Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

Mgr. Petra Bláhová

ADAPTAČNÍ PROCES PRACOVNÍKA V NEZISKOVÉ ORGANIZACI

BAKALÁŘSKÁ diplomová práce

Vedoucí práce: PhDr. Lucie Smékalová, Ph.D.
Olomouc 2011

Prohlášení:

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

Podpis

Poděkování

Děkuji PhDr. Lucii Smékalové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, za její cenné rady, náměty a připomínky. Děkuji Vlastimile Faiferlíkové za konzultace a poskytnutí materiálů občanského sdružení TOTEM – regionální dobrovolnické centrum.

ANOTACE

1. Název práce: **Adaptační proces pracovníka v neziskové organizaci**
2. Příjmení a jméno: **Mgr. Petra Bláhová**
3. Fakulta, katedra: Filozofická fakulta, Katedra sociologie a andragogiky
4. Obor: Andragogika v profilaci na personální management
5. Vedoucí práce: PhDr. Lucie Smékalová, Ph.D.
6. Počet stran: 60
7. Počet příloh: 6
8. Počet titulů použité literatury: 17
9. Rok obhajoby: 2011
10. Klíčová slova: adaptační proces, vzdělávání pracovníka, orientace, koučink, mentor, garant, plán adaptace, analýza profesní role, kompetence, cíle adaptace, metoda.
11. Klíčová slova v angličtině: adaptation process, education worker, orientation worker, coaching, mentor, guarantee, plan adaptation, analysis of professional roles, competence, adaptation goals, method.

12. Resumé: Bakalářská práce popisuje jednotlivé aspekty adaptačního procesu nového pracovníka v organizaci. Obecně pojatý adaptační proces je zasazen do konkrétního prostředí nestátní neziskové organizace – občanského sdružení TOTEM – RDC. Výstupem práce je osnova adaptačního plánu koordinátora projektů, baterie využitelných metod a balíček materiálů pro nového pracovníka.

13. Resumé v angličtině: My thesis describes the individual features of the adaptation process of a new employee in an organization. The general concept of the adaptation process is set in the particular background of the non-governmental non-profit organization TOTEM – RDC. The result of my thesis is a structure of the adaptation process of a project coordinator, system of usable methods and a packet of material for a new employee.

OBSAH

ÚVOD 6

1 VÝCHODISKA PRÁCE 8

1.1 Vymezení základních pojmů 8

1.2 Profil organizace 10

1.2.1 Poslání a cíle organizace 10

1.2.2 Organizační struktura 11

1.2.3 Zdroje zaměstnanců v občanském sdružení TOTEM – RDC 15

1.3 Specifikace cílové skupiny pro navrhovaný adaptační proces 17

1.4 Analýza očekávání managementu od koordinátora projektů 18

1.5 Popis současného stavu nastavených procesů adaptace v TOTEM – RDC 20

2 PROBLEMATIKA ADAPTACE NOVÉHO KOORDINÁTORA PROJEKTŮ 22

2.1 Cíl adaptačního procesu 22

2.2 Oblasti adaptace nového koordinátora a jejich aplikace v občanském sdružení TOTEM - RDC 25

2.3 Metody adaptace nového pracovníka 35

2.3.1 Rejstřík a stručná charakteristika využitelných metod 35

2.3.2 Orientační balíček pro nového koordinátora a jeho využití v TOTEM - RDC 41

2.4 Personální zajištění adaptačního procesu v občanském sdružení TOTEM - RDC. 44

2.5 Rizika adaptačního procesu 47

3 NÁVRH ADAPTAČNÍHO PROCESU 49

ZÁVĚR 55

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 57

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK 59

SEZNAM PŘÍLOH 60

ÚVOD

„Ano, toho vezmeme!" Vítězný výkřik, uzavřené výběrové řízení, spokojenost na všech stranách. A je to! Jenže realita je úplně jiná. Přijetím nového pracovníka personálnímu manažerovi všechna práce začíná. Pokud jsem si kdy myslela, že nejtěžší bude na volné pracovní místo vybrat schopného, šikovného a inteligentního člověka, mýlila jsem se. Zjistila jsem, že šikovných a schopných lidí je kolem spousty, ale udržet si je, uvést do kolektivu, zapracovat a přesvědčit je, že naše organizace je pro ně to nej... tam začíná ta pravá práce.

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila téma z oboru personálního managementu – Adaptační proces pracovníka v neziskové organizaci.

Pracuji v nestátní neziskové organizaci, v občanském sdružení TOTEM – regionální dobrovolnické centrum, jehož posláním je šířit a propagovat myšlenku dobrovolnictví v sociálních službách. Svou činností vytváří pozitivní a funkční mezilidské vztahy, jak v rámci rodiny, tak v širším kontextu občanské společnosti. V organizaci pracuji od roku 2008, nejdříve jako koordinátor sociálních projektů, od srpna 2010 na pozici personální manažer. Vytvořit tuto pozici se stalo nutností v okamžiku, kdy se původně tříčlenný pracovní tým rozrostl na dvanáct pracovníků a nebylo možné nadále kumulovat personální práci s celkovým řízením organizace. Naše občanské sdružení má za sebou 11 let existence, ale teprve v posledních dvou letech došlo k markantnímu rozvoji jeho činnosti, kterému odpovídá i rozvoj personálního obsazení. Bohužel v organizaci chyběly nastavené a ukotvené mechanismy práce s lidmi, všechny činnosti probíhaly na úrovni personální administrace a dále pod intuitivním vedením ředitelky organizace. Při nízkém počtu zaměstnanců se toto zdálo dostačující, nicméně s posílením pracovních pozic se systematická práce v oblasti řízení lidských zdrojů zdá nevyhnutelná.

Cílem předložené bakalářské práce je vytvořit návrh adaptačního procesu pro nové pracovníky občanského sdružení TOTEM – RDC, který bude uplatnitelný v praxi od roku 2011. Aby ale tento adaptační proces nebyl příliš obecný a byl okamžitě využitelný v praxi, rozhodla jsem se specifikovat cílovou skupinu na koordinátora projektů a zúžit tak téma své bakalářské práce. Návrh adaptačního procesu by měl sloužit jako obecně využitelný základ, který bude následně modifikován pro konkrétního člověka s respektem k jeho individualitě a zároveň s respektem ke specifikům projektu, v rámci kterého bude pracovník zaměstnán. Efektivitu tohoto návrhu ověřím následně v pozici personálního manažera, ale její zjišťování nebude předmětem této bakalářské práce.

Pro svou práci v tématu adaptace jsem si stanovila hlavní cíl - navrhnout postupné kroky adaptace nového pracovníka - koordinátora projektů a tři dílčí cíle.

Prvním cílem je vytvořit osnovu adaptačního plánu pracovníka, který bude korespondovat s poznatky získanými v průběhu práce, tedy aktualizovat strukturu témat adaptace, která je ukotvená ve vnitřní směrnici sdružení (viz Příloha 2). Druhým cílem je sestavit tzv. „*orientační balíček*“ [1] pro nového zaměstnance (viz kapitola Orientační balíček pro nového zaměstnance a jeho využití v TOTEM – RDC). Třetím velmi podstatným dílčím cílem je připravit baterii metod, která umožní uvedení osnovy adaptačního procesu do každodenní praxe (viz kapitola Metody a techniky adaptace).

K naplnění stanovených cílů využiji studium literatury, která se cíleně věnuje personálnímu managementu, především adaptačním procesům v organizaci; studium specifik neziskového sektoru, konkrétně občanského sdružení jako jedné z forem občanských organizací; rozbor písemných materiálů, které mám v organizaci k dispozici a v neposlední řadě konkrétní práci v dotčené organizaci.

Práce je koncepčně rozdělena do tří částí. První část se věnuje východiskům práce, tedy jak teoretickému ukotvení, tak představení občanského sdružení TOTEM – regionální dobrovolnické centrum včetně popisu aktuálního stavu nastaveného procesu adaptace nových zaměstnanců v této organizaci. V druhé kapitole jsem se na adaptaci pracovníka dívala z různých úhlů pohledu, tedy od cíle, struktury, přes metody, personální zajištění až po rizika tohoto procesu. Informace, které jsem načerpala z literatury, jsou vždy aplikovány na podmínky občanského sdružení. Ve třetí kapitole jsou jednotlivé informace, oblasti, úhly pohledu propojeny a výsledkem je výstup práce – tedy návrh adaptačního procesu.

[1] Srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2008. Kapitola 6, Přijímání a orientace pracovníků, s. 193.

1 VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Vymezení základních pojmů

V následující kapitole jsem definovala zásadní pojmy, které jsou použity dále v textu, vzhledem k mnohdy nejednotnému výkladu, považuji za důležité jasně formulovat význam, který je relevantní pro mou práci.

Adaptace. V oblasti personálního managementu a pro účely předložené bakalářské práce jde o adaptaci pracovníka na určité pracovní místo, tedy „vyrovnání se jedince s prací a vlivy okolí.“ [2] Adaptabilita lidí (schopnost přizpůsobit se prostředí) je předpokladem pro zvládnutí pracovní činnosti na straně jedné a zároveň předpokladem pro úspěšné začlenění do sociální skupiny na pracovišti. [3]

Orientace. Koubek zdůrazňuje v adaptačním procesu vzdělávací složku a používá pojem *orientace*. „Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředí, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi.“ [4] Orientace má podle něj značný vzdělávací aspekt, neboť jde o formování pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům, které jsou spojeny s pracovním místem a očekávány zaměstnavatelem. [5] Orientace pracovníků je jím pak chápána společně se základní přípravou na povolání, doškolováním, prohlubováním kvalifikace, přeškolováním, rekvalifikací jako jedna z oblastí odborného vzdělávání. [6]

Pro účely této bakalářské práce jsou pojmy adaptace a orientace používány jako synonyma.

Nestátní nezisková organizace (NNO). Jde o formu organizace, která nemá předem zakázáno vytvářet zisk, nicméně ziskovost je regulována základním pravidlem o nakládání se ziskem. Svatoš definuje neziskovost jako skutečnost, kdy „jakýkoli zisk organizace nesmí být rozdělen mezi zakladatele, členy, organizace nebo její

---

[2] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing, 2010. Kapitola 8, Přijímání, adaptace a rozmisťování pracovníků, s. 130.

[3] Srov.: KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing, 2010. Kapitola 8, Přijímání, adaptace a rozmisťování pracovníků, s. 130.

[4] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2008. Kapitola 6, Přijímání a orientace pracovníků, s. 192.

[5] Srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2008. Kapitola 9, Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci, s. 193.

[6] Srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2008. Kapitola 6, Přijímání a orientace pracovníků, s. 256.

pracovníky, ale musí být použit na další činnost této organizace“ [7]. „Nezisková organizace je v nejširším smyslu každá organizace, která byla založena za jiným účelem než k podnikání. Za neziskové organizace proto lze považovat všechny rozpočtové a příspěvkové organizace, církve, odbory, politické strany a hnutí, profesní komory, nadace, občanská sdružení a obecně prospěšné společnosti.“ [8] Svatoš zároveň dodává, že často, je výčet neziskových organizací zužován a v konečné specifikaci mezi neziskové organizace řadíme pouze občanská sdružení, nadace a obecně prospěšné společnosti.[9] V tomto zúženém pojetí pracuji s pojmem nezisková organizace i já ve své bakalářské práci.

Drucker o neziskové organizaci říká, že se neomezuje pouze na poskytování služeb. Chce, aby konečný příjemce jejích služeb nebyl pouhým uživatelem, ale aktivním spolupracovníkem. Cílem služby je totiž změnit lidskou bytost.[10]

Koordinátor projektu. V kontextu občanského sdružení TOTEM – RDC se zdá relevantní pojetí koordinátora jako manažera projektu, který je významnou osobností projektového managementu, „…pod jehož přímý vlivem je veškeré projektové dění od tvorby projektového plánu, přes obsazení jednotlivých odborných pozic projektu, koordinaci úkolů, finalizaci a předání výstupů zákazníkovi, až po administrativní uzavření projektu.“[11]

Regionální dobrovolnické centrum (RDC). Organizační článek občanského sdružení, realizuje, koordinuje a podporuje jednotlivé programy.[12]

Kompetence. Hroník definuje kompetence jako „trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle…Kompetence jsou pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů.“ [13] Kompetence jsou v této práci využity jako jedno z východisek pro stanovování cílů a struktury adaptačního procesu.

---

[7] PLAMÍNEK, J., SVATOŠ, V., HLEDÍKOVÁ, J. a kol. *Řízení neziskových organizací.* Praha: Nadace Lotos, 1996, Kapitola 3, Legislativa, s. 21.

[8] PLAMÍNEK, J., SVATOŠ, V., HLEDÍKOVÁ, J. a kol. *Řízení neziskových organizací.* Praha: Nadace Lotos, 1996, Kapitola 3, Legislativa, s. 21.

[9] Srov.: PLAMÍNEK, J., SVATOŠ, V., HLEDÍKOVÁ, J. a kol. *Řízení neziskových organizací.* Praha: Nadace Lotos, 1996, Kapitola 3, Legislativa, s. 21.

[10] Srov.: DRUCKER, F. P. *Řízení neziskových organizací. Praxe a principy.* Praha: Management Press, 1994, Kapitola 2, Od poslání k výkonnosti: účinné strategie pro marketing, inovace a získávání finančních prostředků, s. 55.

[11] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management.* Praha: Grada Publishing, a.s. 2006, Kapitola 2, Organizační struktura projektu, s. 29.

[12] Srov.: Interní materiál občanského sdružení TOTEM - RDC: *Stanovy občanského sdružení*., s. 1.

[13] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing, a.s. Kapitola 3, Řízení podle kompetencí, s. 61.

1.2 Profil organizace

Cílem mé práce je navrhnout postupné kroky adaptace nového pracovníka v organizaci. Navrhovaný adaptační proces může vzniknout pouze v kontextu konkrétní organizace, musí tedy vycházet ze znalosti specifik organizace, dále ze znalosti organizačních, řídících, komunikačních a kontrolních mechanismů, které v organizaci fungují. Z výše jmenovaných důvodů je hlavním cílem následující kapitoly představit občanské sdružení TOTEM – RDC a následně představit styl vedení organizace a sociální klima uvnitř organizace. Dále jsem si pro tuto kapitolu stanovila dílčí cíle – specifikovat cílovou skupinu, pro kterou bude navržený adaptační proces použitelný a jasně definovat očekávání managementu od pracovníka v dané pracovní pozici.

1.2.1 Poslání a cíle organizace

Občanské sdružení TOTEM – regionální dobrovolnické centrum již jedenáct let realizuje svou činnost v Plzni, ale i celém plzeňském regionu. Je nestátní neziskovou organizací, která se věnuje šíření myšlenky dobrovolnictví a poskytuje sociálně aktivizační služby. Posláním organizace je vytvářet pozitivní a funkční mezilidské vztahy, jak v rámci rodiny, tak v širším kontextu občanské společnosti.
Za hlavní cíle činnosti sdružení můžeme považovat:

- propagovat a šířit myšlenku dobrovolné pomoci a rozvíjet dobrovolnictví v plzeňském regionu,
- poskytovat zájmové a vzdělávací aktivity pro seniory, kterými bychom přispěli k udržení jejich duševních a fyzických sil a oddálili tak dobu, kdy se stanou zcela závislými na pomoci druhých,
- pomáhat dětem a jejich rodinám v řešení jejich obtížných životních situacích.

