeho produktivita práce výrazně roste oproti adaptačnímu období,
- po pohovorech s nadřízenými ví, kde jsou jeho silná i slabá místa, byla mu poskytnuta zpětná vazba, je dostatečně motivován,
- zná dobře prostředí, cíle, záměry a firemní kulturu úřadu, je s ní/nimi ztotožněný,
- je začleněný do kolektivu, již navázal vztahy s kolegy (přátelské či neutrální),
- má vyjasněná očekávání ve vztahu zaměstnanec x zaměstnavatel,
- v pracovním prostředí se cítí dobře a bezpečně,
- stává se součástí úřadu (začíná jej brát za svůj), je loajální.

(anketa mezi vedoucími zaměstnanci Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj, respondent A)

- dělá to, co je požadováno, samostatně a správně,
- nenabourává vztahy v kolektivu a přizpůsobuje se zažitým pořádkům.

(anketa mezi vedoucími zaměstnanci Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj, respondent B)

Při hodnocení dosažení žádoucího stavu hodně záleží na podmínkách adaptace, osobnostních charakteristikách zaměstnance a prvotním vkladu jeho nadřízených, což je náročné na čas, komunikaci a často i trpělivost (respondent A, tamtéž).

Kromě vymezení cílů adaptačního procesu včetně žádoucích výsledků je třeba adaptaci vnímat v kontextu konkrétních personálních podmínek. Adaptačním procesem prochází každý zaměstnanec nově nastupující do pracovního poměru. Musí se na novém pracovišti rychle zorientovat nejen v pracovní náplni a mezilidských vztazích, ale také v širším kontextu chodu organizace/pracoviště/oddělení, užívané odborné terminologii, zvycích, obyčejích, tabuizovaných tématech a normách (psaných i nepsaných). V rámci adaptačního procesu se nováček učí zvládnout mimo jiné i osvojení praktických kroků jako je například způsob objednávání stravenek, obsluha systému evidence docházky nebo pravidla užívání společné kuchyňky.

Proces adaptace (se specifickým průběhem) však probíhá také u stávajících zaměstnanců při jejich návratu na stejnou (nebo odlišnou) pracovní pozici po dlouhodobé nepřítomnosti (například mateřská a rodičovská dovolená, zahraniční stáž, dlouhodobá pracovní neschopnost). Adaptace v tomto případě znamená srovnání původních pravidel a postojů k organizaci/pracovišti/oddělení i pracovní skupině s aktuální situací v době návratu. Příčinou jejich odlišnosti může být například výměna na manažerských postech, změna pracovních postupů (změna předmětu činnosti, zavedení nových technologií a postupů včetně IT, aktualizace legislativy a interních předpisů), změna složení pracovní skupiny (redukce či zvýšení počtu jejích členů, odlišné rozdělení úkolů a kompetencí), změna hodnotících kritérií, způsobu práce s informacemi atd. Pracovník musí v tomto případě redefinovat své předchozí postoje, získat a zvnitřnit nové informace a pracovní návyky, zařadit se znovu aktivně do pracovního týmu a adaptovat se úspěšně na aktuální podmínky.

Novým podmínkám se přizpůsobují i stávající zaměstnanci přecházející na jiné pracovní místo uvnitř organizace (přechod mezi útvary, adaptace řadového zaměstnance na vedoucí pozici nebo naopak). Adaptace v tomto pojetí obsahuje především novou náplň práce včetně možného zařazení v nové pracovní a profesní skupině, změnu ve vztahu nadřízený/podřízený, změnu kompetencí, odlišné možnosti organizace práce, přístup ke specifickým informacím a typu vzdělávacích aktivit atd.

K adaptaci dochází též při zavádění zásadních systémových změn, jež se týkají části nebo všech stávajících pracovníků. Může jít také o transformaci celého systému organizační kultury. V tomto případě by základní adaptační mechanismy měl důsledně nastavit a řídit management organizace tak, aby přechod na nové podmínky pracovníky co nejméně zatížil. K úspěšnému plošnému zvládnutí adaptačního

procesu v tomto kontextu by vedení organizace mělo využít znalosti stavu organizační kultury před změnou a mít definován i požadovaný výsledek po jejím zavedení do praxe. K prosazení takových zásadních změn by mělo být vedení předem připraveno. Využít může formálních i neformálních informačních toků, znalosti vytipovaných autorit v jednotlivých pracovních týmech a mimo jiné i aktivního zapojení zaměstnanců do tvorby a zavádění nových podmínek. Informace lze předávat například při osobním setkání managementu s řadovými pracovníky, zveřejněním na intranetu nebo e-mailem, různými formami prezentací a proškolení. Úspěšné přijetí změny lze také podpořit například aktivací mimořádných motivačních systémů a benefitů, redefinicí položek v hodnocení atd.

Každá z výše uvedených forem adaptace má svá specifika, průběh i časový prostor, ve kterém se předpokládá její úspěšné zvládnutí. Blíže se jim budu věnovat prostřednictvím uvedení případových studií v sedmé kapitole této práce.

2 Popis zkoumaného prostředí

Katastrální úřad pro Olomoucký kraj (dále jen KÚ OL nebo úřad) je organizační složkou státu. Nadřízeným orgánem je pro něj Český úřad zeměměřický a katastrální v Praze. Předmětem činnosti KÚ OL je výkon státní správy na úseku zeměměřičtví a katastru nemovitostí. S ohledem na místní příslušnost, celkový rozsah a charakter své činnosti nemá v rámci své působnosti konkurenci. Ve své současné organizační podobě existuje od 1. 1. 2004. Skládá se z osmi organizačních útvarů. Z toho je šest katastrálních pracovišť s lokální působností ve městech Jeseník, Šumperk, Přerov, Prostějov, Hranice, Olomouc. Dalšími útvary jsou kancelář úřadu a technický odbor, zajišťující personální, ekonomické, odborné a metodologické zázemí pro celý Olomoucký kraj. Organizační schéma úřadu a Organizační schéma katastrálních pracovišť úřadu viz Příloha č. 1.

K 30. září 2014 měl úřad dle údajů z personálního informačního systému 278 systemizovaných míst. Fyzicky v něm bylo zaměstnáno 280 osob, z toho 34 bylo zařazeno na vedoucích pozicích, ostatní pracovníci na řadových pozicích. Převažovaly pracovní poměry na dobu neurčitou (93,6 % ze všech pracovních poměrů), plné úvazky (96,8 % ze všech pracovních poměrů). Z celkového počtu

zaměstnanců bylo 192 žen a 88 mužů (výstupy z personálního programu DATACENTRUM).

Od 1. 10. 2013 do 30. 9. 2014 uzavřel Katastrální úřad pro Olomoucký kraj pracovní poměr s 25 novými zaměstnanci (údaj se netýká sjednaných dohod o pracovní činnosti a dohod o provedení práce). Z toho bylo 21 žen a čtyři muži, všichni na řadových pozicích. Ve čtyřech případech šlo o absolventy středních či vysokých škol bez předchozí praxe, ostatní byli již v minulosti zaměstnání jinde. V uvedeném období byl se čtyřmi osobami ve zkušební době pracovní poměr ukončen. Z toho třikrát z důvodů na straně zaměstnance (přechod k jinému zaměstnavateli na základě výhodnější nabídky nástupního platu a doby trvání pracovní smlouvy) a jedenkrát z důvodů na straně organizace (nespokojenost nadřízeného i kolegů s výsledky práce nováčka).

3 Zdroje informací a metody jejich sběru

K získání a zpracování údajů uvedených v této práci bylo využito několika metod a technik. Jejich kombinace by měla napomoci komplexnímu pohledu na popisovanou tematiku, zaručit objektivitu a dostatečné množství údajů pro formulaci závěrů.

Konkrétně jsem čerpala z odborné literatury, zákoníku práce a dalších zákonných, resortních a interních norem vztahujících se k tématu. Zdrojem informací byl též personální informační systém DATACENTRUM a další personální statistiky úřadu. Při zjišťování podmínek adaptace na specifický jazyk organizace jsem použila zjednodušenou obsahovou analýzu interního dokumentu, ve které z důvodu obsáhlosti dokumentace nešlo o vyhodnocování korelací, ale zkoumala jsem pouze výskyt daných kategorií. Analytickou jednotkou byla vybraná slova, sousloví a zkratky.

Teoretická část práce je doplněna výstupy z e-mailové a telefonické ankety mezi vybranými vedoucími zaměstnanci, kteří ve sledovaném období (1. 10. 2013 až 30. 9. 2014) přijali do svého útvaru nového zaměstnance. Z důvodu diskrétnosti jsou odpovídající označování anonymně, například „respondent A“, pracoviště jsou

označena čísly, například „pracoviště 1“. Zachování anonymity v textu práce bylo podmínkou spolupráce ze strany odpovídajících vedoucích zaměstnanců. Anketa byla realizována v termínu 2. - 5. 12. 2014. Z deseti oslovených respondentů mi však odpověděli pouze čtyři (označení respondent A, respondent B, respondent C a respondent D), což svědčí v neprospěch případného zobecnění a srovnání odpovědí v kontextu všech pracovišť úřadu. Výsledky ankety tak chápu jako popis konkrétního stavu na popsáných organizačních útvarech.

Hodnocení úspěšnosti adaptačního procesu z pohledu vedoucích zaměstnanců je doloženo údaji z hodnotících formulářů vybraných zaměstnanců. Z důvodu diskrétnosti jde však pouze o statistické zpracování bez jmenovitého rozlišení jednotlivých hodnocených osob. Do výzkumného souboru jsem zařadila všechny zaměstnance, kteří nastoupili do pracovního poměru na základě pracovní smlouvy v období od 1. 10. 2013 do 30. 9. 2014 a kteří byli k 31. 10. 2014 hodnoceni v souladu s Opatřením ředitele k hodnocení zaměstnanců.

Dále jsem uvedla tři případové studie, v nichž jsem využila sběru dat formou nestrukturovaných rozhovorů s konkrétními zaměstnanci, kteří adaptačním procesem v různých jeho formách na KÚ OL prochází v současné době. Cenné doplňující informace jsem získala i od přímých nadřízených. S ohledem na organizační a časové možnosti autorky této práce i adaptujících se zaměstnanců byl výběr respondentů ovlivněn možnostmi vzájemného osobního kontaktu. Dotazovaní však jsou vybráni ze tří různých organizačních útvarů KÚ OL tak, aby se projevila specifika jejich pracovní náplně, vnitřní kultury jednotlivých pracovišť i vztahů v pracovním kolektivu.

Z důvodu anonymity rozlišuji tyto konkrétní zaměstnance pouze písmeny, například „zaměstnanec X“. Z téhož důvodu neuvádím ani systemizované místo, na kterém byli v době rozhovoru zařazeni. Náplň práce a kontext organizačního zařazení však jsou v textu vystiženy tak, aby bylo možno pracovní pozici podrobněji charakterizovat.

Vzhledem ke svému pracovnímu zařazení jsem se zaměstnanci i vedoucími v pravidelném kontaktu telefonickém i osobním kontaktu, využiji tedy i výsledků vlastního pozorování (s vědomím možného subjektivního zbarvení).

4 Průběh adaptačního procesu v podmínkách Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj

Adaptační proces nového zaměstnance probíhá v několika časově následujících fázích. V každé z nich je zastoupena oblast vzájemné adaptace zaměstnance a organizace v oblasti pracovní/odborné, sociální a kulturní. Jeho úspěšnost je hodnocena dle odlišných kritérií. V podmínkách Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj bych adaptační proces rozdělila do těchto období:

- úvodní kontakt zaměstnavatele a uchazeče o zaměstnání před sjednáním pracovněprávního vztahu včetně výběrového řízení a/nebo pohovoru, ukončený podpisem pracovní smlouvy,
- zkušební doba (většinou tříměsíční),
- první rok pobytu v organizaci (většinou po dobu trvání první pracovní smlouvy),
- dva roky pobytu v organizaci (většinou po dobu prvního prodloužení pracovního poměru s perspektivou později možné změny pracovní smlouvy na dobu neurčitou).

Dále v textu se soustředím především na první dvě období s podrobným popisem průběhu jejich organizace. K nim budou vázány i poznatky z případové studie. Třetí období je popsáno pomocí výstupů z hodnocení zaměstnanců. Čtvrté období v práci podrobně rozpracováno není a to s ohledem na výzkumný vzorek. Ten obsahuje zaměstnance přijaté od 1. 10. 2013 do 30. 9. 2014, v době zpracování práce byli tito zaměstnanci v pracovním poměru cca rok či méně.

4.1 Úvodní kontakt zaměstnavatele a uchazeče o zaměstnání

Pravděpodobnost úspěchu vzájemné spolupráce se začíná formovat v podstatě již v době prvních kontaktů zaměstnavatele s uchazečem o zaměstnání. Do rozhodování budoucího pracovníka ucházet se o dané místo vstupuje (nejen) znalost potenciálních zaměstnavatelů v požadované lokalitě, včetně podrobnějších informací o obsahu a podmínkách pracovněprávního vztahu. Uchazeče v širším kontextu ovlivňuje i veřejné mínění, prestiž jednotlivých oborů činnosti (v popisovaných podmínkách

například právo, geodézie, administrativa, ale i příslušnost úřadu ke státní správě) a renomé konkrétních organizací. Všechna tato fakta se spolupodílejí na vstupních postojích budoucího zaměstnance, jeho očekáváních a požadavcích vůči zaměstnavateli.

Také zaměstnavatel většinou pečlivě monitoruje aktuální pracovní trh, má přehled o počtech VŠ a SŠ absolventů příbuzných oborů, zná specifika svého regionu i podmínky jak organizací se stejným předmětem činnosti, tak konkurence. Při obsazování volných pracovních míst má stanoveny priority (například specifická odbornost a praxe, úroveň dosaženého vzdělání). Zná možná rizika související se situací v dané lokalitě, což ovlivňuje jeho očekávání a požadavky vůči uchazečům o zaměstnání.

Dle mého názoru jsou základy vzájemné adaptace položeny již v době nabídky a poptávky volného pracovního místa, a to obsahem a způsobem oboustranné komunikace mezi uchazečem a zaměstnavatelem. Korektnost, úplnost, podrobnost a srozumitelnost informací, uvedených na jedné straně v nabídce místa a na druhé v životopise a dalších dokumentech, mohou o organizaci i uchazeči mnohé napovědět. Vstupní informace včetně způsobu jejich vzájemné výměny jsou východiskem pro formulaci a srovnání vzájemných očekávání. Takto vzniklá očekávání následně ovlivňují názory, postoje, ochotu či neochotu vzájemného přizpůsobení a celkové naladění obou stran k úspěšné spolupráci.

Prvním kontaktem uchazečů o zaměstnání a KÚ OL je většinou písemné, elektronické nebo osobní podání a přijetí žádosti o zaměstnání. Databázi uchazečů o zaměstnání za celý kraj vede vedoucí personálního oddělení. Po obdržení žádosti o volné pracovní místo každému uchazeči odpoví písemně, osobně nebo telefonicky. Ač je odpověď většinou zamítavá, uchazeč alespoň získá zpětnou vazbu o doručení a informaci o aktuálních personálních možnostech úřadu. Takovéto korektní jednání je pak základem pro další úspěšnou komunikaci. V případě, že je zájem uchazeče o práci na KÚ OL trvalý, může být pro něj nadále důležitým signálem o komunikačních strategiích úřadu.

I organizace však z tohoto vstupního kontaktu může obdržet zajímavé informace využitelné v budoucnu, například podrobnosti o budoucích záměrech uchazeče, zpřesnění požadavků na místo výkonu práce, vyjasnění podrobností k údajům

uvedeným v životopise. Vedoucí personálního oddělení může též vyzorovat možné problémové osobnostní rysy (především při osobním nebo telefonickém kontaktu).

Není-li v databázi uchazečů o zaměstnání dostatečný počet vhodných uchazečů, je na obsazení konkrétní pracovní pozice vypsáno výběrové řízení. To je formou „Oznámení o vyhlášení výběrového řízení“ zveřejněno na www stránkách úřadu, na úředních deskách, u vybraných pozic i v regionálním tisku či na vytipovaných vysokých školách. Obsahuje podrobné informace o:

- identifikačních údajích zaměstnavatele,
- názvu systemizovaného místa,
- délce pracovního poměru,
- typu úvazku,
- požadovaném vzdělání a dalších odborných požadavcích,
- náplni práce,
- pravidlech stanovení platu,
- zaměstnaneckých a sociálních výhodách,
- místu výkonu práce,
- předpokládaném termínu nástupu a
- organizačních pokynech o zaslání přihlášky včetně kontaktních údajů a termínu uzávěrky přihlášek do výběrového řízení.

(Oznámení o vyhlášení výběrového řízení, Katastrální úřad pro Olomoucký kraj, interní dokument úřadu)

Další možností oslovení uchazečů o zaměstnání je spolupráce s místně příslušným úřadem práce. Ten prostřednictvím svého informačního portálu, případně přímým kontaktem s uchazeči (nabídka pracovního místa vytipovaným nezaměstnaným osobám) využívá informací uvedených v „Hlášence volného pracovního místa“. Hlášenku vyplňuje ve spolupráci s úřadem práce personální oddělení Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj a kromě informací uvedených shodně v oznámení o vyhlášení výběrového řízení je v ní dále zveřejněno:

- výše platu (předpokládané rozpětí dané platovou třídou, stanoveno v systemizaci úřadu, a platovým stupněm dle započitatelné praxe),

- pracovní doba a
- případné omezení obsazení místa (například vhodnost pracovního místa pro absolventy, uchazeče s různým stupněm zdravotního postižení, cizince, uchazeče nad 50 let).

(Hlášenka volného pracovního místa, Úřad práce Olomouc)

4.2 Od osobního pohovoru k pracovní smlouvě

Uchazeči o zaměstnání vybraní z databáze nebo z přihlášených do výběrového řízení, kteří nejlépe splňují požadavky zaměstnavatele, jsou pozváni k osobnímu pohovoru. Většina pohovorů je pouze ústních, ve specifických případech jsou však jejich součástí i písemné testy ověření znalostí a dovedností (například při obsazení pozice sekretář-asistent: diktát v českém jazyce, ověření uživatelských znalostí práce s programy Word a Excel formou splnění zadaných úkolů – práce s textem).

Pohovoru se účastní vedoucí personálního oddělení, vedoucí příslušné organizační složky (tj. ředitel příslušného katastrálního pracoviště, vedoucí technického odboru nebo kanceláře úřadu) a přímý nadřízený obsazované pozice. V průběhu osobního pohovoru jsou zveřejněny základní informace o organizaci a nabízené pracovní pozici, vysvětleny základní vize, cíle a strategie úřadu (pracoviště a oddělení) a tyto dále konfrontovány s možnostmi uchazečů (Příloha č. 2: Základní témata pro osobní pohovor).