Stanovené cíle, realizuje občanské sdružení TOTEM - RDC sociálními projekty. V činnosti organizace můžeme identifikovat tři základní programové linie – Sociálně aktivizační služba pro seniory a osoby se zdravotním postožením, Sociálně aktivizační služba pro rodiny s dětmi, Regionální dobrovolnické centrum. [14]

[14] Srov.: Interní materiál občanského sdružení TOTEM - RDC: *Prezentační portfolio*., s. 13.

1.2.2 Organizační struktura

Při specifikaci typu organizační struktury vycházím z typologie: funkcionální, divizionální, smíšená, maticová organizační struktura. [15] Vzhledem k tomu, že organizační struktura občanského sdružení TOTEM – RDC se nejvíce přibližuje divizionálnímu typu, následuje její bližší specifikace a propojení s problematikou adaptace nového pracovníka.

Divizionální organizační struktura vzniká oddělením jednotlivých divizí, které mohou být vyčleněny na základě:

- druhu produktu či služby,
- geografického umístění jednotlivých divizí,
- podle typu zákazníků.

Každá divize pak může mít svůj vlastní finanční, obchodní nebo technický úsek, popř. jsou některé úseky společné pro všechny divize, ty jsou pak soustředěny na ředitelství, a jednotlivé divize se mohou zabývat pouze řízením jakosti, výrobou, lidskými zdroji, apod. [16]

Svatoš v rámci organizace neziskového sektoru pojmenovává divizionální organizační strukturu jako projektovou. Jednotlivé divize, v tomto případě projekty, mají velkou samostatnost (např. vlastní rozpočet, fundraising, marketing i public relations). Ředitelství má za úkol zajistit fungování organizace jako celku, rozhodovat o realizaci jednotlivých projektů, schvalovat rozpočet, stanovovat obecné podmínky, které budou při práci v projektech dodržovat jednotliví pracovníci, apod. [17]

V občanském sdružení TOTEM – RDC se jako jednotlivé divize vyčleňují samostatné sociální projekty, které mají svůj rozpočet, svůj časový harmonogram, své řízení, své nástroje marketingu. Managementu regionálního dobrovolnického centra zůstávají všechny úkoly, jak je definoval Svatoš, a pro celou organizaci je dále společná administrace a vedení účetnictví, kde je sice každý projekt veden zvlášť, nicméně jednou osobou.

---

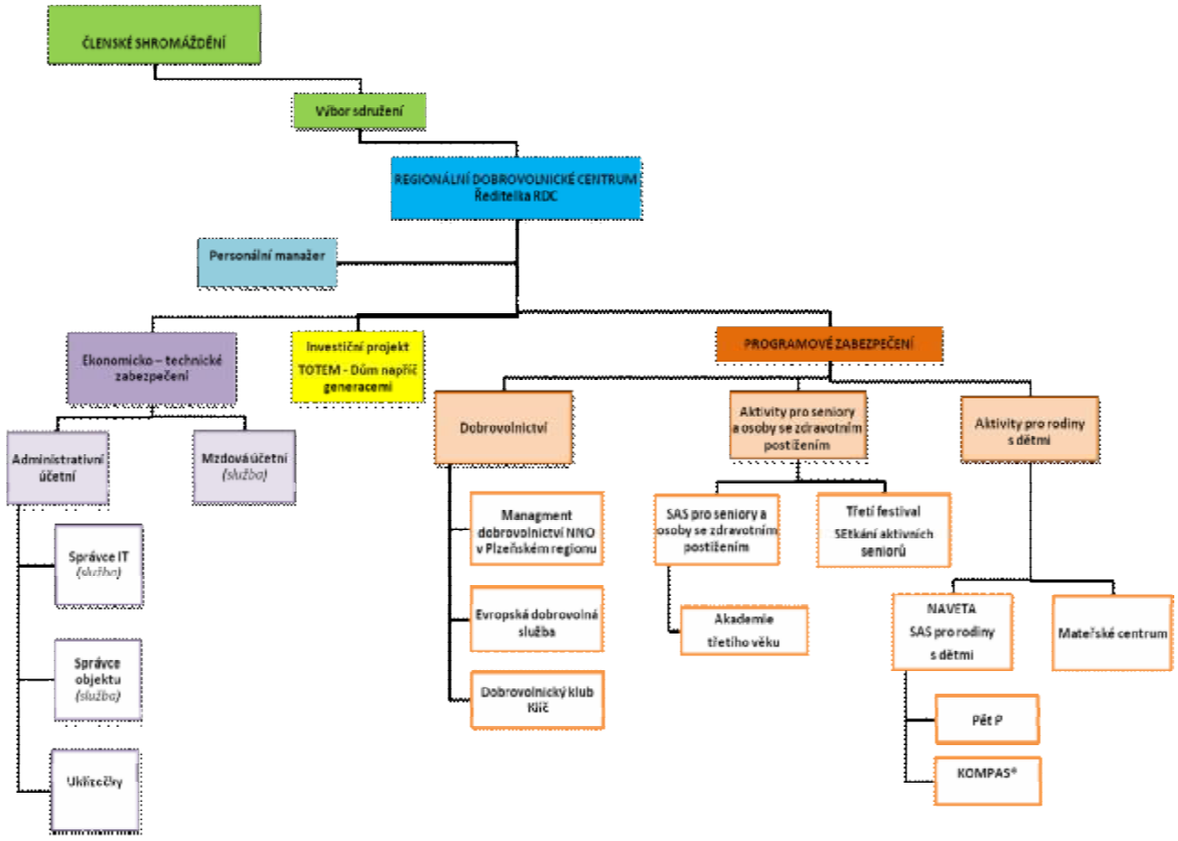
[15] Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management.* Brno: Computer Press, a. s., 2006, Kapitola 6, Organizování, s. 114-115.

[16] Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management.* Brno: Computer Press, a. s., 2006, Kapitola 6, Organizování, s. 114.

[17] Srov. PLAMÍNEK, J., SVATOŠ, V., HLEDÍKOVÁ, J. a kol. *Řízení neziskových organizací.* Praha: Nadace Lotos, 1996, Kapitola 4, Lidé, s. 48.

Pro názornost dále uvádím obrázek organizační struktury sdružení.

Obrázek 1: Organizační struktura občanského sdružení TOTEM – RDC.



Dle stanov jsou orgány sdružení Členské shromáždění a Výbor sdružení. Členské shromáždění je nejvyšší článkem sdružení a tvoří jej všichni členové sdružení. Výbor sdružení řídí činnost sdružení mezi Členskými shromážděními. [18]

Regionální dobrovolnické centrum je organizačním článkem občanského sdružení. V čele regionálního dobrovolnického centra stojí jeho ředitelka, o aktivitách naplňujících poslání a cíle sdružení rozhoduje společně management organizace – ředitelka a personální manažer. Jejich rozhodnutí musí být v souladu s posláním a vizí organizace, toto sleduje Výbor sdružení a Členské shromáždění.

Druhým typem organizační struktury, který můžeme v občanském sdružení TOTEM - RDC vysledovat, je maticová struktura. Ta je definována tak, že pro určité úkoly je sestaven tým, který vznikne z pracovníků napříč organizací, tedy je sestaven z pracovníků z několika divizí. Každý pracovník má dva nadřízené, jednoho odborného

[18] Srov.: Interní materiál občanského sdružení TOTEM - RDC: *Stanovy občanského sdružení*., s. 2-3.

vedoucího a jednoho vedoucího týmu. Tým se společně podílí na vyřešení úkolu. [19] V občanském sdružení TOTEM – RDC se tento typ struktury využívá v okamžiku, kdy se objeví nějaký krátkodobý projekt, akce, které je potřeba kompletně naplánovat, zorganizovat a zrealizovat. Pak jsou vedením osloveni vytipovaní pracovníci, popř. aktivita vzejde od některého pracovníka, vytvoří se dočasný pracovní tým, který si definuje cíl, rozdělí role, úkoly a zodpovědnost za jejich plnění. Současně s tím, ale pracovníci nejsou vyvázáni ze svých stálých pracovních povinností, tyto pracovní týmy vznikají navíc, po ukončení projektů, zrealizování akcí se rozpadají a každý se vrací pouze ke svým stálým pracovním povinnostem.

Nevýhodou projektového, divizionálního uspořádání, je podle Svatoše rozložení odborných funkcí mezi větší počet pracovníků, tzn. každý koordinátor projektu musí disponovat odbornými znalostmi z několika oblastí (PR, ekonomie, personalistika,…), které v jiném typu organizační struktury – funkcionální – zastává specialista. V praxi to nese zvýšené nároky na pracovníka a musí investovat čas do dalšího studia. [20]
S roztříštěností odborných funkcí tak, jak na ni upozornil Svatoš, se organizace vyrovnává několika mechanismy:

- **Řešitelské porady, např. totemové workshopy**.

  Cílem řešitelské porady (tzv. workshopu) je nalezení společného řešení konkrétního problému, hledání cest k orientaci v nové problematice. Výsledky vedou ke zkvalitňování procesů organizace.[21]

  Pracovní setkání jsou zacílená vždy na konkrétní téma, problematiku, která je společná pro všechny projekty. Výsledkem je dohoda, vytvořená metodika, jak postupovat v konkrétní oblasti. Tato metodika je pak obecně platná pro celou organizaci a má za cíl usnadnit práci jednotlivým koordinátorům, popř. dalším pracovníkům.

  Jiné řešitelské porady jsou v organizaci svolávány na základě aktuálnosti situace, v okamžiku, kdy vyvstane problém a tým je vyzván k hledání možných řešení.

---

[19] Srov.: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management.* Brno: Computer Press, a. s., 2006, Kapitola 6, Organizování, s. 114.

[20] Srov.: PLAMÍNEK, J., SVATOŠ, V., HLEDÍKOVÁ, J. A KOL. *Řízení neziskových organizací.* Praha: Nadace Lotos, 1996, Kapitola 4, Lidé, s. 48.

[21] Srov.: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management.* Brno: Computer Press, a. s., 2006, Kapitola 22, Vedení porad, s. 590.

- **Vzdělávací semináře**.
  Konají se v organizaci nebo mimo ni, v organizaci jsou postavené „na klíč“ dle aktuálních potřeb, organizace zajišťuje lektora z řad pracovníků, nebo lektora externího.

Organizace stojí na pilířích otevřené komunikace, týmové práce, demokratického vedení. Problémy jsou pojímány jako možnost dalšího rozvoje, důraz je kladen na vlastní iniciativu, přebírání zodpovědnosti za svůj projekt jako příspěvek ke společnému naplňování strategických cílů. Strategické i dílčí cíle jsou komunikovány v rámci pracovních porad, porad týmu či výjezdních setkání.

V občanském sdružení TOTEM – RDC můžeme mezi pracovníky vysledovat velmi silné neformální vztahy, které jsou v rámci jednotlivých projektů, ale i jimi napříč. Tyto neformální vztahy jsou využívány při vzájemné komunikaci, jsou základním stavebním kamenem spolupráce celého týmu.

1.2.3 Zdroje zaměstnanců v občanském sdružení TOTEM – RDC

Koubek definuje vnitřní a vnější zdroje zaměstnanců, z jeho rozdělení jsou pro činnost sdružení relevantní následující:

Vnitřní zdroje:

- pracovníci uvolňovaní v souvislosti ukončení nějaké činnosti, či v souvislosti s jinými organizačními změnami;
- pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než byla předchozí;
- pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, ale mají z nějakého důvodu zájem přejít na nové místo.

Vnější zdroje:

- volné pracovní síly na trhu práce;
- čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání;
- pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele;
- ženy v domácnosti;
- důchodci;
- studenti.[22]

Důchodci, v terminologii občanského sdružení TOTEM – RDC spíše „senioři“, jsou velmi častým zdrojem zaměstnanců (respektive pracovníků, neboť ne vždy jsou senioři v pracovně právním vztahu). Jeden z pilířů aktivit sdružení je sociálně aktivizační služba pro seniory a osoby se zdravotním postižením, kde je prioritním cílem aktivizovat tuto cílovou skupinu a k tomu vede cesta např. přes aktivity, kdy senioři sami vedou zájmové kluby jako dobrovolní koordinátoři. Právě dobrovolníci, a to nejen senioři, i lidé v produktivním věku, mohou být v občanském sdružení TOTEM – RDC významným vnějším zdrojem zaměstnanců. Stává se, že dobrovolníci, kteří v rámci projektu Management dobrovolnictví nabízí svou dobrovolnou pomoc v některém z projektů sdružení, se osvědčí a podaří-li se zajistit finanční prostředky, přejdou do pozice pracovníka.

Druhou specifickou skupinou (potenciálních) pracovníků jsou studenti SŠ, VOŠ a VŠ, kteří vykonávají svou odbornou praxi, seznámí se s organizací a rekrutují se z nich noví zaměstnanci.

[22] Srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2008. Kapitola 4, Získávání pracovníků, s. 129.

Se specifiky těchto dvou zdrojů zaměstnanců je potřeba počítat, neboť mnohdy mají informace o sdružení, prochází jakýmsi neřízeným a intuitivním procesem adaptace mnohem dříve, než vstoupí do pracovně právního vztahu. Otázkou pak zůstává, zda adaptační proces tak, jak jej navrhuji, je využitelný jen pro cílovou skupinu nových pracovníků, nebo zda by bylo možné aplikovat jej již na tyto specifické případy pracovních vztahů, nikoli ještě pracovně právních vztahů. Do hry v tomto okamžiku vstupuje poměr investovaného času, energie všech zúčastněných stran a efektivity takového postupu, která by se mohla projevit ve výkonu a spokojenosti při dalším fungování pracovníků v organizaci.

1.3 Specifikace cílové skupiny pro navrhovaný adaptační proces

Návrh adaptačního procesu musí reflektovat jednak specifika organizace jako celku, ale zároveň pracovní pozici pracovníka, který do tohoto procesu svým nástupem do organizace vstupuje.

Ve schématu organizační struktury občanského sdružení TOTEM – RDC můžeme vysledovat následující pracovní pozice, při jejichž obsazování bychom mohli uvažovat o adaptačním procesu:

Management

- ředitelka regionálního dobrovolnického centra,
- personální manažer.

Programový úsek

- koordinátoři projektů.

Technicko administartivní úsek

- administartivní účetní,
- uklízečky.

Z několikaleté zkušenosti vyplývá, že největší fluktuaci lze očekávat na pracovní pozici koordinátora. Toto je dáno především časovou ohraničeností jednotlivých projektů, neboť realizace projektu je vázána jednak na naplnění cílů projektu, ale především na získané finančí prostředky. Několi projektů tvoří nosné pilíře činnosti sdružení, proto lze předpokládat jejich udržitelnost, nicméně faktické získání či nezískání finančích prostředků je základním faktorem při rozhodování o realizaci či ukončení projektu. Vzhledem k tomu, že finanční prostředky jsou většinou poskytovány na období jednoho roku, koordinátor projektu je vystavován cyklicky se opakujícím stavům nejistoty, zda jeho projekt v příštím roce bude pokračovat. Schopnost nést tuto nejistotu je jedno ze základních kritérií při výběru pracovníků.

Druhý důvod možné fluktuace pracovníků vychází z demografického složení pracovního týmu sdružení. Jde o mladý kolektiv, navíc převážně ženský kolektiv, kde se dá přadpokládat odchod některých koordinátorek na mateřskou dovolenou.

Vzhledem k pravděpodobnosti, že se bude v rámci obsazování volných pracovních míst nejčastěji adaptovat koordinátor projektů, specifikovala jsem pro účely této bakalářské práce cílovou skupinu, pro kterou stavím návrh adaptačního procesu, právě na pracovní pozici **koordinátor projektů**.

1.4 Analýza očekávání managementu od koordinátora projektů

Koordinátoři projektů v občanském sdružení TOTEM – RDC mohou být buď v pracovně právním vztahu, nebo jde o dobrovolníky, kteří jsou administrativně vedeni a smluvně ošetřeni v rámci projektu Management dobrovolnictví pro nestátní neziskové organizace v plzeňském regionu. Koordinátor v pracovně právním vztahu je člověk, který má v náplni práce především:

1. administrace aktivit projektu,
2. propagace činnosti na www-stránkách, aktualizace nástěnek, vývěska, regionální tisk, letáky, apod.,
3. příprava obsahu projektu ve spolupráci s dalšími koordinátory TOTEM – RDC,
4. organizační zajištění aktivit ve spolupráci s dalšími koordinátory TOTEM – RDC,
5. zajištění plynulého provozu pracoviště ve spolupráci s dalšími koordinátory TOTEM – RDC,
6. příprava a vyhotovení žádostí o dotace na stávající a nové projekty,
7. příprava a vyhotovení průběžných zpráv a závěrečné zprávy k projektu. [23]

Z výše uvedeného můžeme definovat požadavky, které jsou v organizaci pro status koordinátora kladeny na pracovníka a ke kterým musí být přihlíženo jak při jeho výběru, tak při systému jeho adaptace. Mezi základní požadavky patří:

- schopnost týmové práce,
- schopnost pracovat pod tlakem, v rušném prostředí,
- samostatnost,
- flexibilita,
- ochota vzdělávat se,
- schopnost pracovat s rizikem časové omezenosti projektu.

Management organizace v roce 2010 vypracoval tzv. Analýzu pracovní role, která jasně definuje, co je náplní práce koordinátora, jaké této náplni práce odpovídají kompetence, a zároveň materiál dává prostor pro pracovní sebereflexi, jak jsou tyto kompetence u pracovníka rozvinuty (viz Příloha 1).

Tento materiál využiji při tvorbě návrhu adaptačního procesu jako podklad pro definování cílového stavu, tedy toho, co organizace (management) očekává

[23] Srov.: Interní materiál občanského sdružení TOTEM – RDC: *Pracovní náplň*, s. 1.

od pracovníka, který zastává pozici koordinátora projektů, dále pro definování oblastí, kterých by se adaptace měla týkat. Je na zvážení, které kompetence lze naplnit vhodným výběrem pracovníka, které rozvineme efektivně nastaveným adaptačním procesem, a které budou předmětem dalšího rozvoje již adaptovaného pracovníka. Toto rozlišení bude předmětem kapitoly Oblasti adaptace nového zaměstnance a jejich aplikace v občanském sdružení TOTEM – RDC.

1.5 Popis současného stavu nastavených procesů adaptace v TOTEM – RDC

Problematika adaptace pracovníků je v občanském sdružení TOTEM – RDC poměrně krátce trvající prioritou. Jak jsem již uvedla v úvodu této práce, nutnost cíleně se věnovat lidským zdrojům, jako jednomu ze základních pilířů naší organizace, vyvstala v posledních letech, konkrétně na přelomu roku 2009 a 2010. To je období, kdy se rozrostl pracovní tým a během roku 2010 se stabilizoval optimální počet pracovních míst. Možnost soustředit pozornost managementu na profesionalizaci pracovního týmu byla dána i tím, že všechny stávající projekty byly usazeny a koordinátoři plně zodpovídali za jejich realizaci. V rozvojovém plánu organizace jsou jasně definovány strategické cíle pro období 2009 – 2011, mezi které patří i zaměření se na rozvoj a profesionalizaci pracovního týmu. [24] Nicméně prioritním cílem byl stanoven investiční projekt rekonstrukce a přístavby mezigeneračního centra sociálních služeb. Vzhledem k faktu, že realizace tohoto projektu, kterému se musel management plně věnovat, se z neočekávaných důvodů posunula na konec roku 2011, čas, který nastal, sdružení využilo ke zkvalitňování poskytovaných služeb na straně jedné a k profesionalizaci týmu na straně druhé.

Podle Koubka může probíhat orientace oficiální (formální) cestou a neformálním způsobem. První možnost spočívá v předem nastaveném plánovitém procesu vedeném personálním útvarem a nadřízeným nového pracovníka, druhá možnost vystihuje víceméně spontánní proces, který zabezpečují spolupracovníci. [25]

V občanském sdružení TOTEM – RDC byla vždy aplikována intuitivní forma zapracování nových pracovníků, která se spíše přibližovala neformální linii adaptace. Díky nízkému počtu zaměstnanců, si to organizace mohla dovolit. Nový pracovník byl seznámen se spolupracovníky, „předán“ kolegům a mnoho z pracovních povinností mu bylo sdělováno v průběhu času. Ředitelka organizace vždy intuitivně vedla každého nového pracovníka v jeho počátcích v organizaci, nicméně za nejdůležitější schopnost byla a stále je považována samostatnost, flexibilita a schopnost učit se „za pochodu“. Nicméně neformální cesta adaptace je významnou podporou formálně naplánovaného adaptačního procesu, podle Koubka může být tato cesta mnohdy efektivnější [26]. Neformální vztahy, resp. pozitivní sociální klima jsou jednou ze silných stránek

[24] Srov.: Interní materiál občanského sdružení TOTEM – RDC: *TOTEM v kostce,* s. 21.

[25] Srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2008. Kapitola 6, Přijímání a orientace pracovníků, s. 192.

[26] Srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2008. Kapitola 6, Přijímání a orientace pracovníků, s. 192.

občanského sdružení TOTEM - RDC, proto ve spojení s navrhovaným adaptačním procesem budou jistě tvořit efektivní systém adaptace.

V organizaci existuje směrnice Adaptace nového zaměstnance v občanském sdružení TOTEM – regionální dobrovolnické centrum (viz Příloha 2). Tento dokument vznikl v průběhu roku 2010, jako inspirační zdroj sloužily směrnice z jiných spolupracujících občanských sdružení. Vzhledem k tomuto faktu směrnice sice existuje, nicméně prozatím nebyla v praxi aplikována. V srpnu roku 2010 byla ředitelkou RDC ustavena pozice personální manažer, kterou v organizaci toho času zastávám já. Mou úlohou je uvést směrnici do praxe, tedy začít podle ní adaptovat nové pracovníky, a především ji aktualizovat v závislosti na výstupu mé bakalářské práce tak, aby více reflektovala specifika občanského sdružení TOTEM – RDC a postihovala všechny aspekty adaptačního procesu tak, jak je sleduji v této práci.

Výše uvedenou směrnici ve své práci využiji jako další inspirační zdroj.

2 PROBLEMATIKA ADAPTACE NOVÉHO KOORDINÁTORA PROJEKTŮ

Nejvýstižnějším slovem vystihujícím význam druhé kapitoly práce je „*mozaika*“. V jednotlivých podkapitolách se zaměřím na všechna témata, která se adaptace týkají – tedy od cíle (očekávání, která má management od adaptačního procesu i očekávání samotného pracovníka), přes oblasti, časový sled kroků až po metody a techniky adaptačního procesu. Každou výše zmíněnou oblast propojím s realitou občanského sdružení TOTEM – RDC. Proč „mozaika“? Hlavně proto, že v téhle kapitole „vážím každý střep a střípek, zda se bude barevně, tvarově, pocitově hodit do obrazu“ (dovolte mi obrazné pojmenování návrhu adaptačního procesu), který vznikne v kapitole třetí.

2.1 Cíl adaptačního procesu

Na kategorii cíl adaptace se můžeme dívat ze dvou úhlů pohledu. První je z pozice zaměstnavatele, tedy co tento proces přináší organizaci a druhý z pozice zaměstnance, tedy čím je přínosný pro pracovníka. Výslednicí bude odpověď na otázku, proč investovat čas jiných pracovníků (nejbližšího kolegy, garanta, dalších spolupracovníků), čas managementu organizace a finance na zapracování nového zaměstnance.

Z pohledu organizace je cílem zajistit, aby nový pracovník, co nejdříve plnohodnotně vykonával všechny činnosti spojené s jeho pracovní pozicí, a tím vytvářel zisk. Cílem je také, aby pracovník co nejdříve začal uplatňovat schopnosti, dovednosti a vědomosti, pro které byl vybrán.[27] Adaptační proces z tohoto pohledu přes veškeré výdaje s ním spojené šetří náklady, protože pokud pracovník odejde v době blízké po nástupu do zaměstnání (např. ve zkušební době), opakovaný výběr pracovníků s sebou nese další vynaložené finance. Finance vynaložené na získání a přijetí nového pracovníka. [28]

Co přináší adaptační proces zaměstnanci? „Adaptovaný pracovník je identifikovaný s prací, se sociálním prostředím, lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější a stabilizovanější.“[29] Hroník hovoří o „dobrém startu“, tedy usnadnění zaměstnanci zapadnout do kolektivu, mezi spolupracovníky. Dobrý start

[27] Srov.: HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení.* Brno: Motiv Press, 2007. Kapitola 13, Výběrové řízení nekončí rozhodnutím, s. 336.

[28] Srov.: KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing, 2010. Kapitola 8, Přijímání, adaptace a rozmisťování nových pracovníků, s. 131.

[29] Srov.: KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha:Grada Publishing, 2010. Kapitola 8, Přijímání, adaptace a rozmisťování nových pracovníků, s. 130.

mnohdy rozhoduje o tom, do jaké „škatulky“ se pracovník zařadí a do jaké ho zařadí jeho kolegové, což výrazně ovlivňuje kvalitu jeho výkonu. Hroník v této souvislosti upozorňuje na tzv. pygmalionský efekt.[30] Dále uvádí, že nástup do zaměstnání patří mezi nejvíce stresové události v životě člověka a cílem adaptace je toto stresové období zaměstnanci ulehčit.[31] Armstrong za jeden z cílů adaptace považuje možnost ovlivnit pozitivní postoj a vztah pracovníka k organizaci, čímž se zvýší pravděpodobnost, že v organizaci setrvá. [32]

Branham upozorňuje na to, že nastoupit do zaměstnání je stejné jako jakékoli jiné zásadní rozhodnutí, jakmile jej učiníme, začneme se ohlížet kolem, zda bylo správné (popř. hledat, zda bychom se jinde neměli lépe). Během prvních několika dnů či týdnů hledáme odpovědi na následující otázky:

„Jsem tu vítán a patřičně oceňován?

Jakým způsobem je moje práce pro tuto společnost důležitá?

Co přesně se ode mě očekává?

Budu mít příležitost k učení, růstu a dostatku podnětných výzev?

Budu mít možnost uplatnit samostatný úsudek a tvořivost?“ [33]

V průběhu adaptace pracovníka bychom měli na tyto a další otázky dát uspokojivé odpovědi, aby se pracovník necítil zrazen.

Management občanského sdružení TOTEM – RDC stanovil pro adaptaci nového pracovníka následující cíle:

- předat pracovní povinnosti tak, aby projekt mohl být realizován bez neustálé kontroly managementu, tzn. pracovník převezme zodpovědnost za svůj projekt, za naplňování cílů a jeho výstupy,
- zajistit bezpečí pro pracovníka, bezpečí ve smyslu „Znám svůj projekt“ a „Znám firmu, které jsem součástí“, protože jen koordinátor, který se cítí bezpečně, může svůj projekt iniciativně rozvíjet,

---

[30] Pygmalionský efekt, tzv. „sebenaplňující se obraz, poselství“ – pozitivní očekávání; to, co člověk o sobě slyší, vytváří jeho představu o sobě samém, a podle toho se také chová.

Srov.: KOPŘIVA, P., NOVÁČKOVÁ, J., NEVOLOVÁ, D. a kol. *Respektovat a být respektován.* Kroměříž: Spirála, 2007, Kapitola 2, Mluvíme, mluvíme …a nějak to nefunguje, s. 36.

[31] Srov.: HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení.* Brno: Motiv Press, 2007. Kapitola 13, Výběrové řízení nekončí rozhodnutím, s. 336.

[32] Srov.: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, 2007. Kapitola 30, Uvádění nových pracovníků do organizace, s. 396.

[33] BRANHA,L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance.* Brno: Computer Press, 2004. Kapitola 3. Dejte jim pocit dobrého startu, s. 144.

- umožnit včlenění zaměstnance do pracovního týmu, identifikaci a přijetí své týmové role,
- objasnit firemní kulturu a dát prostor k jejímu přijetí,
- seznámit s chodem organizace tak, aby byl nový zaměstnanec platným členem týmu i z hlediska zajištění provozu sdružení,
- dát příležitost k pocitu „Jsem hrdý, že jsem součástí!“,
- dát příležitost participovat na rozvoji sdružení.

2.2 Oblasti adaptace nového koordinátora a jejich aplikace v občanském sdružení TOTEM - RDC

Nový pracovník vstupující do organizace se ocitá v nových sociálních vztazích, vnímá očekávání, která od něj mají spolupracovníci, snaží se naplnit požadavky managementu, přebírá svou práci, musí umět představit organizaci, jejíž se stal součástí,… Všechny tyto požadavky a nároky na nové zaměstnance lze strukturovat, tedy vymezit oblasti, kterých se bude adaptace pracovníka týkat. To bude také předmětem této kapitoly. Nejdříve definuji základní oblasti adaptace tak, jak jsou popsány v literatuře, v druhé části tuto kapitoly obecnou strukturu naplním konkrétní obsahem aktivit vycházejících z občanského sdružení TOTEM - RDC.

Při studiu literatury mě oslovilo několik způsobů členění obsahu adaptačního procesu. Koubek se zaměřuje na orientaci z „místopisného“ hlediska, tedy odkud pochází informace, které musí nový pracovník po nástupu do zaměstnání přijmout. Z tohoto pohledu v orientaci pracovníků sleduje tři základní oblasti:

1. **celopodnikovou orientaci**,
2. **útvarovou**, popř. skupinovou či týmovou orientaci,
3. **orientaci na konkrétní pracovní místo**.

Celopodniková (celoorganizační) oblast zprostředkovává informace obecného rázu, které jsou společné pro všechny pracovníky bez ohledu na charakter jejich práce. Útvarová oblast zprostředkovává informace, které se týkají konkrétní útvarové jednotky, ve které bude pracovník umístěn. Jejím úkolem je postihnout detaily, které jsou pro daný útvar specifické. Jde o informace, které jsou společné pro všechny pracovní pozice v daném útvaru.

Oblast postihující konkrétní pracovní místo pak už zprostředkovává velmi konkrétní informace z dané pracovní pozice. Zároveň Koubek uvádí, že v literatuře bývají oblasti 2,3 spojovány. [34]

Kociánová obsah adaptace dělí podle toho, jaké informace pracovník přijímá, nebo na co se adaptuje, z tohoto pohledu se nový pracovník adaptuje:

1. **na kulturu organizace**,
2. **na vlastní pracovní činnost**,
3. **na sociální podmínky**, tedy na vztahy na pracovišti.

Kociánová zdůrazňuje fakt, že pracovní činnost se vždy uskutečňuje v určitém sociálním prostředí, v konkrétní skupině, která sleduje společné cíle, uznává společné normy. Nový pracovník tyto normy, hodnoty vnímá, porovnává je s vlastními hodnotami

[34] Srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2008. Kapitola 6, Přijímání a orientace pracovníků, s. 193- 194.

a normami a výsledkem je buď jejich přijetí, tedy ztotožní se s nimi, nebo jejich odmítnutí. [35]

Jinou strukturu adaptace můžeme najít u Hroníka, která navíc postihuje i návrh na časovou posloupnost jednotlivých kroků. [36] Hroník triádu struktury adaptace definuje následujícím způsobem:

Seznámení pracovníka s firmou („domem“, základními kameny domu“).