Již při tomto (často prvním osobním) kontaktu uchazeče s organizací je z obou stran sledována a zvažována možnost vzájemné spolupráce včetně potencionálních problémových míst (například aspirace uchazeče na vedoucí pozici v oboru činnosti, kde další postup není z personálních nebo organizačních důvodů možný, reakce na platové podmínky včetně předpokládaného budoucího vývoje spokojenosti s nimi, stabilita pracovního poměru, osobnostní profil uchazeče s ohledem na současné složení pracovní skupiny atd.). Důležitá je ale bezesporu i vzájemná „osobní chemie“ – zvláště mezi uchazečem a přímým nadřízeným (sympatie/antipatie, vyhodnocení možnosti případných třecích ploch s dalšími členy řízené pracovní skupiny, vzájemný odhad způsobu řešení problémových situací atd.).

Způsob a průběh chování a jednání zástupců organizace během přijímacího řízení naznačuje uchazeči o pracovní místo základní sociokulturní charakteristiky organizace a priority v oblasti pracovní. Součástí pohovorů jsou ze strany zaměstnavatele vždy podrobné informace o požadovaném vzdělání a praxi, dále je například zmíněna preference plnění úkolů ve skupině či individuálně, očekávané chování a žádoucí postoje zaměstnance vůči organizaci. Nováčkové se v současnosti čím dál častěji informují například o nutnosti předepsaného oděvu, o poskytovaných benefitech, možnosti dalšího vzdělávání nebo o zvyklostech v oblasti mimopracovních aktivit.

Toto období je charakteristické pro přípravnou fázi adaptace. Na jeho konci padne na obou stranách závazné rozhodnutí o záměru uzavřít pracovněprávní vztah. Pokud jedna nebo obě strany vyhodnotí, že adaptační proces by na základě dosud obdržených informací nebyl úspěšný, k dohodě o spolupráci formou pracovněprávního vztahu nedojde.

Z vlastní zkušenosti vím, že při přijímacím pohovoru jsou někteří vedoucí zaměstnanci ve svých názorech a rozhodování blokováni zkreslujícími názory o uchazečích (například v souvislosti s věkem, mateřstvím, znalostí práce na PC atd.) Na druhé straně uchazeči mohou mít velmi nízkou důvěru ve vlastní znalosti a schopnosti k osvojení odborné legislativy, ovládání informačního systému katastru nemovitostí apod.

Tyto nekorektní názory vedoucích a někdy také přehnaný pocit odpovědnosti ze strany nováčků většinou vycházejí z předešlých jednorázových zkušeností a z neznalosti agend a prostředí. Jsou však subjektivní, nelze je tedy přenášet na jiné osoby a situace. Pokud nejsou korigovány, mohou se při rozhodování o sjednání pracovněprávního vztahu i při případné adaptaci negativně promítnout.

V případě úspěšného osobního pohovoru je uchazeči nabídnut pracovní poměr. V období před podpisem pracovní smlouvy dochází k intenzivní vzájemné výměně informací mezi budoucím zaměstnancem a personálním oddělením například ve věci konkretizace náplně práce u předchozích zaměstnavatelů, aby zaměstnanci mohl být stanoven platový stupeň (KÚ OL využívá v souladu s Nařízením vlády č. 564/2006 Sb., možnost dát krácením požadované praxe najevo priority ve znalostech a dovednostech).

Uchazeč může získat dílčí informace o kultuře instituce mimo osobní kontakt i z grafické úpravy a obsahu vstupních personálních formulářů. V kontextu obsazovaného pracovního místa musí povinně absolvovat vstupní lékařskou prohlídku. Seznamuje se s podobou personální práce včetně formálních informačních toků, se specifickými pojmy (například názvy dokumentů, referátů/oddělení/odborů atd.), i s pravidly a limity jednotlivých systemizovaných míst. Po splnění přijímacích formalit nastupuje nováček do pracovního poměru.

4.3 Adaptace od prvního dne pracovního poměru do konce zkušební lhůty

První den pracovního poměru je pro organizaci i nováčka velmi náročný. V jeho průběhu musí být splněna řada kroků daných zákoníkem práce a interními předpisy. Dochází také k úvodnímu setkání s nadřízenými i kolegy, navázání kontaktu a vytváření prvních formálních i neformálních vazeb. V průběhu kontaktu nováčka s organizací také okamžitě začíná probíhat intenzivní přenos pojmů, názorů, hodnot, pravidel a rituálů, tedy kultury organizace.

Základní informace o obsahu pracovního poměru (informace v souladu s ustanovením § 37 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce) jsou uvedeny v pracovní smlouvě a platovém výměru. V podmínkách KÚ OL jde o údaje k základní výměře dovolené, délce výpovědní doby, platovém zařazení zaměstnance, splatnosti platu, termínech výplat platu, týdenní pracovní době, pracovních podmínkách zaměstnance (uvedeno v pracovní smlouvě). Zaměstnanci je stanovena platová třída, stupeň, platový tarif, případně osobní příplatek a příplatek za vedení a celkový plat s účinností od data nástupu (uvedeno v platovém výměru). Tyto informace jsou však jednostranné, stanovuje je zaměstnavatel. Adaptovat se na ně ze strany zaměstnance tedy znamená vzít je podpisem pracovní smlouvy a platového výměru na vědomí.

4.3.1 Vstupní vzdělávání úvodní – Katastrální úřad pro Olomoucký kraj

V den nástupu do zaměstnání nově přijatý zaměstnanec absolvuje tzv. „Vstupní vzdělávání úvodní“. Jeho obsah je na všech pracovištích KÚ OL jednotně stanoven písemnou formou, je dostupný též v elektronické verzi na intranetu úřadu. Složka s vytištěnými dokumenty je předána novému zaměstnanci k základnímu seznámení (přečtení). Dohled nad vzděláváním nově nastupujícího zaměstnance provádí přímý nadřízený, který základní informace nováčkovi zprostředkuje taktéž v osobním rozhovoru. V jeho průběhu obdrží nově nastupující zaměstnanec tištěnou verzi Kodexu etiky v resortu Českého úřadu zeměměřického a katastrálního a seznámení s obsahem Vstupního vzdělávání úvodního stvrdí podpisem. Podepsaný dokument je založen v osobním spise a je dále využitelný například při kárných řízeních (Příloha č. 3: Prohlášení o seznámení s dokumenty, Prohlášení o etické odpovědnosti).

Dle znění Opatření předsedy, kterým se stanovují Pravidla vzdělávání zaměstnanců v resortu Českého úřadu zeměměřického a katastrálního (dále jen Opatření předsedy), je Vstupní vzdělávání úvodní „povinné pro všechny zaměstnance přijaté do pracovního poměru s výjimkou zaměstnanců, kteří před přijetím do pracovního poměru byli zaměstnanci téhož Úřadu a od ukončení předchozího pracovního poměru neuplynulo více než 6 měsíců“ (Opatření předsedy, s. 2). U zaměstnanců vykonávající pouze pomocné práce (dělnické profese) se omezuje pouze na témata, které se vztahují k vlastnímu výkonu práce (tamtéž, s. 2).

Tatáž norma dále též specifikuje obsah Vstupního vzdělávání úvodního v tom smyslu, že musí kromě témat stanovených usnesením vlády ČR ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech obsahovat také základní informace o struktuře resortu Českého úřadu zeměměřického a katastrálního (dále jen ČÚZK), o výkonu činností v resortu a jejich dělbě mezi úřady a základní informace o fungování úřadu, jeho vnitřním chodu apod. (například podrobnosti ke stravování zaměstnanců, způsobu platby za obědy, informace o používání telefonů k soukromým účelům a způsobu platby za takové hovory, kontaktní údaje na pokladnu úřadu, mzdovou účtárnu, osobu kompetentní za agendu fondu kulturních a sociálních potřeb, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, informace o způsobu vnitřní a vnější komunikace a identifikaci zaměstnanců atd.) (tamtéž, s. 2).

Vstupní vzdělávání úvodní Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj obsahuje 18 základních interních norem týkajících se organizace práce, protikorupčních postojů úřadu, bezpečnosti a zdraví při práci a požární ochrany (dále jen BOZP a PO) a bezpečnostních pravidel pro práci s informační technikou.

Obsah Vstupního vzdělávání úvodního na Katastrálním úřadě pro Olomoucký kraj se průběžně aktualizuje a doplňuje. Ke dni 30. 9. 2014 v něm byly zařazeny následující předpisy v aktuálním znění:

- Kodex etiky zaměstnanců v resortu Českého úřadu zeměměřického a katastrálního
- Resortní interní protikorupční program Českého úřadu zeměměřického a katastrálního
- Organizační řád Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj
- Pracovní řád Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj
- Kolektivní smlouva
- Směrnice k postupu při podezření na korupční a podvodné jednání zaměstnance
- Opatření ředitele k úpravě režimu pracovní doby, evidence docházky a nepřítomnosti na pracovišti
- Směrnice pro zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP)
- Směrnice pro prevenci rizik
- Traumatologický plán
- Požární poplachová směrnice
- Směrnice pro stanovení organizace zabezpečení PO
- Opatření ředitele k zajištění školení zaměstnanců z předpisu BOZP a PO
- Směrnice pro zabezpečení pracoviště a pracovních podmínek zaměstnankyň, zaměstnankyň matek, zaměstnanců pečujících o dítě a o jiné fyzické osoby a mladistvých
- Bezpečnostní směrnice „Pravidla práce s výpočetní technikou pro uživatele“
- Bezpečnostní politika ochrany informací
- Bezpečnostní směrnice pro provoz, údržbu a rozvoj IT
- Systémová bezpečnostní politika ISKN

- Prohlášení o seznámení s dokumenty, Prohlášení o etické odpovědnosti – formulář

(Vstupní vzdělávání úvodní, Katastrální úřad pro Olomoucký kraj, interní dokument úřadu)

Samotný text Vstupního vzdělávání úvodního obsahuje termíny, které jsou ve specifickém odborném kontextu v úřadě často využívány. Nováčci jim však často nerozumí, což může adaptaci zkomplikovat. Abych toto tvrzení doložila, analyzovala jsem obsah Vstupního vzdělávání úvodního. Jako jednotku jsem vybrala následující slova, slovní spojení a zkratky ve všech možných pádech, jejichž použití je v úřadu jednoznačné a časté:

- digitalizace (převod papírových dokumentů do elektronické podoby, v podmínkách KÚ OL jde především o mapy a další agendy)
- systemizace (systémové zařazení zaměstnanců do platových tříd v kontextu rozpisu prostředků na platy, na KÚ OL zahrnuje název systemizovaného místa, platovou třídu a popis nejnáročnějších činností dle Katalogu prací)
- obnova katastrálního operátu (Katastrální operát je termín z katastrálního zákona 256/2013 Sb. Je to obsah katastru uspořádaný podle katastrálních území. Katastrální území je územní jednotka vyčleněná jen pro správu katastru. Může být totožné s obcí nebo obec může obsahovat více katastrálních území.)
- ISKN (Informační systém katastru nemovitostí)
- ČÚZK (Český úřad zeměměřický a katastrální)
- KP (katastrální pracoviště)

Dospěla jsem k následujícímu zjištění:

Výskyt vybraných pojmů ve Vstupním vzdělávání úvodním

Sledovaný pojem, sousloví, zkratka	Četnost výskytu
digitalizace	1x
systemizace	6x
obnova katastrálního operátu	55x
ISKN	122x
ČÚZK	707x
KP	207x

Sledované pojmy, sousloví a zkratky byly ve Vstupním vzdělávání úvodním KÚ OL obsaženy s různou četností, která však rozhodně není zanedbatelná. Protože Vstupní vzdělávání úvodní je jedním z nejdůležitějších adaptačních dokumentů, předkládaných k seznámení již v úvodní den pracovního poměru, je třeba doplnit seznámení formou přečtení i osobním pohovorem a vysvětlením obsahu specifických pojmů. Pokud by vysvětlení vedoucím zaměstnancem neproběhlo, vstupní informace mohou být výrazně zkresleny nepochopením ze strany nováčka. I když vedoucí zaměstnanci význam pojmů dobře znají a běžně je užívají v komunikaci, je třeba si uvědomit, že nový zaměstnanec přichází z vnějšího prostředí a musí se s jazykem organizace včetně odborné terminologie nejprve seznámit. I na to je třeba adaptaci cíleně zaměřit. Nebylo-li by toto seznámení řízené, došlo by k němu pravděpodobně během času i při neformální komunikaci, ale zpomalilo by to u nováčka pochopení souvislostí, případně mohlo vést k omylům a nedorozuměním.

Úkolem Vstupního vzdělávání úvodního je předat nováčkovi základní informace o organizaci, především obecná pravidla podložená zákonnými i interními normami, dále údaje k vymezení žádoucího a nežádoucího chování včetně možných sankcí. Vstupní vzdělávání úvodní v sobě obsahuje v různém množství údaje potřebné k adaptaci pracovní/odborné, sociální i kulturní.

Dle mého názoru jde v tomto kontextu o vymezení mantinelů především adaptace v obecnější rovině pracovní/odborné, například údaje o organizačním uspořádání úřadu, vymezení kompetencí jednotlivých útvarů, práv a povinností zaměstnanců včetně vedoucích, vymezení pravidel v oblasti BOZP a PO a bezpečnostních pravidel pro práci s IT a to až na praktickou úroveň (zadávání přihlašovacího jména a hesla do PC, vykazování docházky v PC, uvedení osob kompetentních za speciální agendy atd.). Pracovní řád přesně definuje například pracovní povinnosti zaměstnavatele i zaměstnanců. „Zaměstnavatel je zejména povinen pečovat o vytváření a rozvíjení pracovněprávních vztahů v souladu se zákoníkem práce, ostatními právními předpisy a pravidly slušnosti a občanského soužití a dále ak zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci. Ode dne, kdy vznikl pracovní poměr, je zaměstnavatel povinen zejména přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, poskytovat mu za vykonanou práci plat a vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů i dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy a pracovní smlouvou.“ Dále v textu je uvedeno, že zaměstnanec je povinen „podle pokynů nadřízených konat práce podle pracovní smlouvy ve stanovené pracovní době a dodržovat pracovní povinnosti“ (Pracovní řád Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj, s. 4).

Formální pravidla a požadavky úspěšné sociální a kulturní adaptace jsou dle mého názoru nejpodrobněji rozpracovány v Opatření předsedy, kterým se vydává Etický kodex zaměstnanců v resortu ČÚZK (dále jen Kodex etiky), jehož účelem „je vymezit a podporovat žádoucí standardy chování zaměstnance ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům“ (Kodex etiky, s. 1). V jednotlivých člancích obsahuje informace k pravidlům zákonnosti, rozhodování, profesionalitě, nestrannosti, rychlosti efektivitě, střetu zájmů, korupci, nakládání se svěřenými prostředky, mlčenlivosti, informování veřejnosti, veřejné činnosti, reprezentaci a uplatnitelnosti a vymahatelnosti. Často je citován například článek 12, Reprezentace, jehož text zní:

- (1) Zaměstnanec užívá v zaměstnání oděv, který je adekvátní jeho práci a odpovídá vážnosti jeho úřadu.
- (2) Zaměstnanec jedná s každým ohleduplně, způsobem přiměřeným jeho sociálním schopnostem a komunikačním potřebám, a respektuje jeho individualitu. Veškerá jednání s dotčenými osobami vede zaměstnanec taktně a způsobem, který respektuje důstojnost těchto osob.

- (3) Zaměstnanec svým jednáním a vystupováním podporuje důvěryhodnost a vážnost úřadu.

(Kodex etiky, s. 5)

V citovaném pokynu jsou uvedeny jak žádoucí modely chování, jednání a komunikace, tak i způsob, jak jich dosáhnout. Odlišné chování a jednání může být postiženo sankcí. Obdobně je vhodné i nežádoucí chování a jednání popsáno také v Resortním interním protikorupčním programu ČÚZK.

Písemnému zpracování pravidel sociální adaptace je ve Vstupním vzdělávání úvodním věnován omezený prostor. Nepovažuji to však za chybu. Dle mého názoru je to proto, že se jedná o mezilidské vztahy, které monitoruje a koriguje v konkrétních podmínkách vedoucí zaměstnanec (zaměstnanci), případně ostatní členové pracovní skupiny. Protože vztahy ve skupině souvisí s jejím konkrétním složením, typem spolupráce a osobnostními charakteristikami jejích členů, jsou obtížně postižitelné v obecných pravidlech. Základní žádoucí podoba interpersonální komunikace a vztahů je však uvedena v Kodexu etiky následovně: „Zaměstnanec jedná korektně s ostatními spolupracovníky i se zaměstnanci jiných orgánů veřejné správy, respektuje znalosti a zkušenosti svých kolegů i jiných odborníků a účinně je využívá i pro svůj odborný růst“ (Kodex etiky, s. 2).

4.3.2 Srovnání: Vstupní vzdělávání úvodní – Katastrální úřad pro Ústecký kraj

Vstupní vzdělávání úvodní je povinně realizováno na všech katastrálních úřadech v resortu. Předpokládala jsem tedy, že jeho obsah bude shodný. Srovnáním mezi dvěma katastrálními úřady s krajskou působností jsem však zjistila větší rozdíly, než jsem očekávala. Níže uvádím výsledky srovnání mezi Katastrálním úřadem pro Olomoucký kraj a Katastrálním úřadem pro Ústecký kraj (dále jen KÚ pro Ústecký kraj). Obdobné dokumenty z dalších katastrálních úřadů se mi nepodařilo získat.

Katastrální úřad pro Ústecký kraj má taktéž jednoznačně nastaven termín realizace a obsah Vstupního vzdělávání úvodního. Co se obsahu a okruhu dotčených

zaměstnanců týče, stejně jako v Olomouci vychází ze znění Opatření předsedy. Od KÚ OL se však ústecký model odlišuje lhůtou, ve které má být vzdělávání ukončeno. Tuto lhůtu má KÚ pro Ústecký kraj stanovenu jako tříměsíční od uzavření pracovního poměru.

Na svých intranetových stránkách Katastrální úřad pro Ústecký kraj uvádí v rámci Vstupního vzdělávání úvodního tyto předpisy:

a) Obecně závazné právní předpisy

- Zákon č. 356/1992 Sb., o zeměměřických a katastrálních orgánech
- Sdělení ČÚZK č. 368/2013 Sb., seznam katastrálních pracovišť a katastrálních úřadů, jejich názvy, sídla a územní obvody, ve kterých vykonávají působnost příslušného katastrálního úřadu k 1. lednu 2014

b) Resortní předpisy

- Statut katastrálních úřadů
- Kodex etiky zaměstnanců
- Resortní interní protikorupční program
- Bezpečnostní směrnice: Pravidla práce s výpočetní technikou pro uživatele
- Bezpečnostní politika ochrany informací

c) Vnitřní předpisy KÚ pro Ústecký kraj

- Organizační řád
- Pracovní řád
- Spisový řád
- Kolektivní smlouva
- Tvorba a zásady čerpání FKSP příslušného pracoviště (u příslušného vedoucího odd.)
- Směrnice č. 6/2004 pro poskytování osobních ochranných pracovních prostředků
- Provozní řád budovy příslušného pracoviště

Okruh předpisů může být dále rozšířen s ohledem na pracovní zařazení zaměstnance (Vstupní vzdělávání úvodní, Katastrální úřad pro Ústecký kraj, interní dokument úřadu).