Pracovníkovi jsou předány informace z následujících oblastí:

- *„Kam pracovník přišel a odkud kam firma došla“ (*historie firmy, úspěchy, její dynamika, postavení na trhu).
- „*Kam chce firma jít a co by měl pracovník hájit*“ (perspektiva, cíle, filozofie, firemní kultura).
- „*Co od pracovníka firma očekává, jakou roli zaujme*“ (obecné naděje, které firma do pracovníka vkládá.
- „*Co může pracovník očekávat*“ (principy řízení organizace, hodnocení pracovníků, vztahy s kolegy).
- „*Kde, co a jak se pracovník dozví, jak šířit informace*“ (způsoby komunikace, sdílení informací a zdroje informací).
- „*S kým má tu čest*“ (představení managementu).
- „*Kdo kde sedí a co dělá*“ (rozmístění firmy, lidí).

Seznámení pracovníka s chodem firmy („k čemu stavba slouží“).

- Pracovník absolvuje „kolečko“ na pozicích, které přímo předcházejí jeho práci nebo naopak na ni navazují.
- Pracovníkovi je přidělen tutor, průvodce adaptačním procesem.

Zařazení pracovníka, předání pracovních povinností a úkolů.

Za přítomnosti tutora, nadřízeného, personalisty:

- Jsou stanoveny termíny pro vzájemné hodnocení adaptačního procesu, úkolů a výsledků,
- je pracovníkovi předán přesný popis práce se zodpovědností, s vymezenými pravomocemi,
- ujasní si způsob hodnocení práce, konkrétní ukazatele,
- vymezí pracovní dobu,

[35] Srov.: KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. Kapitola 8, Přijímání, adaptace a rozmisťování nových pracovníků, s. 131 - 132.

[36] Poznámka: Načasování adaptačního procesu se budu věnovat podrobněji v kapitole Návrh adaptačního procesu.

- objasní mimořádné pracovní povinnosti. [37]

V další publikaci Hroník přidává čtvrtou oblast:

Plán profesního růstu.

Tato oblast představuje pro pracovníka silný motivační náboj a jde zejména o:

- začlenění pracovníka do firemního systému vzdělávání,
- tvorba kariérového plánu.[38]

Při studiu odborné literatury jsem objevila knihu od Petera F. Druckera, která mě velmi oslovila, neboť jeho úvahy z oblasti managementu velmi výstižně reflektují situaci v neziskovém sektoru. Drucker z oblasti adaptace pracovníka postihuje jen malou výseč této problematiky, nicméně je velmi podnětná. Definuje dva faktory, které nesmíme opomenout, když najdeme na práci vhodného pracovníka. Ve své knize věnované řízení neziskových organizací píše, že pracovník, musí pochopit, v čem spočívá jeho úkol, aby se netříštilo jeho úsilí. Druhý faktor spočívá v tom, že promyslí, jakou podporu bude potřebovat od okolí a v tomto smyslu naváže kontakty se svými kolegy.

Drucker dále hovoří o prvořadé odpovědnosti vedoucího vytvořit podmínky každému, kdo chce plnit své úkoly, kdo je za ně placen a má k tomu odborné předpoklady.[39] I v tomto úryvku spatřuji definované oblasti adaptace pracovníka a to, co mě především oslovilo je předání aktivity do rukou zaměstnance. Na jedné straně je sice potřeba udělat vše pro to, aby měl pracovník ideální podmínky, nebránilo mu nic v práci, ale na straně druhé sám zaměstnanec je veden k tomu, aby si aktivně vyhledával a rozvíjel kontakty, které bude při své práci potřebovat. Touto poslední definicí se dostávám k propojení teorie s praxí občanského sdružení TOTEM – RDC. V kapitole Analýza očekávání managementu od koordinátora projektů jsem definovala samostatnost a iniciativnost jako jedny ze zásadních požadavků managementu na pracovní pozici koordinátora projektů. Proto ve světle Druckera mi přijde jedna z možných cest přístupu k adaptovanému pracovníkovi poskytnutí všech potřebných informací o pracovní pozici, odstranění předvídatelných překážek, ale aktivitu v každém případě předat do rukou zaměstnance. On by měl být ten, kdo aktivně vyhledává informace, on by měl být ten, kdo se ptá, on by měl být ten, kdo pro svou

---

[37] Srov.: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing, a.s. Kapitola 7, Systematický přístup ke vzdělávání v organizaci, s. 130 – 131.

[38] Srov.: HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení.* Brno: Motiv Press, 2007. Kapitola 13, Výběrové řízení nekončí rozhodnutím, s. 337.

[39] Srov.: DRUCKER, F. P. *Řízení neziskových organizací. Praxe a principy.* Praha: Management Press, 1994, Kapitola 4, Osobní rozhodnutí, s. 127.

práci využívá kontaktů s ostatními. Velmi silná struktura neformálních vztahů v občanském sdružení k tomu dává příležitost. Vzhledem k velkému množství projektů, které jsou v rámci TOTEM – RDC realizovány je vlastní iniciativa ohledně získávání faktů jediným možným zdrojem zajištění aktuálnosti informací.

Činnost občanského sdružení TOTEM – RDC je koordinací množství samostatných projektů, proto se jako optimální jeví 2 základní linie adaptace:

- **celopodniková specifika**,
- **specifika projektu**, do kterého pracovník vstupuje včetně **specifik konkrétního pracovního místa**.

  Obě dvě linie se věnují informacím z okolí nového pracovníka, za třetí stěžejní linii proto považuji:

- **rozvoj pracovníka.**

K potřebě vymezit tuto poslední linii adaptace mě vede definování cílů v kapitole Cíl adaptačního procesu. Jedna část cílů je věnována i zaměstnanci, péči o něj a jeho rozvoji. Podívám-li se na všechna uvedená dělení, každý autor má jiný uhel pohledu – zatímco Koubek říká, na jakou část firmy se zaměřit; Kociánová postihuje faktory, které je nutné sledovat; u Hroníka spatřuji důležité rozdělení na informace, které podávám, procesy, které by si měl pracovník projít a nakonec úkoly, které pro pracovníka plynou. Při tvorbě návrhu adaptačního procesu pro občanské sdružení TOTEM tedy využiji všechna zmíněná rozdělení.

Oblasti adaptace se také dají vysledovat z materiálu, který jsem již představila – Analýza profesní role. V tomto dokumentu jsou formulována očekávání managementu od koordinátora projektů, jakýsi ideální stav, tedy popis kompetencí koordinátora projektů v občanském sdružení TOTEM – RDC včetně předpokládaných projevů chování, pokud bude kompetence plně rozvinuta. Ne všechny kompetence můžeme u člověka rozvinout v průběhu šesti měsíců, po které bude adaptační proces probíhat. Proto bude tento ideální stav sledován v rámci vytvoření individuálních plánů rozvoje a bude předmětem dalšího vzdělávání konkrétního pracovníka.

V následující části představuji materiál Analýza profesní role, ve které jsem vyznačila:

- oblasti, kterých se bude týkat adaptační proces,
- oblasti, které řeší kompetence, se kterými musí pracovník do organizace vstupovat v rámci svého osobnostního nastavení,
- oblasti, které budou předmětem dalšího rozvoje pracovníka.

Rozlišení vychází především ze zkušenosti v oblasti projektového managementu. Vezmu-li v úvahu, že nový pracovník přichází nejčastěji buď s novým projektem, popř. na konci či začátku roku, dle získaných finančních prostředků, je pravděpodobné, že během doby, po kterou bude probíhat adaptační proces, nestihne projít celý životní cyklus projektu. [40] Do adaptace jsem tedy zahrnula ty oblasti, které korespondují s cíli, které pojmenoval management organizace (viz kapitola Cíl adaptačního procesu), které by měl koordinátor přednostně zvládnout, aby mohl plně převzít zodpovědnost za svůj projekt. Tam, kde jsem uvažovala o cestě k naplnění kompetence přes osobnostní nastavení pracovníka, se opírám o požadavky na pracovní místo koordinátora, které jsou specifikovány v interních materiálech sdružení. [41]

Tabulka 1: Cesty k naplnění kompetencí vyplývajících z analýzy profesní role.

Analýza vlastní profesní role		
Profesní role: Koordinátor projektu		
Povinnosti, odpovědnost, pravomoci koordinátora	**Tomu potřebné kompetence, projevy chování**	**Adaptace/ další rozvoj/ osobnostní nastavení pracovníka**
Vytváří podklady pro administrativní zabezpečení projektu (psaní projektů, účast v grantových řízeních, závěrečné zprávy, monitorovací zprávy)	Umím formulovat záměr, cíle a výstupy projektu („projektová fiše“).	Adaptace
	Umím „projektovou fiši“ použít v konkrétní žádosti.	Další rozvoj
	Umím vyhledávat dotační možnosti.	Adaptace + další rozvoj
	Umím zformulovat	Adaptace + další rozvoj

[40] Životním cyklem je myšlen sled obvyklých kroků, tak jak je v RDC realizujeme: psaní a podání žádosti, přidělení grantových prostředků, realizace projektu spojená s čerpáním prostředků, monitorovací zprávy, vyúčtování, závěrečná zpráva.

[41] Srov.: Interní materiál občanského sdružení TOTEM – RDC: *Záznam o přijímacím řízení*, s 1.

	průběžnou či závěrečnou zprávu (naplnění cílů, popis aktivit, přínos pro klienty, specifikovat plnění indikátorů apod.). Umím pracovat s grantovým kalendářem.	 Adaptace
Připravuje obsahovou náplň projektu	Orientuji se v zákonných normách. Dokážu provázat nabídku aktivit s očekáváním klientů. Dokážu spolupracovat na obsahové náplni s ostatními koordinátory. Umím si naplánovat harmonogram projektu. Umím si naplánovat svou práci. Umím dodržet harmonogram projektu.	Adaptace Další rozvoj Osobnostní nastavení pracovníka + adaptace Adaptace Osobnostní nastavení pracovníka Další rozvoj
Tvoří a vede potřebnou dokumentaci k projektu	Umím aktivně pracovat s Microsoft Word, Excel. Znám povinnou dokumentaci ke konkrétnímu projektu. Vím, kdo má kompetence uzavírat konkrétní smlouvy. Znám zákonné podklady pro práci s daty klientů.	Vstupní požadavky Adaptace Adaptace Adaptace
Vytváří rozpočet projektu	Umím sestavit vyrovnaný rozpočet. Umím vytvořit plán zdrojů, ze kterých se bude financovat projekt.	Adaptace + další rozvoj Další rozvoj

Odpovídá za čerpání finančních prostředků z přiděleného grantu nebo daru v souladu s jeho členěním	Umím rozvrhnout finance na dobu realizace projektu. Aktivně komunikuji s účetní - pokladní o průběhu čerpání dotace.	Další rozvoj Adaptace
Odpovídá za vyúčtování přidělených grantů, příspěvků a dotací	Umím efektivně dočerpat celý grant. Umím připravit podklady k vyúčtování dotace.	Další rozvoj Další rozvoj
Provádí první kontakt s klientem, realizuje následnou komunikaci s klientem	Ovládám efektivní komunikaci s klientem, umím jednání přizpůsobit specifikům cílové skupiny. Umím řešit konflikty s klienty (tj. kritika, nepřiměřené nároky klientů, …). Znám základní prvky krizové intervence. Dokážu odkázat na příslušné krizové centrum.	Osobnostní nastavení pracovníka + adaptace Osobnostní nastavení pracovníka + adaptace Další rozvoj Adaptace
Provádí evaluaci projektu, sociální služby	Dokážu sestavit efektivní evaluační dotazník. Dokážu vést evaluační rozhovor s klientem. Dokážu evaluovat projekt s ohledem na nastavené cíle a dosažené výsledky. Jsem schopný otevřené pracovní sebereflexe (tj. dokážu ohodnotit svoje nasazení, přípravu a úspěchy v projektu, dokážu pojmenovat své chyby a vzít je jako odrazový můstek k dalšímu rozvoji).	Další rozvoj Další rozvoj Další rozvoj Adaptace + další rozvoj

	Iniciativně předkládám řediteli RDC návrhy na rozvoj a zlepšováni projektu.	Adaptace, další rozvoj
Připravuje a realizuje propagaci projektu	Dokážu graficky zpracovat návrh letáku, nabídku aktivit. Mám vytvořenou distribuční síť pro nabídku aktivit. Umím napsat tiskovou zprávu. Umím představit svůj projekt ve vysílání ČR, na veřejnosti. Aktivně prezentuji projekt na webových stránkách. Dokážu technicky upravovat webové prostředí vlastního projektu. Znám směrnici vytváření oficiálních prezentačních materiálů. Umím zorganizovat benefiční akci. Znám postup jednání se sponzorem.	Adaptace, další rozvoj Další rozvoj Další rozvoj Adaptace Adaptace Další rozvoj Adaptace Další rozvoj Adaptace
Dodržování firemní kultury	Umím jasně, několika větami představit sdružení, jeho poslání a cíle. Znám vnitřní směrnice, stanovy občanského sdružení TOTEM – regionální dobrovolnické centrum.	Adaptace Adaptace

Všechny oblasti, jejichž naplnění vidím v rámci adaptace, se pak následně v návrhu tohoto procesu musí objevit. Za využití obou dostupných interních materiálů sdružení (Analýza profesní role, dále platná Směrnice 10-03-2010 Adaptace nového zaměstnance v občanském sdružení TOTEM – regionální dobrovolnické centrum) a inspiračních zdrojů z literatury jsem identifikovala následující strukturu adaptace, která již zahrnuje konkrétní oblasti.

I. ZÁKLADNÍ INFORMACE O ORGANIZACI

ZÁKLADNÍ KAMENY TOTEM - RDC

- vize, poslání, základní hodnoty,
- historie organizace,
- strategie, perspektivy,
- místo organizace mezi poskytovateli sociálních služeb, na trhu NNO,
- seznámení s organizační strukturou organizace, rozmístěním lidí,
- charakteristika cílových skupin, uživatelů služeb sdružení.

JAK TOTEM - RDC FUNGUJE

- základní principy řízení organizace,
- systém předávání informací uvnitř organizace (nástěnky, emaily, porady, výjezdní porady, centrální server),
- seznámení se směrnicemi,
- základní principy rozvržení docházky,
- pravidla pro komunikaci jménem TOTEM - RDC,
- financování sdružení, postup jednání se sponzorem,
- kritéria hodnocení pracovníka.

ZÁKLADNÍ INFORMACE O ADMINISTRACI V TOTEM - RDC

- systém vybírání poplatků od klientů,
- systém předávání peněz administrátorovi – účetní,
- systém čerpání financí na projekt,
- pravidla pro vedení docházky,
- pravidla pro využívání mobilního telefonu,
- předání klíčů, počítače a dalšího vybavení pro pracovní pozici,
- pravidla pro užívání techniky,
- pravidla pro práci s daty klientů.

JAK SE TOTEM – RDC PREZENTUJE

- grafický manuál,
- pravidla propagace,
- systém a možnosti propagace,
- www – stránky.

II. INFORMACE O KONKRÉTNÍM PROJEKTU, PRACOVNÍM MÍSTĚ

- uvedení na pracovní místo (kancelář, stůl),
- charakteristika pozice, popis pracovního místa,
- seznámení s klienty (specifika klientů, pravidla pro komunikaci, konkrétní představení klientům),
- pracovní doba a režim RDC,
- nadřízené pozice, způsob delegování a kontroly,
- seznámení s materiály potřebnými k administraci, organizaci, pochopení projektu,
- seznámení se zákonnými normami vztahujícími se k projektu,
- představení konkurence,
- představení spolupracujících organizací popř. institucí, na které můžeme klienty odkázat.

III. ROZVOJ PRACOVNÍKA

- základní zaškolení (orientace) do pracovních úkonů,
- školení vyplývající ze zákona (BOZP, Školení první pomoci),
- doškolování (prohlubování kvalifikace) – psaní projektů, grafické programy, vyhledávání dotačních možností, práce s grantovým kalendářem, sestavování rozpočtu projektu, psaní průběžných a závěrečných zpráv,
- vytvoření individuálního plánu rozvoje.

S touto navrženou strukturou adaptace budu pracovat ve třetí kapitole Návrh adaptačního procesu, kde bude důležité zvolit každé konkrétní oblasti efektivní metodu a člověka, který bude zodpovědný za předání vytyčených informací.

2.3 Metody adaptace nového pracovníka

V rámci této kapitoly překonávám „zlomový bod“ adaptačního procesu, neboť z popisu stavu adaptace v občanském sdružení TOTEM – RDC je zřejmé, že oblasti adaptace byly v minulosti definovány (přestože v návaznosti na práci s literaturou vím, že tyto oblasti je třeba aktualizovat), nicméně chybí pojmenované nástroje, tedy cesty, jak vytčené informace předat a dovednosti rozvinout. Cítím proto velký přínos právě této kapitoly, která, když je již odpovězeno na otázku „Co?“, nabídne odpověď na otázku „Jak?“.

V následujícím textu tedy pojmenuji nástroje, které jsou v praxi využitelné v procesu adaptace pracovníka. Vzhledem k tomu, že jsem adaptaci představila jako jednu z oblastí vzdělávání pracovníka v organizaci, při identifikaci efektivních nástrojů si pomůžu rejstříkem didaktických metod. Metoda je cestou, jak postupovat k cíli. [42]
Podle Mužíka je metoda soubor postupů, kterými lektor předává poznatky a formuluje dovednosti nebo návyky účastníků. Mužík zároveň upozorňuje, že metodou jsou i postupy, kterými si vědomosti, dovednosti a návyky účastník osvojuje sám. [43] Dále také podotýká, že nové pohledy vidí tuto aktivitu právě více na straně účastníka. [44]

2.3.1 Rejstřík a stručná charakteristika využitelných metod

Cílem této kapitoly není klasifikovat didaktické metody, nebudu představovat širokou paletu metod, pouze vyberu a popíšu ty metody, které jsou využitelné při aplikaci návrhu adaptačního procesu v občanském sdružení TOTEM – RDC. Východiskem je na jedné straně studium příslušné literatury, na straně druhé popis organizace, především charakteristika sociálních vztahů a stylu řízení organizace (viz kapitola Profil organizace). S ohledem na mechanismy, principy řízení organizace a s ohledem na chod sdružení jsem mezi možné v praxi aplikovatelné metody adaptace vybrala následující:

Sebevzdělávání

Jako zásadní požadavek na pracovní pozici koordinátora byla pojmenována samostatnost (viz kapitola Analýza očekávání managementu od koordinátora projektů), což se musí v prvopočátku objevit i v adaptačním procesu. Proto metoda

[42] Srov.: MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých.* Plzeň: Fraus, 2005, Kapitola 4, Didaktické metody, s. 115.

[43] Srov.: MUŽÍK, J. *Androdidaktika.* Praha: Aspi, 2004, Kapitola 3, Didaktické metody, s. 69.

[44] Srov.: MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých.* Plzeň: Fraus, 2005, Kapitola 4, Didaktické metody, s. 115.

sebevzdělávání, která se opírá o samostudium materiálů (které byly pracovníkovi předány), webových stránek sdružení a dalších inspiračních zdrojů a následné procvičování určitých činností[45], je jednou z primárních metod. Zároveň tato metoda vychází obecnému požadavku na pracovníka neziskových organizací, kterým je převzetí aktivity, iniciativy, tak jak jsem o tom psala v kapitole Oblasti adaptace nového zaměstnance a jejich aplikace v občanském sdružení TOTEM – RDC.

Koučink

Další velmi dobře využitelnou metodou a zároveň metodou, která má již v občanském sdružení TOTEM – RDC své kořeny, je koučink. Koučink je opravdu „cestou“ (tak, jak je definována metoda), jak nového pracovníka něčemu naučit, respektive, jak ho podpořit v tom, aby sám se naučil novým vědomostem, rozvinul své dovednosti, popř. získal nové pracovní návyky. Podle Bělohlávka je to nástroj, který vede k rozvoji pracovníka za podpory vedoucího. Dále Bělohlávek uvádí 3 principy, o které se koučink opírá:

- „ stanovování přiměřených cílů,
- aktivizace účastníka kladením otázek,
- účinná zpětná vazba.“[46]

Akcent je zde kladen opět na aktivitu účastníka vzdělávání, v tomto případě pracovníka, který sám postupuje strukturovanými kroky k cíli – tedy svému rozvoji (v kontextu práce k efektivní adaptaci). Když jsem hovořila o kořenech této metody v RDC, měla jsem na mysli to, že plně koresponduje s principy řízení RDC ze strany managementu a to v běžné praxi sdružení, tedy při realizaci jednotlivých projektů, nejen při adaptaci pracovníka.

Pokud je ale mou snahou využít tuto metodu v praxi, bude potřeba proškolit i další pracovníky v základních principech koučování, neboť do adaptace nezasahuje pouze management (viz kapitola Personální zajištění adaptačního procesu v občanském sdružení TOTEM – RDC).

V oblasti stanovování cílů je pojmenován zásadní požadavek, aby dílčí cíle vedoucí k cíli konečnému si stanovoval sám pracovník, neboť jak uvádí Bělohlávek (a vychází při tom z teorií motivace), dá se pak předpokládat, že pracovník bude více motivován cíle sledovat a naplňovat, než když jsou mu direktivně předepisovány. [47]

---

[45] Srov.: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management.* Brno: Computer Press, a s., 2006, Kapitola 12, Řízení lidských zdrojů, s. 319.

[46] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi.* Brno: Computer Press, 2008, Kapitola 6, Osobnostní rozvoj, koučování a delegování, s. 74.

[47] Srov.: BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi.* Brno: Computer Press, 2008, Kapitola 6, Osobnostní rozvoj, koučování a delegování, s. 74.

Konkrétně v praxi adaptačního procesu to znamená rozhovor mezi novým pracovníkem a vedoucím adaptačního procesu (popř. jiným pracovníkem) o tom, co je hlavním cílem v dané oblasti adaptace. Následně si pracovník pod vedením stanoví postupné kroky a jim odpovídající dílčí cíle, jak bude postupovat na své cestě k naplnění. Jednotlivé kroky by měly v obrazném pojmenování připomínat schody, po kterých bude pracovník kráčet tak, že každý další schod bude o něco náročnější, ale vydá se na něj teprve v okamžiku, kdy zvládne pevně stát na schodu předešlém. Jen tak se bude cítit bezpečně, což opět respektuje zásady efektivní motivace o přiměřených cílích. [48]

V rámci druhého principu koučování Bělohlávek hovoří o tom, že místo aktivizace instrukcemi, jak co dělat, popř. nedělat vedoucí pracovník využívá otázky (především otevřené otázky[49]), které vedou pracovníka k tomu, aby hledal své vlastní cesty k naplnění dílčích cílů, k řešení úkolů, které si v předešlém kroku stanovil. Touto cestou se dá očekávat ze strany pracovníka kvalitněji odvedená práce, neboť pracovník je angažovanější a chápe smysl, proč se úkoly řeší právě takto. [50]

Využití zpětné vazby je posledním principem koučování. Zpětná vazba, respektive cílená zpětná vazba (CZV), je metoda, která pracuje s informacemi upozorňujícími na to, zda chování skupiny nebo jednotlivce je nebo není na žádoucí cestě. [51] V rámci tématu adaptace CZV nabízí různé techniky, kterými pomáhá všem účastníkům procesu pojmenovávat to, co se děje v jeho průběhu. Získané poznatky pak zúčastnění využijí ke zkvalitňování zmíněného adaptačního procesu. Nejčastěji využitelným nástrojem je řízený rozhovor tak, jak je pojednáno dále. Pro celkové hodnocení adaptačního procesu jsem zpracovala dvě techniky CZV využitelné v občanském sdružení TOTEM – RDC (viz Příloha 3, Příloha 4).

Vytvoření a předání orientačního balíčku

S ohledem na význam této metody jsem se jí věnovala podrobněji v kapitole Orientační balíček pro nového zaměstnance a jeho využití v TOTEM – RDC.

---

[48] Srov.: BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi.* Brno: Computer Press, 2008, Kapitola 6, Osobnostní rozvoj, koučování a delegování, s. 74.

[49] Člověk oslovený otevřenou otázkou nevybírá z předem daného výčtu odpovědí, ale sám odpověď vytváří. Je proto veden k aktivitě, dostává prostor k zapojení a zamyšlení.

Srov.: REITMAYEROVÁ, E. BROUMOVÁ, V. *Cílená zpětná vazba. Metody pro vedoucí skupin a učitele*. Praha: Portál, 2007, Kapitola 8, Bez otázek nenajdete odpovědi, s. 54.

[50] Srov.: BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi.* Brno: Computer Press, 2008, Kapitola 6, Osobnostní rozvoj, koučování a delegování, s. 74.

[51] Srov.: REITMAYEROVÁ, E. BROUMOVÁ, V. *Cílená zpětná vazba. Metody pro vedoucí skupin a učitele*. Praha: Portál, 2007, Kapitola 1, Co je zpětná vazba, s. 9.

Konzultace

Při konzultaci probíhá výměna informací mezi oběma stranami (tedy na jedné straně pracovník na straně druhé management, garant, personalista, apod.). Jde v podstatě o vysvětlení nejasností a nepřesností, doplnění důležitých informací, doporučení způsobů řešení či dalších zdrojů informací. [52] Konzultace je využitelná jako doplňková metoda při jakémkoli samostudiu materiálů, pokud pracovník má pochybnosti, neporozumí např. textu, nezná všechny okolnosti a podmínky, ze kterých interní materiály sdružení vznikly. Konzultace může být v procesu adaptace zařazena jako následná metoda po předání orientačního balíčku (viz kapitola Orientační balíček pro nového zaměstnance a jeho využití v TOTEM – RDC.) a následném samostudiu.

Určení mentora, garanta

Této metodě, respektive pozici, se budu věnovat v kapitole Personální zajištění adaptačního procesu v občanském sdružení TOTEM – RDC.

Přímý zácvik

Metoda přímého zácviku je v praxi občanského sdružení TOTEM – RDC využitelná zvláště v situacích, kdy dochází k výměně člověka na pracovní pozici (např. při odchodu na mateřskou dovolenou), nebo pokud se rozšiřuje projekt a je posilováno jeho personální obsazení. Přímý zácvik je totiž definován jako „přímé, praktické zaučení do dané činnosti, při kterém je zaučovaný v bezprostředním styku s tím, kdo jej má zaučovat.“[53] V praxi občanského sdružení TOTEM – RDC tato metoda probíhá tak, že po dohodnutou dobu oba pracovníci dělají vše společně (stínují se) tak, aby byli jednak zastupitelní a jednak mohl přirozenou cestou nový pracovník převzít celý projekt sám na sebe.

Evaluační metody – řízený hodnotící rozhovor, 360stupňová zpětná vazba.

Pro stanovení závěrů (celkových, ale i průběžných) o efektivitě adaptačního procesu, tedy o naplnění či nenaplnění naplánovaných cílů adaptace využíváme hodnotící metody. Hodnocení pracovníka se soustředí na to, jak se vyrovnává s novými informacemi z jednotlivých oblastí adaptace, jak se přizpůsobuje pracovnímu místu, organizaci, kolektivu.[54]

---

[52] Srov.: MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých.* Plzeň: Fraus, 2005, Kapitola 4, Didaktické metody, s. 128.

[53] MUŽÍK, J. *Androdidaktika.* Praha: Aspi, 2004, Kapitola 3, Didaktické metody, s. 87.

[54] Srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2008. Kapitola 6, Přijímání a orientace pracovníků, s. 200.

Řízený hodnotící rozhovor

Nejčastější metodou evaluace je pravděpodobně řízený hodnotící rozhovor. V návaznosti na předešlé metody (zejména v návaznosti na koušink) se zdá pro TOTEM – RDC efektivní **participativní rozhovor**, o kterém hovoří Koubek. Jde o rozhovor, kde jsou obě strany partnery a jejich společnou snahou je hledat společná řešení. [55] Není to tedy jednostranná záležitost, kde by vedoucí sděloval svůj názor, výsledky svých pozorování pracovníkovi a ten je pouze pasivně přijímal s nejistým výsledkem, zda se s nimi ztotožní a v závislosti na tom bude regulovat svůj pracovní výkon. Opět zde počítáme s větší angažovaností a aktivitou pracovníka, který v ideálním případě prostřednictvím hodnotícího rozhovoru bude hledat efektivnější cesty pro plnění svých pracovních povinností. Řízený rozhovor proto, že by měl vždy být orientovaný směrem k cíli, kvůli kterému je veden. V rámci rozhovoru jsou kladeny otevřené otázky, které dávají prostor k přemýšlení.

360stupňová zpětná vazba

Systém 360stupňové zpětné vazby se spojuje s rozvojem a vzděláváním manažerů, ale v souvislosti pro hodnocení adaptačního procesu mi přijde také vhodný. Vzhledem k tomu, že do procesu adaptace zasahuje několik osob z blízkého pracovního okolí nového zaměstnance, přijde mi přínosné zapojit všechny složky i do procesu hodnocení. Podle Kubeše a Šebestové je základním principem 360stupňové zpětné vazby rozšíření cest, které jsou zdrojem informací o pracovníkovi. Toto vícenásobné hodnocení vychází od lidí na pracovních pozicích, kteří jsou aktivitou pracovníka v organizaci nějak poznamenáni, nejčastěji to bývá – nadřízený, podřízený, kolega a v neposlední řadě sám pracovník (tedy obsahuje sebehodnocení, sebereflexi). Přínosem tohoto systému je objektivnost informací, které jsou zpracovány do zprávy, kterou většinou nadřízený tlumočí pracovníkovi a společně dál hledají cesty k rozvoji.[56] Nutnou podmínkou je schopnost a připravenost pracovníka akceptovat názor druhého, zvláště hodnocení, se kterým nebude ve shodě. Vzhledem k tomu, že dalším krokem po ukončené adaptaci je v občanském sdružení TOTEM – RDC vytvoření tzv. Individuálního plánu rozvoje pracovníka (viz kapitola Návrh adaptačního procesu), vidím 360stupňovou zpětnou vazbu jako vhodný nástroj pro sběr informací, na kterých je možné tento plán postavit a následně rozvíjet. Využiji proto připravenou tabulku Analýzy pracovní role, která posloužila pro specifikaci obsahu adaptace a na konci adaptačního období bude sloužit pro hodnocení tohoto

[55] Srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2008. Kapitola 7, Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, s. 226.

[56] Srov.: KUBEŠ, M. ŠEBESTOVÁ, L´. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí.* 2008: Grada Publishing, a.s.. Kapitola 1, Jak 360stupňová zpětná vazba funguje, s. 14-15.

období. Tento formulář (viz Příloha 1) dostane jednak pracovník pro sebehodnocení, dále garant, pak kolega pracovníka (pokud se tento v konkrétním případě bude vyskytovat) a ředitelka organizace. Personální manažer vytvoří následně zprávu, se kterou seznámí pracovníka a využije ji k dalším společným krokům.