Z výše uvedeného obsahu Vstupního vzdělávání úvodního na KÚ pro Olomoucký kraj a KÚ pro Ústecký kraj vyplývá, že v něm KÚ OL nemá obsaženy obecně závazné právní předpisy. V oblasti resortních předpisů jsou čtyři z pěti uvedených shodné, taktéž u vnitřních předpisů obou srovnávaných úřadů dochází ve shodě (3 předpisy). Olomoucké znění Vstupního vzdělávání úvodního je obsáhlejší a konkrétnější i co se týče praktických informací (pravidla docházky, řešení korupčního jednání, oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany). Zároveň je na KÚ OL ale stanoveno, že Vstupní vzdělávání úvodní musí být realizováno v den nástupu, což s ohledem na rozsah není prakticky možné.

Ústecká verze je více obecná, v menším rozsahu řeší praktické podrobnosti. Na seznámení s ní má zaměstnanec vymezenou lhůtu 3 měsíce po sjednání pracovního poměru. Tříměsíční lhůta pro absolvování Vstupního vzdělávání úvodního je uvedena i v Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech: „Vstupní vzdělávání úvodní se zahajuje bezprostředně po vzniku zaměstnaneckého vztahu a ukončuje se do tří měsíců od jeho vzniku“ (Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, s. 3).

Rozdíl ve lhůtě mezi KÚ pro Olomoucký a Ústecký kraj je zdůvodnitelný uvedením předpisů k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, se kterými musí být zaměstnanec v souladu s platným zněním § 37 zákoníku práce seznámen v den nástupu. Fakt, že olomoucká verze Vstupního vzdělávání úvodního obsahuje podrobné informace k BOZP a PO tedy určuje i termín jeho realizace. Nově nastupující zaměstnanci na KÚ pro Ústecký kraj jsou s oblastí BOZP a PO seznamováni mimo režim tohoto vzdělávání. Srovnáním se tedy potvrdila má domněnka o tom, že v rámci resortu existují možné obsahové i organizační odchylky, které jsou v kompetenci každého úřadu.

Dle mého názoru je více obsahově vyhovující podrobnější olomoucký model, který obsahuje kromě obecnějších informací i žádoucí praktické údaje a pravidla interního chodu instituce. Zcela nereálné je však jejich důsledné zapamatování a pochopení v úvodní den nástupu do zaměstnání. Z vlastní pracovní i osobní zkušenosti vím, že příchod do nového zaměstnání každého člověka velmi rozruší. Změn a faktů, které je třeba vnímat a adaptovat se na ně, je mnoho. Potřeby a možnosti zaměstnavatele a nováčka jsou v rozporu. Na jedné straně obsáhlost textu Vstupního vzdělávání úvodního navazující na zákoník práce a další normy, jež „nutí“

zaměstnavatele k proškolení nováčka v úvodní den. Na druhé straně „lidský“ pohled na nově příchozího, který má z nové práce přirozené obavy, musí se vyrovnat s limity vlastní paměti, jeho pozornost a schopnost soustředění je ovlivněna množstvím podnětů v novém prostředí.

Nakolik podpis nováčka stvrzující seznámení s textem Vstupního vzdělávání úvodního uvedený v osobním spise každého zaměstnance opravdu vypovídá o pochopení souvislostí, to už zákony a mnohdy ani zaměstnavatel neřeší. Znepokojující každopádně je, že podpisem je nováček považován za proškoleného se všemi důsledky plynoucími z porušení těchto norem a v tomto smyslu může být sankcionován za jejich nedodržení. V podmínkách KÚ OL naštěstí ke kárnému řízení z těchto důvodů prozatím nedošlo.

4.3.3 Zajištění průběhu adaptace z pohledu vedoucích zaměstnanců

Formalizovaná část adaptačního procesu v podobě Vstupního vzdělávání úvodního je shodná na všech pracovištích úřadu. Srovnáním odpovědí čtyř vedoucích zaměstnanců ze tří různých pracovišť jsem však zjistila zajímavé odchylky v oblasti neformalizovaného průběhu adaptačního procesu.

Specifika se týkají například rozdělení úkolů a kompetencí mezi zaměstnance pracoviště, kteří zodpovídají za průběh adaptace včetně jeho kontroly. Na pracovišti 1 předá ředitel pracoviště novému zaměstnanci pracovní smlouvu, platový výměr a pohovorem doplní samostudium Vstupního vzdělávání úvodního. Ředitel sdělí nováčkovi informace o umístění a účelu schránky důvěry a představí jej ostatním kolegům. Provede ho též budovou a ukáže, kde se co nachází. Pak předá nového zaměstnance vedoucímu oddělení. Další proškolení provádí informatik (školení bezpečnosti počítačové sítě), požární preventista (školení PO). Ekonom-sekretář vybaví nováčka kancelářskými potřebami, klíči a dalšími nutnými předměty. Vedoucí oddělení po vyjasnění oboustranných očekávání pak následně sdělí nováčkovi konkrétní náplň práce, vysvětlí dostupnost dokumentů potřebných pro práci, zopakuje informace o pracovní době, docházce, stravování (některé uvedeny již ve Vstupním vzdělávání úvodním). Po bližším seznámení s kolegy v oddělení včetně informací o tom, kdo bude za zácvek odpovědný a na koho se může nováček

obrátit, pak vedoucí přidělí první úkoly, kontroluje práci a případně pomáhá s řešením úkolů. Poskytuje i průběžnou zpětnou vazbu (anketa mezi vedoucími zaměstnanci, respondent A).

Specifickým případem adaptace při přijetí do pracovního poměru je situace, kdy zaměstnanec přestupuje v rámci resortu, tzn. z jednoho katastrálního úřadu do druhého. Většinou je to z osobních/rodinných důvodů. Nováček využívá na novém pracovišti svých zkušeností především v pracovní/odborné oblasti, zná základní organizační strukturu (v rámci resortu obdobná). Částečně přenositelné jsou i zkušenosti s kulturou (ve smyslu pravidel zažitých ve státní správě a v resortu ČÚZK), která má však na každém úřadě/pracovišti a oddělení svou vlastní jedinečnou podobu. V plném rozsahu zaměstnanec absolvuje adaptaci sociální. Předchozí pracovní zkušenosti se mohou stát výhodou, ale také nevýhodou (je-li na ně nováček příliš fixován bez ochoty přizpůsobit se novým podmínkám). Tuto situaci na pracovišti 1 popsal v anketě respondent D. Do jím řízeného oddělení nastoupila nová zaměstnankyně podatelny, dříve pracující na Katastrálním úřadě pro Moravskoslezský kraj, Katastrálním pracovišti Opava. K nástupu respondent D uvedl: „Co se týká naší nové pracovnice na podatelně, adaptovala se velmi dobře a rychle, ale v její prospěch hraje samozřejmě fakt, že přešla na naše KP ... z KP Opava. Takže zásadní změna byl přechod z velkého pracoviště na malé, a tudíž se musela naučit, že u nás podatelna zastane daleko více činností, což plyne z méně podání oproti KP Opava“ (anketa mezi vedoucími zaměstnanci, respondent D).

Na pracovišti 2 je za vstupní „uvedení“ zaměstnance do týmu odpovědný jeho přímý nadřízený. Ten nováčka představí ostatním zaměstnancům, zavede ho na pracovní místo a předá mu materiály, které si má v průběhu týdne osvojit samostudiem. Po uplynutí týdenní lhůty pak vedoucí v rozmezí jednoho až dvou dnů zrekapituluje nejpodstatnější. Dále již nováček řeší konkrétní odborné problémy s vedoucím nebo kolegy v kanceláři, případně pracovní problémy s vedoucím (anketa mezi vedoucími zaměstnanci, respondent B). Vstupní vzdělávání úvodní na tomto pracovišti zajišťuje vedoucí personálního oddělení.

Nově nastupující zaměstnanec na pracovišti 3 je ředitelem proškolen ze Vstupního vzdělávání úvodního. Obdrží pracovní smlouvu a platový výměr. Je ředitelem osobně představen všem dalším zaměstnancům pracoviště. Pak jej ředitel předá vedoucímu oddělení, který uvede nováčka do pracovní skupiny, ve které jsou ostatní

zaměstnanci vykonávající shodnou práci. Další adaptace a zaučení již probíhá v této skupině. Vedoucí je však s pracovní skupinou v průběžném kontaktu a o výkonnosti nováčka má informace (telefonický rozhovor s respondentem C, 5. 12. 2014).

Rozdílný přístup na popsanych pracovištích je dán možnostmi a charakterem konkrétního systemizovaného místa, na které je nováček přijímán. Roli hraje také velikost oddělení, rozsah, časový a odborný charakter práce. Především na pracovišti 3 jsou časové důvody příčinou „převelení“ nováčka pod patronát pracovní skupiny. Vedoucí zaměstnanec je kromě své řídicí práce z důvodu zajištění bezproblémového chodu oddělení nucen spolupodílet se výrazně na plnění běžných termínovaných úkolů. Na osobní asistenci nováčkovi tak nezbyvá čas, je nutno spolehnout se na pracovní skupinu. Skupina s tímto postupem počítá, má nastaveny mechanismy zácvičku, přijímá od nováčka zpětnou vazbu a poskytuje ji dále vedoucímu. Zcela jistě však hrají roli i jednotlivé osobnostní charakteristiky a zkušenost vedoucích zaměstnanců i dalších členů pracovních týmů.

4.4 Adaptace po ukončení zkušební lhůty – Vstupní vzdělávání následné

Navazující část vstupního vzdělávání, „Vstupní vzdělávání následné“, probíhá jednotně v celém resortu a to nejdříve po absolvování Vstupního vzdělávání úvodního a ukončuje se nejpozději do dvanácti měsíců od vzniku pracovního poměru v organizaci (Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, s. 3). Jeho realizace vychází z usnesení vlády ČR ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.

Vstupní vzdělávání následné zprostředkovává zaměstnancům základní znalosti a vědomosti orientované na společné potřeby státní správy včetně základních dovedností pro způsobilost vykonávat činnosti ve státní správě a jejich seznámení s právními předpisy. Zaměstnanec po absolvování Vstupního vzdělávání následného získá ucelené znalosti o procesech fungování státní správy (Příloha č. 1 k Pravidlům vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, s 8).

Studijní texty obsahují základní informace o právním systému České republiky, fungování systému veřejné správy, uvedení do problematiky veřejných financí, poskytnutí základních znalostí o Evropské unii a teoretický úvod do oblasti

komunikace. Organizačně je studium zajištěno formou e-learningu. Odpovědnost za obsah a organizaci studia včetně vyhodnocení výsledků a IT podpory má firma Rentel, se kterou v této oblasti KÚ OL spolupracuje.

Studium e-learningového kurzu je zpoplatněno, probíhá v rámci pracovní doby s využitím IT prostředků zaměstnavatele (přes pracovní mailovou adresu) ve vymezeném období s délkou cca šesti týdnů. Konečným výstupem je informace firmy Rentel o úspěšném složení závěrečného testu. Vstupní vzdělávání následné se netýká osob s uzavřenou dohodou o pracovní činnosti či dohodou o vykonání práce.

Po Vstupním vzdělávání úvodním a Vstupním vzdělávání následném je univerzální vzdělávací proces formalizovaného začlenění nováčka do organizace ukončen. Další vzdělávání je zaměřeno především do oblasti odborné a jeho náplň je specifická s ohledem na pracovní pozici. Současnou situaci však zcela určitě ovlivní připravovaný Zákon o státní službě, platný od 1. 1. 2015. Podrobný popis postupů v něm uvedených však překračuje možnosti této práce.

4.5 Další specifika adaptačního procesu

Ve své personální praxi jsem vyzorovala, že průběh adaptačního procesu je ovlivněn i dalšími podmínkami a okolnostmi, ve kterých se zaměstnavatel i zaměstnanci vyskytují. Roli může hrát například fakt, zda jde o pracovníků první či následný pracovní poměr nebo také to, jaký typ vzdělání jedinec absolvoval a nakolik je toto vzdělání preferováno na trhu práce.

V podmínkách popisované organizace jde například o specifickou adaptaci zaměstnanců zařazených na systemizovaném místě „rozhodování o povolení vkladu“, tj. právníků. Ti mají obvykle představu rychlého kariérního i finančního růstu. Ač jsou považováni za vysoce odborně zaměřené zaměstnance (dáno mimo jiné typem a hodnotou jejich atraktivního vzdělání, náročností práce, umožněním účasti na specifických školeních atd.), pro právníka je na KÚ OL možnou perspektivou kariérního posunu pouze pozice vedoucí právního oddělení. Ty jsou ale většinou obsazeny stabilně dlouhodobě.

Je obvyklé, že v době zkušební lhůty i po jejím skončení mají právníci rozjednány ještě další pracovní poměry u jiných zaměstnavatelů a jakmile jsou jim nabídnuty lepší podmínky, rozvazují pracovní poměr s KÚ OL.

Ve sledovaném období od 1. 10. 2013 do 30. 9. 2014 uzavřel KÚ OL pracovní smlouvy se čtyřmi zaměstnanci zařazenými na systemizované místo „rozhodování o povolení vkladu“. Z výše uvedených důvodů dva pracovní poměr ve sledovaném období ukončili (jednou ve zkušební lhůtě, jednou po pěti měsících trvání pracovního poměru).

Průběh adaptačního procesu v situaci, kdy je nový zaměstnanec u zaměstnavatele tak říkajíc pouze „jednou nohou“ a zároveň si zjišťuje podmínky u konkurence, pak nemůže být ze strany tohoto pracovníka plnohodnotný a probíhat v takovém rozsahu a nasazení, jako u nováčka, který v novém zaměstnavateli cítí možnost stabilního pracovního místa a dělá vše pro rychlé a efektivní začlenění do kolektivu.

Opakované obsazování uvolněných pozic je vyčerpávající pro pracoviště, právní oddělení i personální útvar a to s ohledem na čas, organizaci a průběh výběru nových zaměstnanců, jejich následné zacvičování do specifických agend a postupů, vztahů v kolektivu atd., to vše v kontextu plnění lhůt jednotlivých správních úkonů. Přímí nadřízení (vedoucí právních oddělení) nástupem nováčka na určitou dobu většinou zpomalí výkonnost týmu, neboť se mu musí oni sami nebo jiný jimi určený zaměstnanec individuálně věnovat. Jejich práce je pak přerozdělována ostatním členům oddělení. V době minimálně několika týdnů po nástupu pracuje nováček pod permanentním dohledem, vedoucí zaměstnanec mu přiděluje postupně složitější spisy. Situace, ve které dochází z důvodu fluktuace k opakovanému zaučování, má tedy negativní dlouhodobý dopad nejen na výkonnost, ale i na atmosféru v týmu. Řešení této situace však není v možnostech personálního oddělení ani vedoucích zaměstnanců, spočívá v systémové změně (například pravidel odměňování ve srovnání se soukromým sektorem) a souvisí se specifickým postavením právníků ve společnosti.

Dle mých zkušeností adaptační proces absolvují často úspěšněji mladší jedinci (absolventi škol) a jedinci v dlouhodobé evidenci úřadu práce. První z důvodu potřeby uchytit se na trhu práce. Jejich výhodou je absence dosavadních zažitých návyků, které by bylo třeba redefinovat. Lidé dlouhodobě nezaměstnaní se lépe

přizpůsobují s výhledem sociálních jistot po dlouhém období bez finančních prostředků a v problematické sociální situaci. I toto tvrzení však má své výjimky dané osobnostními charakteristikami jednotlivců.

4.5.1 Zařazení na systemizovaném místě v kontextu adaptace

Soubor požadavků zaměstnavatele vyplývající z konkrétního pracovního zařazení na příslušném systemizovaném místě je vymezen v „Popisu pracovních činností“. V něm je uvedeno především systemizované místo a nejnáročnější pracovní činnost v návaznosti na stanovenou platovou třídu, dále specifické činnosti zajišťované zaměstnancem (například kmenové činnosti, dále pokladní činnosti a s nimi související hmotná odpovědnost, referentské řízení služebního automobilu, pověření dle Organizačního řádu KÚ OL, obsluha telefonní ústředny nebo datové schránky úřadu, činnosti prováděné při nepřítomnosti jiných zaměstnanců atd.) (Popis pracovních činností, interní dokument úřadu). Popis pracovních činností, jehož autorem je přímý nadřízený zaměstnanec, patří mezi dokumenty podporující adaptaci pracovní/odbornou. Jednoznačným vymezením pracovních činností, kompetencí a povinností určuje obsah a rozsah práce. Lze z něj vyvodit nejen požadavky na další vzdělávání a základní vybavení osobními ochrannými pracovními prostředky, ale také žádoucí pracovní výsledky využitelné jak při odměňování, tak při kárných řízeních.

Zařazení na konkrétním systemizovaném místě vede také k příslušnosti k profesní skupině zaměstnanců, kteří jsou na stejném místě zařazení na různých pracovištích úřadu. Tito zaměstnanci se pravidelně společně účastní například pracovních porad s výměnou zkušeností a úpravou pracovních postupů. Na příslušnost k profesní skupině jsou vázány i pracovní a později často i přátelské vztahy vznikající uvnitř pracoviště i mezi pracovišti navzájem a udržující se při výměně zkušeností a účasti na vzdělávacích akcích v oblasti odborné i soft skills.

Skupiny spolupracují jak v rámci svých pracovišť, tak v krajském kontextu. Na tento model spolupráce navazuje i specificky organizované vzdělávání, oběh informací a pokynů, distribuce nařízení, metodik včetně odborného know-how atd. Každá profesní skupina v souvislosti s řešením specifických pracovních úkolů

používá terminologii, které sice ostatní zaměstnanci KÚ OL většinou rozumí, jde však spíše o povrchní znalost než o důsledné pochopení. Příslušnost k profesní skupině se tedy odráží i v jazyce. V neposlední řadě ovlivňuje pracovní zařazení i způsob práce (geodeti – týmové činnosti v terénu, časté služební cesty, a proto i bližší mezilidské vztahy x právníci – individuální posuzování listin, vlastní zodpovědnost za výsledek).

Dalo by se říct, že každé systemizované místo má v tomto kontextu svou vlastní „kulturu“. Například pokud je zaměstnanec na KÚ OL zařazen na pozici právníka, ostatní od něj budou očekávat spíše individualistický přístup k řešení pracovních úkolů, dále určitý styl precizního chování, vyjadřování, znalostí a dovedností. Co se modelu vzdělávání právníků týče, očekává se jeho realizace především formou samostudia nebo prezenční účasti na specifických resortních odborných seminářích.