2.3.2 Orientační balíček pro nového koordinátora a jeho využití v TOTEM - RDC

V následující kapitole se budu podrobněji věnovat jednomu z nástrojů, který je velmi dobře využitelný v rámci občanského sdružení TOTEM – RDC.

Podle Koubka se především v zahraničí stalo běžnou praxí vybavit nového zaměstnance tzv. orientačním balíčkem, či orientační složkou. Jde o soubor materiálů, interních dokumentů (směrnic, metodik, výroční zprávy, kolektivní smlouva, popis pracovního místa, plán organizace, seznam zaměstnaneckých výhod, apod.), které si nový zaměstnanec může v klidu prostudovat a připravit si otázky, případně se při nejbližší příležitosti zeptat na doplňující informace. Tento postup jednak zajistí, že zaměstnanec dostane všechny materiály, na nic nezapomeneme a zadruhé, že je stále bude mít k dispozici kdykoli v budoucnu, kdy bude cítit potřebu se k nim vrátit, aktivně s nimi pracovat. [57]

Koubek dále navrhuje základní soubor materiálů, které by měl obsahovat tento orientační balíček:

- současné organizační schéma organizace,
- perspektivní organizační schéma organizace,
- mapa organizace a jejího zařízení,
- klíčové termíny specifické pro odvětví, organizaci či konkrétní pracovní místo,
- příručka informující o politice organizace,
- kopie kolektivní smlouvy,
- materiál obsahující popis pracovního místa a definované cíle příslušného místa,
- seznam podnikových svátků,
- seznam zaměstnaneckých výhod,
- kopie formulářů pro hodnocení pracovníků, včetně popisu procesu a termíny hodnocení,
- kopie jiných formulářů používaných pracovníky,
- přehled možností vzdělávání v organizaci,
- zdroje informací,
- detailní informace o tom, jak postupovat v případě nouze či nebezpečí na pracovišti,
- ukázka každé z důležitých publikací organizace,
- telefonní čísla a adresy klíčových pracovníků,

[57] Srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2008. Kapitola 6, Přijímání a orientace pracovníků, s. 193.

- informace o pojištění pracovníků.[58]

Orientační balíček považuji za velmi dobře využitelný nástroj v procesu adaptace v občanském sdružení TOTEM – RDC. Vzhledem k tomu, že je ze strany managementu dáván pracovníkům od samého začátku velký prostor pro samostatnost, organizace je velmi dynamická a adaptační proces probíhá „za provozu“, zvyšuje se s využitím balíčku pravděpodobnost, že nový pracovník dostane všechny informace. Minimálně je dostane v písemné formě, a pokud by se stalo, že je management, garant (požadavku na stanovení garanta se budu věnovat následovně) či nejbližší pracovník opomene komentovat, jsou pro něj odrazovým můstkem pro vlastní iniciativní hledání vysvětlení, podrobných informací.

Na základě znalosti jednotlivých projektů a dále na základě znalostí dokumentů organizace jsem sestavila následující návrh orientačního balíčku:

- schéma organizační struktury organizace,
- tabulka kontaktních údajů (souhrnná data o organizaci, včetně kontaktů),
- vnitřní směrnice sdružení,
- metodické materiály, které se týkají konkrétního projektu,
- TOTEM v kostce (základní informační materiál o sdružení),
- grafický manuál,
- klíčové termíny (porady, totemové workshopy, uzávěrky žádostí, termíny vyúčtování,…)
- formulář evidence docházky,
- materiál popisující pracovní místo,
- aktuální výroční zpráva,
- aktuální propagační materiály organizace,
- přehled možností vzdělávání,
- provozní řád TOTEM – RDC,
- zdroje informací – rozdělovník (kde co najde),
- kritéria hodnocení výkonu.

Tento orientační balíček je aktuální k lednu 2011 a v okamžiku, kdy vyvstane potřeba jej využít, musí projít kritickým zhodnocením a aktualizací. Za tuto aktualizaci nesu odpovědnost z pozice personálního manažera.

V kapitole jsem definovala metody, které jsou využitelné v běžné praxi občanského sdružení, neboť reflektují jak řídící mechanismy, tak sociální klima, vztahy

[58] Srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2008. Kapitola 6, Přijímání a orientace pracovníků, s. 194 - 195.

a základní principy směrování organizace. V posledním kroku a zároveň i v poslední kapitole navrhnu spojení metod jednak s konkrétní oblastí adaptace a dále s člověkem, který bude za tuto oblast zodpovědný. Personálnímu zajištění adaptace se budu věnovat v následující kapitole.

2.4 Personální zajištění adaptačního procesu v občanském sdružení TOTEM - RDC

Průběh adaptace není vázán na jednoho člověka, ale zodpovědnost za naplnění struktury adaptačního procesu bude v občanském sdružení TOTEM – RDC rozvržena mezi několik osob:

Personální manažer

Za stěžejní úkoly pro personálního manažera navrhuji:

Před nástupem nového zaměstnance

- zaktualizovat dokument Osnova adaptačního plánu pracovníka (viz Příloha 5),
- připravit orientační složku,
- vybrat novému zaměstnanci garanta,
- proškolit garanta popř. další angažované pracovníky v metodách využitelných při adaptaci pracovníka,
- projít se všemi angažovanými pracovníky Osnovu adaptačního plánu pracovníka.

Po nástupu pracovníka a následně v průběhu adaptace

- seznámit nového zaměstnance s Osnovou adaptačního plánu pracovníka,
- vést určenou oblast adaptace,
- průběžně hodnotit s pracovníkem proces adaptace,
- provést závěrečné hodnocení, včetně vytvoření Individuálního plánu rozvoje (viz Příloha 6).

Garant

Pro hladký průběh adaptačního procesu se osvědčilo zavádět tzv. patrona, nebo garanta, mentora. Barták hovoří o takovém člověku jako o instruktorovi, průvodci a facilitátorovi [59] nového zaměstnance.[60] V občanském sdružení TOTEM – RDC je garantem jmenován zkušený, důvěryhodný a inspirativní kolega[61], který je přednostně vybírán z projektu, do něhož nový pracovník nastupuje. Ve většině případů pak bude jak průvodcem, tak tím, kdo novému zaměstnanci předává povinnosti spojené

[59] Facilitátor je člověk zaměřený na proces komunikace, řešení problému, jeho úkolem je vést diskuzi zúčastněných stran směrem k cíli a je zodpovědný za to, že bude cíle dosaženo. Neradí účastníkům, jak se zachovat, pouze pomáhá hledat řešení v reálném čase.

Srov.: MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti. Manuál úspěšného lektora.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, Kapitola 1, Co to znamená, když…aneb Čím chci být, s. 16.

[60] Srov.: BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko?* Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o., 2010, Kapitola 6, Struktura personálního řízení, s. 76.

[61] Srov.: Interní materiál občanského sdružení TOTEM – RDC: *Směrnice 10-03-2010 Adaptace nového zaměstnance v občanském sdružení TOTEM – regionální dobrovolnické centrum*, s. 1.

s konkrétním pracovním místem. v případě, že nový pracovník nastupuje do projektu, kde není jiný spolupracovník (některé projekty jsou vedeny pouze jedním koordinátorem), garantem se stává ředitelka RDC, popř. personální manažer. Za základní metodu práce garanta považuji koučování se všemi kroky, které jsem popsala v kapitole Rejstřík a stručná charakteristika využitelných metod.

Za stěžejní úkoly pro garanta navrhuji:

- stanovit s pracovníkem dílčí cíle a úkoly, kterými bude adaptační proces realizován,
- být oporou v situacích, kdy si pracovník neví rady,
- průběžně hodnotit s pracovníkem proces adaptace,
- vést určenou oblast adaptace,
- účastnit se závěrečného hodnocení adaptace.

Ředitelka RDC

Za stěžejní úkoly pro ředitelku RDC navrhuji:

- schválit Osnovu adaptačního plánu pracovníka,
- schválit orientační složku,
- schválit výběr garanta,
- vést určenou oblast adaptace,
- průběžně hodnotit s pracovníkem proces adaptace,
- účastnit se závěrečného hodnocení adaptace.

Nejbližší kolega

Blízkost je pojímána z hlediska obsahu, tedy půjde o spolupracovníka ze stejného projektu. V mnoha situacích bude nejbližší kolega zároveň garantem. V tom případě se jeho úkoly spojují. Nastane-li situace, kdy v projektu není žádný další kolega, následující úkoly přebírá ředitelka RDC.

Za stěžejní úkoly pro nejbližšího kolegu navrhuji:

- vést určenou oblast adaptace,
- průběžně hodnotit s pracovníkem proces adaptace,
- účastnit se závěrečného hodnocení adaptace.

Administrativní účetní

Ze samotné podstaty obsahu adaptace vyplývá, že jednu specifickou část (základní administrace v TOTEM – RDC) povede administrativní účetní.

V rámci zachování struktury textu za stěžejní úkoly pro administrativní účetní navrhuji:

- vést určenou oblast adaptace.

Efektivně vedený adaptační proces stojí na aktivní spolupráci a vzájemné komunikaci všech složek – všech zúčastněných. Úhel pohledu každého z nich je jiný a právě tato různorodost je pro pracovníka inspirující.

2.5 Rizika adaptačního procesu

V této kapitole se v krátkosti zastavím u rizikových faktorů, které je potřeba brát v úvahu, ještě před tím, než se začne v organizaci navržený systém adaptace využívat a zároveň v průběhu realizace tohoto návrhu. Vyhodnotit jeho efektivitu, tedy najít i případné další rizikové faktory a slabiny, bude možné až po nějaké době aktivní realizace. Nicméně mohu při psaní vyjít ze zkušeností, které vzešly z prvních pokusů o uvedení do praxe směrnice Adaptace nového zaměstnance v občanském sdružení TOTEM – regionální dobrovolnické centrum.

Základní úskalí spařuji v nevyužívání dostatečně pestré palety metod, většina materiálů je pak novému pracovníkovi předána s cílem samostudia. Orientační balíček, tak jak jsem jej nastavila, obsahuje velké množství podkladů a mohlo by se stát, že jimi bude pracovník zahlcen. Vždy by proto metoda samostudia měla být kombinována např. s metodou konzultace, aby nový zaměstnanec nezůstal sám s velkou „kupou“ dokumentů. Na nebezpečí zahlcení informacemi upozorňuje i Hroník. Dále upozorňuje na nebezpečí tzv. „hození do vody, či zkoušky ohněm.“ [62] Právě tato situace je v občanském sdružení TOTEM – RDC velmi reálná. Sdružení je velmi dynamická organizace, což pramení ze samotné podstaty neziskové organizace, která musí umět pružně reagovat na situaci. Rozhodnutí a další následné kroky realizace probíhají často ve velmi krátkém časovém úseku, mnoho situací nebo problémů se tak řeší bez dostatečného časového prostoru. Pak se může stát, že pracovník je nucen adaptovat se mnohem rychleji, než předpokládá navrhovaný adaptační plán a ve více stresovém prostředí, než by si nový pracovník zasloužil. Je velmi reálné, že mnohé situace se bude učit na konkrétním úkolu, nikoli „nanečisto“ (například psaní grantových žádostí). Na druhou stranu je schopnost práce pod tlakem (zejména času) jedním z kritérií pro výběr pracovníka.[63] Nicméně i v této situaci by měl garant uřídit situaci ve smyslu, nenechat nového pracovníka po vhození do vody „topit se“, ale vést jeho pracovní orientaci postupnými kroky, cíle stanovovat od jednodušších ke složitějším. Pokud už nastane situace, kdy pracovník musí odvést výkon, který ještě neodpovídá jeho zapracování, měl by vždy mít možnost požádat o radu. Na jedné straně to předpokládá vědomost nového pracovníka o možnosti požádat o pomoc, na druhé straně klima na pracovišti je nastavené a rozvíjené tak, aby tuto možnost nový pracovník bezpečně kdykoli využil.

Cestu k prevenci jmenovaných dvou rizik (tedy zahlcenosti a příliš velké samostatnosti bez opory) vidím v aktivní práci personálního manažera na rozvoji

[62] Srov.: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing, a.s. Kapitola 7, Systematický přístup ke vzdělávání v organizaci, s. 130 – 131.

[63] Srov.: Interní materiál občanského sdružení TOTEM – RDC: *Záznam o přijímacím řízení*, s.1.

potenciálních i současných garantů tak, aby oni byli vybaveni informacemi a dovednostmi realizovat adaptační proces. To je jeden z možných směrů dalšího rozvoje, na který upozornila tato bakalářské práce.

3 NÁVRH ADAPTAČNÍHO PROCESU

Výstupem bakalářské práce je návrh adaptačního procesu, který bude využitelný v občanském sdružení TOTEM – RDC od roku 2011. V předchozích kapitolách jsem sbírala inspiraci, fakta a podklady, definovala jsem cílovou skupinu, cíle, obsah i metody pro to, abych mohla v následujícím textu specifikovat kroky, které se v rámci adaptace nového pracovníka (konkrétně koordinátora projektů) uskuteční. V následující kapitole poskládám všechny výše zmíněné „střípky“ dohromady tak, aby výstupem byla kompletní „mozaika“ představující Osnovu adaptačního plánu pracovníka (viz Příloha 5). Tento aktualizovaný dokument je jeden z výstupů bakalářské práce. Při zpracování této kapitoly jsem vycházela jak z odborné literatury, tak ze směrnice, která je v organizaci platná a věnuje se tématu (viz Příloha 2).

1. krok: Příprava na nástup zaměstnance

V tomto kroku personální manažer připraví Osnovu adaptačního plánu pracovníka (viz Příloha 5), která bude aktualizovaná na konkrétní pracovní pozici a na konkrétního pracovníka (díky informacím získaným během výběrového řízení), dále určí garanta. V tomto čase plní personální manažer další úkoly popsané v kapitole Personální zajištění adaptačního procesu v občanském sdružení TOTEM – RDC, je na něm průběžná komunikace s pracovníkem, tento je pozván na svůj „Uvítací den“. Uvítací den podle vnitřní směrnice sdružení představuje okamžik, kdy je pracovník seznámen s kolegy, s prostory, se základním chodem a organizací sdružení. [64]

2. krok: Uvítací den - sociální adaptace

V tomto kroku je pracovník seznámen s grantem a ostatními kolegy, ideální se jeví Uvítací den kombinovat s pracovní poradou, protože to je jeden z mála dnů, kdy jsou všichni pracovníci na jednom pracovišti. Období vstupu pracovníka do organizace je důležité z hlediska sociální adaptace, o které mluví Kociánová, [65] a kterou jsem popsala v kapitole Oblasti adaptace nového zaměstnance a jejich aplikace v občanském sdružení TOTEM – RDC. Je potřeba věnovat maximální pozornost začlenění nového pracovníka do stávajících sociálních vztahů, podněcovat komunikaci a nastavovat situace, kdy k interpersonálním procesům dochází. Tuto

[64] Srov.: Interní materiál občanského sdružení TOTEM – RDC: *Směrnice 10-03-2010 Adaptace nového zaměstnance v občanském sdružení TOTEM – regionální dobrovolnické centrum*, s 1.

[65] Srov.: KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. Kapitola 8, Přijímání, adaptace a rozmisťování nových pracovníků, s. 131 - 132.

zodpovědnost na sobě má především personální manažer a dále garant nového pracovníka.

3. krok: Předání orientačního balíčku

Balíček je možné novému zaměstnanci předat ihned po ukončeném výběru, nebo je toto možné spojit s Uvítacím dnem. V obou případech by ale mělo předání probíhat tak, že pracovník s personálním manažerem projdou všechny dokumenty orientačního balíčku a personální manažer stručně seznámí pracovníka s jejich obsahem. Pracovník je pak seznámen s tím, kdo mu je v rámci organizace schopen podat relevantní doplňující informace, kam se má tedy obrátit pro radu, pokud při samostudiu dojde k nějakému nepochopení, vyvstanou otázky, apod.

4. krok: Představení adaptačního plánu pracovníka

Pracovníkovi je personálním manažerem představena Osnova adaptačního plánu a je seznámen s tím, jak bude adaptace probíhat (viz Příloha 5). Důraz je kladen na objasnění rolí jednotlivých pracovníků, kteří personálně adaptaci nového zaměstnance zajišťují.

5. krok: Vlastní naplňování Osnovy adaptace pracovníka

Kombinací všech až dosud uvedených poznatků jsem došla k následujícímu materiálu, ze kterého jsou patrné dvě skutečnosti:

- personální odpovědnost za konkrétní oblast,
- navrhované metody pro jednotlivé oblasti.

Tabulka 2: Provázanost struktury adaptace s personálním zajištěním a s využitelnými metodami.

Struktura adaptace	Zodpovědnost	Vhodná metoda
I. ZÁKLADNÍ INFORMACE O ORGANIZACI		
ZÁKLADNÍ KAMENY TOTEM - RDC		
• vize, poslání, základní hodnoty, • historie organizace, • strategie, perspektivy, • místo organizace mezi poskytovateli sociálních služeb, na trhu NNO, • seznámení s organizační strukturou organizace, rozmístěním lidí, • charakteristika cílových skupin, uživatelů služeb sdružení.	Ředitelka RDC	Orientační balíček Sebevzdělávání Konzultace
JAK TOTEM – RDC FUNGUJE		
• základní principy řízení organizace, • systém předávání informací uvnitř organizace (nástěnky, emaily, porady, výjezdní porady, centrální server), • seznámení se směrnicemi, • základní principy rozvržení docházky, • pravidla pro komunikaci jménem TOTEM - RDC, • financování sdružení, postup jednání se sponzorem, • kritéria hodnocení pracovníka.	Ředitelka RDC Garant Ředitelka RDC Ředitelka RDC Ředitelka RDC Ředitelka RDC Ředitelka RDC	Orientační balíček Sebevzdělávání Konzultace
ZÁKLADNÍ INFORMACE O ADMINISTRACI V TOTEM - RDC		
• systém vybírání poplatků od klientů, • systém předávání peněz administrátorovi – účetní, • systém čerpání financí na projekt, • pravidla pro vedení docházky, • pravidla pro využívání mobilního telefonu, • předání klíčů, počítače a dalšího vybavení pro pracovní pozici, • pravidla pro užívání techniky • pravidla pro práci s daty klientů.	Administrativní účetní	Orientační balíček Přímý zácvik Konzultace

JAK SE TOTEM - RDC PREZENTUJE		
• grafický manuál, • pravidla propagace, • systém a možnosti propagace, • www – stránky.	Garant	Koučink Přímý zácvik Konzultace Sebevzdělávání
II. INFORMACE O KONKRÉTNÍM PROJEKTU, PRACOVNÍM MÍSTĚ		
• uvedení na pracovní místo (kancelář, stůl), • charakteristika pozice, popis pracovního místa, • seznámení s klienty (specifika klientů, pravidla pro komunikaci, konkrétní představení klientům), • pracovní doba a režim RDC, • nadřízené pozice, způsob delegování a kontroly, • seznámení s materiály potřebnými k administraci, organizaci, pochopení projektu, • seznámení se zákonnými normami vztahujícími se k projektu • představení konkurence, • představení spolupracujících organizací popř. institucí, na které můžeme klienty odkázat.	Personální manažer Garant Garant Garant Garant Garant Garant Garant Garant	Koučink Konzultace Sebevzdělávání Přímý zácvik
III. ROZVOJ PRACOVNÍKA		
• základní zaškolení (orientace) do pracovních úkonů, • školení vyplývající ze zákona (BOZP, Školení první pomoci), • doškolování (prohlubování kvalifikace) – psaní projektů, grafické programy, vyhledávání dotačních možností, práce s grantovým kalendářem, sestavování rozpočtu projektu, psaní průběžných a závěrečných zpráv, • vytvoření individuálního plánu rozvoje	Personální manažer	Přímý zácvik Koučink Konzultace Evaluační metody

Koubek uvádí, že od druhého týdne pracovník začíná plnit povinnosti spojené s konkrétním pracovním místem a v průběhu pátého měsíce by již měl plně vykonávat všechny činnosti, zadané úkoly, šestým měsícem se období adaptace nejčastěji uzavírá. [66]

Z hlediska času navrhuji naprosto volnou strukturu tak, aby zaměstnanec měl společně s garantem možnost stanovovat si cíle a úkoly průběžně dle svých možností a pokroků, garant na druhé straně zodpovídá, že strukturu adaptace pracovník zvládne absolvovat v relevantním čase šesti měsíců, který je pro tento proces stanoven.

6. krok: Průběžné hodnocení

Nedílnou součástí hodnocení jsou rozhovory či další metody vedené směrem k pracovníkovi, protože jemu poskytují zpětnou vazbu ve smyslu, jestli postupuje k cíli a managementu poskytují vstupní informace pro rozhodnutí, zda pracovník naplňuje jejich očekávání. Průběžné rozhovory by s novým pracovníkem měly být podle Koubka v prvním měsíci vedeny minimálně jednou týdně, v dalších měsících se frekvence prodlužuje, vychází z aktuální potřeby a situace. [67]

Hodnocení adaptačního procesu není jen hodnocením pracovníka personalistou, nadřízeným, garantem, ale jak uvádí Hroník, nový pracovník je po nějakou dobu schopen nezaslepeného pohledu „zvenčí“ (není raněn „provozní slepotou“) a toho se dá využít jako zdroj inovací, zpětnovazebných informací. [68] Toto je velmi nosný bod a garant, který vede konkrétní adaptační proces, by měl být iniciátorem takových rozhovorů, ze kterých bude schopen výše jmenované informace vytěžit.

Jeden z průběžných řízených hodnotících rozhovorů je rozhovor managementu, který by měl dát odpovědi na otázky:

- Může pracovník pozici vykonávat? Chce a má pro to předpoklady?
- Jak splňuje naše očekávání? Jaký má potenciál?
- Jak zapadl nový pracovník do týmu? [69]

---

[66] Srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2008. Kapitola 6, Přijímání a orientace pracovníků, s. 200.

[67] Srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2008. Kapitola 6, Přijímání a orientace pracovníků, s. 200.

[68] Srov.: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing, a.s. Kapitola 7, Systematický přístup ke vzdělávání v organizaci, s. 131. ISBN 978-80-247-1457-8.

[69] Srov.: Interní materiál občanského sdružení TOTEM – RDC: *Směrnice 10-03-2010 Adaptace nového zaměstnance v občanském sdružení TOTEM – regionální dobrovolnické centrum*, s. 2.

Vzhledem k tříměsíční výpovědní lhůtě doporučuji managementu tento rozhovor vést cca 2 měsíce po nástupu nového zaměstnance, kdy mohou být odhaleny problémy ve fázi jejich řešitelnosti. Samozřejmě po dvou měsících nelze z odpovědí dělat konečné závěry, pouze je to doba vhodná pro vysledování prvních varovných signálů o tom, že pracovník nemůže naplňovat očekávání managementu.

7. krok: Vyhodnocení adaptačního procesu

Evaluaci adaptačního procesu jsem se věnovala již v kapitole Rejstřík a stručná charakteristika využitelných metod. Smyslem posledního sedmého kroku je zjistit, zda proces, který po šesti měsících končí, naplnil cíle, které management stanovil. Tento krok je plně v zodpovědnosti personálního manažera, výsledky konzultuje s pracovníkem a s ředitelkou organizace.

Základní metodou se jeví 360stupňová zpětná vazba, jako podklad pro ni, je možné použít Analýzu profesní role (viz Příloha 1). Další aplikovatelné techniky jsou uvedeny v přílohách č. 3, č. 4 a o vhodnosti jejich zařazení rozhoduje personální manažer v závislosti na průběžných zpětných vazbách. Výsledky 360stupňové zpětné vazby, či výsledky jiných hodnotících metod budou dále využity jako východisko pro Individuální plán rozvoje pracovníka (viz Příloha 6).

ZÁVĚR

Cílem předložené bakalářské práce bylo navrhnout adaptační proces pro nového pracovníka občanského sdružení TOTEM – RDC, který bude od roku 2011 uplatnitelný v praxi. K tomuto cíli jsem postupovala strukturovanými kroky, v prvních dvou částech jsem studovala jak východiska práce, organizaci, tak problematiku adaptace z různých úhlů pohledu. Teprve část třetí spojuje vše dohromady a výstupem je připravený adaptační proces. Tento proces zahrnuje sedm kroků, které je potřeba v organizaci zrealizovat, aby byla dodržena celá struktura adaptace tak, jak jsem ji popsala v předchozím textu.

Zcela konkrétním výstupem je **Osnova adaptačního plánu pracovníka** (viz Příloha 5), tedy materiál, který je obecně připraven pro každého koordinátora, který do organizace nově vstoupí. Obecnost spatřuji především v tom, že tento plán předpokládá konkrétní aktualizaci s ohledem na konkrétního pracovníka a na specifika projektu, do kterého vstupuje. Tento výstup je aktualizovanou strukturou témat adaptace, vznikl na základě komplexního propojení stávajícího obsahu, s tím, co nabízí literatura a s tím, co očekává management od adaptovaného pracovníka.

Druhý výstup představuje **orientační balíček**, soubor dokumentů, které jsou opět v obecné rovině připraveny jako výbava především informacemi pro nové koordinátory. Stejně jako Osnova adaptačního plánu bude i tento balíček revidován a doplňován pokaždé, když bude potřeba jej využít.

Třetím výstupem je **baterie metod**, které jsou v průběhu adaptace pracovníka využitelné. Největším úskalím současného stavu adaptace v občanském sdružení TOTEM – RDC je, že je pojmenován obsah adaptace, ale zcela chybí nebo jsou využívány čistě intuitivně metody, tedy cesty „jak?“ adaptaci realizovat.

Již v tomto okamžiku jsou patrné další možnosti, kudy ubírat práci v organizaci a to stále v linii adaptace. Nejbližšími kroky budou návrh na změnu vnitřní směrnice a zpracovaný metodický materiál, který souhrnně představí všem pracovníkům jednotlivé fáze adaptace, jejich provázanost, smysl, důležitost a rizika.

Druhou cestu rozvoje vidím v systematické práci s garanty, popř. s potenciálními garanty tak, aby byli vybaveni všemi vědomostmi a dovednostmi, především v oblasti koučování. Cílem tohoto jejich i mého (jako personálního manažera) rozvoje je, abychom své role v adaptačním procesu mohli plnit efektivně.

Poslední možnou cestou je promyslet a modifikovat navržený adaptační proces pro dobrovolníky, kteří se také aktivně podílejí na činnosti organizace.

Navrhovaný adaptační proces nyní čeká „zkouška ohněm“, tedy uvedení do praxe, a teprve pak bude na základě průběžných zpětných vazeb a závěrečných evaluací možné vyhodnotit jeho efektivitu a navrhnout případné změny. Vzhledem

k tomu, že občanské sdružení TOTEM – RDC je organizací pružně reagující na měnící se podmínky, pracovníci flexibilně sledují tyto změny svým profesionálním chováním, myslím, že prostor pro inovace bude velký.

Modifikovat obecné informace o adaptačním procesu na prostředí konkrétní neziskové organizace pro mne bylo výzvou a mohu konstatovat, že hlavní i dílčí cíle byly naplněny, bylo dosaženo naplánovaných výstupů. Velmi zajímavé pro mne bylo hledat spojnici mezi obecnými informacemi a konkrétním prostředím a možnostmi našeho občanského sdružení. Práce v tématu adaptace otevřela nové oblasti, kterými se ve svém profesním životě mohu a chci zabývat, teď již s podloženým vědomím, že čas věnovaný rozvoji lidských zdrojů je nezbytný. Jako nezisková organizace nemáme mnoho možností finančních benefitů, proto je potřeba je velmi citelně vyvažovat benefity nefinančními, mezi které rozhodně patří „vyladěnost“ nového pracovníka na prostředí, spolupracovníky a konkrétní pracovní místo.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

BARTÁK, J. Q*uo vadis, personalistiko?* Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o., 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi.* Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management.* Brno: Computer Press, a. s., 2006. ISBN 80-251-0396-X.

BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance.* Brno: Computer Press, a.s. 2004. ISBN 80-251-0223-7

DRUCKER, F. P. *Řízení neziskových organizací. Praxe a principy.* Praha: Management Press, 1994. ISBN 80 – 85603-38-1.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení.* Brno: Motiv Press, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4

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

KONEČNÝ, P., POLIAČIKOVÁ, I., TURNEROVÁ, J. *Cesta ke skrytému bohatství neziskové organizace.* Praha: Spiralis, o.s., 2007. ISBN 80-903015-5-X.

KOPŘIVA, P., NOVÁČKOVÁ, J., NEVOLOVÁ, D. a kol. *Respektovat a být respektován.* Kroměříž: Spirála, 2007. ISBN 80-901873-7-4.

KOUBEK, J. Ř*ízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBEŠ, M. ŠEBESTOVÁ, L´. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí.* 2008: Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-2314-3.

MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti. Manuál úspěšného lektora.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978- 80-247-3236-7.

MUŽÍK, J. *Androdidaktika.* Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-045-9.

MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých.* Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.

PLAMÍNEK, J., SVATOŠ, V., HLEDÍKOVÁ, J. a kol. *Řízení neziskových organizací.* Praha: Nadace Lotos, 1996. ISBN nepřiděleno.

REITMAYEROVÁ, E. BROUMOVÁ, V. *Cílená zpětná vazba. Metody pro vedoucí skupin a učitele*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978 – 80-7367-8.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK

Obrázek 1: Organizační struktura občanského sdružení TOTEM – RDC.

Tabulka 1: Cesty k naplnění kompetencí vyplývajících z analýzy profesní role.

Tabulka 2: Provázanost struktury adaptace s personálním zajištěním a s využitelnými metodami.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Analýza profesní role

Příloha 2: Směrnice 10-03-2010 Adaptace nového zaměstnance v občanském sdružení TOTEM – regionální dobrovolnické centrum

Příloha 3: Evaluační nástroj: Postava

Příloha 4: Evaluační nástroj: Otázky

Příloha 5: Osnova adaptačního plánu pracovníka

Příloha 6: Individuální plán rozvoje pracovníka

TOTEM – regionální dobrovolnické centrum
Rokycanská 44, 312 00 Plzeň
www.totem-rdc.cz email: totem@totem-rdc.cz
Bankovní spojení: č. ú. 159 341 843/0300
IČO: 699 663 03

Příloha 1

Analýza profesní role

PROFESNÍ ROLE	Koordinátor projektu SAS senioři a osoby se zdravotním postižením

Analýza vlastní profesní role		
Profesní role: Koordinátor projektu		
Povinnosti, odpovědnost, pravomoci koordinátora	Tomu potřebné kompetence, projevy chování	Jak jsem na tom?
Vytváří podklady pro administrativní zabezpečení projektu (psaní projektů, účast v grantových řízeních, závěrečné zprávy, monitorovací zprávy)	Umím formulovat záměr, cíle a výstupy projektu („projektová fiše“). Umím „projektovou fiši“ použít v konkrétní žádosti. Umím vyhledávat dotační možnosti. Umím zformulovat průběžnou či závěrečnou zprávu (naplnění cílů, popis aktivit, přínos pro klienty, specifikovat plnění indikátorů apod.). Umím pracovat s grantovým kalendářem.	
Připravuje obsahovou náplň projektu	Orientuji se v zákonných normách. Dokážu provázat nabídku aktivit s očekáváním klientů. Dokážu spolupracovat na obsahové náplni s ostatními koordinátory. Umím si naplánovat harmonogram projektu. Umím si naplánovat svou práci. Umím dodržet harmonogram projektu.	
Tvoří a vede potřebnou dokumentaci k projektu	Umím aktivně pracovat s Microsoft Word, Excel. Znám povinnou dokumentaci ke konkrétnímu projektu. Vím, kdo má kompetence uzavírat konkrétní smlouvy. Znám zákonné podklady pro práci s daty klientů.	
Vytváří rozpočet projektu	Umím sestavit vyrovnaný rozpočet. Umím vytvořit plán zdrojů, ze kterých se bude financovat projekt.	
Odpovídá za čerpání finančních prostředků z přiděleného grantu nebo daru v souladu s jeho členěním	Umím rozvrhnout finance na dobu realizace projektu. Aktivně komunikuji s účetní - pokladní (Daniela) o průběhu čerpání dotace.	