Naopak geodeti jsou z důvodu častých služebních cest v terénu a odlišným časovým průběhem práce (nevázání se na třicet denní lhůty, úkoly v cca šestiměsíčním horizontu) vnímáni spíše jako družní kolegové s volnějším režimem práce, do nepohody a podporující každou legraci. Jejich vzdělávání obsahuje mimo jiné i exkurze po krajině, návštěvu prezentačních akcí firem obchodujících s geodetickými přístroji nebo účast na mezinárodních geodetických akcích s odborným i společenským programem.

Výše uvedené srovnání pozice právníků a geodetů vychází z mého osobního pozorování. V reálu se vyskytují i odchylky, jež jsou ovlivněny možnostmi, preferencemi a osobnostním založením každého jednotlivce. Pracovní zařazení hraje v kontextu adaptace podstatnou roli, protože určuje její základní mantinely a usměrňuje možnosti a rozsah přizpůsobení se a vzájemných očekávání nejen v oblasti pracovní/odborné, ale také kulturní a sociální.

4.5.2 Adaptace na pracovní skupinu

V každé vícečlenné organizaci je základní sociální jednotkou pracovní skupina. Jejím hlavním zájmem je dle Brookse koordinace pracovních aktivit s cílem plnit požadované úkoly. Členové jsou v ní spojováni na základě předem definovaných rolí. Stěžejním rysem pracovní skupiny je povaha svěřeného úkolu (Brooks 2003, s.

78-79). Je vymezena nejen charakterem práce, specifickým průběhem pracovních činností, ale může mít i vyhraněnou subkulturu. V podmínkách Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj tento specifický charakter vykazují oddělení právních vztahů k nemovitostem, oddělení aktualizace katastru nemovitostí a oddělení dokumentace katastru nemovitostí, zařazené na všech šesti katastrálních pracovištích. Zcela specifickou pracovní náplň i postavení v rámci kraje má kancelář úřadu s odděleními: personální, ekonomické, oddělení hospodářské správy a oddělení metodiky a kontroly. Obdobně výlučné postavení mají i jednotlivé organizační útvary technického odboru: oddělení obnovy katastrálního operátu I. i II. a oddělení podpory informačních a komunikačních technologií.

V současných podmínkách se uvedené útvary stávají více prostupnými. Je nutné přesouvat pracovníky mezi odděleními z důvodu reakce na aktuální potřeby plnění věcných úkolů a dodržení pravidel systemizace s využitím konkrétních znalostí a dovedností jednotlivců. I přes setrvání v jednom pracovišti (na jedné adrese, v jedné budově) i ve stejných či výhodnějších platových podmínkách s předpokladem budoucí stability v pracovním poměru, se zaměstnanci zvláště na některých odděleních přestupům brání. Začleňování do nové pracovní skupiny tedy neprobíhá vždy přirozeně, ale musí být v některých případech nařízené.

Z mých dlouhodobých zkušeností vyplývá, že vzájemný přestup je nejhůře realizovatelný mezi odděleními právních vztahů k nemovitostem a oddělením aktualizace a to z důvodu specifického zaměření a dosaženého vzdělání.

Mezistupněm je oddělení dokumentace katastru nemovitostí, jehož zaměstnanci podávají veřejnosti informace z katastru nemovitostí (práce na přepážkách) a vedou databázi v pozemkové knize a dalších sbírkách listin. Tito zaměstnanci nemají předepsaný specifický typ vzdělání. Disponují však většinou praktickou znalostí problematiky katastru (zkušenost daná dlouhodobým pracovním poměrem), znalostí komunikačních strategií včetně komunikace s problémovými klienty a také znalostí administrativních úkonů na příslušných systemizovaných místech. Zaměstnanci tohoto oddělení však v případě, že nemají specifické právní ani geodetické vzdělání, nejsou bohužel využitelní v náročných právních a geodetických agendách. Dalším problémem je i odstupňovaná náročnost práce a odlišné finanční ohodnocení. Jednoduše řečeno – případný přestup z oddělení dokumentace do oddělení právních vztahů k nemovitostem či do oddělení aktualizace bývá postupem „do lepšího“,

„sestup“ z těchto oddělení s konečným zařazením v útvaru dokumentace je většinou hodnocen jako nepopulární.

Úspěšné začlenění jednotlivce do nové pracovní skupiny je závislé na přijetí nových hodnot, norem, tradic a vzorců chování této skupiny, na vytvoření oboustranně akceptované pozice v síti formálních i neformálních vztahů, přijetí a zvládnutí nové role ve skupině a akceptace formálních i neformálních autorit.

Příčinou neúspěšné adaptace na jinou pracovní skupinu je nesoulad (konflikt) v normách, hodnotách a způsobech jednání jednotlivce a skupiny. Adaptaci ztěžuje přetrvávající silná vazba pracovníka na jinou (původní) skupinu s odlišnou hodnotovou orientací, normami a vzorci chování. Pracovní skupina nemusí nováčka přijmout, případně je k němu lhostejná. Příklad nováčka do nestabilní a konfliktní skupiny může vést také k tomu, že se o jeho přízeň jednotlivé podskupiny „přetahují“. V neposlední řadě může být příčinou problematické adaptace na pracovní skupinu osobnost, chování a jednání samotného nováčka, ostatních členů nebo dokonce i vedoucího zaměstnance.

Ve sledovaném období byl pouze s jedním zaměstnancem ukončen pracovní poměr ve zkušební lhůtě z důvodů na straně zaměstnavatele. Při pohovoru v průběhu předání dokumentace k rozvázání pracovního poměru, kterého jsem se osobně účastnila, vyšlo najevo, že nováček přijatý na podatelnu katastrálního pracoviště nezapadl do kolektivu dalších čtyř kolegů, nerespektoval pracovní postupy dle pokynů, což mělo dopad na výsledky celé pracovní skupiny. Na počátku neúspěchu stály zřejmě odlišné představy o způsobu týmové práce. Nováček pracoval příliš samostatně bez ohledu na ostatní, neřídil se pokyny a využíval vlastního způsobu zpracování agend. Tento přístup však na podatelně není možný. Později došlo i k osobní averzi mezi ním a dalšími členy týmu. Vzájemné antipatie spolupracovníků se zpět promítly do způsobu přenosu aktuálních informací a tím i do výsledků práce. Je však otázkou, nakolik byla situace zapříčiněna osobnostními charakteristikami nováčka, jeho kolegů (semknutost kolektivu) a nakolik případně mohlo jít o nevhodný výběr při osobních pohovorech nebo/a podcenění adaptačního procesu především v oblasti pracovní/odborné, případně sociální.

Úspěšnost průběhu adaptace jednotlivce na pracovní skupinu může být posuzována objektivně či subjektivně. Subjektivními kritérii jsou například:

spokojenost pracovníka s úrovní mezilidských vztahů, akceptace neformálních autorit a vedoucího zaměstnance, ochota spolupracovat a sdílet informace a pracovní postupy se členy skupiny. K některým z těchto kritérií se vrátím dále v případových studiích.

Objektivní kritéria úspěšnosti průběhu adaptačního procesu ve skupině jsou dána sociometrickou pozicí nově příchozího jedince v této skupině, jeho autoritou ve skupině, aktivitami ve prospěch skupiny, četností účasti na pracovních a mimopracovních aktivitách atd. Zajistit realizaci sociometrického testu však v současných časových a organizačních podmínkách úřadu není možné a rovněž monitoring četnosti účasti nováčků na mimopracovních akcích není v silách autorky této práce. Částečně je však úspěšnost adaptace vystižena v hodnocení zaměstnanců. Jde ale pouze o pohled hodnotitele (tj. vedoucího zaměstnance), nikoliv hodnoceného a kolektivu.

5 Monitoring úspěšnosti adaptačního procesu v systému hodnocení

Výsledky hodnocení jsou důležitým podkladem pro monitoring aktuálního stavu a plánování personálního rozvoje úřadu. Na KÚ OL jsou v širších souvislostech provázány s dalšími dílčími personálními agendami, například vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, plánováním jejich kariérního růstu, získáním nepřímé zpětné vazby na práci vedoucích zaměstnanců a zjištěním kvality personálního informačního systému. „Výsledky hodnocení mohou sloužit i jako podklad pro posuzování efektivnosti výběru zaměstnanců a vhodnosti metod užitých při výběrových řízeních. Lze s nimi pracovat i při posouzení vhodnosti zařazení zaměstnance na konkrétní pracovní pozici v rámci úřadu. Hodnocení poskytuje ucelené informace vedoucí ke zlepšování individuálních pracovních výkonů, k rozvoji pracovních schopností zaměstnanců a k jejich adaptaci na hodnoty úřadu“ (Opatření ředitele k hodnocení zaměstnanců, s. 2).

„Cílem hodnocení je motivovat zaměstnance mj. prostřednictvím zpětné vazby na výsledky jejich pracovní činnosti, využít získané informace v personální práci a ke stanovení spravedlivého systému odměňování v návaznosti na zákoník práce a související legislativu v platném znění včetně interních norem úřadu a resortu.

Mimořádné hodnocení vykonané před skončením zkušební doby a/nebo před uplynutím sjednané doby trvání pracovního poměru na dobu určitou je možno využít jako podklad pro rozhodnutí o setrvání zaměstnance v pracovním poměru a/nebo případném prodloužení pracovní smlouvy za dodržení podmínek uvedených v platném znění zákoníku práce. Dodržování zásad hodnocení by mělo zaručit vzájemnou informovanost nadřízených a podřízených a vést k postupnému odstraňování vlastních nedostatků dohodnutými postupy“ (tamtéž, s. 2).

Katastrální úřad pro Olomoucký kraj má nastaven systém hodnocení v roční lhůtě.

Kritéria hodnocení jsou:

1. Odborný profil a pracovní výkon

- Odborné znalosti odpovídající vykonávané práci
- Doplnění odborných znalostí, zvyšování a prohlubování kvalifikace
- Využitelnost doplněných odborných znalostí v praxi
- Kvalita odvedené práce
- Množství odvedené práce
- Plnění úkolů ve stanovených termínech

2. Pracovní potenciál a pracovní chování

- Využití pracovní doby
- Pracovní kázeň
- Samostatnost
- Plnění mimořádných úkolů (např. zastupitelnost, jednorázové úkoly)
- Kolegiální, vstřícné chování ke spolupracovníkům
- Spoluvytváření dobrých pracovních i osobních vztahů
- Týmovost

3. Komunikace a spolupráce s interními nebo externími klienty

- Komunikace a spolupráce s interními nebo externími klienty
- Vystupování vůči interním nebo externím klientům

(Opatření ředitele k hodnocení zaměstnanců, interní dokument úřadu.

Plné znění hodnotícího formuláře pro řadové zaměstnance viz Příloha č. 4)

Výše uvedená kritéria jsou dále rozpracována v Metodice k Opatření ředitele k hodnocení zaměstnanců. U každé hodnocené položky jsou pro jednotlivé úrovně bodového hodnocení rozepsány formou slovních výroků charakteristické znaky, dle kterých lze přidělit bodovou hodnotu v příslušné kvalitě. Nahlížíme-li na tato kritéria z hlediska hodnocení nováčků, můžeme v nich najít adaptaci v oblasti odborné/pracovní (část Odborný profil a pracovní výkon), sociální (v části Pracovní potenciál a pracovní chování například Kolegiální, vstřícné chování ke spolupracovníkům, Spoluvytváření dobrých pracovních i osobních vztahů a část Komunikace a spolupráce s interními nebo externími klienty). Kulturní adaptace trvá nejdélejší dobu, její úspěšnost je postřehnutelná globálně v úspěšnosti zaměstnance, jeho loajalitu a stabilitu v organizaci. Projevuje se však i v dílčích charakteristikách obou předchozích druhů adaptací.

Srovnáním výstupů z hodnocení čtrnácti nově nastoupivších zaměstnanců v období od 1. 10. 2013 do 30. 9. 2014 jsem zjistila tyto výsledky:

Odborný profil a pracovní výkon

Odborné znalosti odpovídající vykonávané práci: zaměstnanci obdrželi hodnocení v rozpětí 4 – 7 bodů, z toho 4 body 1x, 5 bodů 5x, 6 bodů 5x a 7 bodů 3x. Průměrná hodnota je 5,7 bodu. Jak je zřejmé ze znění jednotlivých položek hodnocení, kvalita zpracování nováčků v odborné problematice byla různá, od zvládnutí jednodušších činností pod vedením nadřízeného s důslednou kontrolou, až po vykonávání zadané práce na požadované úrovni včetně řešení komplikovaných případů. Rozdíly jsou dány především osobností jednotlivých osob, charakterem a obtížností práce spojené s konkrétním systemizovaným místem. Roli bezpochyby hrají i nedostatečné zkušenosti dané délkou pracovního poměru.

Doplňování odborných znalostí, zvyšování a prohlubování kvalifikace: zaměstnanci obdrželi hodnocení v rozpětí 5 – 9 bodů, z toho 5 bodů 4x, 6 bodů 4x, 7 bodů 4x, 8 bodů 1x a 9 bodů 1x (jde o zaměstnance studujícího dálkově VŠ). Průměrná hodnota je 6,4 bodu. Hodnotitelé tedy vystihli různou aktivitu nováčků vůči vzdělávání, a to od účasti na vyzvání, až po samostudium. Ve srovnání s předchozí hodnocenou položkou jsou bodové hodnoty i průměrná hodnota vyšší.

Dle mého názoru je to dáno potřebou nováčků rychle doplnit odborné informace a průběžně jich využívat.

Využitelnost doplněných odborných znalostí v praxi: zaměstnanci obdrželi hodnocení v rozpětí 5 – 8 bodů, z toho 5 bodů 5x, 6 bodů 5x, 7 bodů 3x, 8 bodů 1x. Průměrná hodnota je 6 bodů. V kontextu slovního vyjádření jednotlivých položek to znamená různou úroveň nováčků od stavu, kdy doplněné odborné znalosti v praxi používají vždy, je-li to možné, až po situaci, kdy dokonce školí a předávají nové informace ostatním. I zde se promítá rozdílné osobnostní nastavení, roli může hrát i motivace setrvat u zaměstnavatele v dlouhodobém poměru, případně snaha posunout se z nižší, „startovací“ pracovní pozice na lépe hodnocené a stabilnější pracovní místo.

Kvalita odvedené práce: pracovníci obdrželi hodnocení v rozpětí 4 – 7 bodů, z toho 4 body 1x, 5 bodů 1x, 6 bodů 2x, 7 bodů 9x, 8 bodů 1x. Průměrná hodnota je 6,6 bodu. Kvalita práce hodnocených kolísala, tedy od práce s ojedinělými chybami jiného než formálního charakteru, až po téměř bezchybnou práci s formálními chybami, jež jsou ihned opraveny. I chybovost je vázána na úspěšnost adaptačního procesu, rozdílné hodnoty zcela jistě souvisí jak s délkou pracovního poměru, tak s důsledností zpětné vazby mezi vedoucím, kolegy a nováčkem.

Množství odvedené práce: hodnocení se pohybovalo v rozpětí 5 – 8 bodů, z toho 5 bodů 1x, 6 bodů 7x, 7 bodů 4x, 8 bodů 1x, 9 bodů 1x. Průměrná hodnota 6,6 bodu. Rozptyl výsledků udává mantinely od průměrného, dostačujícího množství odvedené práce, po více úkolů než ostatní. Nejvýše byli hodnoceni nováčci na právním oddělení, které je velmi striktně fixováno na plnění pracovních úkolů ve lhůtách. Podmínkou jejich úspěšné adaptace je tedy mimo jiné i rychlost a kvantita práce.

Plnění úkolů ve stanovených termínech: zaměstnanci byli hodnoceni v rozpětí 5 – 8 bodů, z toho 5 bodů 3x, 6 bodů 6x, 7 bodů 2x, 8 bodů 3x. Průměrná hodnota 6,4 bodu. Hodnocení plnili úkoly v různé kvalitě, ve stanovených termínech, případně někteří i v předstihu. Dle mého názoru tato položka nemusí být nutně ovlivněna adaptací. Předpokládám, že vedoucí zaměstnanci, většinou zadávající úkoly, jsou si vědomi limitů nováčků v zácviku a upravují jim termíny dle situace a jejich možností.

Pracovní potenciál a pracovní chování

Využití pracovní doby a pracovní kázeň: s výjimkou jediné hodnocené obdrželi všichni zbývající plný počet, tedy 5 bodů. Dle názoru hodnotitelů tedy hodnocení pracovní dobu plně využívali, jejich pracovní kázeň byla vyhovující v souladu s Kodexem etiky a protikorupčním programem. Zaměstnankyně hodnocená třemi body měla nedostatky ve využívání pracovní doby a/nebo pracovní kázi. Protože byla opakovaně nízko hodnocena i v dalších položkách, upozornilo personální oddělení na tuto skutečnost vedení úřadu v kontextu (ne)prodloužení pracovní smlouvy.

Samostatnost: pracovníci byli hodnoceni v rozpětí 5 – 8 bodů, z toho 5 bodů 2x, 6 bodů 5x, 7 bodů 4x, 8 bodů 3x. Průměrná hodnota 6,6 bodu. Vzhledem k pozici nováčka se logicky objevilo slovní hodnocení v mantinelech práce na přidělených úkolech pod částečným vedením až po samostatnou práci na zadaném úkolu. Míra samostatnosti souvisí přímo s délkou pracovního poměru a s postupným zvládnutím specifických odborných úkonů. Dle toho, v jaké fázi adaptace se v době hodnocení nováček nacházel, a dle již zvládnutého, mohl vykonávat některé agendy samostatně.

Plnění mimořádných úkolů (např. zastupitelnost, jednorázové úkoly): hodnocení se pohybovali v rozpětí 5 – 7 bodů, z toho 5 bodů 6x, 6 bodů 6x, 7 bodů 2x. Průměrná hodnota 5,7 bodu. Při zpracování jsem předpokládala spíše nižší hodnocení, proto mne vyšší hodnoty překvapily (týkají se samostatného, iniciativního a aktivního plnění mimořádných úkolů s dobrými výsledky).

Kolegiální, vstřícné chování ke spolupracovníkům: zaměstnanci byli hodnoceni v rozpětí 5 – 8 bodů, z toho 5 bodů 2x, 6 bodů 1x, 7 bodů 4x, 8 bodů 7x. Průměrná hodnota 7,1 bodu. Dle slovního hodnocení od kolegiality a pomoci na požádání, po výzvě, až po pomoci dle potřeby. Vysoké hodnocení této položky zcela určitě souvisí jak adaptací sociokulturní, tak s potřebou získat odborné know-how. V podmínkách popisovaného úkolu je vzájemná součinnost zaměstnanců nutná a nováčci si potřeby udržování dobrých kolegiálních vztahů jsou vědomi.

Spoluvytváření dobrých pracovních i osobních vztahů: čtyři zaměstnanci byli hodnoceni 3mi body, ostatní plným počtem (tj. 5 bodů). Slovní hodnocení udává mantinely mezi neutrálním chováním (kontrakt s kolegy ale udržován) až po aktivní

podílení se na spoluvytváření dobrých pracovních i osobních vztahů v pracovním kolektivu.

Týmovost: všichni hodnocení obdrželi 3 body, což znamená, že na plnění týmových úkolů se podílí na požádání, po výzvě. S ohledem na svou pozici nového člena týmu jiné bodové hodnocení snad mít ani nemohli (vedoucím týmu z důvodu nezkušenosti být nemohou, jejich případné nepodílení se na plnění týmových úkolů, i když to situace dovoluje, by zřejmě vedlo k rozvázání pracovního poměru ve zkušební lhůtě či k neprodloužení pracovní smlouvy).

Komunikace a spolupráce s interními nebo externími klienty

Komunikace a spolupráce s interními nebo externími klienty: zaměstnanci byli hodnoceni v rozpětí 5 – 8 bodů, z toho 5 bodů 3x, 6 bodů 8x, 7 bodů 2x a 8 bodů 1x. Průměrná hodnota 6,1 bodu. Komunikace a spolupráce tedy v požadované míře až po aktivní přístup využitelný při řešení konfliktních situací. Externím klientem je v podmínkách KÚ OL veřejnost (laická i odborná), interním klientem jsou ostatní zaměstnanci úřadu. Rozdílné hodnocení může být dáno osobnostním profilem hodnoceného (extrovert x introvert), mírou jeho komunikačních dovedností a pracovním zařazením (vysoké bodové hodnocení obdržely pracovnice podatelny).

Vystupování vůči interním a externím klientům: 9 hodnocených obdrželo 3 body, 5 obdrželo plný počet, tj. 5 bodů. Slovní hodnocení se pohybovalo od standardního vystupování v souladu s nároky vedoucího a zájmem o vyřešení problému až po nadstandardní, ochotné a vstřícné vystupování s maximálním zájmem o vyřešení problému. Tato položka dle mého názoru není přímo vázána na adaptaci, jde spíše o přístup k řešení problémů obecně.

Při zpracování výsledků hodnocení jsem si však vědoma pouze relativní statistické srovnatelnosti a možnosti využít průměrování. Myslím si, že srovnání se stejně početnou skupinou „zkušených“ pracovníků na stejných systemizovaných místech by bylo zavádějící. U nováčka je úspěšné „zpracování“ a zařazení se do kolektivu výrazně patrné. Navíc mohou hodnotitelé hodnocení využít jak k pozitivní motivaci (tzn. ocenit kladně úspěchy), tak naopak kárat za nedostatky (upozornit na slabá místa). Každý z hodnotitelů si volí vlastní cestu vycházející z kontextu již

nastavení laťky přísnosti u dalších zaměstnanců, z průběžného monitoringu nováčkova adaptačního procesu a z dosavadních manažerských zkušeností.

Této práci by prospělo srovnání bodových hodnot získaných stejnou skupinou zaměstnanců za následující hodnocené období (tedy k 31. 10. 2015). Není to však reálně možné jednak s ohledem na termín zpracování této práce a také vzhledem k faktu, že od 1. 1. 2015 začne platit Zákon o státní službě, jež bude definovat hodnocení zřejmě velmi odlišně.

Součástí hodnocených položek jsou mimo jednotlivá kritéria hodnocení i úkoly pro jednotlivé stálé zaměstnance stanovené vždy na roční období následující po hodnotícím pohovoru. Obsah těchto úkolů není určen, nicméně metodicky byly doporučeny jejich vhodné okruhy. Jedním z nich je i oblast zácviku nových zaměstnanců. Nováčci měli v úkolech často uvedeny aktivity související se vzděláváním uvedené slovesy: naučit se..., osvojit si práci..., nastudovat předpisy..., aplikovat v praxi..., průběžně se seznamovat s..., vzdělávat se v oblasti..., samostudiem doplňovat a prohlubovat znalosti... Uvedeny byly i požadavky hodnotitelů na rozšíření stávajícího pole působnosti hodnoceného (například plné zapracování v agendách... a systému...) a dále požadavky na zvýšení kvality práce (větší důslednost při zpracování a kontrole...).

Adaptační proces se do hodnocení promítl i z druhé strany. Někteří zkušení zaměstnanci dostali za úkol zacvičit nováčka XY v agendě AB nebo obecněji - stát se garanty konkrétních nováčků s důrazem na úspěšný průběh jejich adaptace v oblasti odborné/pracovní ale i kulturní a sociální. Tímto úkolem byli pověřeni většinou zkušení zaměstnanci, neformální autority pracovní skupiny, u kterých se předpokládalo úspěšné předání know-how ve všech potřebných oblastech činnosti nováčků. Ve všech případech, kdy byl úkol v tomto znění uložen, byl hodnocen maximálním možným počtem bodů.

Protože mají bodové hodnoty získané součtem všech hodnocených položek přímou vazbu na platové podmínky zaměstnanců a jsou využitelné i při zdůvodnění mimořádných odměn a přiznávání osobních příplatků, věnují jim zaměstnanci velkou pozornost.

6 Role nadřízeného a personálního oddělení

Vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení a klíčoví zaměstnanci personálního oddělení se adaptačního procesu účastní v několika rovinách. Vedoucí bývají především na počátku adaptačního procesu vzorem, formální i neformální autoritou, která předává hodnotové vzorce žádoucího chování, informuje o stylu práce, seznamuje se specifickými předpisy a stanovuje podmínky, ve kterých zaměstnanec bude pracovat. Vedoucí definují podrobnou pracovní náplň, připravují pro nováčka i pracovní skupinu podmínky na vytvoření vzájemného vztahu. Dále zjišťují vzdělávací potřeby, kontrolují výsledky práce a průběh adaptačního procesu, poskytují zpětnou vazbu jak adaptujícím se zaměstnancům, tak pracovní skupině, zaměstnavateli i personálnímu oddělení.

Vedoucí zaměstnanci byli vedoucí personálního oddělení v minulosti opakovaně školeni v oblasti manažerských a komunikačních dovedností s důrazem na úspěšné manažerské zvládnutí adaptačního procesu. Vedení úřadu roli vedoucích v adaptaci definuje tak, že vedoucí vědí, jak je chod úřadu organizován, a mají klíčové postavení při přenosu informací o žádoucím chodu směrem k adaptovaným. Nadřazenost pozice „těch co vědí“ by však měla vyvážit možnost dialogu obou stran, případně možnost nechat se nováčkem ovlivnit (= poučit) v pozitivním slova smyslu, reagovat pružně na jeho potřeby a podněty. K dialogu je však třeba čas, trpělivost, zkušenosti a nadhled. Mimo jiné i z důvodu občasné jednostranné zaměřenosti pouze na odborné oblasti vedení týmu bez komunikačního, psychologického a andragogického kontextu, jsou však právě vedoucí zaměstnanci stále jednou z proměnných v procesu adaptace.

Úkolem personálního oddělení je zajišťovat metodickou činnost související s jednotnými formalizovanými postupy adaptačního procesu, podílet se na přípravě, realizaci a vyhodnocení výsledků adaptace. Personální oddělení v omezené míře poskytuje také konzultační a poradenskou pomoc ve specifických případech (především tehdy, když adaptační proces neprobíhá standardně). Dle názoru respondenta A (účastníka ankety mezi vedoucími zaměstnanci): „Personální oddělení může především poskytnout vzdělávací nástroje jak pro nového zaměstnance (odborné vzdělávání), tak pro nadřízené (manažerské vzdělávání – koučing, jak zvládnout co nejlépe adaptační proces apod.), součinnost při přijímacích

pohovorech.“ Respondent B v téže anketě vnímal roli personálního oddělení jako dostatečnou.

Vedoucí personálního oddělení je s vedoucími zaměstnanci na všech stupních řízení ve věci procesu adaptace jejich podřízených i řízených kolektivů průběžným telefonickým, mailovým i osobním kontaktu. Kontakt je udržován ale i se samotnými adaptovanými zaměstnanci. Proto bude zajímavé uvést zjištění, jak podmínky adaptace a jejich průběh hodnotí samotní zaměstnanci.

7 Příklady průběhu adaptace v podmínkách úřadu

7.1 Adaptace na systémové a organizační změny v organizaci

Katastrální úřad pro Olomoucký kraj od doby svého vzniku systematicky monitoruje svou organizační kulturu a to jak vlastními silami, tak ve spolupráci s externími odborníky. Přípravu, průběh a výsledky tohoto monitoringu jsem popsala ve své bakalářské diplomové práci z roku 2012 vycházející z výsledků šetření z let 2004, 2006 a 2008. Podstatnou součástí zdrojů dat z roku 2004 byla dotazníková šetření provedená externí firmou s vědomím managementu na všech pracovištích KÚ OL. Další informace poskytla analýza dostupných dokumentů, psychologické testy a dotazníky pro vedoucí pracovníky, řízené rozhovory s vedoucími pracovníky, rozhovory s referenčními skupinami zaměstnanců, řízená porovnání pracovních procesů a podmínek a sociogramy vystihující mezilidské vztahy ve skupinách včetně určení neformálních autorit a problémových jedinců.

Výsledky analýzy stavu firemní kultury z roku 2004 byly předány vedení úřadu, které na jejich základě zpracovalo opatření k nápravě jednotlivých problémových oblastí a formou dialogu o nich informovalo zaměstnance. Následná srovnávací šetření stavu vybraných oblastí firemní kultury jsem osobně provedla formou distribuce a zpracování dotazníků a také pozorováním při osobních návštěvách pracovišť v letech 2006 a 2008 (Bartošová 2012, s. 16, 18). Podrobný popis průběhu sběru a zpracování dat včetně doporučení k realizaci viz má bakalářská diplomová práce.

Protože monitoring stavu firemní kultury probíhal v souvislosti se systémovou organizační změnou v roce 2004 a následně i v letech 2006 a 2008, dá se říci, že jeho výstupy v celé své šíři průběžně hodnotily stav adaptace na nové organizační podmínky a poskytly údaje o konkrétním stavu firemní kultury vždy k datu šetření. S ohledem na časový odstup a obsahový kontext je sice v této diplomové práci přímo necitují, mohu však konstatovat, že z nich vyplynul následující závěr: vedení úřadu je si díky těmto informacím vědomo důležitosti úspěšného průběhu adaptace (nejen) na oblasti měnící se organizace činností a firemní kultury úřadu. Obecných poznatků získaných při předchozím monitoringu využívá vedení KÚ OL i v současné době při zavádění dílčích změn v oblasti pracovní/odborné, organizační a sociokulturní v tom smyslu, že umí srovnáním vyhodnotit a zajistit základní podmínky a předpoklady jejich úspěšného přijetí včetně rizik.

Jednou z možností, jak tyto podmínky a předpoklady připravit, je například využití výsledků sociogramů z r. 2004, jež na jednotlivých pracovištích úřadu poskytly mimo jiné jména neformálních autorit. Většina z těchto zaměstnanců je stále v pracovním poměru k organizaci a dosud hrají v některých oblastech adaptačního procesu podstatnou roli (např. podpora vedení při zavádění rozsáhlých i dílčích organizačních změn, pracovních postupů ale i formální a/nebo neformální dohled nad adaptací nováčků v menších kolektivech).

Výsledkem opakovaných šetření v oblasti firemní kultury, jakož i průběžného vzdělávání v oblasti komunikačních a manažerských dovedností, bylo navázání individuálního přístupu k zaměstnancům ze strany především liniového managementu (tj. vedoucích oddělení). Se zaměstnanci je v průběžném osobním i telefonickém kontaktu též vedoucí personálního oddělení (osobní návštěvy pracovišť). Byla také nastavena průběžná komunikace mezi vedoucími zaměstnanci a personálním oddělením. Personální oddělení těmito formálními i neformálními informačními toky získává informace nejen o úspěšném začlenění nováčků do pracovního kolektivu. Podílí se také na řešení problémových situací včetně ojedinělých nutností ukončení pracovního poměru ve zkušební lhůtě. V těchto případech má nezvládnutí nebo nedostatečná adaptace určitě svůj podíl.

7.2 Adaptace po nástupu do pracovního poměru

Zaměstnankyně X v pracovním poměru po dobu 8 týdnů

Zaměstnankyně X byla před nástupem na KÚ OL po mateřské a rodičovské dovolené v dlouhodobé evidenci úřadu práce. Před nástupem na MD pracovala v oblasti bankovníctví. Její žádost o pracovní místo byla do výběrového řízení zařazena z databáze uchazečů o zaměstnání úřadu.

O nabízeném pracovním místě v kanceláři úřadu měla zaměstnankyně X představy především „z filmů a knížek“. Protože šlo o pozici ve společnosti známou a obsazovanou v podstatě v každé větší instituci, představovala si především využití svých organizačních a komunikačních dovedností, a v menší míře plnění administrativních úkonů. Jak vyplynulo z níže uvedeného rozhovoru, později ji překvapil opačný poměr činností. V podmínkách Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj je předmětem činnosti na této pozici především administrativní zajištění jednotlivých činností (v některých případech i na poměrně specializované úrovni), menší část pracovní náplně tvoří předpokládané úkoly spojené s organizačními a komunikačními dovednostmi a zajištění občerstvení a dalšího servisu při společenských akcích.

Komunikace vedená v souvislosti s výběrovým řízením i jeho průběh je zaměstnankyně X zpětně hodnocena jako srozumitelná a uvolněná. Požadavky písemné části výběrového řízení ji překvapily (především rukou psaný diktát), ale s ohledem na obsazovanou pozici jí připadaly logické a adekvátní. Jednání členů výběrové komise bylo při písemné i ústní části zkoušky dle vyjádření zaměstnankyně X profesionální. Ocenila lidský přístup členů komise a s ohledem na možnosti uvolněnou atmosféru: „Ani jsem nebyla nervózní, všichni byli hodní.“

Poté, co byla vyhodnocena jako úspěšná uchazečka, vstoupila v jednání s personálním oddělením. Vzájemnou komunikaci popsala jako přátelskou. Formuláře i pokyny pro zajištění vstupních personálních informací byly srozumitelné s výjimkou jednoho faktu k doplnění (nahlášeno personalistce jako námět pro úpravu).

Protože jde o zástup za mateřskou dovolenou, pracovní poměr byl sjednán tak, aby zaučující i zaučovaná zaměstnankyně byly v práci společně po dobu šesti pracovních dnů. V této době se předpokládalo předání agendy, seznámení se se

základy jednotlivých administrativních úkonů, obsahů šanonů atd. Ze zdravotních důvodů předávající však došlo k situaci, že v den nástupu předávané odešla na kontrolu k lékaři a zůstala hospitalizována v nemocnici. Předání informací i agend tedy zůstalo na přímé nadřízené a ostatních spolupracovnicích.

Nová zaměstnankyně byla svou přímou nadřízenou představena vedoucím zaměstnancům v budově a těm, kteří s ohledem na pracovní náplň byli přímými kolegy. Protože je zaměstnankyně X introvertní, představování jí bylo nepříjemné, nicméně je považovala za potřebné a nutné. Další sociální vztahy si začala budovat bezprostředně v kontextu plnění pracovních úkolů a zaškolení se v agendách. Někteří kolegové jí nabídli tykání, na které přistoupila i přes to, že by „s tím radši ještě chvíli počkala“. Dilem z důvodu introverze, dilem proto, že v předešlém zaměstnání bylo tykání povinné a zaměstnankyně X s ním neměla nejlepší zkušenosti. V podmínkách KÚ si naopak musí dosud zvykat na oslovování vedoucích s použitím titulů. Celkovou atmosféru na novém pracovišti hodnotila v prvních dnech jako přátelskou, bezkonkurenční.

Katastrální úřad má vlastní terminologii, která je pro nezasvěcené velmi nepřehledná a složitá k pochopení. Zaměstnankyně X uvedla, že v prvních dnech setkala s řadou pro ni cizích termínů a zkratk: digitalizace, systemizace, obnova katastrálního operátu, vklady a záznamy, ISKN (znamená informační systém katastru nemovitostí), ČÚZK (znamená Český úřad zeměměřický a katastrální), KP (znamená katastrální pracoviště). Vysvětlení těchto termínů hledala jednak v kontextu sdělení (na poradě, v prezentaci, v dopise nebo pokynu), jednak dotazem u nadřízené nebo kolegyň.

Přes nestandardní průběh své zaučení v základních odborných agendách zhodnotila zaměstnankyně jako úspěšné. Uvedla, že k vysvětlení agendy stylem „každý něco po troškách“ pro ni bylo přijatelnější než „sdělení informací o pozici XY od předávající zaměstnankyně jednorázově“.

I když kulturní adaptace trvá nejdéle, začíná taktéž již od vzájemného kontaktu zaměstnance se zaměstnavatelem. Informace o kultuře organizace lze získat pozorováním, dotazy, vlastním prožitkem. Zaměstnankyně X byla v této věci aktivní. Na nadřízenou se obrátila například s otázkou k možnosti realizace soukromých hovorů, jejich vykazování a úhrady, zajímala ji možnost vstupu příbuzných do

pracovních prostor (návštěva v případě nutnosti). S ohledem na blížící se vlastní narozeniny se informovala o tom, jakým způsobem je tato situace v kolektivu řešena a co se od ní očekává včetně rozsahu občerstvení a možnosti nabídky alkoholických nápojů. Ptala se také na možnost účasti na vánočním večírku. Zajímala ji i pravidla dress code – zda je na úřadě přípustné odkrýt tetování na paži (nebo nosit celoročně dlouhé rukávy), nakolik formální oděv je nutno při jednotlivých příležitostech použít. Co se týče výzdoby kanceláře, zvolila prozatím stejnou „normu“ jako její předchůdkyně. V době rozhovoru nenarazila zaměstnankyně X ještě na žádná tabuizovaná témata (což ovšem neznamená, že takováto na úřadě nejsou).

(rozhovor se zaměstnankyní X dne 12. 11. 2014)

Přímá nadřízená hodnotila adaptaci zaměstnankyně X jako úspěšnou. S ohledem na krátké trvání pracovního poměru lze zatím konstatovat, že si pracovnice vytvořila dostatečný počet neformálních vazeb, které jí pomohly nejen k přirozenému začlenění se do pracovní skupiny, ale i k získání údajů o pracovních postupech neformální cestou. Nelze ještě vysledovat sžití se s kulturou organizace. Prozatím však k zásadním prohřeškům nedošlo.

Adaptaci nově nastupujícího zaměstnance považují za nejkompexnější a nejnáročnější ze všech čtyř uvedených příkladů. Ve stejném rozsahu musí nováček postupně zvládnout osvojení pracovní/odborné problematiky v konkrétních podmínkách, začlenění do pracovního kolektivu a postupně též pochopení kulturních vzorců organizace. Nepochopení či neúspěšná adaptace v jakékoliv z těchto složek velmi ovlivňuje celkový výsledek adaptace. Vytváří se vzájemné vztahy nováčka s kolegy, nadřízenými/podřízenými a dalšími útvary organizace.

7.3 Adaptace při přestupu na nové systemizované místo

Přestup zaměstnankyně Y mezi dvěma pracovišti KÚ OL, různá systemizovaná místa

Zaměstnankyně Y je v pracovním poměru na KÚ pro Olomoucký kraj od r. 2009. V souvislosti s tehdejšími potřebami úřadu, svým vzděláním a praxí byla přijata na

systemizované místo v technickém odboru, jehož náplní práce je kombinace geodetických činností v terénu a jejich následného kancelářského zpracování. V rámci plnění pracovních úkolů byl kontakt s klienty omezen pouze na specifické situace. Pracovní kolektiv se utvářel nově – náborem nováčků, případně přechodem stávajících zaměstnanců z jiných útvarů. Je tvořen muži i ženami, věkový průměr cca 40 let. S ohledem na charakter práce a neveřejnou zónu je pro kolektiv charakteristická velmi rodinná atmosféra. Práce je rozdělena na individuální úkoly zpracovávané v dlouhodobém časovém horizontu. V případě potřeby funguje konzultace se zkušenějšími kolegy.

S ohledem na předpokládanou personální situaci v „domovském“ organizačním útvaru bylo zřejmé, že v případě zachování současného počtu pracovníků by v budoucnu pravděpodobně muselo dojít u některého z pracovníků k rozvázání pracovního poměru z organizačních důvodů. Jednou z hlavních adeptek na tento nepopulární krok by kvůli nevyhovujícímu vzdělání byla pravděpodobně zaměstnankyně Y. Vedení úřadu se tedy rozhodlo situaci řešit v předstihu a zaměstnankyni Y nabídlo přestup na jiné pracoviště KÚ OL. V kontextu stávajícího pracovního poměru na dobu určitou a rodinné situace s tímto řešením zaměstnankyně Y (nepříliš nadšeně) souhlasila.

Zaměstnankyně Y přestoupila na jiný útvar (katastrální pracoviště) a systemizované místo k datu 1. 9. 2014. Přesun proběhl prakticky ze dne na den. Vyrovnat se musela nejen se změnou místa výkonu práce, zařazení do jiného organizačního útvaru a změnou náplně práce, ale také s novým pracovním kolektivem včetně přímého nadřízeného. Protože nešlo o nováčka v oboru, základní povědomí o fungování úřadu včetně základní terminologie zaměstnankyně Y měla. Nicméně nová pracovní činnost nemá s geodézií nic společného, jde o jinou, především administrativní práci. „Umím navíc to, co mí kolegové ne, naopak mi chybí znalosti práce v ISKN, nemám trpělivost na razítkování a zpracovávání papírů. Baví mne ale vyhledávání v historických zdrojích v pozemkové knize. Je vidět, že mám praxi na katastru, pro úplného nováčka by bylo těžší se zorientovat.“

Informace a administrativní zpracování přestupu ze strany nadřízených zaměstnanců a personálního oddělení proběhlo v pořádku. K pracovní/odborné adaptaci: Prozatím se pro zaměstnankyni Y nemění ani režim práce z hlediska pracovní doby. Časem je ale předpoklad zapojení do činností souvisejících

s úředními hodinami, což na předchozí pozici nebylo limitující. Stejný je i obecný pracovní postup na obou srovnávaných pozicích: „Každý má svou zakázku, od minulé práce se liší jen lhůtou jejího zpracování.“ K systémovému proškolení v odborných agendách nedošlo, dle vlastního vyjádření chybějí zaměstnankyni Y stále informace např. o ISKN, o službě „hlídací pes“. Školení s touto problematikou sice na KÚ v době po přestupu proběhla, zaměstnankyně Y na ně však nebyla nominována, i když by informace využila.

Větší spokojenost projevila zaměstnankyně Y s adaptací v oblasti sociální. Její představení v kolektivu proběhlo s pomocí přímého nadřízeného. Většina kolegyně jí nabídla tykání, s některými se již znala z dob SŠ studií nebo z mimopracovních aktivit (cesta autobusem). Tyto vztahy jí teď přišly vhod. Nový kolektiv je zcela ženský, zaměstnankyně jsou vrstevnice nebo starší než zaměstnankyně Y (věkový průměr cca 50 let).

Při hodnocení rozdílů mezi oběma pracovišti zaměstnankyně Y konstatovala, že nový kolektiv ji přijal dobře, nicméně budování blízkých vztahů na rozdíl od předešlého pracoviště poněkud brání průchozí kanceláře a menší klid a čas na vzájemnou mimopracovní komunikaci mezi zaměstnanci (jde o prostory, kde je obsluhována veřejnost a kde jsou zároveň uloženy i dokumenty, které využívají i pracovníci dalších oddělení. „Je to průchoďák.“)

Se svým bývalým pracovištěm je zaměstnankyně Y stále v kontaktu. Podílí se na dopracování úkolů, které nestačila před přestupem dokončit. Je stále součástí původního pracovního týmu i při návštěvě nepracovních akcí (plánována účast na vánočním večírku).

Sociální adaptaci této pracovnice zajímavým způsobem ovlivňuje prostorové uspořádání pracoviště. V původním týmu byly hlavními komunikačními prostory kuchyňka a neprůchozí kanceláře. Fakt, že prostory nebyly veřejně přístupné, zajišťoval zaměstnancům potřebnou míru soukromí a příležitostí na navazování a prohlubování mezilidských vztahů. Jednou z příležitostí bylo i slavení narozenin. Zaměstnankyně Y při srovnání obou pracovišť k této problematice uvedla: „Na současném pracovišti to nejde. Nedá se slavit, maximálně si sednout na chvíli. Kanceláře jsou průchozí a pohybuje se v nich i veřejnost. Některé pozice musí být

obsazeny stále bez možnosti odejít na oslavu. Všichni vědí, že to tak je a jinak to nejde.“

Co se kulturní adaptace týče, tabuizovaná témata na nové pozici ani v novém kolektivu zaměstnankyně Y prozatím neregistrovala. Necítí ani rozdíl ve způsobu oblékání a úpravy zevnějšku. Z důvodu rozdílného složení pracovních kolektivů lze konstatovat, že původní smíšený měl jiný druh humoru a jiná konverzační témata. „Teď jsem v babinci“, uvedla dotazovaná.

Při rozhovoru vyplynuly i další rozdíly mezi srovnávanými pracovišti, například rozdíl v přístupu nadřízených. V obou případech jde o muže – ovšem v rozdílném věku (na bývalém pracovišti vrstevník, nyní starší osoba). Liší se jak jejich přístup, tak intenzita kontaktu s členy pracovního týmu včetně účasti a aktivním zapojení do organizace mimopracovních akcí. S ohledem na veřejnou zónu jsou nyní problematické i někdy nezbytné návštěvy rodinných příslušníků a blízkých.

Současný přímý nadřízený zaměstnankyně Y vyjádřil spokojenost s její adaptací na nové pozici včetně začlenění do pracovní skupiny. Konstatoval, že velkou výhodou byla předchozí praxe na KÚ, což adaptační proces urychlilo (znalost terminologie, některých pracovních postupů, informačního systému katastru nemovitostí atd.). Začlenění do pracovního kolektivu proběhlo dobře i díky tomu, že zaměstnankyně je extrovert, s navazováním kontaktů nemá problémy.

Z rozhovoru vyplynula potřeba více „pohlídat“ nominaci na školení s tematikou využitelnou pro nováčky. I když mnohá z nich jsou organizovaná interními lektory bez omezení počtu účastníků, přímí nadřízení přestupujících zaměstnanců při nominaci někdy opominají jejich potřebu doplnění odborných znalostí. Podnět byl předán dále na personální oddělení, které se jím bude zabývat. Dalším postřehem byla myšlenka týkající se organizace práce na katastrálním pracovišti, vyvolaná odpovědí: „Člověk se nachodí na kopírku, skener, zabere to spoustu času, na předchozím pracovišti bylo vše po ruce.“

(rozhovor se zaměstnankyní Y dne 13. 11. 2014)

Adaptace při přechodu na jiné systemizované místo a pracoviště je náročná především v oblasti pracovní/odborné a sociální. Výhodou je však znalost základní odborné terminologie užívané na úřadě, základních pracovních postupů a rámcové

kultury organizace. Je však nutno přizpůsobit se novému pracovnímu místu a také novému pracovnímu kolektivu. I když stávající zaměstnanec zná kulturu organizace a kulturu svého stávajícího organizačního útvaru, musí se přizpůsobovat pravidlům nového pracoviště, což může srovnáním s předchozími podmínkami být též problematické. Vzájemné vztahy přestupujícího zaměstnance k původnímu útvaru stále trvají, navíc se rozšiřují o nový pracovní kolektiv.

7.4 Adaptace po návratu z dlouhodobé pracovní neschopnosti

Návrat zaměstnankyně Z z dlouhodobé pracovní neschopnosti, stejné systemizované místo

Zaměstnankyně Z je v pracovním poměru na KÚ pro Olomoucký kraj od r. 2006. Zařazena byla nejprve v kanceláři úřadu, později organizační změnou na katastrálním pracovišti. Od počátku svého působení v nynějším organizačním útvaru byla zařazena na pracovním místě v právním odboru, jehož náplní byla kombinace zpracování administrativních agend a každodenní intenzivní komunikace s veřejností. Důvodem dlouhodobé nepřítomnosti zaměstnankyně Z byla vážná zdravotní indispozice. Pracovní kolektiv byl před pracovní neschopností stabilizovaný, na stejném systemizovaném místě zařazeny další tři zaměstnankyně. Po dobu nepřítomnosti pracovnice Z přijal zaměstnavatel do pracovního poměru zástup, který však i po návratu zaměstnankyně Z v pracovníprávním vztahu ke KÚ na stejné pozici zůstal. Pracovní skupina je tvořena pouze ženami.

Po návratu z pracovní neschopnosti je zatím zaměstnankyně Z stále zařazena na stejném systemizovaném místě. S ohledem na svůj současný zdravotní stav však vykonává jiný typ administrativní práce „v zázemí“ pracoviště – bez celodenního bezprostředního kontaktu s veřejností. Znalost původní pracovní náplně je stále aktuální – může ji vykonávat jako zástup v době nepřítomnosti kolegyně.

Po stránce pracovní se zaměstnankyně Z do pracovního procesu začlenila rychle. V současné době funguje jako „žolíček“ – vypomáhá s činnostmi kolegům, kteří to potřebují, případně zastupuje nepřítomné. Vedení pracoviště pro ni hledá stabilní pozici, ve které by mohla s ohledem na svůj zdravotní stav zúročit předchozí znalosti a zkušenosti.

Terminologie, rámcové pracovní postupy a informační systém katastru nemovitostí zůstaly i po návratu stejné. Vstoupil ale v platnost nový občanský zákoník a katastrální zákon, které přinesly dílčí změny v agendách, na které se muselo pracoviště adaptovat. Plošná podrobná školení proběhla bohužel v době nepřítomnosti zaměstnankyně Z, proto musí nyní informace vstřebávat za pochodu a s pomocí kolegů a nadřízené. K tomu však obdržela potřebné informace.

Co se týče sociální adaptace, v době nepřítomnosti došlo v oddělení k výměně na pozici přímé nadřízené, což s sebou přináší také změnu manažerského přístupu. Ke srovnání stylu řízení předchozí a současné nadřízené se však v rozhovoru zaměstnankyně Z nevyjádřila. K jiným personálním změnám v rámci pracovní skupiny nedošlo.

S ohledem na změnu pracovní náplně byla zaměstnankyně Z přesunuta do kanceláře v jiné části budovy. Do této části předtím často nechodila (nebyl důvod, s geodety nespolečovala). Nyní je v kontaktu jak s kolegy v původní kanceláři, tak s kolegy sídlícími v blízkosti nové kanceláře. S těmi se setkává ve společné kuchyňce, na chodbě atd. Protože je v práci prozatím kratší dobu, nedošlo ještě k vytvoření dalších bližších kontaktů. Po návratu z pracovní neschopnosti byly obnoveny původní vazby, ale také se postupně vytváří nové.

Zaměstnankyně Z uvedla, že „byla příjemně překvapena tím, jak ji na pracovišti po návratu přátelsky přijali“. Konstatovala, že jí nyní i v době nemoci vyjadřovali kolegové podporu a zájem o její zdravotní stav. Po návratu jí zaměstnavatel také vyšel vstříc zkrácením pracovního úvazku a nabídkou změny náplně práce. „Sama bych se neodvážila tuto změnu navrhnout.“

Kultura organizace zůstala dle vyjádření zaměstnankyně Z stejná. „Přibýlo práce, je časově i organizačně složitější. To, co se předtím stíhalo zpracovávat v jedné kanceláři, se teď musí rozdělit mezi více lidí tak, aby se vše stihlo.“

(rozhovor se zaměstnankyní Z dne 18. 11. 2014)

Adaptaci zaměstnance vracejícího se po dlouhodobé nepřítomnosti v práci vnímám spíše jako přizpůsobení se vzájemným možnostem a aktuálním potřebám pracoviště. Po návratu z roční pracovní neschopnosti mohou mít zaměstnavatel i zaměstnanec obavy o zvládnutí návratu. Pracovní kolektiv zůstává většinou ve

stejném složení, taktéž znalost pracovních činností je využitelná. Důležité je dle mého názoru přizpůsobení se novým pracovním a sociálním podmínkám.

Úspěšné přizpůsobení se po ukončení adaptačního období v oblasti pracovní/odborné tedy znamená využití/úpravu/osvojení si požadovaných znalostí a dovedností pro výkon práce na konkrétním pracovním místě. V podmínkách jednotlivých organizačních útvarů KÚ OL zahrnuje především získání a průběžnou aplikaci odborných znalostí v oblasti právních vztahů k nemovitostem, vedení dokumentace katastru nemovitostí a znalosti v oblasti geodézie včetně související legislativy, dále znalost práce s výpočetní a/nebo měřickou technikou, znalost interních norem a metodických pokynů a znalost a využití pravidel komunikace daných v konkrétní organizaci mezi zaměstnanci na různých stupních řízení i vůči klientům. Úspěšná sociální adaptace znamená „přiřazení jmen k tvářím“ včetně orientace v mezilidských vztazích na pracovišti a zaujetí stabilní a oboustranně přijatelné pozice v pracovní skupině. Úspěšné přizpůsobení se kultuře organizace znamená takový způsob chování a jednání v rámci úřadu i navenek, který by byl v souladu s očekáváním vedení úřadu a přitom zvnitřněn natolik, že bude pro zaměstnance přirozeným. Soubor výroků charakterizujících úspěšně adaptovaného zaměstnance KÚ OL je uveden v kapitole 1.4.

8 Andragogický a edukativní rozměr adaptace

Adaptace z různých úhlů pohledu je předmětem zájmu psychologie, sociologie, andragogiky a případně dalších vědních disciplín. Při hledání významu adaptace v mezích andragogického vymezení můžeme na ni nahlížet společně s Bartoňkovou a Šimkem v souvislosti s mobilizací lidského kapitálu v proměnlivém organizačním prostředí.

Druhou možností je vnímání adaptace v kontextu andragogiky jako vědy o animaci dospělého, která řeší oblast akulturace (tedy získávání a rozvíjení kulturních kompetencí), socializace (tedy optimalizace socioprofesionálních pozic a rolí) a edukace (tedy intencionální formování jedince prostřednictvím výchovy a vzdělávání) (Bartoňková, Šimek 2005, s. 15).

V souladu s Jochmannovým výkladem akčních polí andragogiky lze adaptaci vymežit v rámci vzdělávání (adaptace pracovní/odborná = odborné vzdělávání vážící se k náplni práce v organizaci a konkrétním pracovním postupům), dále jako edukaci v rovině zpřístupňování a přenos kulturních hodnot organizace (adaptace na kulturu organizace) a péči v kontextu personalistiky jako péče o zaměstnance v organizaci.

Adaptace v kontextu edukace znamená jak výchovu, tak vzdělávání. Vzdělávání zaměstnanců probíhá především v rovině profesní. Jde o záměrné působení, kterým jsou přenášeny například informace o pracovních postupech a to jak formou školení, tak například názornou demonstrací pracovních postupů atd. Na adaptaci pracovní/odborné se podílí kromě zaměstnance a školitele nebo jiné osoby přenášející informace také například vedoucí zaměstnanci a personální oddělení připravující podmínky vzdělávání. Úspěšně se adaptovat v oblasti pracovní/odborné je možno dle charakteru a náročnosti činností v rozmezí dnů, týdnů či jednotek měsíců. V popisovaných podmínkách k tomu dochází dle mých zkušeností v základním rozsahu cca do tří měsíců doby trvání pracovního poměru. Toto „zacvičení“ a schopnost samostatné práce však má omezený rozsah bez znalosti specifík a hlubších kontextů, na kterém je třeba dále formou samostudia, účasti na vzdělávacích akcích a průběžném kontaktu s vedoucím či zkušenými kolegy pracovat.

Adaptace sociální a kulturní probíhá v rovině výchovy. Podílí se na ní průběžně všichni členové organizace. Je to nezáměrné, funkcionální působení, formování kontaktem zaměstnance s prostředím organizace. Tato adaptace (učení) probíhá sociální nápodobou a dle Janouškova výkladu „spočívá v tom, že jedinec určitým způsobem poznává činnost druhého, tím v sobě vytváří určitý kognitivní obraz této činnosti a na základě tohoto obrazu buď hned, nebo po určité době různými způsoby zpodobňuje či zobrazuje činnost druhého (Janoušek 1988, s. 141). Přenáší normy a kulturní hodnoty jak celé organizace, tak jejich pracovišť. V tomto kontextu jde ve srovnání s adaptací pracovní/odbornou o záležitost neformalizovanou, s více proměnlivým obsahem a delším průběhem. Zatímco přiřadit si k osobám „tváře“ trvá nováčkovi většinou několik měsíců až rok, o podrobné orientaci v kultuře organizace lze hovořit v kontextu dvou, tří až čtyř let, s ohledem na velikost organizace a její zaměření. I z mého osobního pozorování vyplývá, že někteří nováčci už po několika týdnech/měsících zvládají plnit své pracovní úkoly ve standardním rozsahu,

specifické záležitosti související s kulturní a sociální adaptací jim však „dochází“ až v průběhu několika měsíců či let. I přes délku pracovního poměru se pak mohou divit, co vše ještě o úřadu a jeho zaměstnancích neví.

Závěr

V závěru práce shrnu, nakolik se mé předpoklady stanovené v úvodu práce potvrdily.

V prvním předpokladu jsem stanovila domněnku, že na Katastrálním úřadě pro Olomoucký kraj existují jednotná pravidla průběhu adaptačního procesu, která jsou v praxi úspěšně aplikována. Zjistila jsem, že základní kroky průběhu adaptace jsou definovány zákoníkem práce a interními a resortními normami, podle kterých probíhá především Vstupní vzdělávání úvodní a Vstupní vzdělávání následné. Všichni zaměstnanci nastupující v období 1. 10. 2013 – 30. 9. 2014 měli v osobních spisech založen dokument o absolutoriu Vstupního vzdělávání úvodního, ve výstupech z personálního programu DATACENTRUM je uvedeno jejich absolvování Vstupního vzdělávání následného.

Tento formalizovaný průběh je tedy stejný pro všechny organizační útvary organizace, jeho úspěšné splnění je podmínkou dalšího setrvání v pracovním poměru. Výstupy formou podpisu Prohlášení o seznámení s dokumenty, Prohlášení o etické odpovědnosti a informace o úspěšném zakončení e-learningového kurzu však neříkají nic o míře pochopení a zvnitřnění předávaných informací. Jde tedy o splnění povinnosti na straně zaměstnance i zaměstnavatele s možným rizikem odlišného přístupu a efektivity.

Porovnáním obsahu Vstupního vzdělávání úvodního na Katastrálním úřadu pro Olomoucký kraj a Katastrálním úřadu pro Ústecký kraj jsem překvapivě zjistila rozdíly nejen v rozsahu a obsahu jednotlivých dokumentů, ale také v různém pojetí časového rámce realizace. S ohledem na výklad zákoníku práce a resortních norem však dodávám, že ani v jednom případě nešlo o pochybení, spíše o odlišný přístup a organizaci vstupních formalit na srovnávaných úřadech.

Velmi důležitý ale zároveň obtížněji ovlivnitelný je neformalizovaný průběh adaptace sociální a kulturní. Jak vyplývá z odpovědí vedoucích oddělení, kteří v průběhu sledovaného období přijali do svého týmu nové zaměstnance, je postup a rozdělení odpovědnosti za zácvik a uvedení nováčka do kolektivu řešen na každém útvary jiným způsobem. Vždy je však obsaženo alespoň základní přestavení nováčka v kolektivu pracoviště, uvedení na pracovní místo a postupný zácvik nováčka v odborných agendách včetně poskytování průběžné zpětné vazby ze strany nadřízeného, případně kolegů. I když zdánlivě vše „funguje“ v zajetých kolejích, je nutno zaměřit pozornost na to, aby i v této proměnlivé oblasti byl průběh adaptace pečlivě monitorován vedoucími zaměstnanci i personálním oddělením a to včetně například zdůraznění potřeby vysvětlení obsahu a kontextu používání specifických odborných pojmů, sledování pozice nováčka v týmu, hodnocení jeho výkonů v kontextu délky a průběhu adaptačního procesu atd.

Každý nováček (a to jak v pracovním poměru, tak na pracovní pozici nebo po návratu z dlouhodobé nepřítomnosti) má za sebou specifickou odbornou i osobní minulost a každé pracoviště včetně svého vedení má zároveň svá specifika. Důležitou roli hrají i podmínky, do kterých nováček vstupuje (zda jde o plánovaný příchod nebo akutní řešení personální situace). Každý zaměstnanec absolvuje svůj adaptační proces v jedinečné režii svého vedoucího i kolegů, kteří se na průběhu i výsledku přizpůsobení významně podepíší.

Druhý předpoklad se týkal rozdělení adaptačního procesu na adaptaci v oblasti pracovní/odborné, adaptaci na organizační kulturu a adaptaci sociální. I když samotní nováčci ani jejich nadřízení adaptaci takto „akademicky“ ve svých výpovědích nedělili, vždy uvedli všechny tři složky. Taktéž zaměstnavatel chápe tyto tři aspekty adaptace jako součást jednoho celku vzájemného úspěšného přizpůsobení se nového zaměstnance a úřadu. Příkladem budiž například Kodex etiky zaměstnanců Katastrálního pracoviště Jeseník, který uvádí jako žádoucí vzor zaměstnance a jeho chování v oblasti pracovní (profesionalita, profesně se zdokonalující), sociální (slušnost, lidskost) i kulturní (loajalita, zná hodnoty a cíle týmu). Celé znění Kodexu etiky Katastrálního pracoviště Jeseník viz Příloha č. 4.

Každá z rovin adaptace má různý časový rámec. Nejkratší dobu (řádově týdny a měsíce) trvá adaptace pracovní/odborná, sociální adaptaci lze počítat v rámci měsíců, úspěšné pochopení a zvnitřnění kultury organizace trvá jednotky let.

Obsah a průběh adaptačního procesu se liší také s ohledem na to, zda se jedná o zaměstnance nově nastupujícího, přestupujícího z jedné pracovní pozice na jinou, vracejícího se zaměstnance z dlouhodobé nepřítomnosti, anebo na adaptaci na organizační a systémové změny v úřadu. Z případových studií vyplynulo, že pro adaptující se je kromě pochopení a zacvičení se v odborných agendách velmi důležité přijetí pracovním kolektivem. Ve větší míře než bych očekávala byly také zdůrazněny aspekty úspěšné adaptace na odlišnou kulturu nového kolektivu a organizačního útvaru (pracovní skupiny/oddělení/pracoviště). Ze zkušeností vím, že tomuto nevěnují zpravidla vedoucí náležitou pozornost, preferují především adaptaci odbornou/pracovní.

Rizika neúspěšného procesu jsou heslovitě vyjádřena například názorem vedoucího zaměstnance takto: odchod zaměstnance při nepochopení oboustranných očekávání, zklamání zaměstnance i zaměstnavatele, zbytečně investovaná energie a čas obou stran při procesu adaptace. Neúspěch vede k potřebě organizovat případné další pohovory, připravit další adaptační proces, což vede k poklesu výkonnosti organizace, především z důvodu potřeby další investice času a energie. Tato situace je pak nejvíce znatelná v oddělení, do kterého je nováček přijímán (anketa mezi vedoucími zaměstnanci Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj, respondent A).

Výsledky této práce jsou využitelné v aplikační praxi Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj hned v několika oblastech. Jako vedoucí personálního oddělení se v budoucnu více zaměřím na kontakt s nováčky i vedoucími zaměstnanci a to už od počátku procesu jejich náboru a přijímání. Sledovat budu dále nejen formální a neformální průběh adaptace nováčků včetně míry jejich pochopení specifických odborných výrazů, ale také například systematičnost vedoucích zaměstnanců při vysílání adaptujících se pracovníků na vzdělávací akce. Zaměřím se také na to, kteří zaměstnanci byli vybráni pro zácvik nováčků a zda byli za úspěšnou adaptaci svých svěřenců oceněni.

Práci bych případně mohla rozšířit o časové srovnání průběhu adaptace u konkrétního zaměstnance a to od nástupu do pracovního poměru až po období, kdy bude ukončena adaptace na kulturu organizace (tedy cca dva až tři roky pobytu v úřadu). S ohledem na vzorek zaměstnanců nastoupivších do pracovního poměru od 1. 10. 2013 do 30. 9. 2014 však takovéto srovnání nebylo možné.

Této práci i resortu by zřejmě prospěla i podrobnější úvaha o rozsahu a termínu realizace Vstupního vzdělávání úvodního. Zajímavé by bylo srovnat úspěšnost procesu adaptace v konkrétních podmínkách na jednotlivých systemizovaných místech i v kontextu podpory kolektivu a vedoucího zaměstnance. To ale předpokládá širší zapojení vedoucích zaměstnanců do diskuse s motivací nejen získat informace o průběhu adaptace na jednotlivých útvarech, ale také se zamyslet na možnostech úprav a jejich zavedení do praxe.

S ohledem na fakt, že úřad průběžně reaguje na změny legislativy (například nový občanský zákoník, nový katastrální zákon, průběžná aktualizace zákoníku práce a dalších personálních předpisů, připravovaná účinnost zákona o státní službě atd.) je třeba adaptaci na měnící se podmínky ve všech jejích podobách věnovat velkou pozornost. Dle mého názoru je právě úspěšné zvládnutí adaptačního procesu v oblasti pracovní/odborné, sociální i kulturní předpokladem zajištění plynulého chodu organizace. Stabilní, loajální a kompaktní tým pracovníků, na který se zaměstnavatel může spolehnout, je připraven přijmout nového člena a pomoci mu v úspěšné adaptaci. I v budoucnu lze z důvodu rostoucí provázanosti jednotlivých pracovních úkolů a vazby na další procesy v úřadu očekávat stále se zvyšující nároky na schopnost adaptace jak nově příchozích, tak stávajících zaměstnanců a pracovních kolektivů.

Anotace

Jméno a příjmení autora: Bronislava Bartošová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
FF UP

Název magisterské diplomové práce: Enkulturační zaměstnanců v instituci veřejné
správy

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Počet znaků: 130 259

Počet příloh: 5

Počet použitých zdrojů: 25

Klíčová slova: adaptační proces, pracovní/odborná adaptace, sociální adaptace, kulturní adaptace, enkulturační, firemní kultura, hodnocení zaměstnanců, informovanost, úspěšné přizpůsobení se, zpětná vazba

Anotace:

Práce popisuje proces enkulturační a její průběh v rovině teoretické i prostřednictvím uvedení podmínek adaptace v prostředí konkrétní instituce státní správy, Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj. Adaptace je popisována v kontextu obsahovém (rozlišení na adaptaci pracovní/odbornou, sociální a kulturní) a dále v kontextu situačním (rozlišení na adaptaci po nástupu do pracovního poměru, adaptaci při přestupu na nové systemizované místo, adaptaci po návratu z dlouhodobé pracovní neschopnosti a adaptaci na systémové a organizační změny v organizaci). Závěr práce hodnotí, nakolik se v popisovaném prostředí podařilo zajistit jednotné nastavení pravidel průběhu adaptačního procesu. Pozornost je věnována také rozdělení adaptace v kontextu jejich specifických obsahů, průběhu a hodnotitelných výstupů.

Použitá literatura

BARTOŇKOVÁ, H., ŠIMEK, D. *Andragogika. Studijní texty pro distanční studium*. 1. vyd. Olomouc: Filozofická fakulta Univerzity Palackého, 2005. 65 s. ISBN 80-244-0394-3.

BARTOŠOVÁ, B. *Proměny firemní kultury*. Bakalářská diplomová práce. Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, 2012. 40 s.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy. Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: PROSPEKTRUM, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

BROOKS, I. *Firemní kultura. Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

BUCHÁČKOVÁ, P. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-588-9.

JANOUŠEK J. A KOLEKTIV. *Sociální psychologie*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1988. 185 s. ISBN 14-683-88.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, 1997. 159 s. ISBN 80-902232-1-4.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie I. Člověk a sociální instituce*. 1. vyd. Praha: Portál, 1998. 383 s. ISBN 80-7178-269-6.

VÍT, R. *Uplatnění koncepce workplace learning v prostředí českých firem*. Rigorózní práce. Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, 2014, 111 s.

Interní materiály Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj:

Hlášenka volného pracovního místa, Úřad práce Olomouc, vzorová šablona.

Metodika k Opatření ředitele k hodnocení zaměstnanců ze dne 31. ledna 2012, k č. j.: KÚ-427/2012-860-2010, ve znění Dodatku č. 1.

Opatření předsedy, kterým se vydává Etický kodex zaměstnanců v resortu Českého úřadu zeměměřického a katastrálního ze dne 28. června 2012, č. j.: ČÚZK-15198/2012-12.

Opatření předsedy, kterým se stanovují Pravidla vzdělávání zaměstnanců v resortu Českého úřadu zeměměřického a katastrálního ze dne 27. června 2006, č. j.: ČÚZK 2149/2006-12.

Opatření ředitele k hodnocení zaměstnanců ze dne 27. října 2010, č. j.: KÚ-3923/2010-860-2010, ve znění Dodatku č. 3.

Organizační řád Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj ze dne 21. prosince 2010, č. j.: KÚ-5177/2010-860-1001.

Oznámení o vyhlášení výběrového řízení, Katastrální úřad pro Olomoucký kraj, vzorová šablona.

Popis pracovních činností, Katastrální úřad pro Olomoucký kraj, vzorová šablona.

Pracovní řád Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj ze dne 1. března 2007, č. j.: 159/2007-1001 ve znění dodatku č. 5.

Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542.

Vize a společné cíle zaměstnanců Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj ze dne 24. srpna 2005.

Vstupní vzdělávání úvodní, Katastrální úřad pro Olomoucký kraj ze dne 9. července 2014.

Vstupní vzdělávání úvodní, Katastrální úřad pro Ústecký kraj, převzato z intranetu Katastrálního úřadu pro Ústecký kraj dne 13. 11. 2014.

Výstupy z personálního programu DATACENTRUM. Statistické informace ke konkrétním datům.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Seznam příloh

Příloha č. 1:

1. a) Organizační schéma Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj
1. b) Organizační schéma katastrálních pracovišť Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj

Příloha č. 2:

Základní témata pro osobní pohovor

Příloha č. 3:

Prohlášení o seznámení s dokumenty, Prohlášení o etické odpovědnosti

Příloha č. 4:

Hodnotící formulář pro řadové zaměstnance

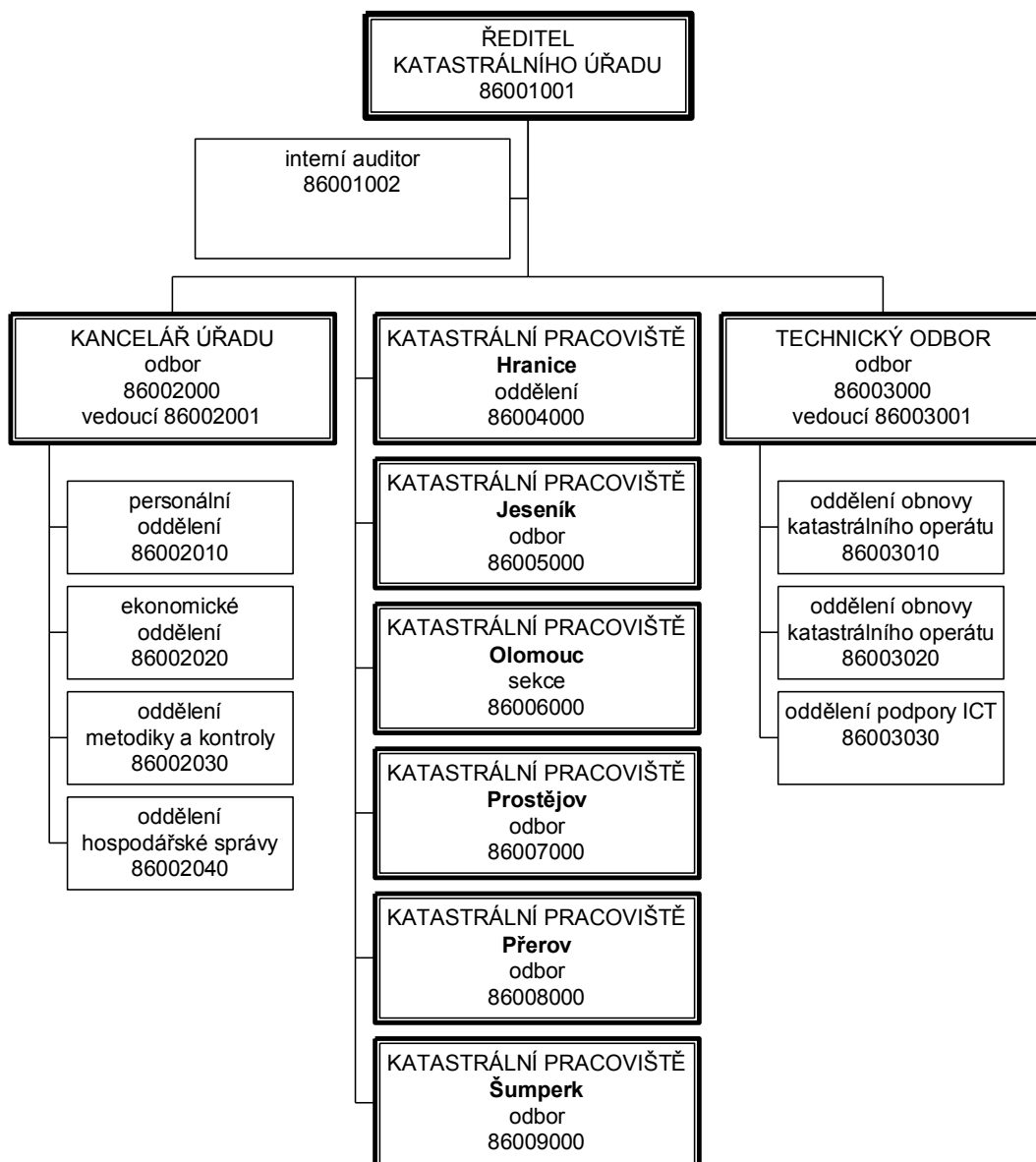
Příloha č. 5:

Kodex etiky Katastrálního pracoviště Jeseník

Příloha č. 1:

1. a) Organizační schéma Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj

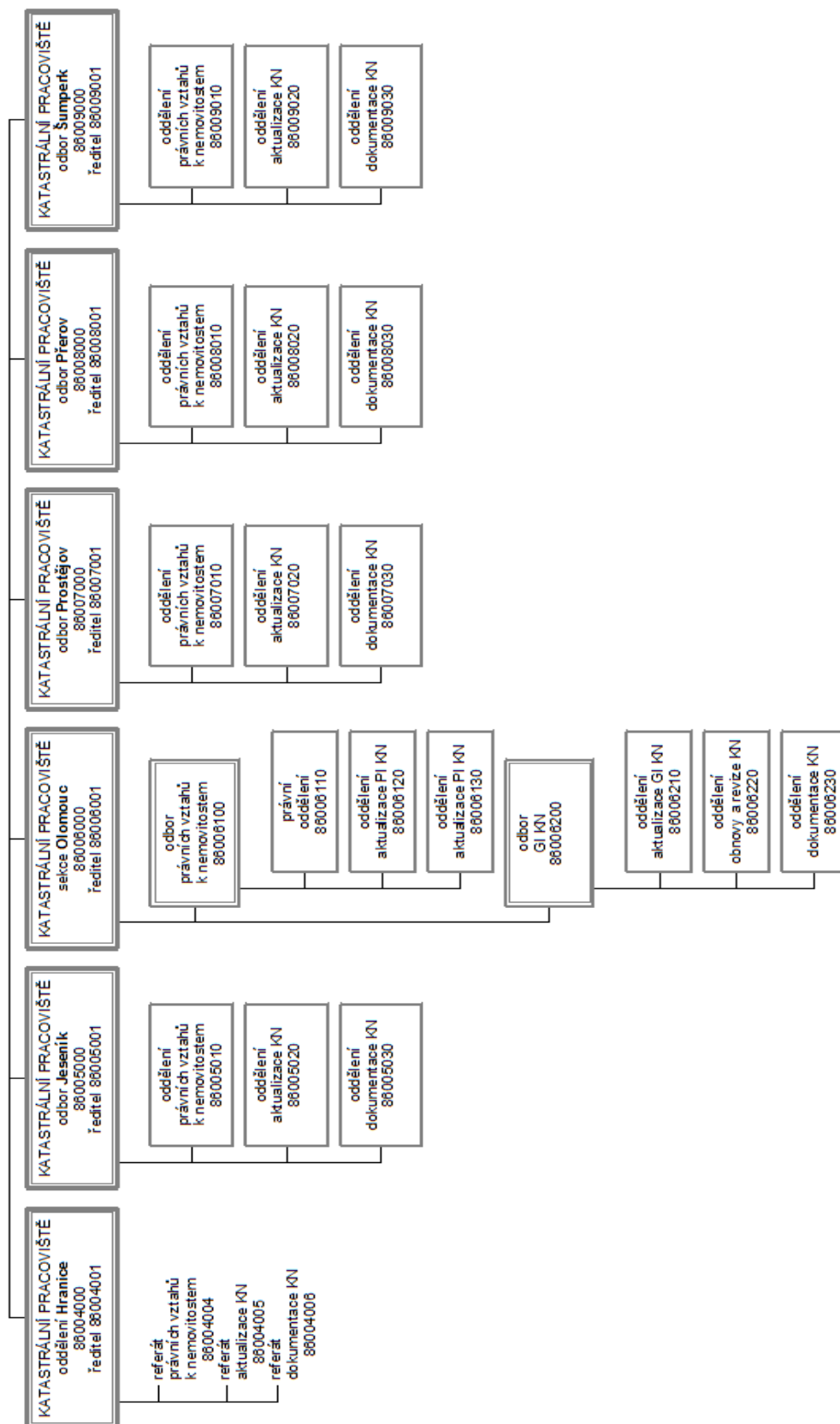
**ORGANIZAČNÍ SCHÉMA
KATASTRÁLNÍ ÚŘAD PRO OLOMOUCKÝ KRAJ**



Zdroj: Organizační řád Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj v platném znění, příloha č. 1

Příloha č. 1:

1. b) Organizační schéma katastrálních pracovišť Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj



Zdroj: Organizační řád Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj v platném znění, příloha č. 1

**Příloha č. 2:
Základní témata pro osobní pohovor**

**Výběrové řízení na pozici referent státní správy,
systemizované místo „XXX“,
oddělení XXX, pracoviště XXX, datum konání pohovoru XXX**

Průběh výběrového pohovoru:

- ✚ **představení uchazeče, členů komise**
- ✚ **organizační záležitosti** pohovoru (doba trvání pohovoru, jeho obsah a účel, možnost dotazů)
- ✚ **krátké úvodní představení KÚ OL, pracoviště** – organizační složka státu, předmětem činnosti je výkon státní správy na úseku zeměměřictví a katastru nemovitostí, nadřízený orgán ČÚZK, pracoviště KÚ OL: JES, SU, PR, PV, HR, OL, TO, KÚř, počet zaměstnanců KÚ: XXX, pracoviště XXX: XXX
- ✚ **základní cíle a strategie** úřadu/pracoviště/oddělení
- ✚ **charakteristika nabízené pozice:**
syst. místo „XXX“, pracovní poměr na dobu určitou s možností prodloužení (*bližší specifikace*), zkušební lhůta v délce XXX, plný úvazek
- ✚ **požadované vzdělání:** XXX
- ✚ **údaje ze životopisu uchazeče** (stručně rozvést info o vzdělání a dosavadní praxi se zřetelem na nabízenou pozici, např. stručný popis předchozích zaměstnání, odpovědnost, co vedlo ke změně místa, proč zájem pracovat na pracovišti XXX, co ví o katastrálním úřadu ...)
- ✚ **stručný obsah pracovní pozice, dotazy** směřující ke znalostem specifických agend
- ✚ **orientační platové zařazení, pružná pracovní doba, stabilita, motivace, střet zájmů** – podnikání v příbuzném oboru

 **Další otázky, například:**

Co Vás v práci nejvíce motivuje?

Co je Vaší největší předností?

Jaké jsou Vaše slabé stránky?

Co považujete za svůj největší úspěch/neúspěch?

Jak byste charakterizoval/a svého předešlého nadřízeného, jak by on charakterizoval Vás?

Co očekáváte od svého nadřízeného, příp. ředitele pracoviště XXX?

Jakého dalšího vzdělávání byste se chtěl/a v budoucnosti účastnit a proč?

Jakých 5 hlavních schopností, dovedností nebo vlastností musí mít člověk, aby uspěl na místě, o které se ucházíte?

S jakými lidmi nejraději spolupracujete? Jste typ nezávislého pracovníka nebo týmového hráče?

Co považujete za ideální pracovní podmínky?


Jakou máte představu o své práci, čím byste chtěl/a začít jako prvním?

Jak napravujete chyby týkající se Vaší práce?

Vadilo by Vám, kdybychom si u Vašich předchozích zaměstnavatelů vyžádali reference?

„Proč bychom Vás měli přijmout?“

„Na co se chcete ještě zeptat Vy?“

 **Způsob sdělení výsledků** – tlf bezprostředně po skončení VŘ v případě přijetí i nepřijetí. Co s dokumentací zaslanou k VŘ? Vrátit? Ponechat v evidenci uchazečů? Doplnit souhlas s uchováním osobních údajů.

Pozn: graficky upraveno, proměnlivé údaje vyznačeny „XXX“

Příloha č. 3:
Prohlášení o seznámení s dokumenty, Prohlášení o etické odpovědnosti

VSTUPNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ÚVODNÍ

Katastrální úřad pro Olomoucký kraj

Dokument obsahuje následující předpisy v aktuálním znění:

1. Kodex etiky zaměstnanců v resortu Českého úřadu zeměměřického a katastrálního
2. Resortní interní protikorupční program Českého úřadu zeměměřického a katastrálního
3. Organizační řád Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj
4. Pracovní řád Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj
5. Kolektivní smlouva
6. Směrnice k postupu při podezření na korupční a podvodné jednání zaměstnance
7. Opatření ředitele k úpravě režimu pracovní doby, evidence docházky a nepřítomnosti na pracovišti
8. Směrnice pro zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP)
9. Směrnice pro prevenci rizik
10. Traumatologický plán
11. Požární řád (vlastní dokument KP)
12. Směrnice pro stanovení organizace zabezpečení PO
13. Opatření ředitele k zajištění školení zaměstnanců z předpisu BOZP a PO
14. Směrnice pro zabezpečení pracoviště a pracovních podmínek zaměstnankyň, zaměstnankyň matek, zaměstnanců pečujících o dítě a o jiné fyzické osoby a mladistvých
15. Bezpečnostní směrnice „Pravidla práce s výpočetní technikou pro uživatele“
16. Bezpečnostní politika ochrany informací
17. Bezpečnostní směrnice pro provoz, údržbu a rozvoj IT
18. Systémová bezpečnostní politika ISKN
19. Prohlášení o seznámení s dokumenty, Prohlášení o etické odpovědnosti – formulář

V Olomouci dne

Jméno:

Podpis:

KATASTRÁLNÍ ÚŘAD PRO OLMOUCKÝ KRAJ

772 11 Olomouc - Hodolany, Jeremenkova 110/15

e-mail : ku.proolomokraj@cuzk.cz

Prohlášení o seznámení s dokumenty

Prohlášení o etické odpovědnosti

Prohlašuji, že jsem byl/a v rámci „Vstupního vzdělávání úvodního“ seznámen/a se základními dokumenty Katastrálního úřadu pro Olomoucký kraj a obdržel/a jsem Kodex etiky zaměstnanců v resortu Českého úřadu zeměměřického a katastrálního.

Porozuměl/a jsem obsahu předložených dokumentů a Kodexu etiky a přijal/a jsem veškeré závazky a odpovědnost s cílem zachovat vysoký standard etického chování. Svoji odpovědnost a závazky budu dodržovat.

Jméno:

Podpis:

Organizační útvar/odbor/oddělení:

V dne

.....

Poznámka: Aktuální soubor základních dokumentů „Vstupní vzdělávání úvodní“ je založen u vedoucích organizačních útvarů – ředitelů katastrálních pracovišť, vedoucího technického odboru a kanceláře úřadu.

Příloha č. 4
Hodnoticí formulář pro řadové zaměstnance

HODNOCENÍ A ÚKOLY ZAMĚSTNANCE	
Hodnocený jméno, příjmení, titul	
systemizované místo	
odbor/odd./referát, pracoviště	
Hodnotitel jméno, příjmení, titul	

I. HODNOCENÉ POLOŽKY

1. ODBORNÝ PROFIL A PRACOVNÍ VÝKON

Odborné znalosti odpovídající vykonávané práci	body	hodnocení
Zadanou práci vykonává na mimořádné odborné úrovni, řeší opakovaně komplikované případy	9-10	
Zadanou práci vykonává na požadované odborné úrovni, zvládá řešit i komplikované případy	7-8	
Řeší rutinní případy, nezpracovává komplikované úkoly	5-6	
Zvládá jednodušší činnosti pod vedením nadřízeného, vyžaduje důslednou kontrolu	3-4	
Zadanou práci po odborné stránce nezvládá	0-2	

Komentář:

Doplňování odborných znalostí, zvyšování a prohlubování kvalifikace	body	hodnocení
Samostatně a opakovaně vyhledává zdroje odborných znalostí, zvyšuje/prohlubuje si kvalifikaci samostudiem nebo jinou formou	9-10	
Nabízených vzdělávacích akcí se aktivně a ochotně účastní, znalosti si doplňuje případně i jinou formou	7-8	
Vzdělávacích akcí, případně jiné formy doplňování odborných znalostí, se účastní na vyzvání	5-6	
Vzdělávacích akcí, případně jiné formy doplňování odborných znalostí, se účastní neochotně, bez vlastního zájmu	3-4	
Vzdělávacích akcí ani jiného vzdělávání se neúčastní přesto, že má možnost	0-2	

Komentář:

Využitelnost doplněných odborných znalostí v praxi	body	hodnocení
Nabyté zkušenosti a znalosti využívá ve velké míře v praxi, je iniciativní, školí a předává nové informace ostatním, inovuje stávající pracovní postupy	9-10	
Nabyté zkušenosti a znalosti využívá v praxi, na vyzvání školí a předává nové informace ostatním	7-8	
Nabyté zkušenosti a znalosti vždy, je-li to možné, používá	5-6	
Nabyté zkušenosti a znalosti někdy používá, ale nedělí se o ně s ostatními zaměstnanci, i když to charakter jejich práce umožňuje	3-4	
S nabytými zkušenostmi a znalostmi dále nepracuje	0-2	

Komentář:

Kvalita odvedené práce	body	hodnocení
Odvedená práce je dlouhodobě bezchybná, v nadstandardním provedení	9-10	
Odvedená práce je téměř bezchybná, ojedinělé chyby jsou formálního charakteru, a je-li to možné, jsou ihned opraveny	7-8	
Odvedená práce vykazuje ojedinělé chyby jiného než formálního charakteru	5-6	
Odvedená práce vykazuje opakované chyby	3-4	
Odvedená práce vykazuje velké množství chyb	0-2	

Komentář:

Množství odvedené práce	body	hodnocení
Zvládá dlouhodobě plnit více úkolů než je stanoveno, příp. více než ostatní	9-10	
Odvádí nadprůměrné množství práce	7-8	
Množství odvedené práce je průměrné, dostačující	5-6	
Množství odvedené práce je podprůměrné	3-4	
Množství odvedené práce je nedostačující	0-2	

Komentář:

Plnění úkolů ve stanovených termínech	body	hodnocení
Úkoly plní rychle, dle potřeby jsou výsledky předány již před stanoveným termínem zpracování a jsou ve výborné kvalitě	9-10	
Úkoly plní vždy ve stanovených termínech, dle potřeby někdy i v předstihu	7-8	
Úkoly plní ve stanovených termínech	5-6	
Termíny plnění občas bez závažných důvodů nedodrží, musí být opakovaně kontrolovány	3-4	
Plnění úkolů ve stanovených termínech opakovaně nezvládá	0-2	

Komentář:

2. PRACOVNÍ POTENCIÁL A PRACOVNÍ CHOVÁNÍ

Využití pracovní doby a pracovní kázeň	body	hodnocení
Pracovní dobu plně využívá, pracovní kázeň je vyhovující, dodržuje zásady uvedené v Etickém kodexu zaměstnanců v resortu ČÚZK a v Resortním interním protikorupčním programu ČÚZK.	5	
Pracovní dobu využívá částečně a/nebo pracovní kázeň má občasné nedostatky. Etický kodex zaměstnanců v resortu ČÚZK a Resortní interní protikorupční program ČÚZK jsou však dodržovány.	3	
Pracovní dobu nevyužívá dle požadavků vedoucího a/nebo pracovní kázeň je nedostačující a/nebo nedodržuje zásady uvedené v Etickém kodexu zaměstnanců v resortu ČÚZK a v Resortním interním protikorupčním programu ČÚZK.	0	

Komentář:

Samostatnost	body	hodnocení
Úkoly aktivně vyhledává a samostatně zpracovává	9-10	
Na zadaném úkolu pracuje samostatně	7-8	
Pracuje na přidělených úkolech pod částečným vedením	5-6	
Po celou dobu plnění úkolu musí být veden	3-4	
Samostatně nepracuje ani na opakovaných úkolech	0-2	

Komentář:

Plnění mimořádných úkolů (např. zastupitelnost, jednorázové úkoly)	body	hodnocení
Má vynikající schopnost kreativity při řešení běžných i výjimečných úkolů	9-10	
Mimořádné úkoly plní vždy samostatně, iniciativně a aktivně, s dobrými výsledky	7-8	
Mimořádné úkoly plní samostatně na požadované úrovni	5-6	
Mimořádné úkoly plní, má však rezervy v iniciativním přístupu	3-4	
Mimořádné úkoly plní neochotně, případně jejich plnění odmítá	0-2	

Komentář:

Kolegiální, vstřícné chování ke spolupracovníkům	body	hodnocení
Ke svým spolupracovníkům je mimořádně vstřícný, iniciativně jim pomáhá	9-10	
Ke svým spolupracovníkům je kolegiální, pomáhá dle potřeby	7-8	
Ke spolupracovníkům je kolegiální, pomáhá na požádání, po výzvě	5-6	
Spolupracovníkům pomáhá pouze na požádání, po výzvě	3-4	
Jeho chování ke spolupracovníkům je neochotné, nekolegiální	0-2	

Komentář:

Spoluvytváření dobrých pracovních i osobních vztahů	body	hodnocení
Aktivně se podílí na spoluvytváření dobrých pracovních i osobních vztahů v pracovním kolektivu	5	
Ke kolegům se chová neutrálně, ale udržuje s nimi kontakt	3	
Ruší dobré vztahy nevhodnými projevy	0	

Komentář:

Týmovost	body	hodnocení
Při plnění týmových úkolů bývá často v roli vedoucího týmu, koordinuje činnost týmu	5	
Na plnění týmových úkolů se podílí na požádání, po výzvě	3	
Na plnění týmových úkolů se nepodílí, i když může	0	

Komentář:

3. KOMUNIKACE A SPOLUPRÁCE S INTERNÍMI NEBO EXTERNÍMI KLIENTY

Komunikace a spolupráce s interními nebo externími klienty	body	hodnocení
Komunikuje a spolupracuje na vynikající úrovni, zapojuje se opakovaně a úspěšně do řešení konfliktních situací	9-10	
Komunikuje a spolupracuje aktivně, je využitelný při řešení konfliktních situací	7-8	
Komunikuje a spolupracuje v požadované míře	5-6	
Komunikuje a spolupracuje pouze v nutné míře	3-4	
Komunikuje a spolupracuje neochotně, nebo vůbec	0-2	

Komentář:

Vystupování vůči interním nebo externím klientům	body	hodnocení
Vystupování je nadstandardní, ochotné a vstřícné, s maximálním zájmem o vyřešení problému	5	
Vystupování je standardní, v souladu s nároky vedoucího a se zájmem o vyřešení problému	3	
Vystupování je problémové, nedostatečné, nevede k vyřešení problému	0	

Komentář:

II. ÚKOLY A CÍLE NA NÁSLEDUJÍCÍ OBDOBÍ

4. PLNĚNÍ ÚKOLŮ

Text úkolu (počet není omezen)		Následné hodnocení úkolu		
		splněn	částečně	nesplněn
1.				
2.				
	Maximální počet bodů získaný za splnění všech zadaných úkolů: 10 bodů	Celkový počet získaných bodů za všechny zadané úkoly:		

V čem může úřad/nadřízený vedoucí zaměstnanec napomoci ke splnění úkolů, případně k nápravě:

Úkoly a cíle na následující období:

III. VÝSLEDKY HODNOCENÍ

Hodnocená oblast		počet bodů	Slovní upřesnění, doplnění, zdůvodnění apod./ závěrečný výrok
1.	ODBORNÝ PROFIL A PRACOVNÍ VÝKON	0	
2.	PRACOVNÍ POTENCIÁL A PRACOVNÍ CHOVÁNÍ	0	
3.	KOMUNIKACE A SPOLUPRÁCE S INTERNÍMI NEBO EXTERNÍMI KLIENTY	0	
4.	PLNĚNÍ ÚKOLŮ	0	
	Celkový součet bodů	0	

IV. SCHVÁLENÍ HODNOCENÍ

ROZHOVOR S HODNOCENÝM USKUTEČNIL:

(jméno, příjmení a titul hodnotitele)

DNE:

STANOVISKO ZAMĚSTNANCE:

s hodnocením souhlasím

s hodnocením nesouhlasím

Zdůvodnění nesouhlasu s hodnocením:

.....
podpis hodnotitele

.....
podpis hodnoceného zaměstnance

V dne:

.....
podpis vyššího nadřízeného

Hodnotitel se zavazuje, že výše uvedené informace neposkytne jiným osobám než řediteli katastrálního pracoviště/vedoucímu technického odboru, kanceláře úřadu, řediteli KÚ a vedoucí personálního oddělení. Vyplněný formulář - výsledek hodnotícího rozhovoru - obdrží hodnotitel, hodnocený a vedoucí personálního oddělení.

**Příloha č. 5:
Kodex etiky Katastrálního pracoviště Jeseník**

KODEX ETIKY ZAMĚSTNANCŮ KP JESENÍK

Být

LOAJÁLNÍ PROFESIONÁL

který

ZNÁ HODNOTY A CÍLE TÝMU

tedy

je profesionální
má konstruktivní přístup
je loajální v práci i mimo ni
je profesně se zdokonalující
je respektován a respektuje
zná své možnosti a schopnosti
je nestranný
je slušný
je lidský
je mu umožněno vyjádřit svůj názor

V Jeseníku dne 25.10.2005