Odpovídá za vyúčtování přidělených grantů, příspěvků a dotací	Umím efektivně dočerpat celý grant. Umím připravit podklady k vyúčtování dotace.	
Provádí první kontakt s klientem, realizuje následnou komunikaci s klientem	Ovládám efektivní komunikaci s klientem, umím jednání přizpůsobit specifikům cílové skupiny. Umím řešit konflikty s klienty (tj. kritika, nepřiměřené nároky klientů, ...). Znám základní prvky krizové intervence. Dokážu odkázat na příslušné krizové centrum.	
Provádí evaluaci projektu, sociální služby	Dokážu se stavit efektivní evaluační dotazník. Dokážu vést evaluační rozhovor s klientem. Dokážu evaluovat projekt s ohledem na nastavené cíle a dosažené výsledky. Jsem schopný otevřené pracovní sebereflexe (tj. dokážu ohodnotit svoje nasazení, přípravu a úspěchy v projektu, dokážu pojmenovat své chyby a vzít je jako odrazový můstek k dalšímu rozvoji). Iniciativně předkládám řediteli RDC návrhy na rozvoj a zlepšováni projektu.	
Připravuje a realizuje propagaci projektu	Dokážu graficky zpracovat návrh letáku, nabídku aktivit. Mám vytvořenou distribuční síť pro nabídku aktivit. Umím napsat tiskovou zprávu. Umím představit svůj projekt ve vysílání ČR, na veřejnosti. Aktivně prezentuji projekt na webových stránkách. Dokážu technicky upravovat webové prostředí vlastního projektu. Znám směrnici vytváření oficiálních prezentačních materiálů. Umím zorganizovat benefiční akci. Znám postup jednání se sponzorem.	
Dodržování firemní kultury	Umím jasně, několika větami představit sdružení, jeho poslání a cíle. Znám vnitřní směrnice, stanovy občanského sdružení TOTEM – regionální dobrovolnické centrum.	

Příloha 2

REGIONÁLNÍ DOBROVOLNICKÉ CENTRUM

Rokycanská 44, 312 00 Plzeň
www.totem-rdc.cz email: totem@totem-rdc.cz
Bankovní spojení: č. ú. 159 341 843/0300
IČO: 699 663 03

Směrnice 10-03-2010

Adaptace nového zaměstnance v občanském sdružení TOTEM – regionální dobrovolnické centrum

Nově přijímaní zaměstnanci RDC procházejí řízeným adaptačním plánem. Novému zaměstnanci je před jeho nástupem zajištěn garant v osobě proškoleného pracovníka, a to na dobu 6 měsíců. Nový zaměstnanec se na garanta obrací s dotazy, stanovují si spolu schůzky. Po 6 měsících je garance ukončena vyhodnocením na poradě týmu RDC.

1. **NÁSTUPU NOVÉHO ZAMĚSTNANCE DO RDC PŘEDCHÁZÍ:**
   - Ustanovení garanta nového zaměstnance, jmenování – zkušený, důvěryhodný a inspirativní kolega.
   - Vypracování návrhu řízeného adaptačního plánu pro nového zaměstnance (viz příloha č. 1).
   - Příprava Uvítacího dne nového zaměstnance – zajistí garant (garant se buď účastní výběrového řízení nebo dostane písemné materiály a je mu nový zaměstnanec představen v prvním dni). Uvítací den znamená představení zaměstnance kolegům a kolegů novému zaměstnanci, prohlídku RDC, smluvenou schůzku s ředitelem, seznámení s chodem organizace, informace o první společné poradě.

2. **NÁSTUP NOVÉHO ZAMĚSTNANCE DO RDC:**
   - První schůzka nového zaměstnance s ředitelem a garantem.
   - Formální náležitosti nového zaměstnance – převzetí pracoviště, podpisy smlouvy a další dokumentace, bankovní účet, klíče od pracoviště, případně služební telefon a podpis předávacího protokolu, diář apod.
   - Vytvoření řízeného adaptačního plánu nového pracovníka, dokončení a schválení.
   - Uvítací den v RDC pod vedením garanta.

POZOR NA:
- Přesycení informacemi, výběr nevhodného garanta nového zaměstnance, pověřování podřadnými úkoly, nezájem o nového pracovníka.
- Tabulka v příloze č. 1 slouží jako vodítko pro vytvoření adaptačního plánu nového pracovníka, plán je vždy sestavován přímo pro pozici a adaptaci každého nového zaměstnance.

Co musí nový zaměstnanec po adaptačním období znát a umět:

- Používat vnitřní směrnice organizace a rozumět tomu, k jakým dokumentům má v RDC přístup.
- Umět přijmout nového klienta – vést rozhovor, pracovat se záznamem a informacemi, klientským lístkem apod.
- Komunikovat jménem RDC a reprezentovat RDC – pravidla telefonického, osobního a písemného styku, používané propagační materiály, znalost základních informací a údajů o organizaci, být seznámen s používáním vizuální identity RDC. Mít přehled o programech a projektech RDC.
- Umět se zeptat, když si neví rady, něco mu nejde, nestíhá, neumí, potřebuje pomoc.
- Rozumět systému výměny informací v organizaci – porady, výjezdy, e-maily.
- Obsluhovat výpočetní a další techniku. Používat centrální server pro práci v RDC.

3. CELKOVÉ HODNOCENÍ ADAPTACE

Je prvním oficiálním šetřením o spokojenosti, motivovanosti a výkonnosti nového zaměstnance RDC. Zjišťujeme:

1. Může pozici vykonávat? Chce a má předpoklady?
2. Jak splňuje naše očekávání? Jaký má potenciál?
3. Jak zapadl nový pracovník do týmu RDC?

Ukončení adaptace je prvním oficiálním hodnocením nového zaměstnance RDC. Je první příležitostí ocenit kvality a upozornit na rezervy nového zaměstnance. Výsledky hodnocení jsou východiskem pro další řízení výkonu zaměstnance.

Nový zaměstnanec zpracovává Analýzu vlastní profesní role a sestavuje Seznam vzdělávacích potřeb, který personální manažer zapracuje do Individuálního plánu rozvoje (IPR) zaměstnance a Plán vzdělávání organizace(PVO).

V Plzni dne 12. 4. 2010

OS TOTEM
regionální dobrovolnické centrum
Rokycanská 44, 312 00 Plzeň
IČO: 69966303
+420 377 260 425

.....

Vlastimila Faiferlíková
předsedkyně občanského sdružení
TOTEM – regionální dobrovolnické centrum

Směrnice nabývá platnosti ode dne:	31.3.2010	Vypracoval:	Vlastimila Faiferlíková
Směrnice nabývá účinnosti ode dne:	31.3.2010	Schválil:	Vlastimila Faiferlíková
Změny ve směrnici jsou prováděny formou číslovaných písemných dodatků, které tvoří součást tohoto předpisu			

Příloha č. 1

Osnova řízeného adaptačního plánu pro nového zaměstnance občanského sdružení TOTEM – RDC

Jméno zaměstnance:		Datum nástupu:	
Pozice:		Garant:	
Nadřízený pracovník:		Datum ukončení adaptace:	

Seznam aktivit podle oblastí:

A. Základní informace o organizaci – předává ředitel nebo jím pověřený pracovník

• vize, poslání, základní hodnoty • historie organizace, strategie organizace, perspektivy • základní hodnoty RDC • základní principy řízení RDC • seznámení s organizační strukturou RDC, rozmístění lidí v RDC	

B. Základní informace o fungování organizace – předává ředitel nebo jím pověřený pracovník

• charakteristika klienta/uživatele služeb RDC • systém předávání informací uvnitř organizace – porady týmu, výjezdní porady týmu, nástěnky a další	

C. Informace k pozici, pracovním úkolům – předává garant nového pracovníka

• charakteristika pozice, podrobná náplň práce • kritéria hodnocení výkonu • pracovní doba a režim RDC • nadřízené pozice, způsob delegování a kontroly • školení, vyplývající ze zákona • seznámení se směrnicemi, SQSS a další dokumentací k dané pozici	

D. Plán profesního růstu – personální manažer

• základní zaškolení • nutné legislativní kurzy • profesní základ • tvorba individuálního rozvojového plánu zaměstnance	

Podpis zaměstnance:		Podpis garanta:	

TOTEM – regionální dobrovolnické centrum
Rokycanská 44, 312 00 Plzeň
www.totem-rdc.cz email: totem@totem-rdc.cz
Bankovní spojení: č. ú. 159 341 843/0300
IČO: 699 663 03

Příloha 3

Evaluační nástroj: Postava

Na co bych chtěl dosáhnout
– co je mým nejbližším cílem
a co vzdáleným, kde vidím
možnost rozvoje
(sebe i projektu).

Pokuste se zamyslet nad následující otázkami
a odpovědět na ně.
Každá vaše myšlenka může být podnětný zdroj

Čeho mám plnou hlavu -
otázky, na které hledám
odpověď

Čím mám svázané ruce
– jsou nějaké překážky
v práci

Co mám „na srdci“ -
jak vidím vztahy

na pracovišti

Na čem si pevně stojím

- co už umím a znám

TOTEM – regionální dobrovolnické centrum
Rokycanská 44, 312 00 Plzeň
www.totem-rdc.cz email: totem@totem-rdc.cz
Bankovní spojení: č. ú. 159 341 843/0300
IČO: 699 663 03

Příloha 4

Evaluační nástroj: Otázky

Nabízím několik otázek, které můžete vzít jako inspirační zdroj pro zamyšlení nad obdobím, které jste již strávili v TOTEMu.

Pokuste se na otázky odpovědět, popřípadě k nim doplnit svůj komentář vyjadřující váš postoj k dané problematice.

V dalším kroku si společně budeme o všem povídat a budeme hledat cesty k porozumění, odstranění překážek, k rozvoji,...

Jsem tu vítán a patřičně oceňován?

Jakým způsobem je moje práce pro TOTEM důležitá?

Vím, co přesně se ode mě očekává?

Mám příležitost k učení, růstu a dostatku podnětných výzev?

Mám možnost uplatnit samostatný úsudek a tvořivost?

TOTEM – regionální dobrovolnické centrum
Rokycanská 44, 312 00 Plzeň
www.totem-rdc.cz email: totem@totem-rdc.cz
Bankovní spojení: č. ú. 159 341 843/0300
IČO: 699 663 03

Příloha 5

Osnova adaptačního plánu

pro nového zaměstnance občanského sdružení TOTEM – RDC

Jméno zaměstnance:		Datum nástupu:	
Pozice:		Garant:	
		Datum ukončení adaptace:	

A. ZÁKLADNÍ INFORMACE O ORGANIZACI

ZÁKLADNÍ KAMENY TOTEM - RDC	
• vize, poslání, základní hodnoty, • historie organizace, • strategie, perspektivy, • místo organizace mezi poskytovateli sociálních služeb, na trhu NNO, • seznámení s organizační strukturou organizace, rozmístěním lidí, • charakteristika cílových skupin, uživatelů služeb sdružení.	Ředitelka RDC
JAK TOTEM - RDC FUNGUJE	
• základní principy řízení organizace, • systém předávání informací uvnitř organizace (nástěnky, emaily, porady, výjezdní porady, centrální server), seznámení se směrnicemi, • základní principy rozvržení docházky, • pravidla pro komunikaci jménem TOTEM - RDC, • financování sdružení, postup jednání se sponzorem, • kritéria hodnocení pracovníka.	Ředitelka RDC Garant Dále ředitelka RDC
ZÁKLADNÍ INFORMACE O ADMINISTRACI V TOTEM - RDC	
• systém vybírání poplatků od klientů, • systém předávání peněz administrátorovi – účetní, • systém čerpání financí na projekt, • pravidla pro vedení docházky, • pravidla pro využívání mobilního telefonu, • předání klíčů, počítače a dalšího vybavení pro pracovní pozici, • pravidla pro užívání techniky • pravidla pro práci s daty klientů.	Administrativní účetní

JAK SE TOTEM – RDC PREZENTUJE	
• grafický manuál, • pravidla propagace, • systém a možnosti propagace, • www – stránky.	Garant
B. INFORMACE O KONKRÉTNÍM PROJEKTU, PRACOVNÍM MÍSTĚ	
• uvedení na pracovní místo (kancelář, stůl), • charakteristika pozice, popis pracovního místa, • seznámení s klienty (specifika klientů, pravidla pro komunikaci, konkrétní představení klientům), • pracovní doba a režim RDC, • nadřízené pozice, způsob delegování a kontroly, • seznámení s materiály potřebnými k administraci, organizaci, pochopení projektu, • seznámení se zákonnými normami vztahujícími se k projektu • představení konkurence, • představení spolupracujících organizací popř. institucí, na které můžeme klienty odkázat.	Personální manažer Dále garant
C. ROZVOJ PRACOVNÍKA	
• základní zaškolení (orientace) do pracovních úkonů, • školení vyplývající ze zákona (BOZP, Školení první pomoci), • doškolování (prohlubování kvalifikace) – psaní projektů, grafické programy, vyhledávání dotačních možností, práce s grantovým kalendářem, sestavování rozpočtu projektu, psaní průběžných a závěrečných zpráv, • vytvoření individuálního plánu rozvoje	Personální manažer

Datum:		Podpis zaměstnance:	
Podpis ředitelky RDC:		Podpis garanta:	

TOTEM – regionální dobrovolnické centrum
Rokycanská 44, 312 00 Plzeň
www.totem-rdc.cz email: totem@totem-rdc.cz
Bankovní spojení: č. ú. 159 341 843/0300
IČO: 699 663 03

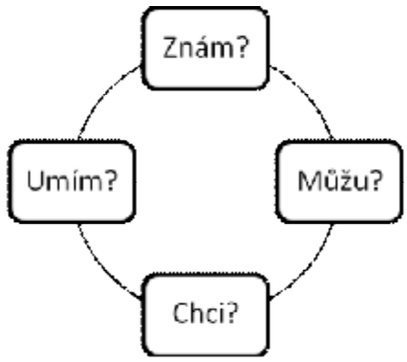
Příloha č. 6

Individuální plán rozvoje pracovníka

∗jméno v závorce je odpovědná osoba za provedení

VNĚJŠÍ PODMÍNKY *(MŮŽU?)*

VNITŘNÍ PODMÍNKY (CHCI?)



VNITŘNÍ PODMÍNKY (ZNÁM? UMÍM?) - OBLAST VZDĚLÁVÁNÍ :

Cíle pro období (měsíc) 2011 – (měsíc) 2011:

1.

V Plzni dne : Podpisy zúčastněných: