

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

Diplomová práce

Mgr., Bc. Veronika Kozlovská

Adaptační proces zaměstnanců ve veřejné správě

Olomouc 2020

Vedoucí práce: Mgr. Dagmar Pitnerová, PhD.

*„Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *Adaptační proces zaměstnanců ve veřejné správě* zpracovala sama. Všechné prameny a zdroje informací, které jsem použila k sepsání této diplomové práce, jsou uvedeny v seznamu použité literatury a zdrojů.“*

V Olomouci dne 19.5.2020

.....
Mgr., Bc. Veronika Kozlovská

Poděkování

Děkuji touto cestou Mgr. Dagmar Pitnerové, Ph.D., za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování mé práce, především za osobitý přístup.

Poděkování patří také těm, kteří mi věnovali svůj čas při výzkumném šetření a ochotně zodpovídali mé dotazy během rozhovoru. Bez jejich spolupráce by tato práce nemohla být dokončena.

Ráda bych také velmi poděkovala své rodině, která mě po celou dobu studia podporovala, pomáhala během celého studia a vytvářela mi podmínky pro psaní diplomové práce.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Mgr., Bc. Veronika Kozlovská
Katedra:	Ústav pedagogicky a sociálních studií
Vedoucí práce	Mgr., Dagmar Pitnerová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2020

Název práce:	Adaptační proces zaměstnanců ve veřejné správě
Název práce v angličtině:	Adaptation process of employees in public administration
Anotace práce:	<p>Diplomová práce se zabývá problematikou personálního managementu, respektive „Adaptačním procesem zaměstnanců ve veřejné správě.“</p> <p>Práce je rozdělena do dvou stěžejních oblastí. Teoretická část představuje ucelený pohled na problematiku adaptačního procesu a vymezuje jednotlivé pojmy (cíle, aktéry, fáze, nástroje). Definuje veřejnou správu a popisuje zaměstnance ve veřejné správě. Metodologická část se zaměřuje na výzkum provedený na Magistrátu města Prostějova, zabývající se zkoumanou problematikou vysvětlenou v teoretické části. Obsahuje výzkumné otázky a výběr respondentů. Výzkumné šetření je realizováno prostřednictvím kvalitativní metody – interview. Tato část je věnována analýze a interpretaci získaných poznatků.</p>
Klíčová slova:	Personální management, řízení lidských zdrojů, veřejná správa, adaptační proces, cíle adaptačního procesu, řízení adaptačního procesu, fáze adaptačního procesu, nástroje adaptačního procesu, zaměstnanci
Anotace v angličtině:	<p>The diploma thesis deals with the issue of personnel management, respectively „Adaptation process of employees in public administration.“</p> <p>The thesis is divided into two main areas. The theoretical part presents a comprehensive view of the issue of the adaptation process and defines individual concepts (goal, actors, phases, tools).</p>

	<p>This part defines public administration and describes employees in public administration. The methodological part focuses on research conducted at the City of Prostějov, dealing with the researched issues explained in the theoretical part. It contains research questions and a selection of respondents. The research is carried out through a qualitative method – an interview. This part is devoted to the analysis and interpretation of the acquired knowledge.</p>
<p>Klíčová slova v angličtině:</p>	<p>Personnel management, human resources management, public administration, adaptation process, goals of adaptation process, management of adaptation process, phases of adaptation process, tools of adaptation process, employees</p>
<p>Přílohy vázané v práci:</p>	<p>Příloha č. 1: Scénáře rozhovorů Příloha č. 2: Organizační struktura Magistrátu města Prostějova Příloha č. 3: Informace o zaměstnanci při vstupu do pracovního poměru Příloha č. 4: Vstupní list zaměstnance Příloha č. 5: Vzor adaptačního plánu Příloha č. 6: Rozhovor – Respondent 1 Příloha č. 7: Rozhovor – Respondent 2 Příloha č. 8: Rozhovor – Respondent 3 Příloha č. 9: Rozhovor – Respondent 4 Příloha č. 10: Rozhovor – Respondent 5 Příloha č. 11: Rozhovor – Respondent 6 Příloha č. 12: Rozhovor – Respondent 7 Příloha č. 13: Rozhovor – Respondent 8</p>
<p>Rozsah práce:</p>	<p>88 s. 135 318 znaků</p>
<p>Jazyk práce:</p>	<p>Čeština</p>

„Úspěch životní závisí od množství nejrůznějších vědomostí a zkušeností v mnohém oboru. Znáti jednu věc dokonale ze všech stran, oblíbiti si jenom ji, věřit v ni a věnovat se jí mozkiem a srdcem vytrvale bez výhrad, s myšlenkou jenom na ni ulévat, s myšlenkou na ni vstávat, poznat vše, co ji podryvá půdu, co ji škodí, krátce soustřediti se – to je cesta k úspěchu.“

Tomáš Baťa

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 TEORETICKÝ VSTUP DO PROBLEMATIKY	12
1.1 Personální management a jeho charakteristika	12
1.2 Vývoj personálního managementu	14
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	18
2.1 Základní charakteristika veřejné správy	18
2.1.1 Státní správa	20
2.1.2 Samospráva.....	20
2.2 Zaměstnanci ve veřejné správě	21
2.2.1 Vzdělání zaměstnanců ve veřejné správě	22
3 ADAPTACE JAKO PERSONÁLNÍ ČINNOST	25
3.1 Adaptační proces a jeho formy	25
3.2 Cíle adaptačního procesu	27
3.3 Aktéři adaptačního procesu	28
3.3.1 Subjekty adaptačního procesu	29
3.3.2 Objekty adaptačního procesu	31
3.4 Bariéry adaptačního procesu	32
4 ADAPTAČNÍ PROCES A JEHO FÁZE	33
4.1 Přednástupní fáze.....	34
4.2 Nástupní fáze.....	36
4.3 Integrovaná fáze	37
4.4 Shrnutí adaptačního procesu.....	39
5 NÁSTROJE ADAPTAČNÍHO PROCESU	42
5.1 Tradiční nástroje.....	42
5.1.1 Vstupní školení	42
5.1.2 Adaptační program a jejich plán.....	44
5.1.3 Písemné materiály	46
5.1.4 Mentoring	46
5.1.5 Vzdělávání jako součást adaptačního procesu	47

5.1.6	Hodnocení.....	49
6	METODOLOGIE VÝZKUMU.....	51
6.1	Demografie	51
6.2	Výzkumné otázky a jejich operacionalizace	54
6.3	Popis výzkumného vzorku a jeho charakteristika	57
6.4	Strategie a metoda sběru dat.....	60
6.5	Sběr a analýza dat.....	61
6.6	Etika ve výzkumu.....	62
7	INTERPRETACE VÝZKUMU	63
7.1	Nastavení adaptačního procesu	63
7.1.1	Shrnutí	64
7.2	Hodnocení přednástupní fáze	65
7.2.1	První kontakt s budoucím zaměstnavatelem	65
7.2.2	Kvalita a množství informací před nástupem	65
7.2.3	Udržování kontaktu s novým zaměstnancem	66
7.2.4	Shrnutí	66
7.3	Hodnocení nástupu adaptačního procesu	67
7.3.1	První den v zaměstnání.....	67
7.3.2	Uvedení nového zaměstnance na jeho pracovní místo.....	68
7.3.3	Realizace adaptačního procesu	68
7.3.4	Shrnutí	69
7.4	Hodnocení integrační fáze adaptačního procesu	70
7.4.1	Začlenění se do pracovního prostředí	70
7.4.2	Seznámení se s náplní práce.....	71
7.4.3	Nástroje v adaptačním procesu	71
7.4.4	Realizace a hodnocení adaptačního procesu	71
7.4.5	Shrnutí	73
	ZÁVĚR	74
	SEZNAM LITERATURY	77
	SEZNAM ZKRATEK	84

SEZNAM PŘÍLOH	85
SEZNAM TABULEK	86
SEZNAM OBRÁZKŮ	87
PŘÍLOHY	88

ÚVOD

Téma diplomové práce jsem si zvolila „*Adaptační proces zaměstnanců ve veřejné správě.*“ Problematika adaptačního procesu nejen ve veřejné správě, ale i v soukromém sektoru patří k významným tématům. Personální práce a její činnost je jednou z nejdynamičtěji se rozvíjejících oblastí řízení lidských zdrojů, neboť umožňuje sledovat fungování oddělení řízení lidských zdrojů na různých úrovních.

Každý člověk je jedinečný. Jedinečnost ovlivňuje naše socializace, zejména primární a sekundární. Socializace nás formuje do podoby dospělé osobnosti, která je dříve nebo později postavena před vstupem do pracovního procesu. Jedinec se svou profesní socializací rozvíjí a pro úspěšnost se v pracovním procesu musí správně adaptovat. Toto období bývá pro nové zaměstnance velmi náročné a stresující. Na základě této události je velmi důležité, jak má zaměstnavatel pro nově nastupujícího zaměstnance nastavený adaptační plán.

Výběr tématu diplomové práce má své logické odůvodnění. Význam řízení lidských zdrojů je důležitým elementem celé koncepce organizace, především jeho otázka správného výběru, řízení a péče o nové zaměstnance. Základ práce s lidmi tvoří lidský kapitál. Ve veřejné správě je tato problematika omezena různými nařízeními, tabulkovými stavy, metodickými pokyny a zákonnými ustanoveními. Dalším důvodem této práce je skutečnost, že míra úspěchu dosažení stanovených cílů úzce souvisí se zaměstnanci, kteří pro konkrétní instituci pracují, zejména jejich schopnosti, dovednosti a vystupování. V neposlední řadě je práce ve veřejné správě administrativně náročná a vyžaduje dobrou orientaci v právních předpisech.

V této problematice plní významnou funkci adaptační proces, který ovlivňuje začátek zaměstnancova setrvání u zaměstnavatele a zároveň i jeho smýšlení. V rámci adaptačního procesu zaměstnavatel získává více informací o novém zaměstnanci, zvláště jeho dovednosti a schopnosti. Stěžejním cílem adaptačního procesu by mělo být jeho zapracování a setrvání v dané pracovní pozici.

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit, jak hodnotí zaměstnanci obecního úřadu obce s rozšířenou působností z hlediska účinnosti adaptační proces a prostřednictvím výzkumného šetření ve vybraném oddělení zkoumat, jak jednotliví zaměstnanci hodnotí svůj adaptační proces v jednotlivých fázích.

Na základě hlavního výzkumného cíle byly stanoveny dílčí výzkumné otázky, které slouží jako podklad pro výzkumné šetření.

- Jaké je formální nastavení adaptačního procesu?
- Jak hodnotí zaměstnanci přednástupní fázi adaptačního procesu?

- Jak hodnotí zaměstnanci nástupní fázi adaptačního procesu?
- Jak hodnotí zaměstnanci integrační fázi adaptačního procesu?

Z hlediska metodologie využiji v diplomové práci hlavně metodu deskripce a analýzy. Práce je členěna do dvou hlavních částí - teoretické a empirické. Hlavní části jsou rozděleny do několika kapitol, které jsou systematicky rozčleněny do podkapitol, případně do oddílů.

Teoretická část se zabývá vymezení teoretického výzkumného rámce. Je tvořena pěti kapitolami. V kapitole první vymezují koncept personálního managementu, jeho definici a historický vývoj. V druhé kapitole se věnují otázce řízení lidských zdrojů ve veřejné správě. Stěžejní teoretické části jsou v kapitolách třetí a čtvrté, ve kterých se zabývám adaptačním procesem. Ve třetí kapitole vystihuji význam tohoto procesu a následně kategorizaci aktérů, kteří se určitým způsobem podílejí na jeho průběhu. Ve čtvrté kapitole podrobně popisují jednotlivé fáze adaptačního procesu. V poslední teoretické části se zabývám jednotlivými nástroji, které představují velmi důležitou úlohu v adaptačním procesu.

Empirickou část diplomové práce realizuji prostřednictvím kvalitativní metody výzkumu, s jejíž pomocí bylo dosaženo naplnění hlavního cíle. V předmětné kapitole popisují organizaci, metodologii výzkumného šetření a cíl výzkumu. Výzkumné šetření proběhlo na Magistrátu města Prostějova, tedy institutu veřejné správy. Cílovou skupinu tvořili zaměstnanci obecního úřadu obce s rozšířenou působností, kteří se přímo podíleli na realizaci adaptačního procesu.

Ke zpracování diplomové práce jsem použila především odbornou literaturu, která se zabývá řízením lidských zdrojů, veřejné správy a metodologií výzkumu.

Stěžejními autory, kteří se zabývají tématem řízení lidských zdrojů, jsou například: Michael ARMSTRONG, Eva BEDRNOVÁ, Renata DVOŘÁKOVÁ, Petra HORVÁTHOVÁ, Renata KOCIÁNOVÁ, Josef KOUBEK, Jaroslav MUŽÍK, Martin ŠIKÝŘ, URBAN, oblastí veřejné správy je Dalimila GADASOVÁ, Dušan HENDRYCH, Stanislav KADEČKA, oblastí metodologie Miroslav CHRÁSKA, Michal MIOVSKÝ, Roman ŠVARŤÍČEK.

1 TEORETICKÝ VSTUP DO PROBLEMATIKY

Řízení lidských zdrojů se stalo výrazným elementem moderní personalistiky, které představuje nejnovější koncepci personální práce. První kapitola vymezuje základní teoretické pojmy k pochopení dané problematiky a její orientaci v jednotlivých aspektech.

1.1 Personální management a jeho charakteristika

Personální management je studijní obor, který používá teoretické, ale i praktické znalosti z různých vědních disciplín. Zdrojem mnoha poznatků, které využívá personální management, jsou sociální vědní disciplíny, a to zejména teorie řízení, management, teorie organizace, organizační chování, sociologie, psychologie, právo, ekonomie, politologie, andragogika, etiketa a další.¹

Personální management je disciplínou odvozenou od obecného managementu. Jako samostatná disciplína se začala vyvíjet až v 50. letech 20. století v anglosaském světě. Po celou dobu své existence si prošla vývojem, který byl spjatý se zdůrazňováním lidských zdrojů. Autorka KOCIÁNOVÁ personální management popisuje jako „*ucelené řízení všech politik a aktivit organizace (ekonomických, personálních, marketingových, obchodních, vývojových aj.)*.“²

Definice se personálního managementu liší podle účelu využití. Samostatný pojem pochází ze dvou anglických slov, které jsou vykládány různě. Pojem „*management*“ znamená „*řídít, vést, spravovat a hospodařit*“. Na druhou stranu sloveso „*to manage*“ má širší rozpětí. Lze ho přeložit jako řídit, vést, spravovat, ovládat, vládnout něčím, dokázat s pomocí, obratně s něčím zacházet. Je dobré mít na paměti, že tento pojem má v anglickém jazyce širší význam než v češtině. Nicméně i v českém jazyce je pojem *management* vícevýznamový. Nejčastěji se pod jeho pojmem rozumí komplexní, syntetická, víceoborově zakotvená aplikovaná vědní disciplína a teorie, jejímž hlavním předmětem je organizační řízení. Jako druhé velmi významné slovo personálního managementu je pojem „*person*“ – „*člověk*“.³ Personální management se v oblasti personalistiky zaměřuje na organizační řízení včetně jeho personálního obsazení konkrétními osobami.

I přes snahu o jednoznačné definování personálního managementu se uplatňují různá pojetí. Rozdílné názory některých autorů vyplývají především z jejich rozdílných zkušeností a vývoju jejich názorů. Podle významného britského autora M. ARMSTRONGA „*personální management se zabývá získáváním, organizováním a motivováním lidských zdrojů požadovaných podnikem,*“

¹ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 13.

² Tamtéž s. 13.

³ D'AMBROSOVÁ, Hana. a kol. *Abeceda pro personalisty 2008*. 2. vydání. Olomouc: ANAG, 2008. s. 17.

a „*podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace.*“⁴
V rámci charakteristiky personálního řízení vymezuje M. ARMSTRONG ve své publikaci Personnel Standards Lead Body tyto následující oblasti personálního managementu:

- vytvářet pracovní prostředí, které umožní získávat, vzdělávat a motivovat pracovníků kvůli zajištění současných, ale i budoucích pracovních činností,
- rozvíjet lidský potenciál a vytvářet pracovní klima, které bude motivovat pracovníky k plnění pracovních cílů,
- posilovat vztahy a podporovat týmovou práci v organizaci.⁵

Nejednotnou definici zastávají američtí autoři W. B. WERHER a K. DAVIES, kteří ve své publikaci Human Resources s nepřesným českým překladem „Lidský faktor“ definují personální management dvěma způsoby. Prvním z nich je, že personální management by měl poskytovat organizaci efektivní pracovní sílu a vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity organizace. Druhý způsob ukazuje, že personální management studuje, jak zaměstnavatel získává, rozvíjí, využívá a udržuje správný počet pracovníků. Britští autoři H. T. GRAHAM a R. BENNET personální management chápou jako „*personální management, který je „částí managementu, která se zabývá lidmi při práci a jejich vztahy v organizaci. Cílem personálního managementu je dávat dobromady mužům a ženám, z nichž je organizace složena, umožňovat jim, aby co nejvíce přispívali k úspěchům organizace, a současně brát ohled na blaho a prospěch jednotlivců i pracovních skupin.*“⁶

Hlavním cílem této vědní disciplíny je využívání potenciálu lidských zdrojů, motivace k jejich dalšímu rozvoji, vytváření předpokladů ke spokojenosti a možnost se ztotožňovat s cíli organizace. Je to soustava propojených personalistických činností zaměřených na získávání, organizování a motivování lidských zdrojů. Mezi soustavu propojených činností patří zejména plánování, vyhledávání, výběr a adaptace lidských zdrojů, jejich rozvoj, hodnocení, odměňování a motivace. Veškeré činnosti spjaté s řízením lidských zdrojů vede k dosahování cílů dané organizace.⁷

Personální management je soubor odborných personalistických činností, zaměřených na specializovanou organizační administrativu, organizační oblast zaměřenou na lidi a lidské zdroje. Personální management upřednostňuje zaměření na pracovníky, jimž se snaží vytvořit

⁴ ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practise*. 10 th edition. London: KoganPage, 2006. ISBN 978-0-7494-4631-4. s. 43.

⁵ Tamtéž s. 42 - 43.

⁶ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení...*, s. 13 - 16.

⁷ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody sociální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 9 - 11.

takové pracovní prostředí a podmínky, aby mohli plně využívat své schopnosti, znalosti a dovednosti.⁸

Význam personálního managementu vzrostl, nejen ve sféře soukromé, ale i ve veřejné. V dnešní době je jedním z nejdůležitějších částí řízení orgánů veřejné sféry. Patří mezi něj především plánování a aktivizace lidských zdrojů. Je zapotřebí si uvědomit, že v demokratickém, politickém, státním i správním systému jsou občané subjekty i spoluvůdci správního systému. Rozdíl mezi personálním managementem veřejné a soukromé sféry spočívá zejména v cíli, jehož chce daná organizace dosáhnout, a v nařízeních, kterými se musí především řídit. Soukromá sféra se řídí situací na ekonomickém trhu a její hlavní cíl směřuje k získávání, co největšího zisku, naopak veřejná sféra je omezena politicky stanovenými nařízenými a potřebami.⁹

1.2 Vývoj personálního managementu

V souvislosti s personálním managementem se v odborné literatuře lze setkat i s pojmem „*řízení lidských zdrojů*“ (Human Resources Management – HRM). Řízení lidských zdrojů je poslední období vývoje personalistiky. Její počátky sahají až do počátku 20. století. Vývoj této terminologie je rozdělen do tří etap od vývojově nejstarší personální administrativy, personálního řízení a současného řízení lidských zdrojů označující jednotlivé fáze či koncepce personální činnosti a její postavení v řízení organizace. Jednotlivé etapy se postupně měnily v závislosti na měnícím se významu lidí jako lidských zdrojů. Oblast personálního řízení se přetvářela, a to včetně svého označení v souvislosti se sociálními a ekonomickými podmínkami. Hlavními aktéry byl především ekonomický trh, tedy rostoucí konkurence na trhu, globalizace, rozvoj informačních, komunikačních a technologických nástrojů, postupné odstraňování bariér volného pohybu osob, zboží, služeb a kapitálu.¹⁰ Lze říct, že jakákoliv změna působící na ekonomickém trhu, výrazně změnila postoj k terminologii personálního řízení.

Vývoj personálního řízení probíhal prostřednictvím jednotlivých etap, které lze rozdělit do určitého časového horizontu. První etapa je nazývána personální administrativou. Z pohledu dějin personálního řízení je považována za nejstarší koncepci personalistiky. Začala se vyskytovat v první polovině 20. let 20. století a byla ovlivněna klasickými přístupy k řízení organizace. Představitel Frederick Winslow Taylor se zabýval personální administrativou a je považován za zakladatele moderního managementu. Mezi jeho nejvýznamnější díla patří *The Principles of Scientific Management* z roku 1911. Zabýval se lidmi, kde monitoroval jejich práci, zkoumal

⁸ MUŽÍK, Jaroslav, KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vydání. Praha: Academia, 2017. s. 46 - 47.

⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 12.

¹⁰ ŠIKÝŘ, Martin a kol. *Personalistika v řízení školy*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2012, s. 28 - 29.

jejich pohyby, a pracovníky, kteří dosahovali nejlepších výsledků. Na základě svých poznatků vymezil základní zásady personálního řízení: přesné vymezení pracovní doby, stanovení podmínek, vzájemná kolegiální kooperace, uznávání nejracionalnějších pracovních postupů, možnost vzdělávat se, motivace pracovníků a jejich ohodnocení.¹¹ Protože v té době byla lidská práce srovnávána s prací strojů, bylo hlavním cílem zvyšování produktivity práce tak, že práce lidí byla rozdělena do jednoduchých dílčích operací, tj. princip dělby práce. Personální administrativní činnost představovala práci, která vyplývala z legislativy v pracovněprávní oblasti, tedy činnost související se zaměstnáváním lidí a jejich péčí. Vzhledem k narůstajícím rozsahům činností v personální oblasti se na personalistiku pohlíželo jako na pasivní součást řízení organizace plnící pouze podpůrnou administrativní činnost, ale neměla vliv na rozvoj organizace.¹²

Úroveň personálního řízení, jako druhé vývojové etapy, která se rozvíjela od 40. let 20. století lze charakterizovat jako profesionalizace personalistiky z důvodu nárůstu administrativy spočívající v zaměstnávání lidí a sílící konkurencí. Lze konstatovat, že docházelo k větším rozsahům činností nad rámec personální administrativy, existencí koncepcí personální a sociální politiky. Začíná se uplatňovat její aktivní role, která se postupně stala důležitou oblastí řízení organizace. Tato etapa byla především ovlivněna rozvojem průmyslů a velkých organizací, které se snažily ovládnout ekonomický trh, a zaměstnanci byli považováni za klíčové elementy. V důsledku toho vznikaly personální útvary. Personální útvar je jednotka, která se specializuje na výkon personální administrativy. Hlavním cílem personálního řízení bylo pouze řešení zaměstnávání lidí a nemělo žádné jiné kompetence k ovlivňování strategie vývoje v organizaci. Právě úspěch organizace byl především spatřován v dostatečném množství schopných a motivovaných zaměstnanců.¹³ V tomto období se začal výběrový proces soustředit na požadavky budoucích pracovníků, zejména jejich schopnosti a dovednosti a neorientoval se pouze na jejich počet, ale na jejich kvalitu. Vzdělávání, výcvik a rozvoj pracovníků vycházel z potřeb organizace. Řízení a hodnocení bylo zakotveno na stanovení individuálních cílů. Odměny spočívaly především z tzv. „nejlepší praxe“ spočívající v porovnání zkušeností a výkonů pracovníků.¹⁴

Nejnovější a kvalitativně nejvyšší úroveň systémů personální práce představuje třetí etapa, a to řízení lidských zdrojů. Ta se začala rozvíjet v 80. letech 20. století. Reprezentuje v personální oblasti jejich maximální využívání jako lidského potencionálu a jeho rozvoj. V tomto období se řízení lidských zdrojů se stalo jádrem pro řízení organizací a představovalo

¹¹ ŠIKÝŘ, Martin a kol. *Personalistika v řízení školy...*, s. 30 - 33.

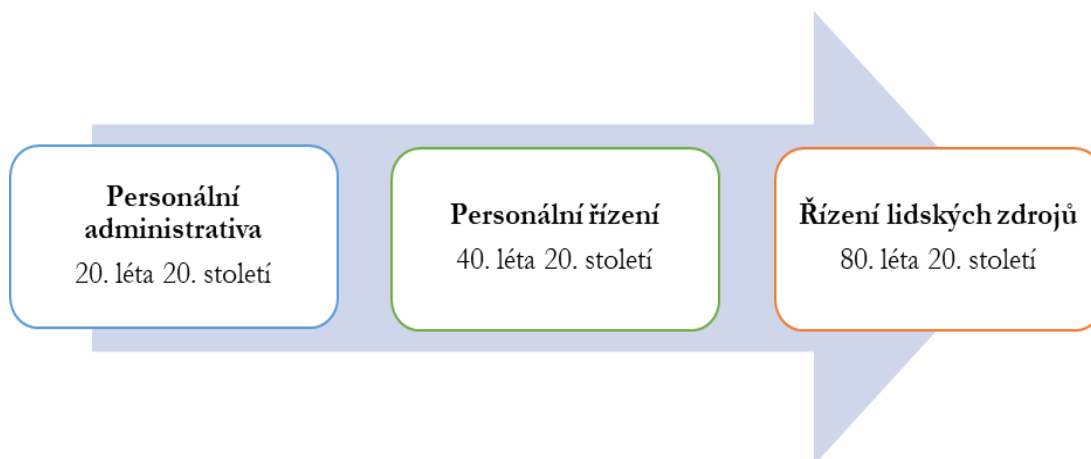
¹² KOČIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení...*, s. 73 - 74.

¹³ ŠIKÝŘ, M. a kol. *Personalistika v řízení...*, s. 29 - 32.

¹⁴ KOČIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení...*, s. 75 - 76.

nejdůležitější úlohu. Personální práce přestala být doménou personálních útvarů, ale pravomoci a rozhodování v této oblasti přešly na manažery. Cíl řízení spočíval především v zajištění kvantitativní a kvalitativní stránky lidských zdrojů. Kvantitativní stránka zahrnovala počet, věkovou a profesní strukturu, naopak kvalitativní stránka pojímala výkonnost, tvořivost a identifikaci s cíli organizací.¹⁵

Obrázek č. 1: Vývojové fáze řízení lidských zdrojů



Zdroj: vlastní zpracování na základě textu

Koncepce řízení lidských zdrojů se vyvíjela ve dvou fázích. První fáze staví na základech amerických autorů C. R. HICKMAN a M. S. SILVA, kteří vydali dílo s názvem *Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy and Change in the New Age*, v překladu *Vytváření dokonalosti: řízení kultury kooperace, strategie a změny v novém věku*. Řízení lidských zdrojů spatřují právě ve spojení strategie a kultury podniku. Důraz je především kladen na využívání schopností lidí. Na druhou stranu kultura podniku představuje sociální klima v organizaci, do které patří i vztahy na pracovišti mezi pracovníky. Pro její vytváření odkazují na využití 3C, což jsou prvky „*souzájemnosti (commitment) pracovníků s posláním a cíli organizace, schopnosti (competence) dosáhnout určité pozice, výsledků, kvality činnosti, prestiže a z toho vyplývajících materiálních i morálních výhod (výběr schopných pracovníků, jejich motivace, odměňování a upevňování stabilizace), konzistence (consistency) při dodržování obou předcházejících komponent, a tím vytvořením atraktivního prostředí pro práci kvalitních a loajálních pracovníků.*“¹⁶ Druhá fáze se rozvíjela v 90. letech 20. století. V tomto období se řízení lidských zdrojů začalo orientovat na kolegiální kooperaci, tedy týmovou spolupráci. Byl kladen důraz na kompetence k řízení organizací, výkonů,

¹⁵ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení...*, s. 76 - 77.

¹⁶ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení...*, s. 53.

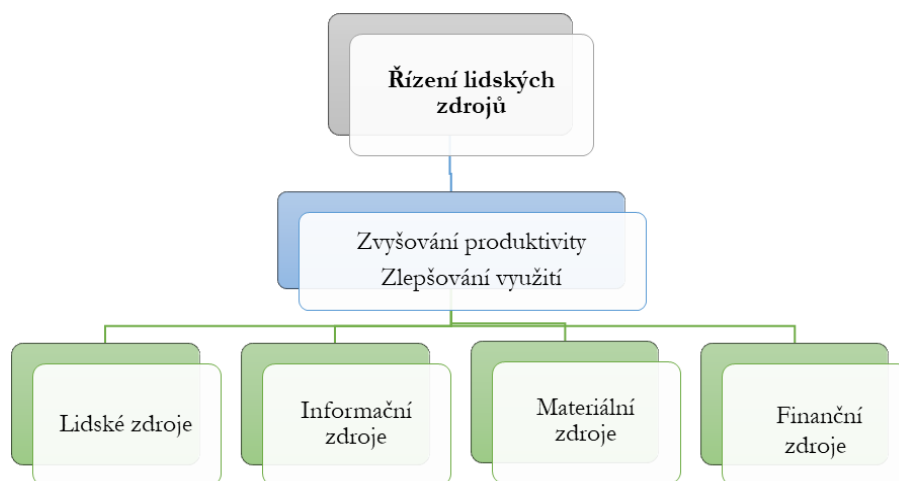
odměňování podle výkonů a rozvoj manažerů. Základním elementem jsou lidé, kteří jsou považováni za nejdůležitější zdroj a bohatství organizací.¹⁷

V současné době za nejpokrokovější prostředek nebo-li metodu personální práce v organizacích je řízení podle kompetencí (Competency-based human – CBM), jehož výsledkem je rozvoj lidských zdrojů. Na tomto způsobu řízení se podílejí všichni zaměstnanci organizací. Řízení podle kompetencí má dva významy. První význam je ve smyslu schopnosti, která usnadňuje učení, získávání informací a je využíván především k úspěšnému jednání, který lze označit jako vstup. Druhý význam je ve smyslu chování či jednání a lze jej označit jako výstup.¹⁸

Řízení lidských zdrojů se začalo orientovat na vnější faktory, které nějakým způsobem mohou ovlivňovat organizaci, zejména jde o trh práce, podmínky trhu práce, hodnotová orientace lidí, sociální rozvoj, sociální rozvoj a životní způsob, životní prostředí, legislativu aj. a snaží se přistupovat strategicky k personálním činnostem ve prospěch organizace.¹⁹

Řízení lidských zdrojů je poslední koncepce personálního řízení a vzhledem k tomu, že se jedná o moderní pojem, lze se setkávat s mnoha různými názory, které toto tvrzení odmítají. Na druhou stranu samotné vymezení řízení lidských zdrojů vzhledem k personálnímu managementu je problematické. Autor ŠIGUT uvádí, že „někdy jsou tyto pojmy používány jako synonyma, někdy jsou zdůrazňovány určité nuance mezi obsahy těchto pojmů, avšak stále více se zdůrazňuje a používá pojem řízení lidských zdrojů, zahrnující oba dva pojmy.“²⁰

Obrázek č. 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2009, s. 17.

¹⁷ ŠIKÝŘ, M. a kol. *Personalistika v řízení...*, s.53.

¹⁸ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada, 2004. s. 35.

¹⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009. s. 15

²⁰ ŠIGUT, Zdeněk. *Firmní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004. s. 51.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Hlavním tématem diplomové práce je Adaptační proces zaměstnanců ve veřejné správě. Cílem této kapitoly je identifikovat samostatný pojem veřejné správy k pochopení dané problematiky a orientaci v jejich jednotlivých aspektech. Dále se část kapitoly bude obecně zabývat charakteristikou zaměstnance.

2.1 Základní charakteristika veřejné správy

Základy moderního správního systému České republiky včetně jejího současného stavu veřejné správy se vytvářely postupně. S pojmem veřejná správa se lze setkat již v dobách římského práva.²¹ Její přesné vymezení a popis není pro odborníky jednoznačně možné. Jedná se o široký pojem, že jednotlivé definice jsou vždy ovlivněny pozicí definujícího, historií a společností.

Správa, nebo-li „institucionalizované kontrolní a regulativní činnost“ může mít dvojí charakter, tedy veřejný a soukromý. Rozdíl spočívá v hledisku právní vázanosti a v cílech. Základním rozdílem pojetí správy je nositel. Ten je ve veřejné správě vázán právním řádem, stanovením pravomocí a působností. Z toho důvodu má veřejná správa omezený prostor ke změnám. Naopak nositel soukromé správy je ve své podstatě v rámci rozhodování volný. Pojem správa lze pojímat ve dvojitým smyslu, a to ve smyslu materiálním a formálním. V materiálním smyslu je správa souhrn správních činností a veřejných služeb. Jde o činnosti řídicí, záměrné, účelové, kontinuální a organizované. Z formálního hlediska lze veřejnou správu chápat jako soustavu institucí, které je svěřena působnost.²²

Rektořík definuje veřejnou správu jako „*soustavu institucí a řídicích a výkonných činností, jež vyplývají z objektivní potřeby uspořádané společnosti, která je geneticky dána potřebou člověka žít ve společenství druhých lidí.*“²³

Právní věda vymezuje veřejnou správu jako činnost nebo správu veřejných záležitostí, která je realizována jako projev výkonné moci ve státě a je vykonávána státními orgány nebo orgány dalších veřejnoprávních subjektů. Je charakteristická tím, že je vykonávána na základě zákonů. Základem veřejné správy je stát a jeho atributem je moc. Ta je uplatňována ve veřejném zájmu.²⁴

²¹ KÁŇA Pavel, KALOUSKOVÁ, Petra. *Základy veřejné správy*. 2. vydání. Ostrava: Montanex. 2007. s. 11.

²² HENDRYCH, D. a kol. *Správní právo*. 7. doplněné vydání. Praha: C. H. Beck 2009. s. 4.

²³ REKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika veřejného sektoru*. 1. vydání. Brno: MU Brno. 2004. s. 127.

²⁴ HENDRYCH, D. *Právní slovník*. 3. podstatně rozšířené vydání. Praha: C.H.Beck 2009. 1488 s. ISBN 978-80-7400-059-1. Dostupný na také z: <<http://www.beck-online.cz/>>.

Pro výstavbu veřejné správy, její strukturu a vnitřní vztahy jako postavení jednotlivých subsystémů a složek slouží tzv. organizační principy veřejné správy. Jde o základní organizační principy, které jí zásadním způsobem ovlivňují. Principy, ze kterých veřejná správa vychází, jsou:

- princip centralizace – představuje soustředění moci u jednoho subjektu veřejné správy, který zasahuje z pozice nadřízenosti do veškeré správní činnosti,
- princip decentralizace – lze chápat jako přenos moci z jednoho subjektu na subjekty jiné, tedy klasicky ze státu na odlišné veřejnoprávní korporace,
- princip koncentrace – představuje soustředění výkonu veřejné správy v rámci organizační struktury jednoho veřejnomocenského subjektu,
- princip dekoncentrace – představuje rozdělení výkonu veřejné správy na více organizačních jednotek v rámci organizační struktury u jednoho veřejnomocenského subjektu,
- princip monokratický – vypovídá o tom, jakým způsobem je tvořena vůle správního orgánu, který je navenek představován jedinou fyzickou osobou, u které jsou soustředěny všechny rozhodovací pravomoci,
- princip kolegiální – vypovídá o tom, že orgán veřejné správy je představován více rovnocennými subjekty, jejichž společná vůle tvoří rozhodnutí.
- princip volební – představuje ustavování orgánu veřejné správy volbou např. ustavování jednotlivých orgánů obce či kraje,
- princip jmenovací – představuje ustavování orgánů veřejné správy jmenováním např. jmenování ministrů a předsedů jiných ústředních orgánů státní správy,
- princip územní – se vztahuje ke způsobu vymezení působnosti správních orgánů, tedy ke vztahu k určitému území např. obce a kraje,
- princip resortní – se vztahuje ke způsobu omezení na určité záležitosti např. ministerstva a jiné správní úřady s celostátní působností. poukazuje na orgány a instituce, které musí respektovat právo, a pokud tak nečiní, musí být k tomu donuceny.²⁵

Systém veřejné správy je rozčleněn podle subjektů, které jí vykonávají, a to na státní správu a samosprávu. V České republice se aplikuje smíšený model veřejné správy, při kterém může být státní správa vykonávána samosprávou, již vykonávají v rámci přenesené působnosti.

²⁵ KADEČEK, Stanislav, RIGEL, Filip. *Výkon státní správy – kompetence, odpovědnost*. Praha. [online]. 2012. [cit. 2019 – 12-12]. Dostupné na: < ile:///C:/Users/Admin/Downloads/Vykon_statni_spravy-kompetence.pdf>. s. 3 – 4.

2.1.1 Státní správa

Státní správou se rozumí veřejná správa, která je realizovaná státem a je uskutečňována jeho jménem.²⁶ Je organizující a mocensko-ochranná činnost státu výkonného, podzákoného a nařizujícího charakteru, která realizuje úkoly ve veřejném zájmu a má výkonný, podzákoný a nařizovací charakter. Je odvozena od podstaty postavení a poslání státu. Nositelem státní správy je stát a vykonavatelem jsou jeho orgány.²⁷

V České republice se veřejná správa člení na přímou a nepřímou státní správu. Přímá státní správa je vykonávána bezprostředně orgány státu a nepřímá státní správa je vykonávána na základě přenesené působnosti veřejnoprávními korporacemi, nebo na základě zákonem propůjčené působnosti soukromým osobám.²⁸ Nejčastěji se lze s přenesením působnosti setkat u samosprávných celků, které jí vykonávají vlastním jménem prostřednictvím volených orgánů v rozsahu povoleném zákonem a pod dozorem státu.²⁹

2.1.2 Samospráva

Samospráva se prostřednictvím nestátního charakteru podílí na realizaci společenských záležitostí. Je nezávislá a vykonávají ji veřejnoprávní korporace. Svou podstatou je samospráva výrazem decentralizace státní moci. Dané subjekty veřejnou správu vykonávají vlastním jménem, mají vlastní odpovědnosti a své vlastní prostředky (samostatná působnost). Mimo jiné se lze setkat i s přenesenou působností, která představuje dekoncentrované činnosti státní správy, jejichž výkon je svěřen stupni územní samosprávy. Obecně státní moc přenáší normativní a výkonné pravomoci na veřejnoprávní korporace.³⁰ Lze říct, že „*samospráva je nezastupitelnou složkou demokracie a je výrazem práva a schopnosti samosprávných orgánů v rámci své odpovědnosti a v zájmu obyvательства regulovat a řídit část veřejných záležitostí.*“³¹

Z hlediska výkonu veřejné moci územními samosprávnými celky lze rozlišovat dva modely výkonu veřejné správy. Prvním z nich je smíšený model, aplikovaný na území České republiky, který spočívá v tom, že samosprávné územní celky kromě samosprávy zabezpečují příslušný výkon státní správy. Druhý z nich je oddělený model, ve kterém je vytvořena zvláštní struktura orgánů státní správy a orgánů samosprávy.³²

²⁶ KERLINOVÁ, Alena, TOMÁŠKOVÁ, Eva. *Management veřejné správy*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2014. s. 13.

²⁷ HORZÍNKOVÁ, Eva, NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 3. vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. s. 12.

²⁸ PRŮCHA, Petr. *Základní pojmy a instituty správního práva*. 1. vydání. Brno: MU Brno, 1998. s. 295.

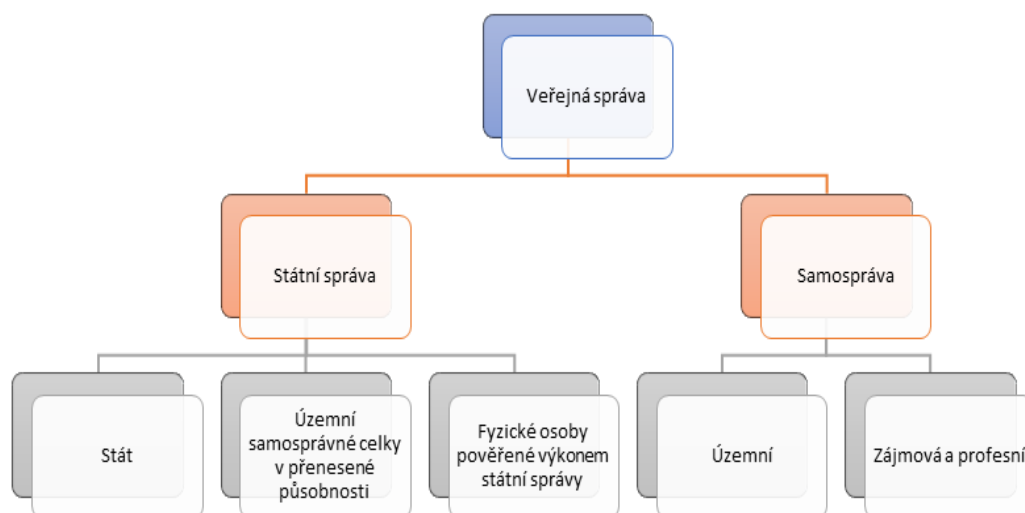
²⁹ HENDRYCH, D. *Právní slovník...*

³⁰ HORZÍNKOVÁ, E., NOVOTNÝ, V. *Základy organizace...*, s. 88 – 89.

³¹ KOUDELKA, Zdeněk. *Samospráva*. Praha: Linde, 2007. s. 20.

³² KOUDELKA, Z. *Samospráva...*, s. 19-20.

Obrázek č. 3: Instituty veřejné správy



Zdroj: vlastní zpracování na základě textu

2.2 Zaměstnanci ve veřejné správě

Veřejná správa se v České republice člení na státní správu a samosprávu, která zahrnuje velké množství úřadů. Mezi zaměstnance veřejného sektoru v České republice patří především zaměstnanci správních úřadů a územních samosprávných celků, veřejných zdravotnických zařízení a veřejných školních zařízení. Naše pozornost bude především zaměřena na zaměstnance územního samosprávného celku - magistrátu, tedy samosprávný orgán obce³³.

Zaměstnanec veřejné správy je pro tuto práci vnímán jako hlavní objekt adaptačního procesu. Status zaměstnance se vyvíjel v průběhu historie v souladu s potřebami a vývojem společnosti státu, ve kterém odrážel historické, politické, ekonomické a kulturní podmínky.³⁴

Postavení zaměstnance veřejné správy je ukotveno v zákonech a různých vnitřních předpisech, které uvádí konkrétní činnosti a úkoly, jež mají vykonávat. Dané zákony, předpisy či směrnice by měly obsahovat zásady, které by zaměstnanci měli při výkonu své práce dodržovat. V České republice existují dva základní typy zaměstnanců ve veřejné správě.

První typ zaměstnance definuje zákon č. 234/2014 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (dále jen „služební zákon“), ve znění pozdějších předpisů, který upravuje pracovní poměry zaměstnanců, jež vykonávají ve správních úřadech státní správu jako službu, kterou

³³ Samosprávným orgánem obce je obecní úřad, avšak v případě statutárního města plní funkci obecního úřadu magistrát města.

³⁴ LEŠTINSKÁ, Vlasta. Personalistika ve veřejné správě: manuál pro personalisty územních samosprávných celků. Brno: Masarykova univerzita, 2006. s. 6.

Česká republika poskytuje veřejnosti. Zaměstnancem je podle služebního zákona pouze fyzická osoba, která byla přijata do služebního poměru a tím zařazena, popřípadě jmenována na služební místo. Zaměstnanci podléhají kategorizaci podle služebního místa, na které je stanoven požadovaný stupeň vzdělání a je s ním spojeno služební označení³⁵ a platová třída^{36, 37}.

Druhý typ definuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, který se vztahuje na úředníky územních samosprávných celků a jejich postavení³⁸. Dle § 2 uvedeného zákona je zaměstnanec obecního či krajského úřadu, který se podílí na správních činnostech v samostatné nebo přenesené působnosti podle zvláštních právních předpisů. Jde tedy o vytvoření profesionální základny zaměstnanců, kteří zajistí kvalitní, odborný, efektivní a nestranný výkon veřejné správy na daném území.³⁹

Základními předpoklady pro vznik pracovního poměru ve veřejné správě jsou vstupní požadavky, do kterých beze sporu patří příslušné vzdělání, trestní bezúhonnost, případně odborné znalosti či praxe. Uchazečem o zaměstnání může být tedy osoba, která pracovala či pracuje ve veřejné správě nebo i osoba ze soukromého sektoru či absolvent střední či vysoké školy. Účastnit se výběrového řízení na pracovní pozici může každý občan České republiky splňující požadovaná kritéria na danou pracovní pozici.⁴⁰

Zákon o úřednících definuje základní předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka. Jsou jimi státní občanství České republiky (popřípadě cizí státní příslušník s trvalým pobytem na území České republiky), plnoletost, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost a znalost jednacímho jazyka. Je stanoveno minimální vzdělání, které musí zaměstnanec ve veřejné správě pro vstup na danou pozici mít.⁴¹

2.2.1 Vzdělání zaměstnanců ve veřejné správě

Za koncepce vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě zodpovídá Ministerstvo vnitra. To vytváří programy systému vzdělávání, realizuje přípravu a metodicky jej řídí.

U úředníků územního samosprávného celku je oblast vzdělávání podložena v zákoně č. 312/2002 Sb. Nejenže tento zákon vymezuje, kdo se může stát jeho zaměstnancem, ale také

³⁵ Např. referent, odborný referent, vedoucí odboru aj.

³⁶ Příloha č. 1 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě. Charakteristika platových tříd. Vláda na jejím základě stanovila nařízením č. 302/2014 Sb., katalog správních činností a jejich zařazení do jednotlivých platových tříd.

³⁷ ČESKO, 2014. Zákon č. 234/2014 Sb., ze dne 1. října 2014 o státní službě. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 99, § 7 - 9.

³⁸ Pracovně právní vztahy úředníků upravuje zákoník práce, nestanoví-li zákon o úřednících ÚSC jinak.

³⁹ ČESKO, 2002. Zákon č. 312/2002 Sb., ze dne 13. června 2002 o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002. částka 114. § 2.

⁴⁰ VLČKOVÁ, Eliška. a kol. *Zákon o státní službě*. Olomouc: ANAG, 2015. ISBN 978-80-7367-313-0. s. 70.

⁴¹ ČESKO, 2002. Zákon č. 312/2002 Sb., ze dne 13. června 2002 o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002. částka 114. § 4.

určuje předpoklady pro vznik pracovního poměru, stanovuje požadavky na výběrové řízení, definuje základní povinnosti úředníka a doplňuje vzdělávání úředníků.

V zásadě se jedná zejména o vstupní vzdělávání a zvláštní odborné způsobilosti, které jsou předpokladem pro zaměstnání na dobu neurčitou. Avšak úzkou spojitost lze nalézt v úpravě vzdělávání s adaptačním procesem.⁴²

Koncept vzdělávání je podrobně zpracován v zákoně o úřednících, a na něj navazuje prováděcí vyhláška 511/2002., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků ÚSC a vyhláška č. 512/2002 Sb., o zkouškách zvláštní odborné způsobilosti.

Systém vzdělávání se skládá ze vzdělávání vstupního, průběžného a přípravy a ověření zvláštní odborné způsobilosti. Vzdělávání je možné zajišťovat pouze akreditovanými vzdělávacími institucemi nebo příspěvkovou organizací zřízenou Ministerstvem vnitra. Každý nový zaměstnanec má vypracován plán vzdělávání, který obsahuje časový rozvrh. Plán obsahuje povinné druhy prohlubování kvalifikace podle zákona o úřednících.⁴³

Vstupní vzdělávání zahrnuje následující znalosti, musí být ukončeno do tří měsíců od vzniku pracovního poměru a jeho ukončení se prokazuje osvědčením:

- znalosti základů veřejné správy, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka;
- základní dovednosti potřebné pro výkon správních činností;
- znalosti základů užívání informačních technologií;
- základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k pracovnímu zařazení.⁴⁴

Průběžné vzdělávání je takové, které prohlubuje a aktualizuje vzdělání úředníků zaměřené na výkon správních činností, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí. Uskutečňuje se především formou kurzů nebo seminářů a probíhá podle vypracovaného plánu vzdělávání sestaveného pro každého úředníka. Účelem tohoto vzdělávání je zajištění dalšího odborného růstu zaměstnance. Rozsah prohlubování většinou určuje oddělení řízení lidských zdrojů.

⁴² Pražský právnícký podzim. *Vzdělávání ve veřejné správě: XI. vědecká konference. 19. listopadu 2015*. Praha: Vysoká škola mezinárodních a veřejných vztahů, 2015. ISBN 9788086747378. s. 10 - 11.

⁴³ ČESKO, 2002. Zákon č. 312/2002 Sb., ze dne 13. června 2002 o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 114. § 17-18.

⁴⁴ ČESKO, 2002. Zákon č. 312/2002 Sb., ze dne 13. června 2002 o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 114. § 19.

Zaměstnanec, který vykonává správní činnost, musí prokázat **zvláštní odbornou způsobilost** do osmnácti měsíců od vzniku pracovního poměru, která se ověřuje zkouškou. Zkouška se skládá z obecné a zvláštní části. Obecná zahrnuje znalosti základů veřejné správy a zvláštní obsahuje znalosti, které jsou nezbytné k výkonu správních činností. Skládá se ze dvou testovacích forem - písemné a ústní. Při obou zkouškách se ověřují znalosti z obecné i zvláštní části samostatně. Splnění se prokazuje osvědčením.⁴⁵

Zásadní působnost má Ministerstvo vnitra, které zabezpečuje provádění zkoušek a vydávání osvědčení o zvláštní odborné způsobilosti ve spolupráci s příslušnými ministerstvy a ostatními ústředními správními úřady. Přípravu a realizaci zajišťuje Institut pro místní správu Praha se sídlem v Benešově. Tato koncepce zajišťuje dostatečně kvalifikované zaměstnance pro výkon veřejné správy.

⁴⁵ ČESKO. 2002. Zákon č. 312/2002 Sb., ze dne 13. června 2002 o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 114. § 19-25.

3 ADAPTACE JAKO PERSONÁLNÍ ČINNOST

Adaptace je evoluční proces, při němž se daný jedinec přizpůsobuje vnějším podmínkám. Je jednou z klíčových personálních činností, která je procesem komplexním, systematickým a časově omezeným. Obecně lze adaptační proces chápat jako přizpůsobení se člověka pracovním podmínkám a její změnám.

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je především plánování, získávání a výběr zaměstnanců. Tato úloha je spjata se stanovenými cíli organizace a představuje systematický přístup k jejich získávání, rozmístování, řízení a rozvoj nových zaměstnanců. Proto je personální plánování definováno jako „proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do podniku, z podniku a uvnitř podniku, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.“⁴⁶ Nástup zaměstnance do nové pracovní pozice může být velmi stresující. Proto je zapotřebí zajistit řádné provedení adaptace s dostatečnou podporou. Lze tedy obecně říct, že nástup nového jedince na nové pracovní místo patří k jedné z nejvíce stresujících a náročných situací v životě. Vstup jedince do nového pracovního prostředí a zapracování se na neznámou pracovní pozici a s tím spojený proces začleňování se do kolektivu neznámých lidí, by měla napomoci dobře nastavená adaptace. Proto je velmi důležité, aby byla správně nastavena. Tato procedura zapracování se je nezbytná pro personální činnost.

3.1 Adaptační proces a jeho formy

Adaptační proces lze vymezit jako období mezi začátkem pracovního procesu, který se skládá z přizpůsobování se pracovním a sociálním podmínkám, s výsledkem nového spolehlivého začleňovaného zaměstnance na danou pracovní pozici. Během tohoto časového úseku se nový zaměstnanec střetává s nejen novými pracovními nároky, ale i požadavky.⁴⁷

Adaptační proces je procesem komplexním, systematickým a časově omezeným. Jedná se o plánovitý proces, který je zabezpečován personálním útvarem a bezprostředně nadřízeným. Adaptaci lze považovat za proces, který trvá přibližně od jednoho do šesti měsíců podle typu pracovní pozice. Během tohoto období se jedinec zapracovává na svou pracovní pozici, začleňuje se do nové organizace a stává se součástí pracovního kolektivu. Dále se přizpůsobuje novému

⁴⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů...*, s 31.

⁴⁷ VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. s. 304.

pracovnímu prostředí a novým pracovním podmínkám. Jedná se o proces interakce s prostředím, ve kterém se jedinec právě vyrovnává se změnami a přizpůsobuje se jim.⁴⁸

Adaptační proces je v odborné literatuře uváděn mnoha autory různě. Např. podle ARMSTRONGA adaptační proces jeho zapracování a začlenění neprobíhá samo od sebe, ale je zapotřebí nejen aktivní účasti ze strany organizace, ale i jedince, kteří následují dané cíle. Prvním cílem je překonání počáteční fáze, která ukazuje, co je pro nově příchozího jedince nové a může být stresující. Za druhé je zapotřebí vytvořit příznivý postoj a vztah zaměstnance k organizaci kvůli jeho stabilizaci v pracovním prostředí. Třetí cíl vyžaduje dosažení toho, aby nový jedinec podával žádoucí výkon. Poslední cíl se zaměřuje na udržení si nového jedince a redukovat možnost předčasného odchodu.⁴⁹

Podle PALÁNA lze zase adaptaci rozdělit na aktivní a pasivní. Aktivní adaptace je proces začleňování, kdy jedinec vynakládá aktivně snahu, která směřuje k dosažení souladu s jeho potřebami, naopak pasivní adaptace je proces, kdy se jedinec přizpůsobuje vlivům vnějšího prostředí.⁵⁰ Dále podle ŽUFANA je adaptace definována jako „proces, jehož cílem je zapojit pracovníka do organizace jako takové, dále do pracovních a sociálních vztahů na pracovišti a do pracovního procesu v podobě výkonu činnosti, kvůli kterým byl přijat.“⁵¹ Naopak autor KOUBEK více rozvíjí definici adaptaci a uvádí, že „jde vlastně o řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a vůbec s podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.“⁵² Tím rozděluje adaptaci na formální a neformální, přičemž je toho názoru, že formální adaptaci je možné nazvat jako oficiální linii, která je plánována a zabezpečována personálním útvarem. Naopak neformální adaptace, která je podle něho mnohem důležitější a efektivnější než formální adaptace, je proces, který je spontánně zabezpečován interakcemi nového pracovníka se spolupracovníky.⁵³ DVORÁKOVÁ a kol. vymezují pojem adaptační proces jako „systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, případně i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizaci.“⁵⁴

Adaptační proces může ovlivnit nejen organizační podmínky, ale osobní předpoklady nového zaměstnance, včetně adaptability jako schopnost přizpůsobit se pracovnímu prostředí

⁴⁸ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan Nový. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2002. s. 340 - 342.

⁴⁹ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha.: Grada Publishing. 2007. s. 305 - 310.

⁵⁰ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělání, péče a řízení*. Praha: Academia, 2002. s. 7.

⁵¹ ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. s. 82.

⁵² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů...*, s. 192.

⁵³ Tamtéž s. 192 - 193.

⁵⁴ DVORÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. s. 162.

a podnikové kultuře. Proto je ideální kvůli vhodné adaptaci zpracovat tzv. adaptační plán⁵⁵, který je individuální a urychluje zapracování se a začlenění se jedince do organizace. Adaptační program většinou zahrnuje rámcovou orientaci pro všechny nové zaměstnance, ale může mít specifickou orientaci na určité skupiny pracovníků.

Řízení adaptačního procesu sleduje dva aspekty. Prvním z nich je aspekt pracovníka a druhý aspekt organizace. Aspekt pracovníka se zaměřuje na rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků či pracovní spokojenosti. Aspekt organizace se zabývá spíše zvládnutím pracovní činnosti a identifikace práce v pracovní skupině či organizaci. Celý adaptační proces má vzdělávací rozměr, při kterém se formují schopnosti jedince.⁵⁶

3.2 Cíle adaptačního procesu

Hlavním elementem adaptace je zařazení zaměstnance do pracovního procesu a kolektivu. KOCINOVÁ zdůrazňuje důležitost dobrého adaptačního procesu, protože adaptační proces rozhoduje o tom, jak bude nový pracovník vnímat sám sebe. Toto pojetí lze označit jako tzv. *pygmaliónský efekt*.⁵⁷ Je velmi efektivní, aby byl adaptační proces řízen z důvodu systematické orientace a formalizovaného začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému.⁵⁸

Adaptační proces představuje konsekvence pro stabilizaci zaměstnanců v organizaci, zejména pro jejich spokojenost a výkonnost. Je tedy žádoucí proces cílevědomě usměrňovat a řídit. Základním cílem adaptačního procesu je formalizované začlenění do kolektivu, orientace v systému organizace a ztotožnění se s organizačními cíli.⁵⁹ Lze říci, že má úspěšná adaptace značný vzdělávací efekt, ve kterém si zaměstnanec osvojuje specifické znalosti a dovednosti potřebné pro dosahování plnohodnotných pracovních výkonů. Dále je pracovník plně adaptován na pracovní prostředí a jeho podmínky.⁶⁰

⁵⁵ Adaptační plán označuje cílený a záměrný plán, podle něhož se řídí a usměrňuje vstup a adaptace nových zaměstnanců do podniku.

⁵⁶ RYMEŠ, Milan. Zaměstnanecká adaptace jako proces zvládnání pracovních změn. In *Sociální procesy a osobnost 2008*. 1. vydání. 2008, Brno: MSD, spol. s.r.o. ISBN 978-80-7378-064-7. s. 348 - 352.

⁵⁷ Pygmaliónský efekt je jev, který se vyskytuje ve školení edukaci nebo v personálním řízení. V personálním řízení vzniká tehdy, když nadřízený pracovník omezuje negativní hodnocení, a naopak nováčkově sděluje soustavně své pozitivní očekávání, že se ve svém výkonu postupně zlepší. Jako důsledek této pozitivní zpětné vazby se podřízený snaží o své zlepšení a může se k očekávané kvalitě výkonu přibližovat.

⁵⁸ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti...*, s. 130 - 132.

⁵⁹ GAJDA, J. 2019. *Professional adaptation of new employees to the organization*. Professional Adaptation of New Employees to the Organization [online]. [cit. 2019-12-12]. Volume 1, issue 1. Dostupné z : <https://www.researchgate.net/publication/332102032>. >. s. 931.

⁶⁰ POŠTULKA, Jan. Adaptační proces. In Trdá, J., A. Danielová, J. Drozdek. HR Stríčky. Ostrava: Erudio Patria s.r.o. 2016. s. 40 – 43.

ARMSTRONG ve své publikaci uvádí, že organizace má tyto hlavní cíle:

- překonat počáteční fázi, kdy se všechno novému zaměstnanci zdá neobvykle, cizí a neznámé;
- rychle vytvořit v mysli nového zaměstnance příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace;
- dosáhnout toho, aby nový zaměstnanec podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu; dosahoval žádoucí pracovní výkon,
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu zaměstnance.⁶¹

Cíle adaptačního procesu lze vymezit z hlediska pracovníka a organizace. Cíle z hlediska pracovníka spočívají zejména v dosažení toho, aby pracovník co nejrychleji a nejlépe zvládl pracovní požadavky. Dále aby měl možnost dosáhnout profesního růstu a v neposlední řadě se začlenit do struktury mezilidských vztahů a do sociálního systému organizace a tím zmírnit počáteční stres nově přijatého zaměstnance.⁶² Naproti tomu cílem z hlediska organizace je snižování nákladů, zvyšování efektivity práce, snížení ztráty na produktivitě a zvýšení pracovní spokojenosti. Organizace očekává co nejrychlejší osamostatnění se zaměstnance tak, aby podával požadovaný pracovní výkon a kvalitní práci. Pokud je adaptační proces je správně nastavený a řízený, dochází k vyšší spokojenosti zaměstnanců, tedy vyšší produktivitě a k nižší stresové zátěži.⁶³

3.3 Aktéři adaptačního procesu

Následující podkapitola pojednává o jednotlivých aktérech adaptačního procesu, kteří do něj vstupují, mají rozhodující následující vliv nejen na průběh, ale i na úspěšný výsledek jeho procesu. Průběh adaptace a její úspěšnost neovlivňuje pouze adaptabilita nového pracovníka, ale také působení ostatních aktérů. V literatuře jsou tyto aktéři rozděleni do dvou kategorií – subjekty a objekty. Subjekty jsou ti, kteří tvoří adaptační proces, a objekty jsou ti, pro koho jsou adaptační procesy tvořeny.

Tito aktéři jsou součástí řízeného adaptačního procesu a mají v něm odlišnou úlohu. Jediným možným východiskem vedoucím k dobrému a bezproblémovému chodu, je kooperace mezi nimi.⁶⁴

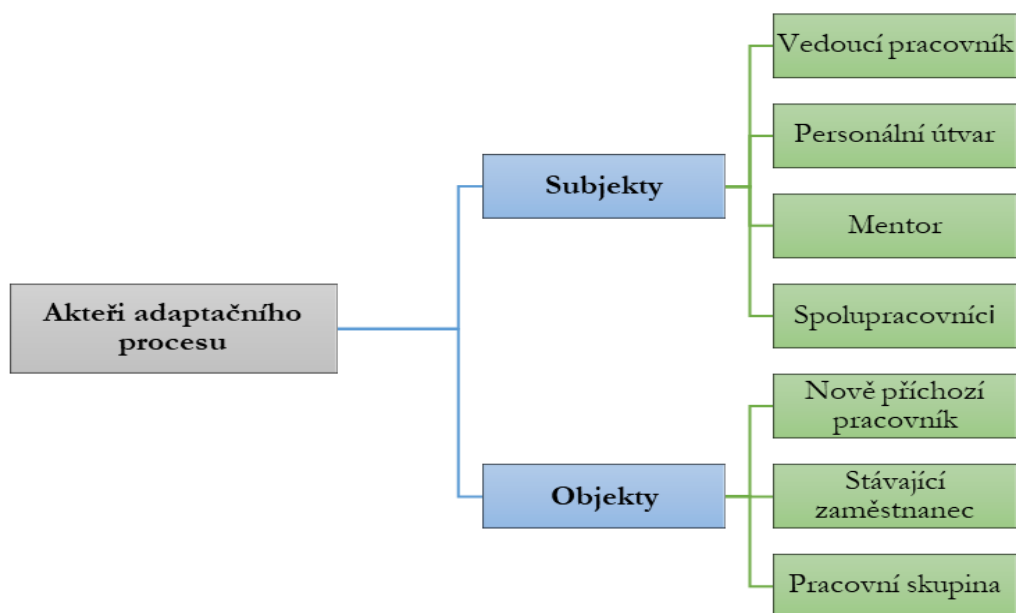
⁶¹ ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 310.

⁶² KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti...*, s. 131.

⁶³ BEDRNOVÁ, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení...*, s. 342.

⁶⁴ VOCHOZKA, Marek, MULÁČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. s. 238 - 240.

Obrázek č. 4: Aktéři adaptačního procesu



Zdroj: vlastní zpracování na základě textu

3.3.1 Subjekty adaptačního procesu

Mezi subjekty adaptačního procesu řadíme řídicí pracovníky a pracovníky personálních útvarů, kteří zastupují důležitou funkci adaptačního procesu. Při řízené adaptaci plní určené role. Jejich role bývá primárně metodická, strategická a kontrolní. Podílejí se na plánování, realizaci, kontrole a hodnocení adaptačního procesu. K subjektům jmenovitě patří:

- vedoucí pracovník,
- personální útvar,
- mentor,
- spolupracovníky.⁶⁵

Vedoucí pracovník je někdy označován jako manažer, bezprostředně nadřízený, popřípadě jiným označením, které odpovídají nadřízené roli. Je rozhodujícím subjektem řízeného adaptačního procesu, který je zodpovědný za jeho celkový průběh. Tato osoba se v rámci něho podílí na chodu svěřeného úseku, seznamuje zaměstnance s pracovištěm a kolegy na pracovišti. Kontroluje a řídí útvarovou orientaci a orientaci na určité pracovní místo. Je nápomocen při řešení běžných problémů vyplývajících z adaptačního procesu a vyhodnocuje průběh

⁶⁵ VOCHOZKA, M. kol. *Podniková ekonomika...*, s. 239.

a efektivnosti adaptace. Může sledovat výsledky činnosti nového zaměstnance a jeho integrační proces do pracovní skupiny.⁶⁶

Lze říct, že vedoucí pracovník má v praktické části adaptace nových zaměstnanců významný vliv. Jeho činnost souvisí s konkrétním pracovním místem, neboť významně může ovlivnit vztah zaměstnance k vykonávané práci. Zaměřuje se především na obsah práce a konkrétní pracovní místo.⁶⁷

Personální útvar je útvar, v jehož případě se jedná se o subjekt adaptačního procesu, který vypracovává koncepci a časový plán pro jednotlivá pracovní místa. Lze tedy obecně říct, že úlohou tohoto útvaru je vytvářením materiálů pro účely adaptace objektu. Tento útvar má nejdůležitější roli na počáteční fázi adaptace. Předává veškeré dokumenty a informace, které se týkají organizace. Seznamuje nového zaměstnance s vnitřními předpisy a hierarchií organizace. Veškeré tyto úkony probíhají ústní formou nebo mohou být doplněny tištěnými materiály. Hlavní úlohou tohoto útvaru je úvodní představení, které by mělo obsahovat organizační záležitosti a končí předáním nového zaměstnance bezprostředně nadřízenému pracovníkovi.⁶⁸

Mentor je někdy označován jako garant nebo patron, který by měl být v průběhu adaptace vzorem, ochráncem a facilitátorem. Má významnou roli v procesu adaptace. Hlavní funkcí je pomoci novému zaměstnanci se srovnat s pracovní pozicí a pracovním prostředím, začleněním se do pracovního kolektivu a předává veškeré pracovní informace. Bezprostředně se podílí na dodržování adaptačního procesu a je zdrojem informací. Jeho roli lze rozdělit na tři základní funkce:

- vzorová funkce - objekt adaptace sleduje chování mentora a přebírá jeho způsoby chování,
- psychosociální podpůrná - aspekty jsou postaveny na základě poradenství a přátelského přístupu,
- kariéerní funkce - podpora při povýšení a převedení na jinou pracovní pozici.⁶⁹

Spolupracovníci nebo-li kolegové nového zaměstnance mají v rámci adaptačního procesu zásadní a významnou roli. Jejich role spočívá zejména v procesu sociální adaptace z důvodu, že tento proces probíhá v organizaci neformálním způsobem, tedy víceméně spontánním procesem zabezpečovaným právě spolupracovníky. Nový zaměstnanec přebírá normy a nepsaná pravidla z pracoviště a velmi záleží na tom, jaký postoj k němu zaujmou ostatní

⁶⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů...*, s. 143.

⁶⁷ BEDRNOVÁ, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení...*, s. 343.

⁶⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů...*, s. 200 - 201.

⁶⁹ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. 2010, s. 195.

pracovníci, zda jej přijmou do svého kolektivu a zda s ním navážou bližší vztahy nebo s ním zachovají vztahy pouze na pracovní úrovni.⁷⁰

3.3.2 Objekty adaptačního procesu

Objekty adaptačního procesu jsou ti, kterých se adaptační proces týká. K objektům lze jmenovitě zařadit:

- nově příchozí zaměstnanec,
- zaměstnanec, který se po dlouhodobé době vrací na své původní místo,
- zaměstnanec, kterému je přidělena nová pracovní pozice,
- pracovní skupiny.⁷¹

Nově příchozí zaměstnanci tvoří specifickou skupinu v adaptačním procesu, neboť mají rozdílný věk, různé pracovní a životní zkušenosti a odlišné návyky v plnění pracovních povinností. Nově příchozí zaměstnanci jsou ti, kteří nastupují do organizace, tvoří v adaptačním procesu majoritu. Zejména se jedná o skupinu osob, především absolventy vzdělávacích zařízení, kteří vykonávají své první zaměstnání. Jejich činnost je po celou dobu adaptačního procesu usměrňována řídicími zaměstnanci. Velmi důležitou úlohu zastává přímý nadřízený, který ovlivňuje zejména jeho motivaci, iniciativu, přístup k sebevzdělávání a ke svěřené práci.^{72 73}

Zaměstnanci vracející se po delší době na původní místo jsou takoví, kteří se vracejí na dříve zastávající pracovní místo. Do této kategorie zařazujeme nejčastěji ženy po rodičovské dovolené nebo zaměstnance, kteří ukončili dlouhodobou pracovní neschopnost. Toto lze označit za tzv. readaptaci. Zmíněná kategorie zaměstnanců se vyznačuje tím, že při opětovném pracovním zařazení dochází ke ztrátě profesní kompetence, sebedůvěry či motivace a vyžaduje ohleduplný přístup.

Zaměstnanci měnící pracovní zařazení jsou další kategorií, na které je nutné brát zřetel. Změna pracovního místa se může týkat přechodu pracovníka z různých důvodů např. profesního růstu či změny zdravotního stavu. Každá změna pracovního zařazení přináší změny určitých prvků pracovních situací, na které se daný zaměstnanec musí adaptovat. Je zapotřebí brát na vědomí, že se s jakoukoliv změnou jedinec vyrovnává individuálně.

Pracovní skupinou je skupina osob, která se věnuje adaptačnímu procesu z pohledu reorganizací, změnou struktury či procesu v organizaci. Důležitou roli zde hraje osoba nadřízená,

⁷⁰ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti...*, s. 131.

⁷¹ VOCHOZKA, M., MULAČ, P. *Podniková ekonomika*. 2012. s. 239 - 240.

⁷² BEDRNOVÁ, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení...*, s. 343.

⁷³ VOCHOZKA, M. MULAČ, P. a kol. *Podniková ekonomika...*, s. 239 - 240.

kteřá by měla tým na změnu dopředu připravit, spolupodílet se na vyřešení nové situace a snažit se jí maximálně integrovat do probíhající reorganizace.^{74 75}

3.4 Bariéry adaptačního procesu

Bariéry, které mohou v organizaci vznikat, negativně ovlivňují adaptační proces, nejsou v odborné literatuře přesně a souhrnně definovány. Za bariéry jsou většinou označovány jakékoliv aspekty, které v organizaci brání splnění cílů adaptačního procesu. Lze se domnívat, že každá organizace je jiná a mají jiné adaptační programy, a proto vznikají různé bariéry. Existují bariéry informační, komunikační nebo sociální.

Informační bariéry jsou takové bariéry, které souvisí s množstvím informací. To znamená, že organizace podává novému pracovníkovi příliš mnoho anebo naopak příliš málo informací. Nadřízený by měl sdělovat novým zaměstnancům takové informace, které by se neměly týkat pouze zadávaných úkolů, ale i takové, které se týkají celé organizace. Tímto dochází k podpoře identifikace nového pracovníka s kolegy a organizací.⁷⁶

Komunikační bariéry vznikají působením externích překážek. Za externí překážky lze označit jakékoliv rušení, hluk, nevhodná teplota nebo komunikaci mezi zaměstnanci, kdy je velmi důležité a efektivní komunikace tváří v tvář.⁷⁷

Podle PAVLÍKA lze mezi bariéry adaptačního procesu zařadit například: absence psaného adaptačního plánu nebo jeho špatné nastavení, absence hodnocení, sociální začlenění zaměstnance do kolektivu. Dále varuje před bariérami, které se mohou v adaptačním procesu vyskytnout: zahlcení informacemi nebo administrativou v krátkém časovém horizontu, přidělování nedůležitých úkolů, které mohou snižovat nadšení a proaktivitu zaměstnance, nedůvěra a nezájem ze strany vedení nebo kolegů.⁷⁸

⁷⁴ BEDRNOVÁ, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení...*, s. 165 - 166.

⁷⁵ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna...*, s. 195.

⁷⁶ PROVAZNÍK, Vladimír a kol. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing a.s., 1997. s. 125 - 127.

⁷⁷ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů...*, s. 609.

⁷⁸ PAVLÍK, Marek a kol. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada, 2014. s. 46.

4 ADAPTAČNÍ PROCES A JEHO FÁZE

Tato kapitola pojednává o jednotlivých fázích adaptačního procesu. Hlavním cílem adaptace je, aby se nový pracovník co nejrychleji a bez nějakých negativních stránek zapracoval, tedy do pracovního kolektivu organizace, přizpůsobil se stylu práce v dané organizaci a ztotožnil se s jejími cíli.⁷⁹

Vzhledem k tomu, že adaptační proces je procesem komplexním, systematickým a časově omezeným, ve kterém by měl být jasný začátek a konec, měl by být dobře naplánovaný a rozložen do časového harmonogramu. Přesto, že je popisován mnoha modely různých autorů, setkáváme se v běžné praxi s jeho rozdělením do jednotlivých fází.

Odborná literatura uvádí, že adaptační proces nového pracovníka probíhá v několika fázích, které jsou členěny různě. URBAN uvádí, že adaptační proces začíná v okamžiku, kdy se zaměstnavatel s uchazečem o zaměstnání dohodnou na uzavření pracovní smlouvy.⁸⁰ Podobný pohled na tuto problematiku zaujímají autoři DUCHOŇ a ŠAFRÁNKOVÁ, kteří v procesu adaptace uvádějí jako první etapu zařazení pracovníka na jeho pracovní místo.⁸¹ Jiní autoři jako například KOCIÁNOVÁ nebo KASPER a MAYRHOFER se shodují na tom, že adaptace pracovníka začíná v procesu náboru a výběru z uchazečů.^{82 83}

Jednotlivé fáze na sebe navazují a vzájemně se prolínají. Zahrnují činnosti, které by měly vést k úspěšné pracovní adaptaci nového zaměstnance. Lze je zachytit jako body pro vytvoření konkrétního adaptačního programu, ale nelze přesně určit jejich časový harmonogram.⁸⁴

Tato práce se bude zabývat členěním podle KOCIÁNOVÉ, která uvádí, že adaptační proces má následující fáze, jež vyžadují přípravu a plánování, na které se podílí personální oddělení, nadřízení i samotní spolupracovníci.⁸⁵

⁷⁹ KASEPR, Helmut, MAYRHOFER, Wolfgang. *Personální management, řízení, organizace*. 2. vydání. vydání. Praha: Linde, s. 453.

⁸⁰ URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. s. 54.

⁸¹ DUCHOŇ, Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. s. 213.

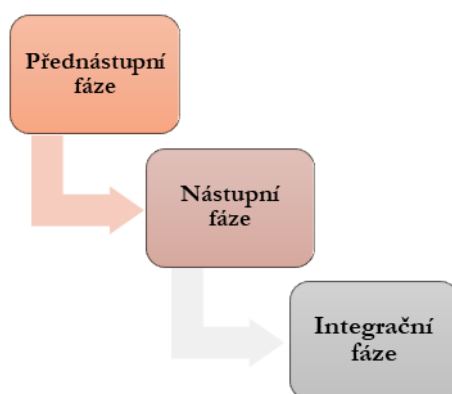
⁸² KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti...*, s. 132.

⁸³ KASEPR, H., MAYRHOFER, W.. *Personální management, řízení, organizace...*, s. 451.

⁸⁴ Tamtéž s. 454.

⁸⁵ KOCIÁNOVÁ, R.. *Personální činnosti...*, s. 134.

Obrázek č. 5: Adaptační proces a jeho fáze



Zdroj: vlastní zpracování na základě textu

4.1 Přednástupní fáze

Začátek adaptace bývá u různých autorů vnímán odlišným způsobem. Někteří autoři za začátek adaptace považují den, kdy nový zaměstnanec nastoupí do zaměstnání, naopak jiní počítají do adaptace i první kontakt organizace s uchazečem o zaměstnání.

Podle HRONÍKA adaptační proces trvá déle než zkušební doba a je zahájen ještě před oficiálním nástupem do organizace. Období před skutečným nástupem do organizace je velmi důležité, protože vybraný uchazeč může úspěšně absolvovat další výběrová řízení a nástup si může rozmyslet. Během tohoto období je tedy nezbytně nutné, aby byl budoucí zaměstnavatel v neustálém kontaktu a motivoval jej vtahováním do dění organizace ještě před nástupem.⁸⁶

Dobu mezi výběrem a nástupem pracovníka lze považovat za součást adaptačního procesu. KOCIÁNOVÁ definuje přednástupní fázi jako rozhodnutí pro místo, ve které probíhá anticipační socializace. Anticipační socializací se rozumí zkušenosti, které jedinec získal ještě před nástupem do nového zaměstnání, a které vyjadřují jeho postoje a hodnoty. Ty však člověk získává v rámci socializace v rodině, ve škole, prostřednictvím médií a pracovní socializace v předchozích zaměstnáních.⁸⁷ Již v této fázi vznikají důležité momenty, které mohou ovlivnit roli zaměstnance a zaměstnavatele. Doba mezi výběrem a nástupem pracovníka by měla být soustavně vyplňována. Dochází tedy k prvním kontaktům s organizací, s její kulturou a tzv. přísliby, které zaměstnanec od zaměstnavatele dostane, ale i zaměstnavatel od zaměstnance. Základním elementem pro vytvoření pozitivního vztahu je sladění vzájemných očekávání. Užitečné je zasílat informační

⁸⁶ HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a práce výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007. s. 335 - 336.

⁸⁷ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti...*, s. 132.

korespondenci, pozvánky na sociální sítě, odkazy na firemní blogy či pozvání na firemní události.⁸⁸

Při nástupu do zaměstnání vybraný uchazeč o zaměstnání uzavírá s organizací pracovní smlouvu, ve které jsou vymezeny pracovní podmínky, práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele. Podle BĚLOHLÁVKA s nástupem jsou spojena očekávání nejen ze strany zaměstnance, ale i organizace.⁸⁹

V této fázi se začíná formovat koncept, který se vznikem zaměstnaneckého vztahu vyjadřuje vzájemná očekávání a povinnosti, tzv. psychologická smlouva. Tu J.P.KOTTER definuje jako „*nevyslovený kontrakt jednotlivcem a organizací, který specifikuje, co která ze stran očekává, že bude muset v rámci spolupráce dát, a co za to naopak dostane.*“⁹⁰ PALÁN jí definuje jako „*vztah mezi pracovníkem a podnikem v oblasti očekávání.*“⁹¹ Jedná se tedy o soubor nepsaných dohod se vzájemnými očekáváními. Očekávání pracovníka se dotýkají spravedlivého odměňování, hodnocení a zajištění dalšího osobního rozvoje, naproti tomu očekávání ze strany organizace má spíše charakter společenský, ekonomický a etický. Tato vzájemná očekávání nejsou vždy v úplném souladu, stejně tak nejsou neměnná, protože se mění v čase.⁹² Podobné vnímání psychologické smlouvy má i Armstrong. Podle něho je psychologická smlouva založena na důvěře a ovlivňuje zaměstnanecký vztah, který se postupně vyvíjí. Čím jasnější smlouva je, tím lépe, protože tou vytváří základnu pro vzájemné vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.⁹³

Obecně lze konstatovat, že psychologická smlouva je základním elementem, který vzniká na základě přesvědčení o postojích, přínosech, vzájemných závazcích ze strany zaměstnavatele a zaměstnance. Mimo jiné souvisí s ní i důvěra, která má zásadní vliv na úspěšnost adaptace. Tato smlouva vyjadřuje vzájemná očekávání. BEDNÁŘOVÁ a kol. uvádí několik způsobů, jak tato vzájemná očekávání podpořit. Prvním z nich je podávání nejen pozitivního, ale i pravdivého obrazu o nabízené pozici. Na začátku je důležitá inzerce s kvalitním popisem nabízené práce. V osobním kontaktu je dobré hovořit o aspektech, které by mohly být zdrojem nepříjemných událostí a situací. Dalším způsobem je umožnit vybranému uchazeči o zaměstnání tzv. „*ochutnávku*“, která souvisí s přiblížením a představením pracovního dne.

Těmito poznatky uchazeč o zaměstnání získá důležité informace o tom, co nabízená práce obnáší a jak to v organizaci chodí. Dále lze doporučit zaměstnavateli využít prostor mezi podpisem smlouvy a nástupem na pracovní pozici.

⁸⁸ DANIELOVÁ, A. *Přijímání pracovníků*. In Trdá, J., A. Danielová, J. Drozdek. HR Strípky. Ostrava: Erudio Patria s.r.o. 2016. s. 37 - 38.

⁸⁹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 1996, s. 126.

⁹⁰ BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. s. 46.

⁹¹ PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník...*, s. 178.

⁹² BEDRNOVÁ, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení...*, s. 161 - 162.

⁹³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy...*, s. 201 - 203.

Na základě těchto informací se ztotožňuji s názorem, že období od výběru správného uchazeče o zaměstnání do jeho nástupu, je velmi důležitým obdobím. Ze své vlastní zkušenosti mohu říci, že si vybraný uchazeč v tomto období vytváří k budoucímu zaměstnavateli vztah a je tedy nutné na něm intenzivně pracovat. Lze konstatovat, že vzájemná očekávání zaměstnance a zaměstnavatele ovlivňují adaptaci a je dobré využít vhodné způsoby, jak podpořit sladění vzájemných očekávání, které patří k důležitým krokům vedoucích k vytvoření pozitivní psychologické smlouvy a může minimalizovat možné negativní důsledky špatného řízeného adaptačního procesu již v samotném začátku. Negativní vlivy se mohou projevit například nespokojeností pracovníka, jeho snížené motivace k pracovnímu výkonu nebo častou absencí. Zaměstnavatel od zaměstnance očekává, že zaměstnanec svými schopnostmi, dovednostmi, pracovním úsilím přispěje organizaci. Na druhou stranu zaměstnanci očekávají od zaměstnavatele nejen dobré finanční ohodnocení a různé benefity, ale i poskytnutí pracovní jistoty, možnost seberealizace, seberozvoje a vzdělání.⁹⁴

4.2 Nástupní fáze

Nástupní fázi lze časově vymezit, tedy dnem nástupu až po okamžik, kdy se nový zaměstnanec přestává pozastavovat nad základními otázkami, které souvisí s orientací v pracovním prostředí, a začíná se hlouběji zabývat věcnějšími pracovními problémy. Jde tedy o fázi, kdy dochází k orientaci nového zaměstnance do organizace.

Nástupní fáze může probíhat ve třech úrovních – celoorganizační, útvárová a orientace na konkrétní pracovní místo. Fáze celoorganizační je zaměřena na zprostředkování obecných informací. Hlavním subjektem, který poskytuje tyto informace, je personální oddělení. Útvárová fáze spočívá v představení pracovníka vedoucímu útvaru, který mu poskytne základní informace a předá ho jeho bezprostřednímu nadřízenému, který ho představí ostatním kolegům a seznámí ho s podrobněji s pracovní pozicí. Poslední úroveň je orientace na konkrétní pracovní místo. Nový zaměstnanec se dozvídá veškeré informace, které potřebuje pro výkon na konkrétní pracovní pozici. Tuto činnost zajišťuje jeho přímý nadřízený, mentor či kolega.⁹⁵

Klíčovým okamžikem je první den, kdy nový zaměstnanec vstoupí na své pracoviště. V tomto momentu dochází k první konfrontaci očekávání s realitou. Tímto dnem začíná druhá fáze adaptace, kdy se zaměstnanec dostaví první den do zaměstnání, zejména tedy od podpisu pracovní smlouvy. V této fázi nový zaměstnanec může pociťovat určitou nejistotu. Je tedy velmi důležité, aby zaměstnanec dostal základní informace o tom, v kolik hodin se má s kým setkat, jaké dokumenty a pomůcky má mít s sebou a v případě nepředpokládané situace mít kontakt

⁹⁴ URBAN, J. *Management lidských zdrojů...*, s. 52 - 54.

⁹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů...*, s. 193 - 194.

na odpovědnou osobu z personálního oddělení. Je velmi důležité, aby byl zaměstnanec nejen vítán odpovědnou osobou, ale aby první kontakty byly na pracovišti přátelské. Uvedení nového pracovníka by měl provádět přímý nadřízený pracovník, který by mu měl poskytnout informace o pracovní činnosti.⁹⁶

Personální útvar zaměstnance v dalším kroku seznámí s jeho právy a povinnostmi a zodpoví případné dotazy. Nový zaměstnanec se v rámci této fáze seznamuje s vnitřními předpisy, které se zejména týkají bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. V případě potřeby zaškolení v činnosti je vhodné novému zaměstnanci přidělit zkušenějšího kolegu, který jej bude po určitou dobu adaptačního procesu zaškolovat nebo kontrolovat. Na závěr je zapotřebí, aby nový zaměstnanec obdržel veškeré pracovní pomůcky k výkonu práce. V této souvislosti je důležité dbát na to, aby měl nový zaměstnanec přidělený pracovní prostor, který by měl být připravený a uspořádaný.⁹⁷

Aby byl proces nástupu nového zaměstnance úspěšný, měl by tedy zahrnovat minimálně tyto záležitosti:

- podpis pracovní smlouvy,
- vyřízení všech formálních náležitostí, které vyplývají z legislativy,
- informace o společnosti, základních pravidlech, firemní kultuře, včetně dress codu a oslovování,
- informace o strategii společnosti a organizační kultuře,
- detailní informace o pracovní pozici,
- informace o způsobu hodnocení, odměňování a zaměstnaneckých výhodách
- informace o běžných provozních procesech a základních povinnostech,
- seznámení se s nejbližšími spolupracovníky a nadřízenými,
- nastavení základních pracovních podmínek – předání pracovního místa, pomůcek, vybavení a dalších oprávnění,
- absolvování zákonných, bezpečnostních nebo odborných školení.⁹⁸

4.3 Integrační fáze

Integrační fáze je obdobím, ve kterém už zaměstnanec nastoupí do pracovního procesu, ale stále ještě není plnohodnotným zaměstnancem. Tato fáze je v odborné literatuře někdy označována jako poslední fáze, která se nazývá fází úplného začlenění a končí ve chvíli, kdy je

⁹⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů...*, s. 397.

⁹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů...*, s. 180.

⁹⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů...*, s. 399.

nový zaměstnanec zorientován v pracovním prostředí. Tuto fázi nelze jednoznačně časově určit a je velmi individuální. Měla by být cílena na profesní povinnosti a jeho pravidelné monitorování.⁹⁹

Rozhodující vliv v tomto období má přímý nadřízený a jeho zkušenější kolegové. Nový zaměstnanec se v této fázi seznamuje se svou pracovní činností a učí se jí efektivně vykonávat, aby mohl produkovat výsledky a stát se pro organizaci přínosným. Prvním zdrojem jsou jeho vlastní zkušenosti, které zaměstnanec získává řešením zadaných úkolů. Druhým zdrojem je vysvětlení a instrukce od nadřízeného, mentora či zkušenějších kolegů. Předpokladem pro úspěšnou adaptaci nového zaměstnance je výběr a zaškolení vhodného mentora. Dále je velmi důležité mít dostatek času a prostoru na vysvětlení pracovního postupu, nevynechávat detaily a zdůvodnit jednotlivé kroky v pracovním postupu. Nejvhodnější je vytvořit písemné materiály, o které by se nový zaměstnanec mohl opřít. Třetím zdrojem je školení, na jehož přípravě a kontrole výsledků by se měl podílet nadřízený pracovník.¹⁰⁰

Podstatnou součástí této fáze je formální a neformální hodnocení nového zaměstnance. Formální hodnocení spočívá v souhrnu průběhu adaptace a přípravě podkladů pro další rozvoj. Naopak neformální hodnocení umožňuje nadřízenému řídit a vést nového zaměstnance k dosažení dohodnutých úkolů a cílů.¹⁰¹ Hodnocení se tedy stává součástí adaptačního procesu. Je velmi důležité poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu o tom, s jakou kvalitou a odpovědností plně své pracovní povinnosti. Adaptační plán by měl být podmíněn prováděním průběžných kontrol a kvalitním závěrečným hodnocením.¹⁰²

Podle KOCIÁNOVÉ by na konci této integrační fáze měl být nový zaměstnanec identifikován ve dvou rovinách. První z nich je identifikace zaměstnance s organizací. Tato integrace zahrnuje jeho ztotožnění se se zájmy organizací a jejími hodnotami. Ta se projevuje v jeho chování, ochotě a úsilí přispět svou aktivitou ku prospěchu organizace. Míra identifikace zaměstnance s organizací souvisí se sociálním klimatem v pracovním prostředí. Čím je vyšší integrace, tím je celý proces příznivější, naopak nepříznivé klima narušuje organizaci. ARMOSTRONG a TAYLOR uvádí, že míru identifikace zaměstnance vyjadřuje oddanost, která je spojena s jeho loajalitou a pocity. Druhá identifikace je spojena s identifikací se s prací, která obsahuje ztotožnění se s pracovními úkoly. Lze předpokládat, že zaměstnanec se snadněji identifikuje s prací, která mu přináší vnitřní naplnění a která posléze ovlivňuje jeho pracovní chování a výkon.¹⁰³

⁹⁹ KASEPR, H., MAYRHOFER, W. *Personální management, řízení...*, s. 453.

¹⁰⁰ URBAN, J. *Management lidských zdrojů...*, s. 149.

¹⁰¹ ŠIKÝŘ, M. *Personalista...*, s. 110.

¹⁰² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení...*, s. 167.

¹⁰³ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti...*, s. 156 - 178.

Je možné konstatovat, že v této fázi dochází jak k pracovní, tak i sociální adaptaci. Právě efektivním nástrojem je řízení adaptačního procesu formou adaptačního plánu. Nový zaměstnanec se plně ztotožňuje s cíli, zájmy a hodnotami organizace. Ztotožnění se projevuje v jeho chování a ochotě přispět svou prací k prospěchu organizace. Zaměstnanec je tedy plně adaptován, dosahuje očekávané výkonnosti, pracuje samostatně a stává se tedy plnohodnotným členem organizace. Závěrečné hodnocení je velmi důležité, jak z hlediska osobního, tak i profesního. Přímý nadřízený dostane informace, jak se nový zaměstnanec vyrovnává s narůstajícími pracovními požadavky, dále jaký má přístup k plnění úkolů a jaké vytváří vztahy na pracovišti. Vzhledem k závěrečnému hodnocení je nastíněn jeho další rozvoj. Tím je hodnocení zdrojem informací k nastavení rozvoje a jeho průběžného vzdělávání.

4.4 Shrnutí adaptačního procesu

Obrázek č. 6 zobrazuje průběh adaptačního procesu v jeho jednotlivých fázích, ve kterých jsou znázorněny důležité body, které by se měly v dané fázi objevit. Z tohoto schématu se bude vycházet při operacionalizaci výzkumných otázek.

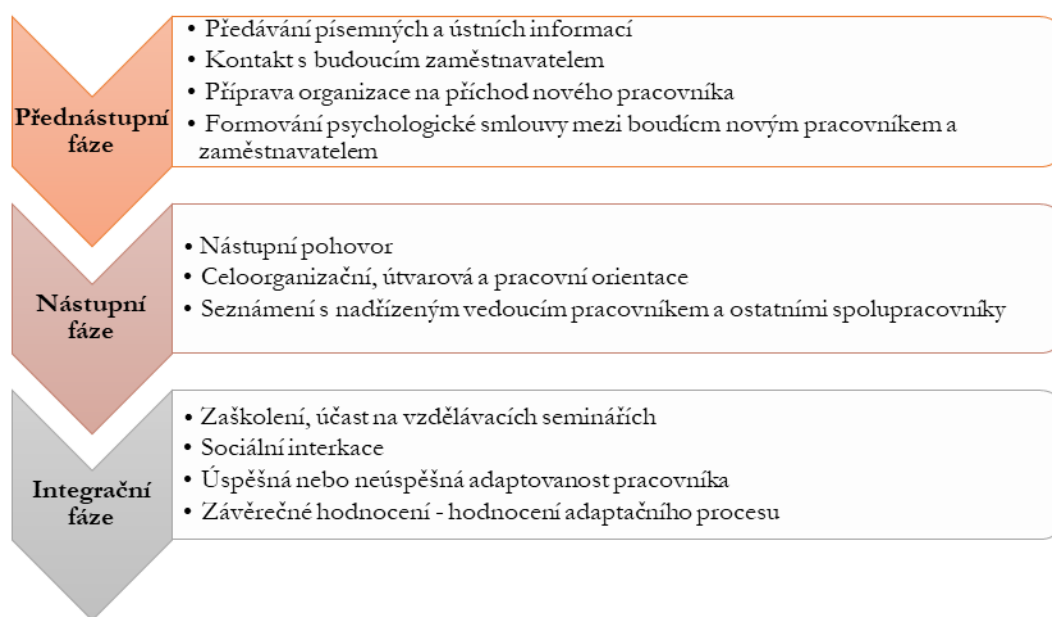
Adaptační proces lze považovat za dokončený, pokud jedinec dosáhne nadprůměrné míry efektivity v následujících činnostech:

- přizpůsobení se systému práce, kultuře organizace a způsobu práce,
- prokázání své vlastní kreativity při přijatých pracovních úkolů,
- podřízenost ve vztahu k nadřízeným,
- schopnost týmové spolupráce.

Posuzuje-li se celkový adaptační proces, lze uplatnit kritéria subjektivní a objektivní. Subjektivní kritéria vyhodnocují vztah jedince k pracovnímu prostředí, organizaci, profesní důvěru, kooperaci s ostatními kolegy a vedoucím na pracovišti. Mezi tyto kritéria patří odborná připravenost, výkonová dispozice, hodnotová orientace, postoje zaměření, motivační vyladění a zvládnutí pracovní role. Objektivní kritéria zahrnují množství a kvalitu práce jedince, míru jeho pracovní ochoty a nasazení, jeho samostatnost a jeho postavení v mezilidských vztazích na pracovišti. Mezi tyto kritéria lze zařadit obsah a charakter práce, vnější pracovní podmínky, způsob vedení pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, pracovní režim, organizace práce a sociální vybavení pracoviště.¹⁰⁴

¹⁰⁴ ŠTIKAŘ, Jiří a kol. *Psychologie ve světě práce*. 1. vydání. Praha: Karolinum. 2003. s. 91.

Obrázek č. 6: Průběh adaptačního procesu



Zdroj: vlastní zpracování na základě textu kapitoly 4

Na základě této podkapitoly je formulována otázka, která zní „**Jak hodnotí zaměstnanci organizace jednotlivé fáze svého adaptačního procesu?**“. Úspěšnost plnění jednotlivých fází bude sledováno na následujících bodech, které byly odvozeny ze studia literatury a které poslouží ke zhodnocení účinnosti adaptačního procesu ze strany zaměstnanců.

V přednástupní fázi adaptačního procesu budou pozorovány tyto konkrétní body:

- zda jedinec obdržel dostatečné množství informací před nástupem do zaměstnání,
- zda je jedinec informován o náplni práce před nástupem do zaměstnání,
- zda s ním bude zaměstnavatel dostatečný kontakt před rozhodnutím nastoupit do zaměstnání,
- zda hodnotí přednástupní fázi za zdařilou.

V nástupní fázi adaptačního procesu budou pozorovány tyto konkrétní body:

- seznámení s organizací, jednotlivými odděleními a vedoucími pracovníky,
- seznámení s pracovním prostředím a kolegy na pracovišti,
- přidělení mentora,
- převzetí pracovních pomůcek k jeho výkonu,
- zda hodnotí nástupní fázi za zdařilou.

V integrační fázi adaptačního procesu budou pozorovány tyto konkrétní body:

- seznámení s jeho náplní a činností práce,
- kreativita ve vytváření vlastních pracovních postupů,
- budování mezilidských vztahů na pracovišti,
- aktivní spolupráce se svými kolegy,
- zda hodnotí integrační fázi za zdařilou.

5 NÁSTROJE ADAPTAČNÍHO PROCESU

Proces adaptace je prováděn vhodnými metodami a nástroji s ohledem na podmínky organizace, povahu pracovního místa, ale i osobnost nového zaměstnance. Nástroje slouží k efektivnímu řízení adaptačního procesu a pro ulehčení samotného procesu adaptace.

Úroveň nástrojů má vliv na úspěšnost působení při usměrňování adaptačního procesu zaměstnanců. Nový zaměstnanec je podroben plánovitému a řízenému procesu zahrnující různé školicí programy. Lze říci, že pro mnohé nové zaměstnance je významnější a daleko efektivnější neformální způsob adaptace, avšak záleží na povaze pracovní náplně. Podle ARMSTRONGA by měl způsob adaptace nastaven takto: *„Program uvádění pracovníka do útvaru by měl, pokud je to možné, zabývat vedoucí útvaru, nikoliv bezprostřední vedoucí týmu. Tento vedoucí uvítá nového pracovníka a poskytne mu stručnou informaci o práci útvaru a pak jej předá vedoucímu týmu, který zabezpečí podrobnější orientaci pracovníka. Je však důležité, aby do této fáze byl vedoucí útvaru zapojen už proto, aby jej nový pracovník nepovažoval za někoho, kdo je mu na hony vzdálen, a aby pro tohoto vedoucího nebyl nový pracovník jen jménem nebo číslem.“*¹⁰⁵

Následující část pojednává o nástrojích adaptačního procesu, které lze rozdělit na tradiční a nové nástroje.

5.1 Tradiční nástroje

V této podkapitole bude vysvětlena podstata tradičních nástrojů adaptačního procesu. Mezi tradiční nástroje patří vstupní školení, adaptační program, adaptační plán, informační příručky, dále mentoring, vzdělávání a hodnocení.

5.1.1 Vstupní školení

Jak už ze samotného názvu vyplývá, vstupní školení se provádí při nástupu zaměstnance do nové práce. Nemusí se vždy jednat o nově příchozí zaměstnance, ale o osoby, které změnili pracovní pozice či zařazení mající podstatný vliv na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Vstupní školení se provádí vždy první den nástupu do zaměstnání, a to bez ohledu na to, zda nový zaměstnanec je či není ve zkušební době. Odpovědnost za vstupní školení nese jeho přímý nadřízený, který je povinen vždy toto školení zajistit na vlastní náklady v pracovní době zaměstnance. Vstupní školení stanovuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je souhrn opatření stanovených legislativou a vnitřními předpisy zaměstnavatele. Program bezpečnosti je zaměřena na ochranu života a zdraví při práci. Program bezpečnosti lze popsat jako soubor technických, organizačních a

¹⁰⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů...*, 2007. s. 399.

jiných opatření, soustředěných na vytváření pracovních podmínek a pracovního prostředí. Program zdraví se zabývá prevencí poškození zdraví a nemoci z povolená v důsledku pracovních podmínek.¹⁰⁶

Vstupní školení obsahuje všeobecné zaměření na organizaci práce a bezpečnost na pracovišti. Vstupní školení lze provádět tradiční prezentační formou na pracovišti nebo v dnešní době modernějším a efektivnějším způsobem online. Zaměstnanec je povinen se řídit vstupním školením BOZP po celou dobu jeho pracovního výkonu. Vstupní školení se rozděluje na dva typy – obecné a praktické.

Obecné vstupní školení obsahuje zejména:

- seznámení zaměstnance s povinnostmi, které plynou z jeho pracovního místa,
- zásady chování při výkonu práce dle BOZP,
- zásady preventivních opatření v případě pracovního úrazu,
- kurz první pomoci v případě pracovního úrazu,
- seznámení se se zákazem vykonávání pracovní činnosti bez odborného osvědčení například řidičský průkaz aj.

Praktické vstupní školení obsahuje zejména:

- seznámení zaměstnance s přístroji, zařízeními, pracovními pomůckami, materiály, které bude používat,
- seznámení se se zákazem nošení nepovolených předmětů např. hodinky, prsteny aj.,
- seznámení zaměstnance s tím, jak se chovat v případě havárie,
- seznámení s udržováním pořádku, čistoty a hygieny na pracovišti,
- upozornění na přísný zákaz nošení na pracoviště a užívání alkoholických a jiných návykových látek.¹⁰⁷

Po absolvování vstupního školení je nový zaměstnanec zařazen na svou konkrétní pracovní pozici. Podle povahy této pozice může zaměstnanec absolvovat další specializovaná školení od školícího útvaru organizace.

¹⁰⁶ HONZA, Marek, MLÁDKOVÁ, Marie. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci. In: *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: koncepty, přístupy, nástroje*. Brno: Masarykova univerzita, 2017. s. 31 – 32.

¹⁰⁷ SENK, Zdeněk. *Bezpečnost ochrana zdraví při práci ve státní správě a samosprávě*. Olomouc: ANAG, 2015.

5.1.2 Adaptační program a jejich plán

Adaptační proces je uskutečňován za pomoci zpracování a implementování **adaptačního programu**, který slouží k urychlení začlenění a zapracování nových zaměstnanců. Adaptační programy jsou tedy souhrnem formalizovaných opatření na podporu odborné a sociální adaptace zaměstnanců. Jeho podoba závisí na požadavcích pracovní pozice, její zařazení v organizační struktuře a délce adaptačního programu.¹⁰⁸

Adaptační program by měl především přihlížet k náročnosti pracovní pozice a zkušenostem zaměstnance. Autoři KASPER a MAYRHOFER charakterizují tento program jako souhrn formalizovaných opatření, které slouží k podpoře adaptačního procesu nového zaměstnance a uvádí základní prvky, které by měl adaptační program obsahovat:

- adaptační akce (setkání nových pracovníků),
- písemné informační materiály,
- materiály s instrukcemi k adaptaci nových zaměstnanců pro nadřízené, mentory,
- kvalifikační opatření (vzdělávací kurzy).¹⁰⁹

Tím lze říct, že adaptační program je metodickým návodem pro vytvoření adaptačního plánu, který je návodem pro všechny aktéry v celém adaptačním procesu.¹¹⁰

Adaptační plán je individuální plán, který by měl v časovém harmonogramu zahrnovat všechny kroky procesu adaptace na pracovní pozici. Jedná se o nejběžnější nástroj, který je prostředníkem adaptačního procesu a měl by být chápán nadřízeným jako vodítka pro postup adaptace pro všechny aktéry. Zahrnuje všechny kroky v probíhajícím procesu a jsou uspořádány v časovém harmonogramu.

Při jeho tvorbě je zapotřebí vycházet z následujících zásad:

- obsah plánu má být závislý na složitosti a náročnosti pracovní náplně, kterou bude zaměstnanec vykonávat,
- respektovat úroveň vzdělání a délku praxe zaměstnance,
- brát zřetel na individuální zvláštnosti zaměstnance a obsah plánu by měl být přizpůsoben představám zaměstnance.¹¹¹

¹⁰⁸ NAKORANEC, J., NAGYOVÁ, L. Adaptation of employees in the organisation and its importance in terms of soft human resource management. *Revista Academiei Fortelor Terestre Nr. 1. (73)*. 2014. s. 114 – 120.

¹⁰⁹ KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management, řízení...*, s. 457.

¹¹⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení...*, s. 346.

¹¹¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení...*, s. 104 - 105.

Adaptační plán by měl zahrnovat konkrétní aktivity:

- seznámení se se základními informacemi ohledně organizace a předávání písemných materiálů pro nového zaměstnance,
- rozhovor s přímým nadřízeným, seznámení zaměstnance se spolupracovníky a s mentorem pro období adaptace,
- vstupní školení BOZP,
- prostudování si základních informací a písemných materiálů zaměstnancem,
- průběžné hodnocení adaptace zaměstnance s přímým nadřízeným,
- závěrečné hodnocení průběhu adaptace pracovníkem a přímým nadřízeným.¹¹²

Tento plán stanovuje, s jakými obecnými informacemi a dokumenty by se měl nový zaměstnanec v průběhu svého adaptačního procesu seznámit, případně jaká školení by měl nový zaměstnanec absolvovat. Plán by měl obsahovat základní akce směřující k adaptaci na úrovni organizace a individualizované aktivity na konkrétním pracovním místě, které mají novému zaměstnanci pomoci s rychlejší orientací a integrací uvnitř organizace. Obsah adaptace by měl vycházet z popisu dané pracovní pozice. Při jeho koncipování je nutné zohlednit individuální aspekty nastupujícího zaměstnance, protože každý má jiné vstupní předpoklady (odborná kvalifikace, pracovní zkušenosti, znalosti a dovednosti).¹¹³

Adaptační plán je časově ohraničen, navazuje na zjištěný rozdíl mezi nároky na pracovní pozici a předpoklady zaměstnance, zajišťuje formální stránku adaptačního procesu. KOCIÁNOVÁ doporučuje sestavit adaptační plán ve formě formuláře, kde by mělo být uvedeno jméno pracovníka, příslušný organizační útvar, pracovní pozice a den nástupu. Do formuláře jsou v průběhu adaptace zaznamenány aktivity s termíny jejich splnění a podpisy odpovědných osob. Závěrečná část obsahuje hodnocení přímého nadřízeného. Nový zaměstnanec by měl být s adaptačním plánem seznámen nejpozději v den nástupu.¹¹⁴

Podle BEDRNOVÉ a NOVÉHO aktivity uvedené v adaptačním plánu by měly být následující:

- seznámení se s činností organizace,
- vzdělávání se v průběhu adaptace,
- zařazení zaměstnance na pracovní pozici,

¹¹² KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení...*, s. 2012. s. 133.

¹¹³ BEDRNOVÁ, E., Nový I. *Psychologie a sociologie řízení...*, s. 346 - 348.

¹¹⁴ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení...*, s. 135 - 136.

- seznámení se s kolegy, nadřízenými a klíčovými zaměstnanci,
- určení mentora,
- závěrečné hodnocení procesu adaptace.¹¹⁵

5.1.3 Písemné materiály

Písemné materiály představují nejjednodušší způsob předávání informací novým zaměstnancům. Tyto materiály se vyskytují v tištěné nebo v elektronické formě a mohou mít formu např. návodů, směrnic či příruček. Lze je označit jako nástroje, které mají v průběhu adaptace podpůrnou roli. Jejich výhodou je předání množství informací v krátké době.¹¹⁶

Nejčastějším a nejvyužívanějším písemným materiálem je příručka pro nového zaměstnance, která by měla obsahovat všechny informace a může být doplněna o popis jednotlivých útvarů, seznam kontaktních osob nebo seznámení s pracovníkovou pracovní pozicí. Tato příručka by měla obsahovat zejména:

- informace o činnosti organizace – historie, hodnoty, služby, cíle,
- informace o organizační struktuře,
- základní organizační normy,
- informace o pracovních podmínkách – pracovní doba, dovolená,
- informace o odměňování a benefitech,
- odborové záležitosti,
- sdělení o možnostech rozvoje zaměstnance a jeho vzdělávání,
- ochrana zdraví a bezpečnost práce, první pomoc.¹¹⁷

5.1.4 Mentoring

V odborné literatuře se lze seznámit s několika definicemi mentoringu. BROUMOVSKÁ a MÁLKOVÁ mentoring popisují jako „*blízký, individuální, mezigenerační vztah staršího, zkušenějšího mentora, který má zájem předat své zkušenosti a vědomosti mladšímu, méně zkušenému chráněnci.*“¹¹⁸ Naopak PRŮCHA a VETEŠKA mentoring definují jako „*specifický proces v průběhu, kterého speciálně vyškolení jedinci vedou pracovníka a poskytují mu praktické rady a soustavnou podporu. Pracovníkovi tak mentor pomáhá*

¹¹⁵ BEDRNOVÁ, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení...*, s. 347.

¹¹⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí...*, s. 397-398.

¹¹⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 2015. s. 397-398.

¹¹⁸ BRUMOVSKÁ, Tereza, MÁLKOVÁ, Gabriela. *Mentoring: výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Praha: Portál, 2010. s. 11.

při vzdělávání a rozvoji,“ a v zápatí dodávají, že „mentor poskytuje poradenství v rámci sebevzdělávání, vedení v tom, jak získat znalosti a dovednosti potřebné pro výkon nové práce.“¹¹⁹

Mentoring je považován za užitečný nástroj, který výrazně ovlivňuje adaptaci nového zaměstnance. Lze jej chápat jako dlouhodobý proces, který je základem a předpokladem úspěšného začlenění nového zaměstnance do pracovní role. Hlavním aktérem je mentor, který svou pozornost zaměřuje na nového zaměstnance během celého procesu adaptace. Poskytuje mu poradenství, instruktaž a pomáhá mu přizpůsobit se sociálnímu prostředí. V rámci mentoringu existují pravidla, která by měla být respektována. Těmito pravidly jsou:

- vymezení jeho doby,
- vymezení jeho účelu,
- společná zodpovědnost za průběh a výsledky,
- vyjasnění pravomocí.¹²⁰

Mentoring lze považovat za variantu individuálního koučování. Nejdůležitějším prvkem je kvalitní vztah mezi mentorem a mentorovaným. Je založen na vzájemném dialogu, důvěře, úctě a ochotě se od sebe učit. Tento vztah by měl fungovat na základě principu partnerské komunikace. Obecně můžeme říct, že důvody, proč využít mentoring je podpora sdílení znalostí, pomáhá rychle a efektivně přenášet firemní kulturu na nově nastupující zaměstnance, podporuje změnu role, zlepšuje komunikaci a vztahy mezi kolegy, ale i výměnu informací v organizaci.¹²¹

5.1.5 Vzdělávání jako součást adaptačního procesu

Nejpředpokládanější nástrojů adaptačního procesu je vzdělávání. To je obecně chápáno jako organizovaný a institucionalizovaný způsob učení, který v organizaci zastává funkci rozvoje způsobilosti. Adaptace má na zaměstnance značný vzdělávací efekt. Při ní zaměstnanec získává nové odborné znalosti a formují se jeho pracovní schopnosti, které by měly vyhovovat požadavkům pracovní pozice.¹²² Je to jeden z hlavních nástrojů ve smyslu zdokonalování se, rozšiřování či prohlubování dosavadních schopností, dovedností, znalostí a hodnot.

Na základě zjištěných informací ze vstupního pohovoru je s nadřízeným vytvořen vzdělávací plán, který identifikuje potřeby nového zaměstnance. Vzdělávání nových zaměstnanců

¹¹⁹ PRŮCHA, Jan, VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. s. 171.

¹²⁰ KASEPR, H., MAYRHOFER, W. *Personální management, řízení...*, s. 456.

¹²¹ NAKORANEC, J., NAGYOVÁ, L. *Adaptation of employees in the organisation and its importance in term soft human resource management*. s. 114-120.

¹²² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů...*, s. 192.

by mělo být efektivní a účinné. Z toho důvodu je zapotřebí zanalyzovat vzdělávací potřeby, sestavit vzdělávací program a implementovat vzdělání a evaluace procesu.¹²³

Vzdělávání by mělo odpovídat skutečné potřebě pracovní pozice, protože nejefektivnější vzdělávání je dobře nastavené a systematické. Lze jej realizovat různými způsoby. Odborná literatura nabízí celou řadu metod vzdělávání, ale je potřeba si při jejich výběru uvědomit jejich vhodnost použití a finanční nákladnost. K nejčastějším metodám vzdělávání používaných při výkonu práce lze zařadit:

- instruktáž při výkonu práce – nejčastější používaná metoda, která ukazuje postup nadřízeného při výkonu práce;
- koučování – jde o dlouhodobější instruování, soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k výkonu práce;
- mentoring – jde o období koučování, kdy mentor je facilitátorem, který dává rady a informace o pracovním postupu;
- asistování – jde o tradiční metodu formování pracovních schopností zaměstnance, který je přiřazen zkušenějšímu zaměstnanci a pomáhá mu při plnění pracovních úkolů.¹²⁴

Vzdělávání přispívá k rychlejšímu dosažení požadovaného standardu výkonnosti. Musí být koncepčně utvořené a promyšlené, zaměřující nejen na nové zaměstnance, ale zároveň na všechny stávající zaměstnance. Vzdělávání na obecním úřadu obce s rozšířenou působností je mimo jiné stanoveno zákonem č. 312/2002 Sb., který určuje rozsah a obsah vstupního školení úředníků.

Vzdělávání se odehrává přímo na pracovišti, nebo zaměstnanci za účelem získávání specifických znalostí a dovedností mohou využít různé speciální kurzy, které jsou většinou uskutečňované mimo pracoviště, popřípadě formou e-learningu.

E-learning je jedna z metod vzdělávání, která se využívá k efektivnímu osvojení odborných znalostí a umožňuje rychle absolvovat některá povinná zákonná školení např. z oblasti bezpečnosti práce a školení řidičů referentů. Může být využit i pro seznámení s organizační kulturou, normami a hodnotami. Dále umožňuje připravit nového zaměstnance na situace, se kterými se během své adaptace setká.¹²⁵

¹²³ RYMEŠ, Milan. Řízení profesní kariéry. In: *Psychologie v ekonomické praxi* Vol. 32., 1997. No. 3-4., s. 196-196. Růžička a kol. Řízení profesní kariéry.

¹²⁴ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu...*, s. 251.

¹²⁵ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2016. s.143.

Autor Armstrong rozlišuje tři typy e-learningu:

- samostatný, oddělený e-learning – jedinec využívá tento typ vzdělávání, ve kterém není napojen na ostatní účastníky,
- živý e-learning – v tomto typu jsou uživatel a školitel propojeni,
- kolektivní e-learning – tento typ představuje sdílený prostor, ve kterém si vzdělávající jedinci předávají informace a vyměňují zkušenosti.¹²⁶

Teambuilding je metoda kolektivního vzdělávání, která se zaměřuje na systematické budování, rozvoj týmu a zlepšení pracovního výkonu. Slovo pochází z anglického slova team (*Together Everybody Achieves More - Společně dosáhneme více*). Za tým lze považovat skupinu tří a více osob, které spolupracují, mají společný cíl a vytyčená pravidla. Práce v týmu je rychlá, pružná a členové se navzájem doplňují, vyměňují si informace, zkušenosti a pomáhají si. Každý člen má svou roli a plní ve skupině přidělenou funkci. V týmu jsou neformální vztahy umožňující snadnější vzájemnou komunikaci. Teambuilding je zapotřebí vnímat jako vědomou a cílenou práci, aby bylo schopno dobře využít jedinečnost každého člena v týmu. Měl by se dále zaměřovat na rozvoj spolupráce, efektivní práci a komunikaci v přímém spojení. K tomu, aby byl tento nástroj efektivní, je zapotřebí motivovat jeho účastníky, stanovit cíle a normy, využívat reflexi, přesvědčit účastníky o možnosti a užitečnosti vzdělávání a následně zvolit vhodnou metodiku pracovních činností.¹²⁷

5.1.6 Hodnocení

Jedním z nejdůležitějších nástrojů adaptace je hodnocení. To je uskutečňováno na závěr celého adaptačního procesu, ale i v jeho průběhu. Může mít formální nebo neformální podobu. Neformální podoba hodnocení probíhá podle aktuálních potřeb, tedy průběžně a nahodile, kdy přímý nadřízený sleduje výkony zaměstnance. Formální hodnocení probíhá systematicky, především v závěru adaptačního procesu, ve kterém se posuzuje celý průběh tohoto procesu.¹²⁸

Hodnocení probíhá formou rozhovoru. Je doporučeno, aby nový zaměstnanec byl o svém výkonu každý týden průběžně informován. Tato průběžná hodnocení zajišťují spokojenost zaměstnance s organizací, s pracovními úkoly a zjišťují se jeho dojmy z průběhu

¹²⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů...*, s. 481 - 487.

¹²⁷ WALKER, J. A. a kol. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. 1.vydání. Praha: Grada, 2003. s. 99 - 101.

¹²⁸ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty...*, s. 122.

adaptace, při které se sleduje úspěšnost začleňování se do pracovního kolektivu a plnění pracovních úkolů.¹²⁹

Hodnocení je považováno za nástroj, kdy bezprostředně nadřízený získává zpětnou vazbu od nových zaměstnanců. Úroveň adaptace posuzuje přímý nadřízený ve spolupráci s mentorem a ostatními kolegy. Při jeho posuzování lze uplatnit objektivní a subjektivní kritéria. Mezi objektivní kritéria patří kvantita a kvalita práce, samostatnost a postavení v mezilidských vztazích na pracovišti. Naopak mezi subjektivní kritéria lze zařadit vztah pracovníka k organizaci a pracovní činnosti, profesní sebedůvěru, spokojenost či ochotu spolupracovat s ostatními kolegy.¹³⁰

Na základě získaného hodnocení lze dojít k optimalizaci adaptačního procesu tak, aby byl v souladu s aktuálními potřebami všech aktérů. V případě neefektivního nastavení adaptace by mohlo dojít k frustraci, izolaci, ztrátě nízké produktivity a motivace vedoucí až k rozvázání pracovněprávního vztahu.¹³¹

Na konci každého hodnocení je vhodné sestavit vzdělávací aktivity a cíle pro další pracovní období.

¹²⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů...*, s. 199.

¹³⁰ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 216.

¹³¹ RYMEŠ, Milan. Zaměstnanecká adaptace jako proces zvládnání pracovních změn. In *Sociální procesy a osobnost 2008: Sborník příspěvků*. 1. vydání. 2008, Brno: MSD, spol. s.r.o. ISBN 978-80-7378-064-7. s. 348 - 352.

6 METODOLOGIE VÝZKUMU

V empirické části diplomové práce věnuji pozornost metodě zkoumání a strategii výzkumu, která slouží k zodpovězení hlavní výzkumné otázky: „**Jak hodnotí zaměstnanci obecního úřadu obce s rozšířenou působností adaptační proces z hlediska účinnosti?**“

Jelikož výzkumné otázky tvoří základ každého projektu, rozpravovala jsem v návaznosti na hlavní otázku dílčí podotázky, jejichž srovnáním a vyhodnocením získávám odpověď na výše uvedenou hlavní otázku této diplomové práce.

6.1 Demografie

Česká republika je rozdělena do 14 krajů. Výzkumné šetření proběhlo v Olomouckém kraji ve městě Prostějově.

Obrázek č. 7: Mapa okresu Prostějova



Zdroj: www.czso.cz

Město Prostějov se rozléhá uprostřed Moravy v Olomouckém kraji ve výšce 223 metrů nad mořem. Leží jihozápadně od krajského města Olomouc. Žije zde přibližně 45 000 obyvatel. Na jeho okraji protékají říčky Hloučela a Romže. Díky své poloze je Prostějov důležitým dopravním uzlem, který spojuje Olomoucký a Jihomoravský kraj.

Město se může pochlubit bohatou a zajímavou historií. Historické jádro města je městskou památkovou zónou s dominantní Novou radnicí, kde sídlí Magistrát města Prostějova. Je městem bohaté kultury, kde se konají různé festivaly, promítání filmů, divadla, výstavy aj.¹³²

Město Prostějov je označováno jako statutární město z toho důvodu, že je obecní úřad označován jako Magistrát města Prostějov. Je spravováno zastupitelstvem, jež je nejvyšším orgánem v oblasti samostatné působnosti. Členové zastupitelstva jsou každé 4 roky voleni v komunálních volbách. V současnosti má zastupitelstvo celkem 35 členů. Dalšími orgány jsou primátor, náměstci primátora, rada a magistrát města. V čele města stojí primátor.

Magistrát města Prostějov vykonává samostatnou, ale i přenesenou působnost. Za plnění úkolů v samostatné i přenesené působnosti odpovídá tajemník, který je zaměstnancem obce a vede tento úřad. Magistrát je rozdělen na odbory, které jsou dále členěny na jednotlivá oddělení.¹³³ Organizační struktura magistrátu je znázorněna v příloze č. 2.

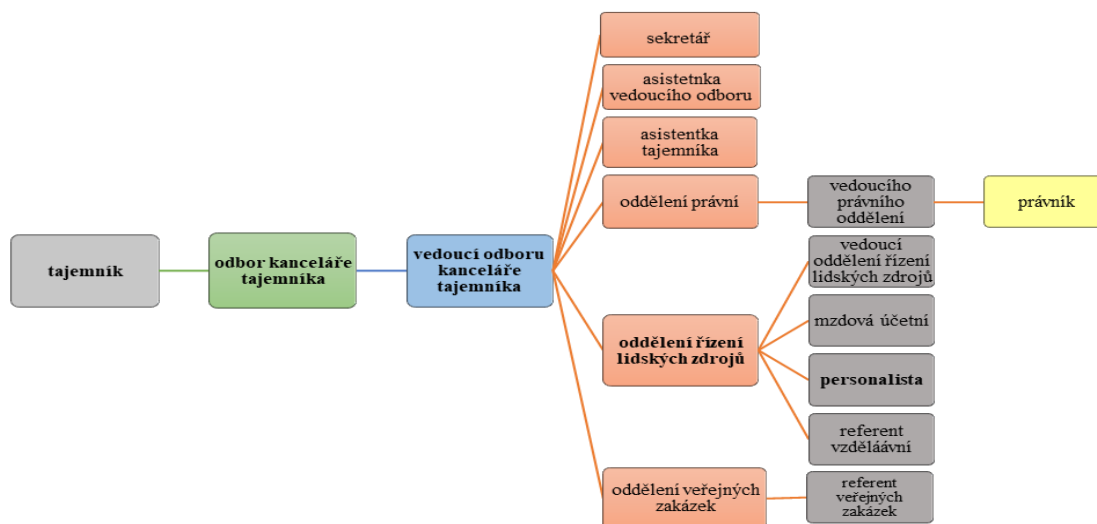
Hlavní úlohu při procesu řízení lidských zdrojů má v kompetenci Odbor kanceláře tajemníka, respektive Oddělení řízení lidských zdrojů, a to konkrétně Oddělení řízení lidských zdrojů v oblasti personálního řízení a vzdělávání zaměstnanců.¹³⁴ Její podobná strukturu je znázorněna na obrázku č. 8.

¹³² ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Krajská správa ČSÚ v Olomouci. *Charakteristika okresu Prostějov* [online]. 2016 [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/11276/17838488/okres_+Prostejov.pdf/3a4b7e6b-208e-473e-b0a1-1cc87256f816?version=1.1>.

¹³³ MĚSTO PROSTĚJOV. Statutární město Prostějov. *Samospráva* [online]. 2015 [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <<https://www.prostejov.eu/cs/samosprava-4/>>.

¹³⁴ MĚSTO PROSTĚJOV. Statutární město Prostějov. *Odbor kancelář tajemníka* [online]. 2015 [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <<https://www.prostejov.eu/cs/obcan/magistrat/odbory-magistratu/odbor-kancelar-tajemnika/>>.

Obrázek č. 8: Organizační struktura procesu řízení lidských zdrojů Magistrátu města Prostějov



Zdroj: vlastní zpracování na základě zdroje

Řízení lidských zdrojů má v kompetenci Oddělení řízení lidských zdrojů. Toto oddělení tvoří vedoucí oddělení řízení lidských zdrojů, mzdové účetní, personalista a referent vzdělávání. Toto oddělení mimo jiné:

- zpracovává agendu výběru a přijímání zaměstnanců,
- organizuje a zajišťuje výběrová řízení,
- zajišťuje adaptační přípravu a proces nově přijímaných zaměstnanců,
- zabezpečuje pracovní právní záležitosti, platové a sociálně právní věci,
- zajišťuje vzdělávání zaměstnanců podle zákona č. 312/2002 Sb.,
- zajišťuje prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců,
- zajišťuje interní vzdělávání,
- zpracovává a aktualizuje vnitřní předpisy v oblasti personální práce a vzdělávání,
- vede evidenci osobních spisů všech zaměstnanců,
- zpracovává plán vzdělávání zaměstnanců aj.¹³⁵

¹³⁵ MĚSTO PROSTĚJOV. Statutární město Prostějov. *Odbor kancelář tajemníka* [online]. 2015 [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <<https://www.prostejov.eu/cs/obcan/magistrat/odbory-magistratu/odbor-kancelar-tajemnika/>>.

6.2 Výzkumné otázky a jejich operacionalizace

Poznávacím cílem diplomové práce, která si klade za cíl zodpovědět hlavní výzkumnou otázku (dále jen HVO), je „*Jak hodnotí zaměstnanci obecního úřadu obce s rozšířenou působností adaptační proces z hlediska účinnosti?*“

Pozornost této práce, respektive jejího výzkumu jsem se zaměřila na adaptační proces obecního úřadu obce s rozšířenou působností (dále jen „OÚORP“). Adaptační proces skládá se ze tří fází – přednástupní, nástupní a integrační fáze, přičemž nás bude primárně zajímat průběh a výsledek celého procesu.

K zodpovězení zvolené hlavní výzkumné otázky jsem stanovila dílčí výzkumné otázky (dále jen DVO), které byly vyvozeny z teoretické části práce a slouží jako základ pro tvorbu rozhovoru. Jednotlivé dílčí otázky jsou následující:

DVO1: „Jaké je formální nastavení adaptačního procesu v OÚORP?“

První otázkou jsem se zaměřila na popis formálního nastavení adaptačního procesu. Tato DVO1 slouží především k lepší orientaci v dalších DVO, které budou zjišťovat hodnocení jednotlivých fází adaptačního procesu.

DVO2: „Jak hodnotí zaměstnanci OÚORP přednástupní fázi adaptačního procesu?“

Pomocí druhé DVO jsem se orientovala na zhodnocení přednástupní fázi adaptačního procesu. Tato otázka nám odpoví, jak probíhal v této fázi adaptační proces a zda je účinný či nikoliv.

DVO3: „Jak hodnotí zaměstnanci OÚORP nástupní fázi adaptačního procesu?“

Třetí DVO zjišťuje hodnocení adaptačního procesu v nástupní fázi. Opět tato otázka odpoví, jak probíhal adaptační proces v této fázi a zda je účinný či nikoliv.

DVO4: „Jak hodnotí zaměstnanci OÚORP integrační fázi adaptačního procesu?“

Poslední DVO se zaměřuje na zhodnocení adaptačního procesu v integrační fázi. Prostřednictvím této otázky bychom měli získat informace, zda byl celý adaptační proces úspěšný či nikoliv.

Při uskutečňování operacionalizace DVO dochází k převodu abstraktních pojmů do pozorovatelných proměnných. Následující tabulky znázorňují operacionalizaci výše uvedených DVO. Operacionalizaci lze obecně chápat jako převod definovaných pojmů na zkoumané ukazatele. Zkoumaný jev se převádí z jazyka teorie do jazyka výzkumu.¹³⁶

¹³⁶ REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních věd*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. s. 51.

Prostřednictvím rozpracování DVO jsem získala návod, na co se během výzkumu soustředit a jakým způsobem vypracovat rozhovor. Scénář rozhovorů s respondenty nalezneme v příloze č. 1.

Tabulka č. 1: Operacionalizace DVO1

DVO1: Jaké je formální nastavení adaptačního procesu v OÚORP?		
Dimenze: formální nastavení adaptačního procesu		
Subdimenze	Indikátory	Zdroj dat
Přednástupní fáze	<ul style="list-style-type: none"> • Výběrové řízení • Příjímací řízení • Poskytnutí informací • Aktivity před nástupem nového zaměstnance 	Rozhovor: <ul style="list-style-type: none"> • Personální útvar • Vedoucí
Nástupní fáze	<ul style="list-style-type: none"> • Cíle adaptačního procesu • Aktéři adaptačního procesu • Nástroje adaptačního procesu 	Rozhovor <ul style="list-style-type: none"> • Personální útvar • Vedoucí
Integrační fáze	<ul style="list-style-type: none"> • Aktéři adaptačního procesu • Délka adaptačního procesu • Závěrečné hodnocení adaptačního procesu 	Rozhovor <ul style="list-style-type: none"> • Vedoucí

Zdroj: vlastní zpracování na základě textu

Tabulka č. 2: Operacionalizace DVO2

DVO2: Jak hodnotí zaměstnanci OÚORP přednástupní fázi adaptačního procesu?		
Dimenze: adaptační proces v přednástupní fázi		
Subdimenze	Indikátory	Zdroj dat
Přednástupní fáze	<ul style="list-style-type: none"> • Informace před nástupem do pracovního procesu • Vzájemná očekávání • Aktivity před nástupem nového zaměstnance 	<p>Rozhovor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nový zaměstnanec

Zdroj: vlastní zpracování na základě textu

Tabulka č. 3: Operacionalizace DVO3

DVO3: Jak hodnotí zaměstnanci OÚORP nástupní fázi adaptačního procesu		
Dimenze: adaptační proces v nástupní fázi		
Subdimenze	Indikátory	Zdroj dat
Nástupní fáze	<ul style="list-style-type: none"> • První pracovní den • Seznámení se ostatnímu zaměstnanci a jeho začleňování do kolektivu • Seznámení se pracovním pozicí 	<p>Rozhovor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nový zaměstnanec

Zdroj: vlastní zpracování na základě textu

Tabulka č. 4: Operacionalizace DVO4

DVO4: Jak hodnotí zaměstnanci OÚORP integrační fázi adaptačního procesu?		
Dimenze: adaptační procesu v integrační fázi		
Subdimenze	Indikátory	Zdroj dat
Integrační fáze	<ul style="list-style-type: none"> • Závěrečné hodnocení adaptačního procesu • Délka pracovní adaptace • Přednost a nedostatky adaptačního procesu • Vnímaní zaměstnance v organizaci 	<p>Rozhovor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nový zaměstnanec

Zdroj: vlastní zpracování na základě textu

6.3 Popis výzkumného vzorku a jeho charakteristika

Diplomovou práci jsem zaměřila na problematiku adaptačního procesu zaměstnanců ve veřejné správě. Výběr výzkumného vzorku proběhl metodou účelového výběru, který je charakterizován na základě stanovených kritérií.

Výzkumu se účastnili jedinci, kteří splňují zadaná kritéria a současně s výzkumem souhlasí.¹³⁷ Zkoumaným prvkem je institut veřejné správy, respektive OÚORP, tedy Magistrát města Prostějova.

Výzkumným vzorkem této práce reprezentují noví zaměstnanci, kteří splňují kritérium délky působení tři až dvacet čtyři měsíců na OÚORP. Tento vzorek jsem vybrala z důvodu, že noví zaměstnanci jsou již po zkušební době a svůj adaptační proces mají stále v paměti. Dalším kritériem bylo jejich pracovní zařazení. Jsou to zaměstnanci, jejichž pracovní pozice v institutu veřejné správy je označována jako „úředníci“. Dále do výzkumu byli zahrnuti vedoucí pracovníci (vedoucí odboru a vedoucí oddělení). Tyto osoby jsem vybrala z důvodu, že se jejich činnost

¹³⁷ MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. s. 80.

podílí na práci s novými zaměstnanci a jsou zapojeni do adaptačního procesu. Poslední prvek, který jsem zahrnula do výzkumu, je personální útvar. Personální útvar patří k jednomu z nejdůležitějších aktérů procesu, který zajišťuje celý adaptační proces v institutu po formální stránce. Zejména se ho bude nejvíce týkat DVO1: „Jaké je formální nastavení adaptačního procesu v OÚORP?“.

Společným kritériem pro výběr respondentů byla místní a věcná příslušnost z důvodu zajištění snazší dostupnosti sběru dat. Tímto výzkumem byli osloveni pouze zaměstnanci, kteří působí na Magistrátu města Prostějov.

Výběr respondentů probíhal ve spolupráci s personálním oddělením. První zkontaktování a domluvy termínu rozhovoru se uskutečnily s respondenty prostřednictvím emailu. Tímto výzkumem bylo osloveno celkem 8 zaměstnanců na OÚORP.

Tabulka č. 5: Údaje o respondentech

Typ respondenta	Identifikace	Pohlaví	Profese	Dosažené vzdělání	Délka
Personalista	R1	žena		vysokoškolské magisterské	
Vedoucí odboru	R2	žena		vysokoškolské magisterské	
Vedoucí oddělení	R3	žena		vysokoškolské magisterské	
Nový zaměstnanec	R4	žena	referent přestupkového oddělení	vysokoškolské magisterské	19 měsíců
	R5	muž	referent přestupkového oddělení	vysokoškolské bakalářské	4 měsíce
	R6	muž	referent přestupkového oddělení	vysokoškolské inženýrské	19 měsíců
	R7	žena	referent přestupkového oddělení	vysokoškolské magisterské	23 měsíců
	R8	žena	referent přestupkového oddělení	vysokoškolské magisterské	4 měsíce

Zdroj: vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce jsou popsány pohlaví, profese, dosažené vzdělání jednotlivých respondentů a jejich délka působnosti na OÚORP. Jedná se převážně o ženské pohlaví a o pozice referent přestupkového oddělení. Všichni respondenti s výjimkou jednoho dosáhli plného vysokoškolského vzdělání. Z toho důvodu se osobně domnívám, že pro tuto profesi je zapotřebí dosáhnout vysokoškolské vzdělání, protože referenti přestupkového oddělení musí být schopni při své práci aplikovat odborné znalosti nabytých vzděláním.

6.4 Strategie a metoda sběru dat

Tato práce se věnuje výzkumnému šetření a klade si za cíl porozumět tomu, jak probíhá adaptční proces nových zaměstnanců v institutu veřejné správy a jak jí ze své perspektivy vnímají a hodnotí. Vzhledem k tomu, že je výzkum zaměřen na problematiku adaptačního procesu zaměstnanců ve veřejné správě, byl zvolen kvalitativní výzkum.

Kvalitativní výzkum je „proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu“.¹³⁸ Tento výzkum se především zaměřuje na práci se slovy a textem. Jedná se tedy o nenumerické šetření, které je založen na indukci. Umožňuje pozorovat sociální jevy v jejich přirozeném prostředí a vytvářet o nich obraz.¹³⁹ DISMAN vymezuje kvalitativní výzkum jako nenumerické šetření a interpretaci sociální reality s cílem odkrýt sdělované informace. Zvolená strategie nejlépe reflektuje potřeby výzkumného problému, který se zaměřuje na perspektivu klíčových aktérů adaptačního procesu. Pro tento druh výzkumu je charakteristické získávání velkého množství dat od malého počtu jedinců, umožňuje hlubší poznání a pochopení problému, ale získané znalosti jsou málokdy generalizována na populaci. Tímto se snižuje reliabilita výzkumu, nicméně je nabízen detailnější vhled do předmětu zkoumání, čímž se zvyšuje její validita. Zmíněná strategie se vyznačuje tím, že se provádí v přirozených sociálních podmínkách. Nevýhodou předmětné strategie může být transparentnost, ovlivnitelnost výzkumu jeho výzkumníkem a časová náročnost sběru a analýzy dat.¹⁴⁰

Metody sběru dat je možno vymezit jako specifické postupy pro poznání určitých jevů. V kvalitativním výzkumu lze využít základní techniky sběru dat. Nejvyužívanějšími techniky sběru dat jsou pozorování, rozhovory a analýzy dokumentů.¹⁴¹ Pro získání dat k naplnění poznávacího cíle této práce byla především využita metoda rozhovoru, zejména polostrukturovaný rozhovor. Rozhovor je „nejčastěji používanou metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu. Používá se pro něj označení hloubková rozhovor (*in-depth interview*), jež můžeme definovat jako nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek.“¹⁴² Autor CHRÁSKA definuje rozhovor jako „Interview je metoda shromažďování dat o pedagogické realitě, která spočívá

¹³⁸ ŠVAŘÍČEK, Roman, ŠEĐOVÁ, Klára. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, s.r.o., 2007. s. 17.

¹³⁹ MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu...*, s. 40.

¹⁴⁰ DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4. vydání. Praha: Karolinum, 2011. s. 286 - 287.

¹⁴¹ DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele...*, s. 298.

¹⁴² ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách...*, s. 159.

v bezprostřední verbální komunikaci výzkumného pracovníka a respondenta. Někdy se v podobném výzkumu používá také obsahově širšího českého termínu rozhovor.“¹⁴³

Polostrukturovaný rozhovor je charakteristický tím, že tazatel má připravený seznam otázek, které při jednotlivých rozhovorech musí položit. Jejich pořadí a formulace závisí na tazateli, který může různě pořadí modifikovat a doplňovat. Při této metodě sběru dat má tazatel možnost se v průběhu rozhovoru doptávat a požadovat upřesnění či vysvětlení odpovědí.¹⁴⁴

Pro účely diplomové práce byly vedeny polostrukturované rozhovory s personalistkou OÚORP, vedoucími odboru a oddělení OÚORP a novými zaměstnanci, kteří se podílejí na adaptačním procesu. Tuto metodu jsem zvolila z důvodu, že je tímto upřednostňován osobní kontakt s respondenty. Výzkumník si může dotazovanou osobu během rozhovoru usměrňovat, aby dosáhl odpovědi na položenou otázku, a současně respondent se může sám rozhovořit a poskytnout další informace, které mohou být pro výzkum přínosem.

Při rozhovoru jsem se mohla soustředit na chování respondentů a jejich projevy, zejména na mimiku, gestikulaci, intonaci a mnoho dalších prvků neverbální komunikace, které přinášely komplexní pohled na rozhovor.

6.5 Sběr a analýza dat

Výzkumné šetření bylo uskutečňováno na začátku ledna do konce března 2020. Podle výše uvedených kritérií bylo pomocí emailové komunikace osloveno deset respondentů, z nichž se osm rozhovorů zúčastnilo, a dva respondenti rozhovor odmítli. Respondenti se výzkumu účastnili zcela dobrovolně. Všechny rozhovory proběhly na základě předem připraveného scénáře v prostorách Magistrátu města Prostějova, tedy v přirozeném pracovním prostředí, kde zaměstnanci OÚORP pracují. Rozhovory trvaly přibližně hodinu a půl a byly uskutečňovány v rámci pracovní doby. Na jeho začátku byli respondenti seznámeni s obsahem teoretické a empirické části práce a byla jim zaručena anonymita, přičemž byli požádáni, zda k zaznamenávání může výzkumník použít nahrávací zařízení. Na tomto místě musím ocenit vstřícný přístup všech respondentů, kteří se snažili o zodpovězení veškerých otázek. Respondenti odpovídali na všechny položené otázky, nikdo z nich nevyužil možnosti o nějaké otázce nehovořit či ukončit rozhovor dříve. V tomto případě jsem se setkala s respondenty, kteří byli velmi sdílní. Podle mého názoru rozhovory probíhaly v přátelské atmosféře a hlavním záměrem bylo, aby se respondenti během rozhovoru cítili příjemně a neměli z něho negativní pocity.

¹⁴³ CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. s. 182.

¹⁴⁴ MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu...*, s. 159 - 161.

Rozhovory začínaly obecnými otázkami, zejména týkající se identifikace respondenta jeho pohlaví, věku, vzdělání, pracovní pozice a jeho den nástupu do zaměstnání. Posléze následovaly otázky, které jsem připravila viz. scénář rozhovoru. Každý rozhovor byl zakončený poděkováním za ochotu a vstřícnost. Rozhovory se souhlasem respondentů byly zaznamenány na nahrávací zařízení a následně přepsány do písemné podoby.

Ke sběru dat byla jako doplňková metoda zvolena analýza interních dokumentů. Tato analýza měla přispět k zodpovězení DVO1. Mezi analyzované dokumenty patří vzor adaptační procesu a podle něho vyplněné příklady adaptačních plánů konkrétních respondentů, Pokyn tajemníka Magistrátu města Prostějova č. 7/2013 ¹⁴⁵.

Získaná data byla následně tříděna a analyzována. Na analýzu navazuje interpretace dat, která je součástí další kapitoly.

6.6 Etika ve výzkumu

Důležitou součástí nejen diplomových prací, ale všech výzkumů je dodržování etických pravidel výzkumu. Respondenti se výzkumu účastní zcela dobrovolně a je velmi důležité, aby byli seznámeni s jeho průběhem.

Na začátku každého rozhovoru byli respondenti požádáni o možnosti využití nahrávacího zařízení, které sloužilo pouze k účelu této diplomové práce. Ve všech případech jsem k této možnosti obdržela kladný souhlas. Ve výzkumu byla zajištěna anonymita respondentů, z toho důvodu v práci nesdělují bližší informace, které by mohli jakýmkoliv způsobem přispět k identifikaci jednotlivých účastníků výzkumu. Veškeré informace byly získány v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů.

¹⁴⁵ Pokyn tajemníka Magistrátu města Prostějova č. 7/2013, kterým se stanoví závazný postup při přijetí nového zaměstnance, před dlouhodobou nepřítomností zaměstnance v práci a po návratu zaměstnance do práce, při změně pracovního zařazení zaměstnance a při skončení pracovního poměru zaměstnance.

7 INTERPRETACE VÝZKUMU

V této kapitole budou interpretována zjištěná data s cílem zodpovědět hlavní výzkumnou otázku. Text bude členěn podle DVO, které se zabývají nastavení adaptačního procesu a jeho zhodnocením jednotlivých respondentů. Data týkající se položených otázek jsem získala na základě rozhovorů s personalistkou, vedoucí odboru a oddělení, s vybranými zaměstnanci a studiem interních dokumentů.

7.1 Nastavení adaptačního procesu

První DVO „*Jaké je formální nastavení adaptačního procesu v institutu veřejné správy?*“ se zabývala nastavením adaptačního procesu v institutu veřejné správy. Cílem této otázky je zjistit, jakým způsobem je tento proces nastaven. Informace vztahující se k současnému formálnímu nastavení adaptačního procesu jsme získali prostřednictvím rozhovorů s personalistkou, vedoucí odboru a oddělení, z prostudování interních dokumentů a z vlastního pozorování.

Adaptační proces je formálně nastaven dle vnitřního předpisu zaměstnavatele, ve kterém je proces detailně popsán. Vnitřním předpisem se rozumí Pokyn tajemníka Magistrátu města Prostějova č. 7/2013, kterým se stanoví závazný postup při přijetí nového zaměstnance, před dlouhodobou nepřítomností zaměstnance a po jeho návratu do zaměstnání a při změně jeho pracovního zařazení. Mimo jiné jsou v tomto dokumentu stanoveny i cíle adaptace: dosahovat maximálního výkonu v co nejkratší době, překonávat počáteční fáze, kdy se mu zdá všechno nové a složité. „*Formální nastavení adaptačního procesu v inputu veřejné správy je prostřednictvím vnitřního procesu organizace, který je zakotvený ve vnitřním předpisu, ve kterém je celý proces poměrně detailněji rozpracován a popsán.*“ (R1)

Adaptační plán má podobu formuláře, ve kterém jsou stanoveny jednotlivé kroky adaptace, jež musí nový zaměstnanec projít. Jsou v něm zahrnuty základní věci týkající se organizace úřadu, BOZP, proškolení s vnitřními předpisy a další věci, které zaměstnanec potřebuje znát pro svou práci podle dané pozice. Ke každé položce je stanovena zodpovědná osoba, která ho s daným tématem seznámí a seznámí s termínem plnění. Oddělení řízení lidských zdrojů vytvořilo tzv. šablonu, kde jsou dané základní kroky popsány. „*Adaptační proces je formálně nastaven pro všechny stejně, ale při jeho realizaci je samozřejmě nutné zohlednit, o jakou pozici se jedná*“ (R1). Odpovědnost za nastavení a vypracování konkrétní podoby adaptačního plánu má vedoucí pracovník.

Adaptační proces začíná již prvotním kontaktem s novým zaměstnancem a končí v závěru jeho zkušební doby. Je nastaven na dobu 3 měsíců a může být na základě doporučení prodloužen. Na konci zkušební doby má vedoucí pracovník za úkol vyhodnotit adaptační proces

nového zaměstnance formou rozhovoru. V této části je prostor pro vyjádření se jak mentorem a nadřízeným pracovníkem, tak i samotným zaměstnancem. V tomto hodnocení se zaznamenává úspěšnost adaptace, jsou přijata případná doporučení, na jejichž základě se přizpůsobí další vývoj zaměstnance ke konkrétní pracovní pozici. „*Délka adaptačního procesu je nastavena na tři měsíce a je možné ji v případě potřeby prodloužit.*“ „*Doba tří měsíců je dle mého názoru dostačující pro základní seznámení se jak s náplní práce, tak pracovním prostředím i organizační kulturou. Pokud adaptační proces probíhá kvalitně a je mu věnována potřebná pozornost, pak je výsledkem to, že nový zaměstnanec získá přesvědčení, že se může na svého mentora, kdykoliv obrátit a požádat ho o konzultaci či radu. Adaptační proces striktně nekončí po třech měsících. Jednak je možné ho prodloužit oficiálně, při závěrečném zhodnocení průběhu a výsledku adaptačního procesu, ale samozřejmě probíhá nadále i neformálně.*“ (R1) „*Ve většině případů trvá po zkušební dobu, pouze v některých případech je v hodnocení adaptačního procesu navrhováno pokračování v adaptačním procesu. Adaptační proces probíhá pod dohledem mentora, který nového zaměstnance vede, seznamuje ho s PC programy, které jsou na jeho pozici používány. Provádí ho jednotlivými procesy, které souvisí s jeho pracovní pozicí.*“ (R2)

7.1.1 Shrnutí

Ze získaných informací je patrné, že adaptační proces je v institutu veřejné správy formálně nastaven a řízen. Po metodické stránce ho řídí oddělení řízení lidských zdrojů a za jeho realizaci zodpovídá vedoucí pracovník nově příchozího zaměstnance.

Adaptační proces začíná již obdobím před nástupem nového zaměstnance. Jde o časový úsek obsahující nábor a výběr zaměstnance, a tedy o prvotní kontakt nového zaměstnance a zaměstnavatele. V přednástupní fázi oddělení řízení lidských zdrojů se snaží poskytnout co nejkonkrétnější informace, aby si uchazeč o zaměstnání mohl udělat reálnou představu o nabízené pracovní pozici.

Nástupní fáze adaptace nového zaměstnance začíná prvním pracovním dnem a je vyplněna aktivitami jakožto podepsáním pracovní smlouvy, seznámení zaměstnance s pracovištěm, představením klíčových pracovníků a spolupracovníků, teoretickým úvodem do pracovních činností, hlavní náplně práce a předáním místa výkonu práce.

V rámci integrační fáze probíhá zaškolování nového zaměstnance na danou pracovní pozici prostřednictvím mentoringu. Délka adaptačního procesu se shoduje s délkou zkušební doby. Na konci zkušební doby je adaptační proces ukončen formou rozhovoru s vedoucím pracovníkem. Pro řízení adaptačního procesu zaměstnavatel využívá adaptační plán, poskytuje informační materiály, pořádá vstupní školení, která využívá pro všechny pozice, jen se jejich obsah liší podle pracovních pozic.

7.2 Hodnocení přednástupní fáze

Informace vztahující se k hodnocení přednástupní fáze jsem získala zkombinováním rozhovorů se zaměstnanci.

V přednástupní fázi jsem sledovala určité indikátory, které jsou znázorněny v operacionalizační tabulce. V této části se zabývám analýzou odpovědí na DVO2. Pro účely jsem se rozhodla v přednástupní fázi adaptace pozorovat následující body:

- informace o prvním kontaktu s budoucím zaměstnavatelem,
- dostatečné množství informací o náplni práce,
- zda budoucí zaměstnavatel udržuje kontakt s uchazečem o zaměstnání.

7.2.1 Prvotní kontakt s budoucím zaměstnavatelem

Všichni dotazovaní respondenti reagovali na nabídku práce veřejně přístupnou na webovém portálu Magistrátu města Prostějova. Respondenty zaujala nabídka práce z důvodu, že pracovní pozice jsou vhodné i pro absolventy. Téměř všichni respondenti se vyjadřovali k prvnímu dojmu s budoucím zaměstnavatelem velmi pozitivně, a to především k příjemné atmosféře, která byla vytvořena při výběru uchazeče o zaměstnání. *„Můj prvotní kontakt s institutem veřejné správy byl při vyhlášení výběrového řízení, který byl vyvěšen na webovém portálu Magistrátu města Prostějova. Poté jsem zaslala institut veškeré požadované materiály a následně jsem obdržela písemnou pozvánku k výběrovému řízení.“* (R4) *„Prvotní kontakt byl na základě zaslání přihlášky do výběrového řízení a následné pozvánky k výběrovému řízení.“* (R5)

7.2.2 Kvalita a množství informací před nástupem

Do této části jsem zahrнула dva body, které se týkají informací o náplni práce a množství informací před nástupem do zaměstnání.

Informace ohledně pracovního místa a náplně práce před nástupem do zaměstnání hodnotili respondenti kladně. Z uvedených odpovědí respondentů lze usuzovat, že množství informací, které respondenti obdrželi před nástupem do zaměstnání v oblasti pracovní pozice, posuzovali jako dostatečné. Obsah činnosti vyplývající z pracovního místa jim byl dobře popsán. Co se týče opravdovosti poskytovaných údajů před nástupem do zaměstnání, se shodovaly s realitou. Výjimku tvořil pouze jeden případ, kdy respondent uvedl, že byl vybrán na pozici občanských přestupků, ale jeho pracovní náplň je pestřejší. *„Před nástupem do zaměstnání jsem získala potřebné informace k pracovnímu místu.“* *„Množství a kvalitu informací považuji za dostatečné.“* (R4) *„Informace o pracovním místě byly součástí popisu výběrového řízení a následně při nástupu.“* (R6) *„Byla jsem*

vybrána na pozici občanských přestupků. V průběhu adaptačního procesu jsem byla však několikrát v nejistotě, jakou práci vlastně budu vykonávat. A to z důvodu, že jako právnické nepotřebuji žádnou další zkoušku odborné způsobilosti a mohu projednávat veškeré přestupky. Kvůli personální otázce na oddělení jsem několikrát nevěděla, jak celá situace dopadne. Nakonec jsem ale zůstala zařazena na původní pozici s tím, že vypomáhám v jiných oblastech pouze v případech potřeby.“ (R7).

V návaznosti na tuto odpověď bych ráda objasnila, jak funguje oddělení přestupků. Ze studia vnitřních dokumentů oddělení přestupků zajišťuje činnost Komise pro projednávání přestupků, přestupkovou agendu na úseku veřejného pořádku, občanského soužití a ve věcech majetkových, projednává a rozhoduje i další přestupky podle zákona o přestupcích a podle zvláštních právních předpisů. Referenti přestupkového oddělení jsou neformálně rozděleni podle vykonávací agendy. Z toho důvodu respondent R7 díky svému vzdělání je upřednostňován na určitou agendu, ale dle potřeby vykonává i ostatní agendy.

7.2.3 Udržování kontaktu s novým zaměstnancem

Z rozhovoru je patrné, že zaměstnavatel udržoval s novými zaměstnanci kontakt již před nástupem do zaměstnání. Kontakt byl zaměřen na formální záležitosti, které se týkaly výsledků výběrového řízení a jejich nástupu do zaměstnání. Respondenti sdělili, že budoucí zaměstnavatel s nimi udržoval kontakt ještě před jejich nástupem do zaměstnání prostřednictvím telefonické komunikace. Telefonický kontakt sloužil především k potvrzení přijetí uchazeče do zaměstnání a k upřesnění dne jeho nástupu. „První informací o tom, že jsem byla vybrána na pracovní pozici, jsem obdržela telefonicky od personálního oddělení a následně jsem obdržela písemné vyhotovení o přijetí k pracovní pozici.“ (R4) „Po skončení výběrového řízení mi bylo sděleno, že jsem byla vybrána na pozici referent oddělení přestupků, a to nejprve telefonicky a poté písemně. Následně jsem si dohodla schůzku s personalistkou magistrátu.“ (R7).

Všichni respondenti uvedli, že prvotní kontakt s budoucím zaměstnavatelem před jejich oficiálním nástupem do zaměstnání byl prostřednictvím telefonické komunikace a posléze doručení písemného vyhotovení o výsledku výběrového řízení. Kontakt s budoucím zaměstnavatelem považují za velmi přínosný, neboť jim výrazně usnadnil nástup z důvodu, že jim byly upřesněny požadavky k nástupu do zaměstnání.

7.2.4 Shrnutí

Přednástupní fáze adaptačního procesu je z pohledu zaměstnanců hodnocena kladně. Všichni respondenti se poprvé dostali do kontaktu s budoucím zaměstnavatelem při podání přihlášky do výběrového řízení a posléze při osobním setkání při výběrovém řízení. Již při výběrovém řízení hodnotili respondenti kladný přístup zaměstnavatele. Téměř všichni

respondenti uváděli, že na pozitivní dojem při prvním osobním setkání měla výrazný vliv personalistika, která navodila příjemnou atmosféru. Z tohoto lze usoudit, že personální oddělení si uvědomuje důležitost přednástupní fáze adaptačního procesu.

Kvalitu a množství informací, kteří noví zaměstnanci získali, hodnotí pozitivně. Respondenti hodnotili pozitivně udržování kontaktu s novým zaměstnancem před jeho nástupem do zaměstnání. Sdělili, že kontakt probíhal nejprve telefonickou a posléze písemnou formou.

7.3 Hodnocení nástupu adaptačního procesu

V této části se budu zabývat analýzou odpovědi na DVO3 týkající se nástupní fáze adaptačního procesu. Interpretovaná data jsem získala na základě rozhovoru se zaměstnanci. Opět v této fázi jsem sledovala určité indikátory, které jsou znázorněny v operacionalizační tabulce. Pro vyhodnocení účinnosti adaptačního procesu v této fázi slouží body:

- první den v zaměstnání,
- seznámení s pracovištěm,
- seznámení se spolupracovníky a přidělení mentora,
- vysvětlení (představení) adaptačního procesu.

7.3.1 První den v zaměstnání

Pocity respondentů v první den nového zaměstnání se liší podle toho, jak jej popisují. „*Tento den bych zhodnotila kladně z důvodu, že mi byly poskytnuty potřebné informace k pracovnímu místu a byla jsem představena ostatním kolegům. Dále první den se mi věnovala hlavně vedoucí oddělení, která mě detailněji seznámila s obsahem pracovní pozice a pracovním místem.*“ (R4) Podobně svůj první den v zaměstnání popsal respondent R5, který pozitivně hodnotil přístup svých nových spolupracovníků. „*Pozitivně mě překvapil přátelský přístup a vstřícnost ze strany mentora, tak ze strany celého pracovního kolektivu.*“ (R5) „*Trošku stres, hodně informací, pozitivně hodnotím přístup kolegů.*“ (R8)

Na hodnocení prvního dne u nových zaměstnanců má určitý vliv množství informací, které jsou jim během dne poskytovány. V tomto momentu bych si dovolila upozornit, že není vhodné, aby byl nový zaměstnanec první den zahlcen příliš velkými množství informací najednou.

Na základě položených otázek jsem zjišťovala, jestli se novému zaměstnanci první pracovní den někdo věnoval. Odpovědi byly kladné. Podle odpovědi se respondentům věnovala první pracovní den personalistika, vedoucí oddělení nebo odboru a mentor, avšak někteří noví zaměstnanci nacházeli první den oporu i u ostatních kolegů. „*První den se mi věnovala personalistika,*

dále vedoucí oddělení, která mě detailněji seznámila s obsahem pracovní pozice a pracovním místem.“ (R4) „První pracovní den se mi věnovala hlavně vedoucí oddělení a mentor.“ (R5) „První pracovní den se mi věnovala hlavně vedoucí oddělení a kolegové.“ (R6)

Ze zjištěných informací vyplývá, že první pracovní den u nových zaměstnanců probíhá téměř stejně. Nejprve se jim věnovala personalistika, poté vedoucí oddělení a mentor. Významnou roli u některých respondentů zastávali i ostatní kolegové, kteří vytváří na pracovišti pozitivní atmosféru.

7.3.2 Uvedení nového zaměstnance na jeho pracovní místo

Uvedení nového zaměstnance na pracoviště a seznámení s jeho budoucími kolegy je proces, který má v kompetenci většinou vedoucí pracovník. Významnou roli zde může zastávat i personální oddělení. Představení klíčových pracovníků a spolupracovníků sebou nese začleňování nového zaměstnance do pracovního prostředí a do kolektivu samotného.

Z rozhovorů s respondenty bylo zjištěno, že nové zaměstnance na pracoviště uvedla a seznámila s ostatními kolegy vedoucí oddělení. *„Představení s ostatními kolegy na pracovišti proběhlo v přátelské atmosféře. Vedoucí oddělení mě představila každému kolegovi a řekla o nich pár informací. Zhruba za 10 dní po mém nástupu proběhlo neformální setkání.“ (R4) „Na základě oficiálního představení mé osoby ze strany vedoucí oddělení jsem byla představena ostatním kolegům.“ (R6) „Ještě před nástupem jsem se přišla představit a přímá nadřízená mě provedla po všech kancelářích a představila nastávající kolegy, což jsem ocenila.“ (R7). „Vedoucí mě představila novým kolegům.“ (R8). Z výše uvedených odpovědí lze usoudit, že první pracovní den u většiny respondentů probíhal podobně. Po celou dobu se jim věnovala vedoucí, která je seznámila s pracovištěm a představila je spolupracovníkům.*

Při uvádění nového zaměstnance na pracoviště byli zaměstnanci zavedeni na místo výkonu jeho práce. Dále by mu měli být formálně předány nástroje potřebné k výkonu práce. Většina respondentů uvedla, že obdržela písemné materiály, které měly sloužit jako vodítko při náplni pracovní činnosti. *„Nejdříve jsem byla provedena celým oddělením. Pak jsem byla uvedena na své pracovní místo. Podepsala jsem soupis majetku, za který odpovídám.“ (R4) „Po nástupu jsem provizorně seděla asi 6 týdnů v kanceláři přímé nadřízené. Teprve se budovaly kanceláře, v nichž jsem měla mít pracovní místo i já. Poté jsem byla seznámena s majetkem, za který odpovídám, podepsala převod majetku.“ (R7)*

7.3.3 Realizace adaptačního procesu

Jedním z pilířů formálního nastavení adaptačního procesu je sestavení adaptačního plánu. Z výzkumu vyplynulo, že noví zaměstnanci obdrželi adaptační plán. Zaměstnanci byli na začátku seznámeni s adaptačním procesem a s jeho cíli. Hlavním cílem adaptačního procesu je co nejsnazší začlenění nového zaměstnance do pracovního kolektivu a dosáhnout toho, aby

zaměstnanec byl po určité době schopný pracovat samostatně. Ze získaných odpovědí bych uvedla, že realizace samotného adaptačního procesu začal již v první den, ve kterém byli noví zaměstnanci seznámeni s kolektivem a s jejich pracovní pozicí. Dále respondenti uvedli, že jim byly poskytnuty písemné materiály, byli seznámeni s vnitřními předpisy a byl jim vysvětlen celý průběh adaptačního procesu.

„Zaměstnanec je seznámen s adaptačním procesem. Proces trvá tři měsíce. Zaměstnanec má mentora, který ho po dobu tří měsíců zapracovává do odborné agendy související s vykonávanou činností (spisová služba a jiné programy, které příslušné oddělení používá ke své činnosti), dále ho seznamuje s chodem odboru, oddělení a proškolí ho z bezpečnostních předpisů a používání IT. Součástí adaptačního procesu je dále: 1. seznámení zaměstnance s úřadem, orientace na úřadě, spolupráce s ostatními odbory, 2. Proškolení zaměstnance z vnitřních předpisů BOZP. Před koncem adaptačního procesu se provede vyhodnocení – vyjadřuje se mentor, nadřízený pracovník a zaměstnanec.“ (R3) „Byla jsem seznámena s adaptačním plánem a jeho celkovým průběhem.“ (R4) „Byla jsem seznámena s adaptačním plánem. Na začátku mi bylo řečeno tolik nových informací, že už si přesně neopatuji, co bylo v jeho průběhu.“ (R7)

7.3.4 Shrnutí

V této dílčí otázce jsme se věnovala nástupní fázi adaptačního procesu. Cílem bylo zjistit, jak tuto fázi noví zaměstnanci hodnotí. Z rozhovorů vyplynulo, že nástupní fáze adaptačního procesu začíná prvním dnem nástupu do zaměstnání. Ze studia odborné literatury víme, že první den může být velmi náročný a stresující.

První dny na nové pozici jsou specifické nejistotou spojenou s emocionální zátěží ze strany nového zaměstnance. Ke snížení míry nejistoty může výrazně přispět příjemné pracovní prostředí a chování stávajících zaměstnanců k novému zaměstnanci.

Nástupní fázi adaptačního procesu noví zaměstnanci hodnotili podobně. Z jejich výpovědí můžeme říci, že mezi pozitivní aspekty patří především vstřícný a ochotný přístup ostatních kolegů včetně vedoucích. Ze získaných informací konstatuji, že první pracovní dny probíhaly ve spolupráci s personálním oddělením, vedoucím oddělením a mentorem. Respondenti mimo jiné ocenili, že během prvního týdne v novém zaměstnání mohli pozorovat pracovní náplň ostatních kolegů. V tento moment bych chtěla zdůraznit, že skutečně není vhodné, aby byl nový zaměstnanec v první pracovní den zahlcen množstvím informací, ale aby mu byly předávány postupně podle jejich významnosti a nedošlo tak k zahlcení během prvního pracovního dne, které by mohlo vést k frustraci a ztrátě motivace.

7.4 Hodnocení integrační fáze adaptačního procesu

V této části se budeme zabývat analýzou odpovědí na DVO4. Získaná data vztahující se k hodnocení integrační fáze jsme získali realizací rozhovorů se zaměstnanci.

V této fázi jsme sledovali stanovené indikátory, které jsou znázorněny v operacionalizační tabulce. Pro vyhodnocení účinnosti adaptačního procesu v této fázi jsme pozorovali následující body:

- aktivní spolupráce s kolegy,
- seznámení se s náplní práce,
- pocit začlenění do pracovního prostředí,
- realizace a hodnocení adaptačního procesu.

7.4.1 Začlenění se do pracovního prostředí

K prvnímu kontaktu s kolegy již došlo první pracovní den, tedy v den nástupu do zaměstnání, kdy nového zaměstnance uvedla a seznámila s kolegy vedoucí oddělení.

Příznivý průběh adaptace ovlivňuje osobnost vedoucího pracovníka, vztahy a atmosféra na pracovišti. Dále na celkový průběh má vliv osobní charakteristika člověka, jeho míra adaptability a jeho úroveň sociální zralosti. Všichni respondenti hodnotili spolupráci s ostatními kolegy kladně. Dále popisovali podobné cítění ze strany kolegů, spolu s jejich podporou se začleněním se do pracovního kolektivu. „*Do pracovního kolektivu jsem byla začleněna představením mé osoby vedoucím pracovníkem. Já osobně mohu říci, že mi nic nebránilo v začlenění do kolektivu z důvodu, že se považují za přátelskou a nekonfliktní osobu. Dále mohu říci, že jsem ze začátku uvítala i pomoc druhých.*“ (R4) „*Určitě, někteří byli otevřenější, jiní zadržlivější, záleží na povaze jedince. Já sama s komunikací a začleněním problém nemám.*“ (R7)

K dobrým vztahům na pracovišti pomáhají teambuildingové akce, které jsou pořádané zaměstnavatelem. Všichni respondenti sdělili, že na jejich oddělení tyto akce probíhají společně s dalšími akcemi jako např. společná setkání, oslava narozenin nebo vánoční večírky. Většina pracovníků si tento druh akcí pochvaluje a považují ho za stmelování kolektivu. „*Minimálně. Ne z důvodu, že bych nechtěla, ale není dostatek času. Mám spoustu jiných přátel, a i ty zanedbávám. Prioritou číslo jedna je rodina a děti. Ano, několikrát ročně je posezení s kolegy u příležitosti oslav, narozenin, Vánoce.*“ (R7)

7.4.2 Seznámení se s náplní práce

Na danou pracovní pozici byli všichni respondenti zaškolení. Všichni se shodli, že na začátku jim byla srozumitelně popsána pracovní náplň jejich pozice. Samotný proces zaškolení má na starosti mentor, který se novým zaměstnancům věnuje po celou jeho dobu. Těm mentor předává nejen své zkušenosti, ale především instrukce pro dobré zvládnutí pracovní náplně. *„Postupně jsem docházela k tomu, co se všechno ode mě očekává a jak funguje chod samotného oddělení od momentu oznámení přestupků, přes evidenci do informačního systému, přidělení spisových značek, právní kvalifikaci skutku, rozdělení agendy jednotlivých referentů, jaký je klíč k rozdělení, co se myslí samostatnou prací na jednotlivých případech, jak fungují ústní jednání, jaká je role zapisovatelek, co od nich mohu požadovat, až po ukončení konkrétní věci, nabytí právní moci a uzavření spisu.“* *„Písemné materiály, vstupní školení, seznámení s vnitřními předpisy, mentoring školení mimo pracoviště a hodnocení.“* (R4) *„Na začátku mi byly poskytnuty písemné materiály, dále jsem uvítal samostudium. Ano, pomáhal mi hlavně mentor, který mi byl po celou dobu oporou, ale i ostatní kolegové.“* (R5) *„Byly mi poskytnuty písemné materiály, dále PC. Ano pomáhal mi mentor a ostatní kolegové.“* (R6) *„Ve větší míře jde o samostudium, čerpání s předem připravených vzorů, které jsem obdržela od mentora, a dále pak konzultace a vlastní invence.“* (R7)

7.4.3 Nástroje v adaptačním procesu

Za nejčastěji používané nástroje během adaptačního procesu respondenti uváděli: písemné materiály, vstupní školení, mentoring, školení mimo pracoviště a hodnocení.

Písemné materiály dodají novým zaměstnancům jistotu při plnění pracovních úkolů. Nahlédnutí do materiálů je vždy ujistí o správnosti řešení daného úkolu. Jako další užitečný nástroj respondenti uváděli mentoring, potom hodnocení jako reflexi na jejich pracovní činnosti. *„Písemné materiály, vstupní školení, seznámení s vnitřními předpisy, mentoring školení mimo pracoviště a hodnocení.“* (R4) *„Na začátku mi byly poskytnuty písemné materiály, dále jsem uvítal samostudium. Dále byly použity nástroje jako hodnocení a konzultace.“* (R5) *„Pouze úplná znění potřebných zákonů a dále komentáře k právním předpisům, ty jsem získala „náhodou“ tak, že mi je v elektronické formě zaslali ochotní kolegové. Dále během adaptačního plánu byly využity nástroje jako konzultace, školení, hodnocení.“* (R7)

7.4.4 Realizace a hodnocení adaptačního procesu

Adaptační plán je realizován prostřednictvím ostatních útvarů. V tomto období je velmi důležité, aby se novému zaměstnanci dostalo podpory, a to nejen ze strany vedoucího oddělení, mentora, ale i od ostatních kolegů, aby nepostrádal.

Samotný proces adaptace zaučování probíhal ve většině případů prostřednictvím mentora. Mentor je zkušený kolega, který nového zaměstnance provází adaptačním procesem,

zaučuje a pomáhá mu při plnění jeho pracovních úkolů. Jmenuje ho vedoucí oddělení podle jeho zkušeností s danou pracovní náplní dle pozice. Z rozhovorů usuzuji, že novým zaměstnancům byl přidělen vhodný mentor, protože adaptační procesy všech respondentů byly hodnoceny pozitivně. Mimo jiné respondenti hodnotili kladně i ostatní kolegy při jejich vstřícném přístupu.

I přes nezbytně nutné znalosti pracovní náplně se všichni respondenti shodli, že se cítí na dané pracovní pozici jistí a považují adaptační proces za úspěšný. „*Adaptační proces hodnotím za velice úspěšný. Nejdříve bych zhodnotila pracovní kolektiv, který mi pomáhal v začlenění se. Poté adaptační proces po odborné rovině vnímám kladně, kolik toho vím a znám. V mém případě vím, že po dobu, kdy probíhal adaptační proces, jsem se naučila vnímat a vstřebávat všechny informace, které jsou prospěšné k mojí pracovní náplni. Dále vím, že umím pracovat samostatně a když potřebuji radu, vím, na koho se obrátit.*“ (R4) „*Obsah adaptačního plánu hodnotím velmi kladně. Podle mého názoru slouží jako vodítko při procesu plnohodnotné adaptaci nově příchozího zaměstnance na pracovní místo.*“ (R5) „*Sama za sebe, s přihlédnutím k předchozím pracovním zkušenostem a dosaženému vzdělání a dále komunikativnosti s ostatními a jejich ochotou konzultovat, nemohu říct, že by se jednalo o neúspěch. Otázkou však zůstává, zda to lze nazývat úspěchem adaptačního procesu. Dle mého názoru se spíše než o adaptační proces jedná o vlastní iniciativu než o cílený proces začlenění zaměstnance na jeho pracovní pozici.*“ (R7)

Dále se respondenti vyjádřili k otázce významu realizace adaptačního procesu. Všichni se shodli na důležitosti jeho realizace z důvodu, že napomáhá novému zaměstnanci se rychleji integrovat do pracovního procesu. „*Myslím si, že realizace adaptačního procesu má význam z důvodu, že nově příchozí zaměstnanec si může být jistý tím, že v případě potřeby mu bude poskytnuta určitá pomoc při plnění jeho pracovních povinností tak, aby se co v nejkratší době klimatizoval v pracovním prostředí a dosáhl lepšího pracovního výkonu v co nejkratší době.*“ (R4) „*Podle mého názoru slouží jako vodítko při procesu plnohodnotné adaptaci nově příchozího zaměstnance na pracovní místo.*“ (R5) „*Určitě má! Pro oddělení je důležité co nejrychleji zaškolit nového zaměstnance tak, aby dokázal co nejrychleji samostatně pracovat a byl plnohodnotnou součástí pracovního kolektivu. Určitě se vyplatí věnovat se osobně novému zaměstnanci, blíže vysvětlit především jak funguje oddělení, jaká je pracovní náplň jednotlivých kolegů a jak každý jednotlivec zapadá do celého řetězce tak, aby oddělení vykonávalo kompaktní práci jako celek. Dále pak co se od něj očekává a naopak jakou práci může očekávat od ostatních. Nový zaměstnanec by se tak vyvaroval v mnoha směrech tápání a fázi pokus/omyl, kdy vznikají zbytečné chyby. Těmto chybám lze z mého pohledu předejít a ušetřit čas i stres celému oddělení.*“ (R7)

Respondenti se mimo jiné shodli na tom, že v případě nejistoty ve věci vyplývající z pracovní činnosti, vědí na koho se obrátit a tak správně a úspěšně situaci zvládnout.

Závěrečné hodnocení adaptačního procesu proběhlo na konci adaptačního období, tedy ke konci zkušební doby. Je součástí formálního nastavení procesu adaptace. V odborné literatuře

je význam hodnocení adaptačního procesu vyzdvihován. Účinnost adaptačních plánů v organizacích je přímo podmíněna kontrolou a kvalitou závěrečného hodnocení.

Někteří respondenti vyhodnotili hodnocení adaptačního procesu jako přínosné. Z výpovědí lze usoudit, že vyhodnocení adaptačního procesu je dostatečně řízeno a realizováno. Na konci adaptačního plánu se nachází list, který se vyhodnocením zabývá.

7.4.5 Shrnutí

Integrační fázi lze charakterizovat jako ukončovací proces, kdy si nový zaměstnanec již začíná uvědomovat svůj vztah k pracovnímu prostředí a je schopen využít své znalosti. Z dostupných informací můžeme vyvodit, že všichni respondenti se cítili po ukončení adaptačního procesu plně začlenění do pracovního prostředí.

V této fázi nový zaměstnanec aktivně spolupracuje se svým mentorem, ale i s ostatními kolegy. Z výzkumu lze usoudit, že pracovní kolektiv je přátelský a ochotný vždy pomoci. Dobré vztahy na pracovišti a začlenění se do kolektivu vnímají noví zaměstnanci za nejdůležitější body adaptačního procesu.

V této fázi probíhá úplná pracovní adaptace. V tomto období všichni noví zaměstnanci absolvovali zaučovací proces, který byl založen na mentoringu v kombinaci s dalšími pracovními nástroji jako např. vstupní školení. Ze získaných dat můžeme vyvodit, že mentoring probíhá formálním způsobem. Podoba formálního mentoringu spočívá v tom, že novému zaměstnanci je přidělen zkušenější kolega, který jim je plně k dispozici během adaptačního procesu. Noví zaměstnanci si uvědomují významnost adaptačního procesu.

Cíle stanovené adaptačním procesem, tedy seznámení a zapracování nového zaměstnance s pracovní pozicí a překonání počáteční fázi nového zaměstnance, byly podle mého názoru u každého respondenta naplněny. Z toho důvodu, že každý nově příchozí zaměstnanec měl přiděleného mentora, který mu byl v průběhu jeho zapracování plně k dispozici. Dále byly jim poskytnuty písemné materiály, které jim sloužili k realizaci samostudia. Adaptační doba byla dostatečně nastavená k plnohodnotné adaptaci, protože ani jeden z respondentů se nezmínil, že by mu byl adaptační proces prodloužen. Adaptační proces probíhal kvalitně, protože respondenti se shodli, že se cítili po jeho ukončení jistí v pracovní pozici.

ZÁVĚR

V této diplomové práci jsem se věnovala adaptačnímu procesu, jeho významu a průběhu. Jde o nástroj, který je pro jeho efektivitu v současné době mnoha organizacemi velmi preferován. Slouží ke snadnější adaptaci nového zaměstnance do nové pracovní pozice a zároveň k začlenění do pracovního kolektivu.

Diplomová práce má teoreticko – empirický charakter. Je členěna do dvou hlavních částí. Teoretická část prezentuje souhrn teoretických poznatků, které se zabývají problematikou adaptačního procesu. Teoretický rámec sloužil pro operacionalizaci a interpretaci výzkumu. Metodologická část práce se věnovala metodě zkoumání, postup přípravy a realizaci výzkumného rámce. Dále v této části byly stanoveny dílčí výzkumné otázky, pomocí kterých jsem se pokusila zodpovědět hlavní výzkumnou otázku, „**Jak hodnotí zaměstnanci obecního úřadu obce s rozšířenou působností adaptační proces z hlediska účinnosti?**“. V další kapitole této části byla analyzována a interpretována data, která byla získána pomocí polostrukturovaných rozhovorů s klíčovými aktéry adaptace a pomocí analýzy interních dokumentů.

Předkládanou diplomovou prací jsem se zabývala analýzou adaptačního procesu nově přichozích zaměstnanců ve vybrané instituci veřejné správy. Za institut veřejné správy jsem zvolila obecní úřad obce s rozšířenou působností – Magistrát města Prostějova, jež vykonává jak státní správu v přenesené působnosti, tak i činnost samosprávních. Zvolená hlavní výzkumná otázka jeví jasně zvolené čtyři dílčí výzkumné otázky, které se zabývají formou a průběhem adaptačního procesu:

- Jaké je formální nastavení adaptačního procesu v institutu veřejné správy?
- Jak hodnotí zaměstnanci přednástupní fázi adaptačního procesu?
- Jak hodnotí zaměstnanci nástupní fázi adaptačního procesu?
- Jak hodnotí zaměstnanci integrační fázi adaptačního procesu?

K zodpovězení první dílčí výzkumné otázky nám posloužil rozhovor s personálním oddělením, vedoucí odboru a oddělení v kombinaci se studiem interních dokumentů. Cílem první dílčí výzkumné otázky bylo zjistit formální nastavení adaptačního procesu v institutu veřejné správy. Adaptační proces je formálně nastaven, neboť je proces adaptace vědomě řízený. Dalším důvodem k tomu, aby proces mohl být považován za formalizovaný, je zajišťován personálním oddělením. Tento proces začíná již obdobím před nástupem nového zaměstnance a toto časové období má výrazný vliv na budoucí přístup zaměstnance k zaměstnavateli. Nástupní fáze začíná prvním pracovním dnem a nese sebou formální záležitosti. Mezi tyto záležitosti jsem zařadila

podepisování pracovní smlouvy, seznámení s BOZP, představení spolupracovníků, seznámení se s pracovištěm a teoretickým úvodem pracovní náplně. Integrační fáze je vnímána jako proces zaškolení nového zaměstnance na danou pracovní pozici a končí závěrečným hodnocením.

Druhou dílčí výzkumnou otázkou jsem se zabývala, jak noví zaměstnanci hodnotí přednástupní fázi adaptačního procesu. Z následného výzkumu jsem usoudila, že většina respondentů se poprvé dostala do kontaktu s institucí veřejné správy při výběrovém řízení, při kterém již uchazeči o zaměstnání nabyly dobrého dojmu a utvořili si představu o jejich možné budoucí pracovní pozici. Po úspěšném absolvování výběrového řízení se nový zaměstnanec dozvěděl další informace při podpisu pracovní smlouvy. Noví zaměstnanci hodnotili získané informace jako kvalitní a pro jejich potřeby dostatečné. Kontakt s institutem veřejné správy byl vnímán jako profesionální přes to přátelský. Intenzivnější kontakt byl navázán mezi personálním oddělením a uchazečem o zaměstnání, jež zůstali v kontaktu od počátku sdělení výsledku výběrového řízení. Respondenti zhodnotili první dojem při prvním osobním setkání velmi pozitivně a to především díky příjemnou a přátelskou atmosférou, která převládá na personální oddělení, vedoucí oddělení a mezi ostatními kolegy. Ze zjištěných informací vnímám přednástupní fázi jako dobře organizovanou.

Třetí dílčí výzkumnou otázkou jsem se věnovala zjištění, jak noví zaměstnanci hodnotí nástupní fázi adaptačního procesu. Nástupní fáze začíná prvním dnem v zaměstnání. První den je pro nového zaměstnance emocionálně náročný. Téměř všichni respondenti hovořili o prvním dnu pozitivně. Shodli se, že je příjemně překvapil přátelský kolektiv. Pozitivně hodnotili role vedoucí oddělení a ocenili, že již v první den v novém zaměstnání mohli pozorovat plnění úkolů. Na druhou stranu jsem negativně ohodnotila množství informací, které mohou během prvního dne vyvolat v novém zaměstnanci frustraci a stres.

Čtvrtou dílčí výzkumnou otázkou jsem se zabývala hodnocením adaptačního procesu v integrační fázi. Tuto fázi jsem vymezila jako období, kdy dochází k zaškolení nového zaměstnance na pracovní pozici a končí hodnocením adaptačního procesu na konci zkušební doby. Z výzkumu jsem zaznamenala velmi dobré pracovní vztahy a všichni respondenti vnímají pracovní kolektiv jako přátelský, vstřícný a kladně vnímají i neformálnost vztahů na pracovišti. Začlenění se do kolektivu vnímají noví zaměstnanci jako jednu z nejdůležitějších hodnot adaptačního procesu. Zmiňovaná byla společná setkání, tedy společenské akce, které oddělení pořádá. V rámci této fáze proběhla úplná pracovní adaptace. Všichni respondenti absolvovali adaptační proces. Jeden z nejpřínosnějších nástrojů hodnotili respondenti roli mentora s podporou doprovázenou ostatními kolegy.

Pravidla adaptačního procesu neupravuje žádný předpis. Je tedy otázkou, zda je toto dobře či nikoliv. Činnost veřejné správy je velice různorodá, obsáhlá a jednotlivé organizace se od sebe liší. Adaptační proces je v OÚORP Magistrátu města Prostějova po formální stránce zajišťován oddělením řízení lidských zdrojů, kterým je definován a vztahuje se k němu interní dokument. Adaptaci jednotlivých nových zaměstnanců řídí jejich nadřízení. Z výzkumu nebyl identifikován žádný nedostatek v podobě nedodržování formálního nastavení zmíněného procesu. Adaptační plán byl vytvořen se všemi novými zaměstnanci a jeho hodnocení bylo realizováno na konci zkušební doby.

Na základě zjištěných informací můžu konstatovat, že zaměstnanci obecního úřadu obce s rozšířenou působností hodnotí adaptační proces za dostačující. Tento proces vnímají kladně a za významné faktory považují především podporu subjektu adaptačního procesu. Všichni respondenti se vyjadřovali, že se cítí plně začleněni do pracovního prostředí a ve svých pracovních povinnostech jsou si jisti.

SEZNAM LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practise*. 10 th edition. London: KoganPage, 2006. 776 s. ISBN 978-0-7494-4631-4.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, Eva, Nový Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2002. 592 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BEDRNOVÁ, Eva. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2012. 359 s. ISBN 978-80-7261-198-0.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P., ŠULERŤ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 1996, 126 s. ISBN 80-2510-396-X.
- BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- BRUMOVSKÁ, Tereza, MÁLKOVÁ, Gabriela. *Mentoring: výchova ke profesionálnímu dobrovolnictví*. Praha: Portál, 2010. 150 s. ISBN 978-80-7367-772-5.
- D'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda pro personalisty 2008*. 2. vydání. Olomouc: ANAG. 2008. 319 s. ISBN 978-7263-441-5.
- DESSLER, Gary. *Human Resource Management*. 13 ed. Pearson, 2013, ISBN 9781292309231.
- DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4. vydání. Praha: Karolinum, 2011. 381 s. ISBN 80-246-0139-7.

- DUCHOŇ, Bedřich, Šafránková, Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HENDRYCH, D. a kol. *Správní právo*. 7. doplněné vydání. Praha: C.H.Beck 2009, 875 s. ISBN 978-80-7400-049-2.
- HENDRYCH, Dušan. *Právní slovník*. 3. podstatně rozšířené vydání. Praha: C.H.Beck 2009. 1488 s. ISBN 978-80-7400-059-1. Dostupný na také z: <<http://www.beck-online.cz/>>.
- HORZÍNKOVÁ, Eva, NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 3. upravené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. 234 s. ISBN 9788073804596.
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007. 376 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
- CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 256 s. ISBN 978-80-247—5326-3.
- KADEČKA, Stanislav. *Právo obcí a krajů v České republice*. C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-794-7.
- KÁŇA, Pavel, KALOUSKOVÁ, Petra. *Základy veřejné správy*. 2. přepracované vydání. Ostrava: Montanex. 2007. 416 s. ISBN 978-80-7335-244-2.
- KASEPR, Helmut, MAYRHOFER, Wolfgang. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

- KERLINOVÁ, Alena, TOMÁŠKOVÁ, Eva. *Management veřejné správy*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2014. 132 s. ISBN 978-80-210-6918-3.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody sociální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 80-86432-97-1.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUDELKA, Zdeněk. *Samospráva*. Praha: Linde, 2007. 399 s. ISBN 80-7201-655-5.
- LEŠTINSKÁ, Vlasta. *Personalistika ve veřejné správě: manuál pro personalisty územních samosprávných celků*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 176 s. ISBN 80-210-3984-1.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. 2010, 240 s. ISBN 9788024774329.
- MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
- MUŽÍK, Jaroslav, KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vydání. Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělání, péče a řízení*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PAVLÍK, Marek a kol. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada, 2014. 160 s. ISBN 978-80-247-5256-3.
- PROVAZNÍK, Vladimír a kol. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing a.s., 1997. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.

- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 264. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing a.s., 1997. ISBN 80-7169-434-7.
- PRŮCHA, P. *Základní pojmy a instituty správního práva*. 1. vydání. Brno: MU Brno. 1998. 420 s. ISBN 80-210-2002-4.
- PRŮCHA, Jan, VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-4748-4.
- REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních věd*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- REKTORÍK, J. *Ekonomika veřejného sektoru*. 1. vydání. Brno: MU Brno. 2004. 172 s. ISBN 80-210-33330-4.
- ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2016. s. 208. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠIKÝŘ, M. a kol. *Personalistika v řízení školy*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2012. 200 s. ISBN 978-80-7357-901-2.
- ŠTIKAŘ, Jiří a kol. *Psychologie ve světě práce*. 1. vydání. Praha: Karolinum. 2003. s. 461. ISBN 80-246-0448-5.
- ŠVARŤÍČEK, Roman, ŠEDOVÁ, Klára. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, s.r.o., 2007. 384 s. ISBN 978-80-262-0644-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VLČKOVÁ, E. a kol. *Zákon o státní službě*. Olomouc: ANAG, 2015. 344 s. ISBN 978-80-7367-313-0.

VOCHOZKA, Marek, MULACĚ, Petr. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

WALKER, J. A. a kol. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. 1.vydání. Praha: Grada, 2003. s. 256. ISBN 80-247-0449-8.

ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

LEGISLATIVA

ČESKO, 2002. Zákon č. 312/2002 Sb., ze dne 13. června 2002 o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In: Sběrka zákonů České republiky, částka 114. s. 6598 – 6612.

ČESKO, 2014. Zákon č. 234/2014 Sb., ze dne 1.října 2014 o státní službě, ve znění pozdějších předpisů. In: Sběrka zákonů České republiky, částka 99. s. 2634 – 2696.

ODBORNÉ ČASOPISY A PŘÍSPĚVKY

DANIELOVÁ, A. *Přijímání pracovníků*. In Trdá, J., A. Danielová, J. Drozdek. HR Střípky. Ostrava: Erudio Patria s.r.o. 2016. s. 34 - 39.

GAJDA, J. 2019. *Professional adaptation of new employees to the organization*. Professional Adaptation of New Employees to the Organization [online]. [cit. 2019-12-12]. Volume 1, issue 1. Dostupné z: <<https://www.researchgate.net/publication/33210232>> s. 929 – 938.

HONZA, Marek, MLÁDKOVÁ, Marie. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci*. In: Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: koncepty, přístupy, nástroje. Brno: Masarykova univerzita, 2017. 332 S. ISBN 978-80-210-8701-9.

KADEČEK, Stanislav, RIGEL, Filip. *Výkon státní správy – kompetence, odpovědnost*. Praha. 19 s. [online]. 2012. [cit. 2019 – 12-12]. Dostupné na: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/Vykon_statni_spravy-kompetence.pdf>.

NAKORANEC, J., NAGYOVÁ, L. Adaptation of employees in the organisation and its importace in term sof human ressource management. Revista Academiei Fortelor Terestre Nr. 1. (73). 2014, s. 114 – 120.

POŠTULKA, Jan. *Adaptační proces*. In Trdá, J., A. Danielová, J. Drozdek. HR Střípky. Ostrava: Erudio Patria s.r.o. 2016. s. 40 – 43.

PRAŽSKÝ PRÁVNICKÝ PODZIM. *Vzdělávání ve veřejné správě: XI. vědecká konference. 19. listopadu 2015*. Praha: Vysoká škola mezinárodních a veřejných vztahů, 2015. s. 64. ISBN 9788086747378.

RYMEŠ, Milan. Řízení profesní kariéry. In: *Psychologie v ekonomické praxi* Vol. 32., 1997. No. 3-4., s. 196-196. Růžička a kol. Řízení profesní kariéry.

RYMEŠ, Milan. Zaměstnanecká adaptace jako proces zvládnání pracovních změn. In *Sociální procesy a osobnost 2008*: Sborník příspěvků. 1. vydání. 2008, Brno: MSD, spol. s.r.o. ISBN 978-80-7378-064-7. s. 348 - 352.

INTERNETOVÉ ZDROJE

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Krajská správa ČSÚ v Olomouci. *Charakteristika okresu Prostějov* [online]. 2016 [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/11276/17838488/okres_+Prostejov.pdf/3a4b7e6b-208e-473e-b0a1-1cc87256f816?version=1.1>.

MĚSTO. PROSTĚJOV. Statutární město Prostějov. *Odbor kancelář tajemníka* [online]. 2015 [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <<https://www.prostejov.eu/cs/obcan/magistrat/odbory-magistratu/odbor-kancelar-tajemnika/>>.

MĚSTO PROSTĚJOV. Statutární město Prostějov. *Samospráva* [online]. 2015 [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <<https://www.prostejov.eu/cs/samosprava-4/>>.

SEZNAM ZKRATEK

Č. – číslo

ČR – Česká republika

DVO – dílčí výzkumná otázka

HVO – hlavní výzkumná otázka

OÚORP – obecní úřad obce s rozšířenou působností

Sb. – sbírky

Ust. – ustanovení

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Scénáře rozhovoru

Příloha č. 2: Organizační struktura Magistrátu města Prostějov

Příloha č. 3: Informace o zaměstnanci při vstupu do pracovního poměru

Příloha č. 4: Vstupní list zaměstnance

Příloha č. 5: Vzor adaptačního plánu

Příloha č. 6: Rozhovor – Respondent 1

Příloha č. 7: Rozhovor – Respondent 2

Příloha č. 8: Rozhovor – Respondent 3

Příloha č. 9: Rozhovor – Respondent 4

Příloha č. 10: Rozhovor – Respondent 5

Příloha č. 11: Rozhovor – Respondent 6

Příloha č. 12: Rozhovor – Respondent 7

Příloha č. 13: Rozhovor – Respondent 8

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Operacionalizace DVO1

Tabulka č. 2: Operacionalizace DVO2

Tabulka č. 3: Operacionalizace DVO3

Tabulka č. 4: Operacionalizace DVO4

Tabulka č. 5: Údaje o respondentech

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Vývojové fáze řízení lidských zdrojů

Obrázek č. 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Obrázek č. 3: Instituty veřejné správy

Obrázek č. 4: Aktéři adaptačního procesu

Obrázek č. 5: Adaptační proces a jeho fáze

Obrázek č. 6: Průběh adaptačního procesu

Obrázek č. 7: Mapa okresu Prostějov

Obrázek č. 8: Organizační struktura procesu řízení lidských zdrojů

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Scénáře rozhovorů

DVO1: Jaké je formální nastavení adaptačního procesu v institutu veřejné správy?

Otázky pro oddělení řízení lidských zdrojů (personální oddělení):

- Jakou formou je adaptační proces nastaven?
- Máte stanoveny cíle adaptačního procesu? Jsou tyto cíle přístupné všem zaměstnancům?
- Jak dlouho používáte současnou koncepci nastaveného adaptačního procesu?
- Kdo je podle Vás realizátorem adaptačního procesu?
- Kdy podle Vás adaptační proces začíná?
- Je adaptační proces u všech zaměstnanců stejný nebo se liší dle pozice?
- Jaká je délka adaptačního procesu a jak se liší u jednotlivých pozic?
- Je stanovená doba podle Vás dostatečná k plnohodnotné adaptaci (začlenění do kolektivu, k výkonu práce či na organizační kulturu)?
- Jak v současné době hodnotíte nastavení adaptačního procesu?
- Jak personální oddělení pomáhá novým zaměstnancům s rozpoznáním organizační kultury?

Otázky pro vedoucího pracovníka:

- Jaké je formální nastavení adaptačního procesu v institutu veřejné správy?
- Jste v kontaktu s novým zaměstnancem ještě před jeho nástupem?
- Jaké informace o pracovní pozici poskytujete před nástupem?
- Co by podle Vás mělo být cílem adaptačního procesu?
- Jakým způsobem probíhá adaptační proces a jak dlouho tento proces trvá?
- Je stanovená doba podle Vás dostatečná k plnohodnotné adaptaci (začlenění do kolektivu, k výkonu práce či na organizační kulturu)?

Otázky pro zaměstnance:

- Jaké je formální nastavení adaptačního procesu v institutu veřejné správy?
- Byl jste v kontaktu s někým před nástupem?
- Byly Vám poskytnuty informace o pracovní pozici před nástupem?
- Byly tyto informace poskytnuty v adekvátním množství? Pokud ne, jaké informace Vám případně chyběly?

- Byl Vám na začátku vysvětlen adaptační proces?
- Jakým způsobem probíhá adaptační proces a jak dlouho tento proces trvá?
- Co by podle Vás mělo být cílem adaptačního procesu?
- Je stanovená doba podle Vás dostatečná k plnohodnotné adaptaci (začlenění do kolektivu, k výkonu práce či na organizační kulturu)?

DVO2: Jak hodnotí zaměstnanci přednástupní fázi adaptačního procesu?

- Jak hodnotí zaměstnanci přednástupní fázi adaptačního procesu?
- Jaký byl Váš prvotní kontakt s institutem veřejné správy?
- Jak jste získal prvotní informace?
- Jaký byl Váš první dojem při prvním osobním setkáním?
- Shodovala se Vaše očekávání s realitou?
- Získal jste potřebné informace ohledně pracovního místa před nástupem do zaměstnání?
- Považujete množství a kvalitu informací za dostatečnou před nástupem do zaměstnání? Pokud ne, co byste na tomto místě rád uvítal?

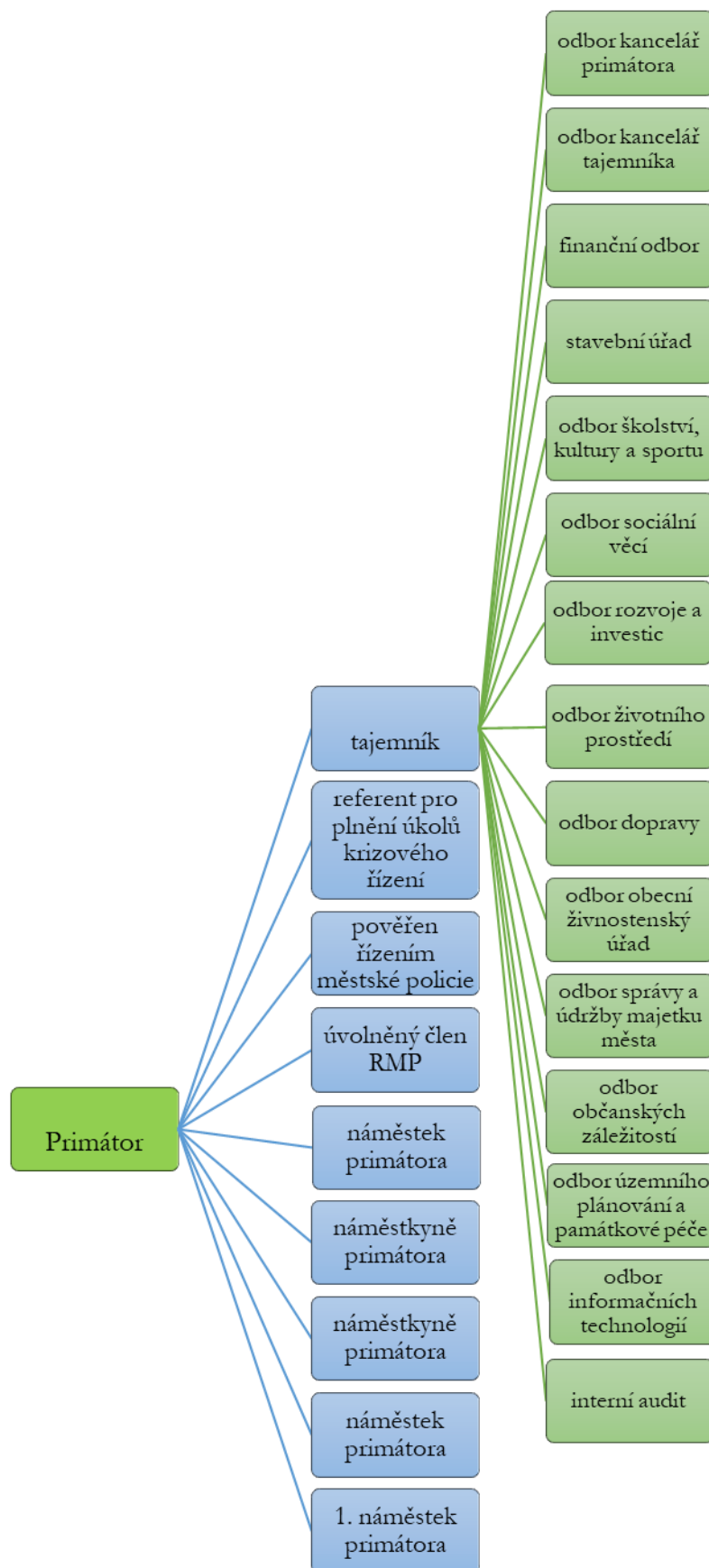
DVO3: Jak hodnotí zaměstnanci nástupní fázi adaptačního procesu?

- Jak hodnotí zaměstnanci nástupní fázi adaptačního procesu?
- Kdo Vám pomáhal se zařizováním formálních záležitostí?
- Byla Vám představena struktura organizace?
- Získal jste dostatečné množství informací ohledně pracovního místa a pracovního prostředí?
- Jakým způsobem proběhlo představení s ostatními kolegy na pracovišti?
- Věnoval se Vám někdo první pracovní den?
- Jak byste tento den zhodnotil? Je něco, co Vás ať už pozitivně nebo negativně překvapilo?
- Byly Vám na začátku poskytnuty písemné materiály k dané pozici?
- Seznámil jste se s vnitřními předpisy institutu veřejné správy?
- Byl jste seznámen s adaptačním plánem?
- Byl Vám vysvětlen průběh adaptačního procesu nového zaměstnance?

DVO4: Jak hodnotí zaměstnanci integrační fázi adaptačního procesu?

- Jak hodnotí zaměstnanci integrační fázi adaptačního procesu?
- Jakým způsobem jste byl začleněn do pracovního kolektivu?
- Bylo něco, co Vám mohlo bránit v začlenění do pracovního kolektivu?
- Uvítal jste pomoc druhých při začlenění do kolektivu?
- Scházíte se s kolegy i mimo pracovní dobu a prostředí?
- Pořádáte i neformální aktivity mimo pracovní prostředí?
- Pomáhal Vám někdo se zaškolováním na dané pracovní místo?
- Bylo Vám srozumitelně popsáno pracovní místo a náplň práce?
- Byly Vám poskytnuty písemné materiály či jiné pomůcky pro zaškolení?
- Byl Vám přidělen adaptační plán? Jakou měl formu?
- Postupovalo se podle adaptačního plánu?
- Jaké nástroje byly využity během Vašeho adaptačního plánu?
- Kontroluje Vaši pracovní činnost někdo?
- Je Vám poskytnuta zpětná vazba za Vaši pracovní náplň?
- Shodují se Vaše představy o daném pracovním místě?
- Má podle Vás význam realizovat adaptační proces?
- Jak hodnotíte úspěch adaptačního plánu:
- Byl podle Vás adaptační plán naplněn?
- Jste si jistý v pracovní pozici po ukončení zaškolovacího období?

Příloha č. 2: Organizační struktura Magistrátu města Prostějova



Příloha č. 3: Informace o zaměstnanci při vstupu do pracovního poměru

INFORMACE O ZAMĚSTNANCI PŘI VSTUPU DO PRACOVNÍHO POMĚRU

Zaměstnavatel se zavazuje, že všechny uvedené údaje budou sloužit výlučně zaměstnavateli pro účely vedení personální evidence. Jiné právnické nebo fyzické osobě mohou být poskytnuty, kromě výjimek stanovených v právních předpisech, jen s výslovným souhlasem zaměstnance.

Jméno, příjmení, titul:

Rodné příjmení:

Rodinný stav:

Datum a místo narození:

Občanství:

Státní příslušnost:

Rodné číslo:

Trvalý pobyt (č.pop./č.orient./:.....

Doručovací adresa:

Zdravotní pojišťovna:

Telefon, e-mail:

Údaje o vzdělání

Vzdělávací instituce	Obor, specializace	Rok ukončení	Způsob ukončení

Údaje o dosavadní pracovní kariéře

Zaměstnavatel, adresa	Pracovní zařazení	Od – Do (den, měsíc, rok)

Období zdržení od výkonu povolání

Mateřská dovolená od – do:

Rodičovská dovolená od – do:

Základní vojenská/civilní služba od – do:

Doba nezaměstnanosti od – do:

Výkon veřejných funkcí od – do:

Údaje o zvláštních pracovních schopnostech či omezeních:

Odborná způsobilost:

Státní zkoušky či jiné zkoušky:

Řidičský průkaz:

Znalost práce na PC:

Změněná pracovní schopnost – stupeň:

Údaje o potřebné pro účely sociálního zabezpečení:

Počet vychovávaných dětí:

Počet nezaopatřených dětí:

Druh důchodu:

Datum přiznání starobního důchodu:

Prohlašuji, že všechny výše uvedené údaje jsou pravdivé a odpovídají skutečnosti. Jsem si vědom(a) důsledků, které by pro mně vplynuly v případě uvedení nepravdivých informací.

V Prostějově dne

podpis

Příloha č. 4: Vstupní list zaměstnance

Vstupní list zaměstnance zařazeného do Magistrátu města Prostějova
(určeno pro oddělení informačních technologií)

Odbor:	
Žadatel (vedoucí oddělení):	
Jméno a příjmení zaměstnance:	
Funkce/pracovní pozice:	
Den nástupu do práce:	
Jméno a příjmení předchůdce/kancelář:	

Předmět		Poznámka	Provedl
Telefon			
samostatný přístroj	P/Z		
sdílený s jiným zaměstnancem	A/N		
Počítač			
samostatný	P/Z		
sdílený s jiným zaměstnancem	A/N		
Přístup na síť			
bude pracovat lokálně bez sítě	P/Z		
přístup na síť	P/Z		
E-mail	P/Z		
Spisová služba			
Stejně aplikace jako předchůdce	P/Z		
Jiný rozsah aplikací (uvést)	P/Z		
Přístup k síťovým dokumentům			
Stejný přístup jako předchůdce	P/Z		
Jiný rozsah přístupu (uvést)	P/Z		
Kód na soukromé telefonní hovory	Z		

nehodící se variantu, popř. celou položku škrtnete

“Z“ – zhotovit, zajistit

“P“ – přebírá po předchůdci

“A“/“N“ – ano, ne

Dne:

podpis žadatele

Příloha č. 5: Vzor adaptačního plánu

Plán adaptačního procesu zaměstnance

Jméno a příjmení:

Odbor (oddělení):

Pracovní zařazení: Nástup od:

Jméno a příjmení mentora:

Obecné náležitosti:

Seznámení zaměstnance s úřadem, orientace v úřadě, spolupráce s ostatními odbory

Zodpovídá:

Termín:

Proškolení zaměstnance z vnitřních předpisů:

Zodpovídá:

Termín:

Proškolení zaměstnance z předpisů BOZP:

Zodpovídá:

Termín:

Proškolení zaměstnance z bezpečnostních předpisů a používání IT:

Zodpovídá:

Termín:

Zpracování do odborné agendy související s vykonávanou činností (spisová služba, event. jiné programy, které příslušný odbor (oddělení) používá ke své činnosti:

Zodpovídá:

Termín:

Další aktivity (dle potřeb mentora, se kterými je nutno zaměstnance seznámit, tak aby se adoptoval do procesu):

Zodpovídá:

Termín:

Zpracování modelového případu (úkolů) v souvislosti s pracovním zařazením zaměstnance:

Zodpovídá:

Termín:

Vyhodnocení adaptačního procesu mentorem:

Dne :

podpis:

Vyhodnocení adaptačního procesu nadřízeným pracovníkem (pokud nebyl ve funkci mentora):

Dne:

podpis:

Vyhodnocení adaptačního procesu zaměstnancem:

Dne:

podpis:

Závěr:

Doporučuji/nedoporučuji pokračovat v adaptačním procesu

Doporučuji/nedoporučuji setrvání v pracovním poměru

Příloha č. 6: Rozhovor – RESPONENT 1

Pohlaví: žena

Pracovní pozice: personalista

Vzdělání: vysokoškolské magisterské

DVO1: Jaké je formální nastavení adaptačního procesu v institutu veřejné správy?

Jakou formou je adaptační proces nastaven?

Formální nastavení adaptačního procesu v instituci veřejné správy je prostřednictvím vnitřního procesu organizace, který je zakotvený ve vnitřním předpisu zaměstnavatele. Adaptační proces je nastaven formou vnitřního předpisu, ve kterém je celý proces poměrně detailně rozpracován a popsán.

Máte stanoveny cíle adaptačního procesu? Jsou tyto cíle přístupné všem zaměstnancům?

Ano, cíle adaptačního procesu jsou stanoveny a obsaženy ve vnitřním předpisu, tudíž jsou přístupné všem zaměstnancům. Zároveň jsou cíle sdělovány přímo zaměstnanci jeho mentorem.

Jak dlouho používáte současnou koncepci nastaveného adaptačního procesu?

Současná koncepce adaptačního procesu je aplikována od září 2011.

Kdo je podle Vás realizátorem adaptačního procesu?

Realizátorem adaptačního procesu je především mentor.

Kdy podle Vás adaptační proces začíná?

Adaptační proces podle mého názoru začíná již při první osobní schůzce, a to většinou u personalisty, který mu předává prvotní informace a v rámci kterých je zahrnuta i informace o tom, že adaptační proces bude probíhat a jak to zhruba bude vypadat. Praktický začátek adaptačního procesu pak začíná na pracovišti, na které je nový zaměstnanec zařazen, a to od prvního dne nástupu.

Je adaptační proces u všech zaměstnanců stejný nebo se liší dle pozice?

Adaptační proces je formálně nastaven pro všechny stejně, ale při jeho realizaci je samozřejmě nutné zohlednit, o jakou pozici se jedná. Je tedy na zhodnocení toho, kdo adaptační proces nastavuje a který má nejlepší představu o tom, co je potřeba při adaptaci naplnit, aby například zahrnul do adaptačního procesu více dílčích mentorů, zajistil více či méně vstupních odborných školení nebo případně prodloužil dobu adaptace, která je standardně nastavena na tři měsíce.

Jaká je délka adaptačního procesu a jak se liší u jednotlivých pozic?

Délka adaptačního procesu je nastavena na tři měsíce a je možné ji v případě potřeby prodloužit.

Je stanovená doba podle Vás dostatečná k plnohodnotné adaptaci (začlenění do kolektivu, k výkonu práce či na organizační kulturu)?

Doba tří měsíců je dle mého názoru dostačující pro základní seznámení se jak s náplní práce, tak pracovním prostředím i organizační kulturou. Pokud adaptační proces probíhá kvalitně a je mu věnována potřebná pozornost, pak je výsledkem to, že nový zaměstnanec získá přesvědčení, že se může na svého mentora kdykoliv obrátit a požádat ho o konzultaci či radu. Adaptační proces striktně nekončí po třech měsících. Jednak je možné ho prodloužit oficiálně, při závěrečném zhodnocení průběhu a výsledku adaptačního procesu, ale samozřejmě probíhá nadále i neformálně.

Jak v současné době hodnotíte nastavení adaptačního procesu?

Dle mého názoru je stávající stav vyhovující. Nesetkávám se s podněty ze strany nově nastupujících zaměstnanců ani mentorů, že by bylo potřeba něco měnit. Adaptační plán – postup obsažený ve vnitřním předpisu zaměstnavatele, spolu s formulářem určeným k zaznamenání jeho průběhu, má dávat jakousi kostru, kterou je pak potřeba tvarovat na míru daného zaměstnance. Co je potřeba dle mého názoru zohlednit je i osobnost nového zaměstnance a to tak, že je například potřeba zjistit, jaký styl „vedení“ danému zaměstnanci vyhovuje – někdo dává přednost samostudiu, někomu více vyhovuje osobní konzultace.

Jak personální oddělení pomáhá novým zaměstnancům s rozpoznáním organizační kultury?

Oddělení řízení lidských zdrojů je ve většině případů prvním kontaktem nového zaměstnance s organizací a tedy i její kulturou. Úkolem personalisty je nastínit základní zvyklosti a to jak ty obecné, platící pro celý magistrát, tak případně i zvyklosti na daném odboru či oddělení kam bude zaměstnanec nastupovat. Jedná se o celou škálu informací. Základní informace, které je nezbytné, aby se nový zaměstnanec dozvěděl z vnitřních předpisů, mu jsou předány ve formě vstupního balíčku. Vstupní balíček obsahuje nejen stěžejní vnitřní předpisy, ale i shrnutí informací o benefitech, které zaměstnavatel nabízí, také v něm je aktuální telefonní seznam, či formulář „Propustky“. Tyto věci jsou se zaměstnancem probrány, vysvětleny proč právě tyto informace a podklady nachází ve složce. Je dán také prostor zaměstnanci, aby se zeptal na to, co ho zajímá, co mu není jasné nebo z čeho má obavy. Personalista se také v průběhu adaptace informuje a zajímá, jak proces probíhá a to jak z pohledu vedoucího odboru, vedoucího oddělení nebo mentora, tak z pohledu nového zaměstnance. Nový zaměstnanec také ví, že se kdykoliv může na personalistu obrátit pro řešení jakýchkoliv záležitostí.

Příloha č. 7: Rozhovor – RESPONENT 2

Pohlaví: žena

Pracovní pozice: vedoucí odboru občanských záležitostí

Vzdělání: vysokoškolské magisterské

DVO1 : Jaké je formální nastavení adaptačního procesu v institutu veřejné správy?

Jste v kontaktu s novým zaměstnancem ještě před jeho nástupem?

Ano.

Jaké informace o pracovní pozici poskytujete před nástupem?

Náplň práce, pracovní doba, platové zařazení, benefity poskytované zaměstnavatelem.

Co by podle Vás mělo být cílem adaptačního procesu?

Rychlejší a pro nového zaměstnance snadnější zapracování pod dohledem mentora- zkušeného zaměstnance.

Jakým způsobem probíhá adaptační proces a jak dlouho tento proces trvá?

Ve většině případů trvá po zkušební dobu, pouze v některých případech je v hodnocení adaptačního procesu navrhováno pokračování v adaptačním procesu. Adaptační proces probíhá pod dohledem mentora, který nového zaměstnance vede, seznamuje ho s PC programy, které jsou na jeho pozici používány. Provádí ho jednotlivým procesy, které souvisí s jeho pracovní pozicí.

Je stanovená doba podle Vás dostatečná k plnohodnotné adaptaci (začlenění do kolektivu, k výkonu práce či na organizační kulturu)?

Vzhledem ke skutečnosti, že lze v adaptačním procesu pokračovat i po skončení zkušební lhůty, tak lze adaptaci přizpůsobit potřebám nového zaměstnance.

Příloha č. 8: Rozhovor - RESPONDENT 3

Pohlaví: žena

Pracovní pozice: vedoucí přestupkového oddělení

Vzdělání: vysokoškolské magisterské

DVO1 : Jaké je formální nastavení adaptačního procesu v institutu veřejné správy?

Jste v kontaktu s novým zaměstnancem ještě před jeho nástupem?

Ano.

Jaké informace o pracovní pozici poskytujete před nástupem?

Před nástupem poskytujeme tyto informace: pracovní náplň, platová třída, odborné znalosti, informace o chodu úřadu – pracovní doba, benefity.

Co by podle Vás mělo být cílem adaptačního procesu?

Zapracování nového zaměstnance, začlenění do kolektivu,

Jakým způsobem probíhá adaptační proces a jak dlouho tento proces trvá?

Zaměstnanec je seznámen s adaptačním procesem. Proces adaptace trvá tři měsíce. Zaměstnanec má mentora, který ho po dobu tří měsíců zapracovává do odborné agendy související s vykonávanou činností (spisová služba a jiném programy, které příslušné oddělení používá ke své činnosti), dále ho seznamuje s chodem odboru, oddělení a proškoli ho z bezpečnostních předpisů a používání IT.

Součástí adaptačního procesu je dále: 1. seznámení zaměstnance s úřadem, orientace na úřadě, spolupráce s ostatními odbory (odpovídá personalista, stanovená doba: měsíc); 2. Proškolení zaměstnance z vnitřních předpisů (odpovídá vedoucí oddělení, stanovená doba: měsíc); 3. Proškolení zaměstnance z předpisů BOZP (odpovídá referent odboru vnitřní správy);

Před koncem adaptačního procesu se provede vyhodnocení – vyjadřuje se mentor, nadřízený pracovník (pokud nebyl ve funkci mentora) a zaměstnanec → na základě toho pak nadřízený pracovník doporučí nebo nedoporučí pokračovat v adaptačním procesu a doporučí nebo nedoporučí setrvání v pracovním poměru

Je stanovená doba podle Vás dostatečná k plnohodnotné adaptaci (začlenění do kolektivu, k výkonu práce či na organizační kulturu)?

Dle mého názoru je stanovená doba dostatečná k plnohodnotné adaptaci.

Příloha č. 9: Rozhovor - RESPONDENT 4

Pohlaví: žena

Pracovní pozice: referent přestupkového oddělení

Vzdělání: vysokoškolské magisterské

Délka: 1 rok 7 měsíců

DVO1 : Jaké je formální nastavení adaptačního procesu v institutu veřejné správy?

Byl jste v kontaktu s někým před nástupem?

Po oznámení výsledku výběrového řízení jsem byla v kontaktu především s personálním oddělením.

Byly Vám poskytnuty informace o pracovní pozici před nástupem?

Informace o pracovní pozici byly součástí výběrového řízení a posléze jsem informace o pracovní pozici obdržela při pohovoru.

Byly tyto informace poskytnuty v adekvátním množství? Pokud ne, jaké informace Vám případně chyběly?

Podle mého názoru jsem obdržela informace v adekvátním množství. Informace se zejména týkaly popisu pracovní pozice, platového zařazení, pracovní doby, místa výkonu práce a benefity poskytované zaměstnavatelem.

Byl Vám na začátku vysvětlen adaptační proces?

Ano, adaptační proces mi byl na začátku vysvětlen.

Jakým způsobem probíhá adaptační proces a jak dlouho tento proces trvá?

Adaptační proces trval 3 měsíce a domnívám se, že souvisel se zkušební dobou. Tento proces byl zajišťován především osobou (mentorem), která mi po celou dobu napomáhala a předávala veškeré informace, znalosti potřebné k pracovní pozici.

Co by podle Vás mělo být cílem adaptačního procesu?

Myslím si, že cílem adaptačního procesu by mělo být co nejsnazší začlenění nově příchozího zaměstnance do pracovního kolektivu a posléze pomoci mu dosáhnout maximálního výkonu v co nejkratší době. Především, aby byl zaměstnanec schopný pracovat samostatně bez chyb.

Je stanovená doba podle Vás dostatečná k plnohodnotné adaptaci (začlenění do kolektivu, k výkonu práce či na organizační kulturu)?

Podle mé zkušenosti se domnívám, že doba stanovená adaptačního procesu je dostatečná. Samozřejmě, že záleží na různých okolnostech, které mohou nějakým způsobem ztížit adaptační proces. Délka adaptačního procesu je nastavena dle náročnosti pracovní pozice a může být prodloužena.

DVO2: Jak hodnotí zaměstnanci přednástupní fázi adaptačního procesu?

Jaký byl Váš prvotní kontakt s institutem veřejné správy?

Můj první kontakt s institutem veřejné správy byl při vyhlášení výběrového řízení, kdy jsem zaslala institut veškeré materiály a posléze, kdy jsem obdržela písemnou pozvánku k výběrovému řízení.

Jak jste získal prvotní informace?

„Prvotní informaci o tom, že jsem byla vybrána na pracovní pozici, jsem obdržela telefonicky od personálního oddělení a následně jsem obdržela písemné vyhotovení o přijetí k pracovní pozici.“

Jaký byl Váš první dojem při prvním osobním setkáním?

První dojem při prvním osobním setkáním s personalistkou byl velmi přátelský.

Shodovala se Vaše očekávání s realitou?

Ano moje očekávání se shodovala s realitou a mohu říci, že jsem byla velmi překvapena a spokojena.

Získal jste potřebné informace ohledně pracovního místa před nástupem do zaměstnání?

Ano před nástupem do zaměstnání jsem získala potřebné informace k pracovnímu místu.

Považujete množství a kvalitu informací za dostatečnou před nástupem do zaměstnání?

Pokud ne, co byste na tomto místě rád uvítal?

Ano považuji množství a kvalitu informací za dostatečnou.

DVO3: Jak hodnotí zaměstnanci nástupní fázi adaptačního procesu?

Kdo Vám pomáhal se zařizováním formálních záležitostí?

Se zařizováním formálních záležitostí mi pomáhalo oddělení řízení lidských zdrojů, především personalistka a vedoucí oddělení.

Byla Vám představena struktura organizace?

Ano na začátku mi byla představena struktura organizace.

Získal jste dostatečné množství informací ohledně pracovního místa a pracovního prostředí?

Nejdříve jsem byla provedena celým oddělením. Pak jsem byla uvedena na své pracovní místo. Podepsala jsem soupis majetku, za který zodpovídám.

Jakým způsobem proběhlo představení s ostatními kolegy na pracovišti?

Představení s ostatními kolegy na pracovišti proběhlo v přátelské atmosféře. Vedoucí oddělení mě představila každému kolegovi a řekla o nich pár informací. Zhruba za 10 dní po mém nástupu proběhlo neformální setkání.

Věnoval se Vám někdo první pracovní den?

První den se mi věnovala personalistika, dále vedoucí oddělení, která mě detailněji seznámila s obsahem pracovní pozice a pracovním místem.

Jak byste tento den zhodnotil? Je něco, co Vás at' už pozitivně nebo negativně překvapilo?

Tento den bych zhodnotila kladně z důvodu, že mi byly poskytnuty potřebné informace k pracovnímu místu. Byla jsem představena ostatním kolegům.

Byly Vám na začátku poskytnuty písemné materiály k dané pozici?

Ano na začátku mi byly poskytnuty písemné materiály k dané pozici.

Seznámila jste se s vnitřními předpisy institutu veřejné správy?

Ano, na začátku jsem byla seznámena s vnitřními předpisy např. kolektivní smlouva.

Byl jste seznámen s adaptačním plánem?

Ano byla jsem seznámena s adaptačním plánem.

Byl Vám vysvětlen průběh adaptačního procesu nového zaměstnance?

Ano byl mi vysvětlen průběh adaptačního procesu.

DVO4: Jak hodnotí zaměstnanci integrační fázi adaptačního procesu?

Jakým způsobem jste byl začleněn do pracovního kolektivu?

Do pracovního kolektivu jsem byla začleněna představení mé osoby vedoucím pracovníkem.

Bylo něco, co Vám mohlo bránit v začlenění do pracovního kolektivu?

Já osobně mohu říci, že mi nic nebránilo v začlenění do kolektivu z důvodu, že se považuji za přátelskou a nekonfliktní osobu.

Uvítal/a jste pomoc druhých při začlenění do kolektivu?

Ano mohu říci, že jsem ze začátku uvítala pomoc druhých.

Scházíte se s kolegy i mimo pracovní dobu a prostředí?

Ano s kolegy se scházíme i mimo pracovní dobu a prostředí.

Pořádáte i neformální aktivity mimo pracovní prostředí?

Jednou za tři měsíce máme neformální posezení – oslava narozenin a na konci kalendářního roku se uskutečňuje vánoční večírek. Dále s některými kolegyněmi se scházíme i mimo tyto aktivity.

Pomáhal Vám někdo se zaškolováním na dané pracovní místo?

Ano, byl mi nápomocen kolega, který byl také můj mentorem. Ale i ostatní kolegové mi byli nápomocni.

Pomáhal Vám někdo se zaškolováním na dané pracovní místo?

Zpočátku ano. Postupně jsem docházela k tomu, co všechno se ode mě očekává a jak funguje chod samotného oddělení od momentu oznámení přestupků, přes evidenci do informačního systému, přidělení spisových značek, právní kvalifikaci skutku, rozdělení agendy jednotlivým referentům, jaký je klíč k rozdělení, co se myslí samostatnou prací na jednotlivých případech, jak fungují ústní jednání, jaká je role zapisovatelek, co od nich mohu požadovat, až po ukončení konkrétní věci, nabytí právní moci a uzavření spisu.

Byly Vám poskytnuty písemné materiály či jiné pomůcky pro zaškolení?

Ano, byly mi poskytnuty nějaké písemné materiály. Pouze úplná znění potřebných zákonů a dále komentáře k právním předpisům. Odborná literatura týkající se správního a přestupkového práva byla zastaralá.

Byl Vám přidělen adaptační plán? Jakou měl formu?

Ano, byl mi přidělen adaptační plán. Tento plán měl písemnou podobu a ve kterém byly označeny položky s osobou, která za daný úkol zodpovídá s termínem splnění.

Postupovalo se podle adaptačního plánu?

Podle mého názoru se postupovalo dle adaptačního plánu.

Jaké nástroje byly využity během Vašeho adaptačního plánu?

Písemné materiály, vstupní školení, seznámení s vnitřními předpisy, mentoring, školení mimo pracoviště, hodnocení.

Kontroluje Vaši pracovní činnost někdo?

Ano naše pracovní činnost je kontrolována vedoucím oddělení a posléze může být kontrolována vedoucím odboru. Dále naše činnost je kontrolována krajským úřadem.

Je Vám poskytnuta zpětná vazba za Vaši pracovní náplň?

Zpočátku byla mi poskytnuta zpětná vazba od mentora nebo vedoucího pracovníka. Zpětnou vazbu referenti získávají z kontroly krajského úřadu.

Shodují se Vaše představy o daném pracovním místě?

Ano, vyhovuje mi především samostatná práce. Sama si mohu organizovat pracovní náplň. Pracuji v samostatné kanceláři, pracovní prostředí i kolektiv vyhovující. Množství práce je adekvátní osmihodinové pracovní době. Bonus pružné pracovní doby.

Má podle Vás význam realizovat adaptační proces?

Myslím si, že význam realizovat adaptační proces má z důvodu, že nově příchozí zaměstnanec si může být jistý tím, že mu bude pomoci, aby se co v nejdříve době klimatizoval v pracovním prostředí, dále dosáhne lepšího výkonu v kratší době.

Jak hodnotíte úspěch adaptačního plánu?

Adaptační proces hodnotím za velice úspěšný. Nejdříve bych zhodnotila pracovní kolektiv, který mi pomáhal v začlenění. Poté adaptační proces vnímám po odborné rovině, znalostní, kolik toho vím a umím. V mém případě vím, že po dobu, kdy probíhal adaptační proces, jsem se naučila vnímat a vstřebat všechny informace, které jsou prospěšné k mé práci. Dále vím, že budu pracovat samostatně a když budu potřebovat radu, vím, za kým se jít ptát.

Byl podle Vás adaptační plán naplněn?

Podle mě byl adaptační plán naplněn z důvodu, že jsem dosáhla svého maximálního výkonu a překonala jsem počáteční fázi, kdy se mi zdálo všech nové.

Jste si jistý v pracovní pozici po ukončení zaškolovacího období?

Ano, mohu říci, že jsem si jistá v pracovní pozici po ukončení zaškolovacího období, které jsem absolvovala zkouškou odborné způsobilosti. Pracuji jako referent přestupkového oddělení a v této profesi se budu neustále školit, protože pracuji s právními předpisy, které se mění a jako referenti musíme být s těmito změnami být neustále seznámeni.

Příloha č. 10: Rozhovor - RESPONDENT 5

Pohlaví: muž

Pracovní pozice: referent přestupkového oddělení

Vzdělání: vysokoškolské bakalářské

Délka: 4 měsíce

DVO1: Jaké je formální nastavení adaptačního procesu v institutu veřejné správy?

Byl jste v kontaktu s někým před nástupem?

Ano, byl jsem v kontaktu s personalistikou.

Byly Vám poskytnuty informace o pracovní pozici před nástupem?

Ano, před nástupem mi byly poskytnuty informace o pracovní pozici.

Byly tyto informace poskytnuty v adekvátním množství? Pokud ne, jaké informace Vám případně chyběly?

Dle mého názoru byly informace poskytnuty v adekvátním množství. Další relevantní informace jsem se dozvěděl v den nástupu, což bylo dle mého názoru dostačující.

Byl Vám na začátku vysvětlen adaptační proces?

Ano.

Jakým způsobem probíhá adaptační proces a jak dlouho tento proces trvá?

Adaptační proces trvá 3 měsíce. Novému pracovníkovi je přidělen mentor, a to na základě povahy práce. Tito pak instruuji nového zaměstnance a asistují mu při plnění jeho pracovních úkolů. Tato asistence a její intenzita se pak odvíjí od toho, do jaké míry a v jakém čase je nový zaměstnanec schopen plnit své úkoly.

Co by podle Vás mělo být cílem adaptačního procesu?

Cílem je začlenit nového zaměstnance do pracovního procesu a tím také zamezit následným možným chybám v plnění jeho pracovních úkolů.

Je stanovená doba podle Vás dostatečná k plnohodnotné adaptaci (začlenění do kolektivu, k výkonu práce či na organizační kulturu)?

Ano, stanovená doba je dostatečně dlouhá k tomu, aby se nový zaměstnanec mohl do pracovního procesu adaptovat a začlenit. Navíc ostatní zaměstnanci jsou dle mého názoru ochotni novému zaměstnanci pomoci a poradit i po skončení adaptačního procesu.

DVO2: Jak hodnotí zaměstnanci přednástupní fázi adaptačního procesu?

Jaký byl Váš prvotní kontakt s institutem veřejné správy?

Prvotní kontakt byl na základě zaslání přihlášky do výběrového řízení a následné pozvánky k výběrovému řízení.

Jak jste získal prvotní informace?

Z úřední desky, kde bylo vyhlášeno výběrové řízení.

Jaký byl Váš první dojem při prvním osobním setkáním?

Velmi dobrý.

Shodovala se Vaše očekávání s realitou?

Ano.

Získal jste potřebné informace ohledně pracovního místa před nástupem do zaměstnání?

Ano.

Považujete množství a kvalitu informací za dostatečnou před nástupem do zaměstnání?

Pokud ne, co byste na tomto místě rád uvítal?

Považuji za dostatečné.

DVO3: Jak hodnotí zaměstnanci nástupní fázi adaptačního procesu?

Kdo Vám pomáhal se zařizováním formálních záležitostí?

Personalista, vedoucí oddělení a mentor.

Byla Vám představena struktura organizace?

Ano.

Získal jste dostatečné množství informací ohledně pracovního místa a pracovního prostředí?

Ano, velmi.

Jakým způsobem proběhlo představení s ostatními kolegy na pracovišti?

Na základě oficiálního představení mé osoby ze strany vedoucí oddělení.

Věnoval se Vám někdo první pracovní den?

První pracovní den se mi věnovala hlavně vedoucí oddělení a mentor.

Jak byste tento den zhodnotil? Je něco, co Vás at' už pozitivně nebo negativně překvapilo?

Pozitivně mě překvapil přátelský přístup a vstřícnost ze strany mentora, tak ze strany celého pracovního kolektivu.

Byly Vám na začátku poskytnuty písemné materiály k dané pozici?

Ano.

Seznámil jste se s vnitřními předpisy institutu veřejné správy?

Ano.

Byl jste seznámen s adaptačním plánem?

Ano.

Byl Vám vysvětlen průběh adaptačního procesu nového zaměstnance?

Ano.

DVO4: Jak hodnotí zaměstnanci integrační fázi adaptačního procesu?

Jakým způsobem jste byl začleněn do pracovního kolektivu?

Příchodem k vedoucí oddělení, která mi zprostředkovala seznámení s mentorem. Následně pak proběhlo oficiální představení a seznámení se s celým kolektivem.

Bylo něco, co Vám mohlo bránit v začlenění do pracovního kolektivu?

Nejsm si toho vědom.

Uvítal jste pomoc druhých při začlenění do kolektivu?

Ano, velmi.

Scházíte se s kolegy i mimo pracovní dobu a prostředí?

Ano.

Pořádáte i neformální aktivity mimo pracovní prostředí?

Ano.

Pomáhal Vám někdo se zaškolováním na dané pracovní místo?

Ano, mentor, ale i ostatní kolegové.

Bylo Vám srozumitelně popsáno pracovní místo a náplň práce?

Ano.

Byly Vám poskytnuty písemné materiály či jiné pomůcky pro zaškolení?

Ano byly mi poskytnuty písemné materiály, dále jsem uvítal samostudium.

Byl Vám přidělen adaptační plán? Jakou měl formu?

Ano, byl přidělen a měl písemnou formu.

Postupovalo se podle adaptačního plánu?

Ano, veškeré činnosti spojené s pracovním místem proběhly dle adaptačního plánu.

Jaké nástroje byly využity během Vašeho adaptačního plánu?

Hodnocení, konzultace.

Kontroluje Vaši pracovní činnost někdo?

Ano, zpočátku pracovní činnost je kontrolována vedoucím pracovníkem a mentorem.

Je Vám poskytnuta zpětná vazba za Vaši pracovní náplň?

Ano.

Shodují se Vaše představy o daném pracovním místě?

Ano.

Má podle Vás význam realizovat adaptační proces?

Určitě ano.

Jak hodnotíte úspěch adaptačního plánu?

Obsah adaptačního plánu hodnotím velmi kladně. Podle mého názoru slouží jako vodítko při procesu plnohodnotné adaptaci nově příchozího zaměstnance na pracovní místo.

Byl podle Vás adaptační plán naplněn?

Podle mého názoru byl adaptační plán naplněn.

Jste si jistý v pracovní pozici po ukončení zaškolovacího období?

Ano, jsem si jistý v pracovní pozici

Příloha č. 11: RESPONDENT 6

Pohlaví: muž

Pracovní pozice: referent přestupkového oddělení

Vzdělání: vysokoškolské inženýrské

Délka: 1 rok 7 měsíců

DVO1: Jaké je formální nastavení adaptačního procesu v institutu veřejné správy?

Byl jste v kontaktu s někým před nástupem?

Ano s personalistkou.

Byly Vám poskytnuty informace o pracovní pozici před nástupem?

Ano, před nástupem mi byly poskytnuty informace o pracovní pozici.

Byly tyto informace poskytnuty v adekvátním množství? Pokud ne, jaké informace Vám případně chyběly?

Ano informace mi byly poskytnuty v adekvátním množství.

Byl Vám na začátku vysvětlen adaptační proces?

Přesně si to nepamatuji, ale myslím si, že ano.

Jakým způsobem probíhá adaptační proces a jak dlouho tento proces trvá?

Adaptační proces trvá 3 měsíce a souvisí společně se zkušeností nového zaměstnance. Na začátku mi byl přidělen mentor, který mi byl nápomocen při plnění pracovních úkolů. Dále jsem s mentorem konzultoval případy, ve kterých jsem si nebyl jistý.

Co by podle Vás mělo být cílem adaptačního procesu?

Cílem je začlenit nového zaměstnance do pracovního procesu.

Je stanovená doba podle Vás dostatečná k plnohodnotné adaptaci (začlenění do kolektivu, k výkonu práce či na organizační kulturu)?

Ano, stanovená doba je dostatečně dlouhá k tomu, aby se nový zaměstnanec mohl do pracovního procesu adaptovat a začlenit.

DVO2: Jak hodnotí zaměstnanci přednástupní fázi adaptačního procesu?

Jaký byl Váš prvotní kontakt s institutem veřejné správy?

Prvotní kontakt byl na základě zaslání přihlášky do výběrového řízení a následné pozvánky k výběrovému řízení.

Jak jste získal prvotní informace?

Z úřední desky, kde bylo vyhlášeno výběrové řízení.

Jaký byl Váš první dojem při prvním osobním setkáním?

Velmi dobrý.

Shodovala se Vaše očekávání s realitou?

Myslím si, že ano.

Získal jste potřebné informace ohledně pracovního místa před nástupem do zaměstnání?

Informace o pracovním místě byly součástí popisu výběrového řízení a následně při nástupu.

Považujete množství a kvalitu informací za dostatečnou před nástupem do zaměstnání?

Pokud ne, co byste na tomto místě rád uvítal?

Považuji za dostatečné.

DVO3: Jak hodnotí zaměstnanci nástupní fázi adaptačního procesu?

Kdo Vám pomáhal se zařizováním formálních záležitostí?

Personalista, vedoucí oddělení a kolegové.

Byla Vám představena struktura organizace?

Ano.

Získal jste dostatečné množství informací ohledně pracovního místa a pracovního prostředí?

Ano, myslím si, že jsem získal na začátku dostatečné množství informací.

Jakým způsobem proběhlo představení s ostatními kolegy na pracovišti?

Na základě oficiálního představení mé osoby ze strany vedoucí oddělení.

Věnoval se Vám někdo první pracovní den?

První pracovní den se mi věnovala hlavně vedoucí oddělení a kolegové.

Jak byste tento den zhodnotil? Je něco, co Vás at' už pozitivně nebo negativně překvapilo?

Positivně mě překvapil přátelský přístup a vstřícnost ze strany celého pracovního kolektivu a to nejen první den, ale po celou dobu mého působení.

Byly Vám na začátku poskytnuty písemné materiály k dané pozici?

Ano, obdržel jsem nějaké písemné materiály.

Seznámil jste se s vnitřními předpisy institutu veřejné správy?

Ano, postupně během prvního měsíce jsem se seznámil s vnitřními předpisy.

Byl jste seznámen s adaptačním plánem?

Myslím si, že ano.

Byl Vám vysvětlen průběh adaptačního procesu nového zaměstnance?

Nejsem si teď jistý, ale určitě ano.

DVO4: Jak hodnotí zaměstnanci integrační fázi adaptačního procesu?

Jakým způsobem jste byl začleněn do pracovního kolektivu?

Příchodem k vedoucí oddělení, která mi zprostředkovala seznámení s pracovním kolektivem.

Bylo něco, co Vám mohlo bránit v začlenění do pracovního kolektivu?

Myslím si, že nebylo.

Uvítal jste pomoc druhých při začlenění do kolektivu?

Ano, určitě, protože nejsem zrovna člověk, co se hned seznamuje.

Scházíte se s kolegy i mimo pracovní dobu a prostředí?

Ano.

Pořádáte i neformální aktivity mimo pracovní prostředí?

Ano, pořádáme např. oslavy narozenin.

Pomáhal Vám někdo se zaškolováním na dané pracovní místo?

Ano, mentor a ostatní kolegové.

Bylo Vám srozumitelně popsáno pracovní místo a náplň práce?

Myslím si, že ano.

Byly Vám poskytnuty písemné materiály či jiné pomůcky pro zaškolení?

Ano, byly mi poskytnuty písemné materiály (např. zákony), dále PC.

Byl Vám přidělen adaptační plán? Jakou měl formu?

Ano, byl přidělen a měl písemnou formu.

Postupovalo se podle adaptačního plánu?

Ano, myslím si, že aktivity spojené s pracovním místem proběhly dle adaptačního plánu.

Jaké nástroje byly využity během Vašeho adaptačního plánu?

Konzultace, školení, hodnocení.

Kontroluje Vaši pracovní činnost někdo?

Ano, zpočátku pracovní činnost byla kontrolována vedoucím pracovníkem a mentorem.

Je Vám poskytnuta zpětná vazba za Vaši pracovní náplň?

Z počátku byla.

Shodují se Vaše představy o daném pracovním místě?

Ano.

Má podle Vás význam realizovat adaptační proces?

Určitě ano.

Jak hodnotíte úspěch adaptačního plánu?

Obsah adaptačního plánu hodnotím kladně. Z toho zaměstnanec pozná, zda zaměstnavatel s ním počítá do budoucna z důvodu, že délka adaptačního plánu souvisí se zkušeností dobou.

Byl podle Vás adaptační plán naplněn?

Myslím si, že byl adaptační plán naplněn.

Jste si jistý v pracovní pozici po ukončení zaškolovacího období?

Ano, mohu říci, že si jsem jistý v pracovní pozici a pokud mám nějaké pochybnosti mohu požádat o pomoc či konzultaci kolegy.

Příloha č. 12: Rozhovor - RESPONDENT 7

Pohlaví: žena

Pracovní pozice: referent přestupkového oddělení

Vzdělání: vysokoškolské magisterské

Délka: 1 rok 11 měsíců

DVO1 : Jaké je formální nastavení adaptačního procesu v institutu veřejné správy?

Byl jste v kontaktu s někým před nástupem?

Po skončení výběrového řízení mi bylo sděleno, že jsem byla vybrána na pozici referent oddělení přestupků, a to nejprve telefonicky a poté písemně. Následně jsem si dohodla schůzku s personalistkou magistrátu, které mě seznámila s obecnými informacemi týkající se chodu magistrátu, např. kde se nacházejí kanceláře oddělení přestupků, kdo je vedoucí oddělení a kdo tedy bude mojí přímou nadřízenou.

Byly Vám poskytnuty informace o pracovní pozici před nástupem?

Informace v obecné rovině poskytla personalistka. Následně se dostavila vedoucí odboru, s níž jsem podepsala pracovní smlouvu a následně prostřednictvím účetního oddělení podepsala platový výměr. Poté proběhlo školení BOZP. V pracovní smlouvě byla vysvětlena pozice zaměstnance a vyjmenovaná práva a povinnosti zaměstnance. Dále mi byl poskytnut organizační řád, pracovní řád a kolektivní smlouva, v nichž se nacházejí další důležité informace, zejména práva a povinnosti zaměstnanců, dále informace o jednotlivých odborech a odděleních informace o pružné pracovní době a způsob jejího dodržování, jakým způsobem lze čerpat dovolenou a další benefity, které Magistrát svým zaměstnancům nabízí. Dále požadavek na průběžné vzdělávání úředníků a spousta dalších. Toto vše jsem si přečetla samostatně.

Byly tyto informace poskytnuty v adekvátním množství? Pokud ne, jaké informace Vám případně chyběly?

Myslím, že informace byly naprosto dostatečné a vyčerpávající. Dále jsem prostřednictvím vedoucí odboru byla seznámena s přímou nadřízenou, která mě informovala o přímo o pozici, kterou mám vykonávat.

Byl Vám na začátku vysvětlen adaptační proces?

V podstatě byl. Z počátku jsem pouze naslouchala, chodila na ústní jednání mých kolegů a čerpala informace. Poté mi vedoucí přidělovala postupně samostatné případy. Dostala jsem hesla a přístup do všech programů, dále pak informace o možnostech využití právnických programů. Prakticky vždy jsem měla možnost zeptat se kolegů, jelikož na oddělení je jich hodně.

Jakým způsobem probíhá adaptační proces a jak dlouho tento proces trvá?

Pochopila jsem, že adaptační proces trvá 3 měsíce, tedy po dobu zkušební doby, kdy následně se vyjádří bezprostřední nadřízený, samotný zaměstnanec a mentoři. Dále vedoucí odboru pošle návrh tajemnici magistrátu spolu s hodnocením zaměstnance a vysloví se, zda zaměstnanec splnil požadovaná očekávání či nikoliv. Poté následuje schůzka s tajemnicí.

Co by podle Vás mělo být cílem adaptačního procesu?

Cílem by mělo být zapracování do té míry, aby zaměstnanec dokázal samostatně pracovat, tedy poradil si s programy, dokázal pracovat se vzory, které jsou mu poskytnuty, dále dokázal komunikovat s klienty na určité úrovni. Naučil se především potřebnou legislativu, respektive věděl, kam se podívat a kde a co má hledat. Zvládnout toto vše však nemusí být pro každého snadné.

Je stanovená doba podle Vás dostatečná k plnohodnotné adaptaci (začlenění do kolektivu, k výkonu práce či na organizační kulturu)?

Jelikož mám vysokoškolské právnické vzdělání a měla jsem již určitou praxi, byla pro mě lhůta tří měsíců dostatečná. Následně jsem již dokázala sama vést jednání a s pomocí občasných konzultací s ochotnými kolegy samostatně pracovat. Byl to dobrý start proto, abych na sobě mohla dál pracovat a nabírat další zkušenost. Dále mě však, jako asi všechny, čekala dlouhá cesta k tomu, abych si byla jistá, že práci vykonávám řádně.

DVO2: Jak hodnotí zaměstnanci přednástupní fázi adaptačního procesu?

Jaký byl Váš prvotní kontakt s institutem veřejné správy?

Na výběrovém řízení. Probíhala formou rozhovoru, příjemně mě překvapilo.

Jak jste získal prvotní informace?

Některé již v průběhu výběrového řízení, některé prostřednictvím internetu, další pak při podpisu smlouvy, jak bylo řečeno výše. Informace poskytnuté personalistkou i její jednání hodnotím vysoce pozitivně, na velmi profesionální úrovni. Současně i přístup vedoucí odboru.

Jaký byl Váš první dojem při prvním osobním setkáním?

Velmi příjemný. Naladilo mě to tak, že bych zde ráda pracovala a začala jsem se na novou práci těšit.

Shodovala se Vaše očekávání s realitou?

Jak v čem. Překvapila mě náplň práce. Široké rozpětí řešené problematiky. Překvapila mě pestrost práce, to jsem však vítala.

Získal jste potřebné informace ohledně pracovního místa před nástupem do zaměstnání?

Byla jsem vybrána na pozici občanských přestupků. V průběhu adaptačního procesu jsem byla však několikrát v nejistotě, jakou práci vlastně budu vykonávat. A to z důvodu, že jako právnické nepotřebuji žádnou další zkoušku odborné způsobilosti a mohu projednávat veškeré přestupky. Kvůli personální otázce na oddělení jsem několikrát nevěděla, jak celá situace dopadne. Nakonec jsem ale zůstala zařazena na původní pozici s tím, že vypomáhám v jiných oblastech pouze v případech potřeby.

Považujete množství a kvalitu informací za dostatečnou před nástupem do zaměstnání?

Pokud ne, co byste na tomto místě rád uvítal?

Před nástupem informace určitě dostatečné.

DVO3: Jak hodnotí zaměstnanci nástupní fázi adaptačního procesu?

Kdo Vám pomáhal se zařizováním formálních záležitostí?

Personalistka a vedoucí odboru, i přímá nadřízená. Vše naprosto fungovalo. Absolutně bez výhrad.

Byla Vám představena struktura organizace?

Ano, byla, i když jsem měla informace nastudované z veřejného portálu magistrátu.

Získal jste dostatečné množství informací ohledně pracovního místa a pracovního prostředí?

Po nástupu jsem provizorně seděla asi 6 týdnů v kanceláři přímé nadřízené. Teprve se budovaly kanceláře, v nichž jsem měla mít pracovní místo i já. Poté jsem byla seznámena s majetkem, za který odpovídám, podepsal převod majetku.

Jakým způsobem proběhlo představení s ostatními kolegy na pracovišti?

Ještě před nástupem jsem se přišla představit a přímá nadřízená mě provedla po všech kancelářích a představila nastávající kolegy, což jsem ocenila.

Věnoval se Vám někdo první pracovní den?

Ano, přímá nadřízená.

Jak byste tento den zhodnotil? Je něco, co Vás at' už pozitivně nebo negativně překvapilo?

Negativně mě ovlivnil fakt, že několik dalších týdnů možná i měsíců nebudu mít svoje pracovní místo. Pozitivně naopak přístup kolegů.

Byly Vám na začátku poskytnuty písemné materiály k dané pozici?

Pouze zákony, odborná literatura žádná, ostatní souviselo spíše až s následnou instalací PC a spisovou agendou.

Seznámil jste se s vnitřními předpisy institutu veřejné správy?

Ano.

Byl jste seznámen s adaptačním plánem?

Ano, byla.

Byl Vám vysvětlen průběh adaptačního procesu nového zaměstnance?

Ano, byl. Na začátku bylo tolik nových informací, že si už přesně nepamatuji, co bylo v jeho průběhu.

DVO4: Jak hodnotí zaměstnanci integrační fázi adaptačního procesu?

Jakým způsobem jste byl začleněn do pracovního kolektivu?

Na začátku jsem byla představena ostatním kolegům, ale pak více méně svojí vlastní aktivitou.

Bylo něco, co Vám mohlo bránit v začlenění do pracovního kolektivu?

Bez problémů.

Uvítal jste pomoc druhých při začlenění do kolektivu?

Určitě, někteří byli otevřenější, jiní zadržlivější, záleží na povaze jedince. Já sama s komunikací a začleněním problém nemá.

Scházíte se s kolegy i mimo pracovní dobu a prostředí?

Minimálně. Ne z důvodu, že bych nechtěla, ale není dostatek času. Mám spoustu jiných přátel, a i ty zanedbávám. Prioritou číslo jedna je rodina a děti.

Pořádáte i neformální aktivity mimo pracovní prostředí?

Ano, několikrát ročně je posezení s kolegy u příležitosti oslav narozenin, Vánoc apod.

Pomáhal Vám někdo se zaškolováním na dané pracovní místo?

Ve větší míře jde o samostudium, čerpání z předem připravených vzorů, dále pak konzultace a vlastní invence.

Bylo Vám srozumitelně popsáno pracovní místo a náplň práce?

Bylo a nebylo. Nemohu přesně odpovědět. Postupně jsem docházela k tomu, co všechno se ode mě očekává a jak funguje chod samotného oddělení od momentu oznámení přestupků, přes evidenci do informačního systému, přidělení spisových značek, právní kvalifikaci skutku, rozdělení agendy jednotlivým referentům, jaký je klíč k rozdělení, co se myslí samostatnou prací na jednotlivých případech, jak fungují ústní jednání, jaká je role zapisovatelek, co od nich mohu požadovat, až po ukončení konkrétní věci, nabytí právní moci a uzavření spisu, dále kdo zapisuje do evidence přestupků a kdo spisy uchovává a připravuje k archivaci.

Byly Vám poskytnuty písemné materiály či jiné pomůcky pro zaškolení?

Pouze úplná znění potřebných zákonů a dále komentáře k právním předpisům, ty jsem získala „náhodou“ tak, že mi je elektronické formě zaslali ochotní kolegové. Jinak možnost přístupu k právnickým programům. Odborná literatura týkající se správního a přestupkového práva chyběla. Až postupně jsem zjistila, že existují stránky ministerstva vnitra, kde se publikují závazná stanoviska a jiné.

Byl Vám přidělen adaptační plán? Jakou měl formu?

Ano, byl. Měl písemnou formu.

Postupovalo se podle adaptačního plánu?

Podle mého názoru bylo.

Jaké nástroje byly využity během Vašeho adaptačního plánu?

Konzultace, školení, hodnocení.

Kontroluje Vaši pracovní činnost někdo?

Ano, přes PC přímá nadřízená, která pravidelně hodnotí pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců.

Je Vám poskytnuta zpětná vazba za Vaši pracovní náplň?

Zpětná vazba téměř chybí. Dle mého názoru by bylo třeba realizovat častěji porady a na nich rozebírat konkrétní situace nově vzniklé problémy a zároveň sjednotit postupy všech referentů v modelově stejných případech.

Dále za zpětnou vazbu lze považovat rozhodnutí nadřízeného správního orgánu.

Shodují se Vaše představy o daném pracovním místě?

Ano, vyhovuje mi především samostatná práce, kdy sama si organizuji pracovní náplň tak, jak potřebuji s přihlédnutím ke lhůtám, které je třeba dodržovat v návaznosti na právní předpisy. Pracuji v samostatné kanceláři, pracovní prostředí i kolektiv vyhovující. Množství práce je adekvátní osmihodinové pracovní době. Bonus pružné pracovní doby.

Má podle Vás význam realizovat adaptační proces?

Určitě má, pro oddělení je důležité co nejrychleji zaškolit nového zaměstnance tak, aby dokázal co nejrychleji samostatně pracovat a byl plnobodnotnou součástí pracovního kolektivu. Určitě se vyplatí věnovat se osobně novému zaměstnanci, blíže vysvětlit především jak funguje oddělení, jaká je pracovní náplň jednotlivých kolegů a jak každý jedinec zapadá do celého řetězce, tak, aby oddělení vykonávalo kompaktní práci jako celek. Dále pak co se od něj očekává, a naopak jakou práci může očekávat od ostatních. Nový zaměstnanec by se tak vyvaroval v mnoha směrech tápání a fázi pokus/omyl, kdy vznikají zbytečné chyby. Těmto chybám lze z mého pohledu předejít a ušetřit čas i stres celému oddělení.

Jak hodnotíte úspěch adaptačního plánu?

Zhodnoceno výše. Sama za sebe, s přihlédnutím k předchozím pracovním zkušenostem a dosaženému vzdělání a dále komunikativnosti s ostatními a jejich ochotou konzultovat, nemohu říct, že by se jednalo o neúspěch. Otázkou však zůstává, zda to lze nazývat úspěchem adaptačního procesu. Dle mého názoru se spíše než o adaptační proces jedná o vlastní iniciativu než o cílený proces začlenění zaměstnance na jeho pracovní pozici.

Byl podle Vás adaptační plán naplněn?

Vše jsem odpověděla v otázce předešlé.

Jste si jistý v pracovní pozici po ukončení zaškolovacího období?

Rámcově jsem věděla, co dělat, s kým se poradit, kde hledat, zadanou práci jsem zvládala. Jistotu nabývám s přibývajícím zkušenostmi.

Příloha č. 13: Rozhovor - RESPONDENT 8

Pohlaví: žena

Pracovní pozice: vedoucí přestupkového oddělení

Vzdělání: vysokoškolské magisterské

Délka: 4 měsíce

DVO1: Jaké je formální nastavení adaptačního procesu v institutu veřejné správy?

Byl jste v kontaktu s někým před nástupem?

Ano s personalistkou.

Byly Vám poskytnuty informace o pracovní pozici před nástupem?

Ano.

Byly tyto informace poskytnuty v adekvátním množství? Pokud ne, jaké informace Vám případně chyběly?

Ano, obdržela jsem informace v adekvátním množství.

Byl Vám na začátku vysvětlen adaptační proces?

Ano.

Jakým způsobem probíhá adaptační proces a jak dlouho tento proces trvá?

Proces trvá tři měsíce. Zahnuje seznámení s organizační strukturou úřadu, chodem úřadu, jednotlivými odbory, proškolení z vnitřních předpisů, BOZP. Nový zaměstnanec má mentora, který ho zapracovává do odborné agendy související s vykonávanou činností (programy, zákony). Na konci probíhá vyhodnocení, vyjadřuje se mentor, nový zaměstnanec, vedoucí, postup je stejný.

Co by podle Vás mělo být cílem adaptačního procesu?

Začlenění zaměstnance do kolektivu a zapracování.

Je stanovená doba podle Vás dostatečná k plnohodnotné adaptaci (začlenění do kolektivu, k výkonu práce či na organizační kulturu)?

Ano, podle mého názoru je doba stanovená dostatečná k plnohodnotné adaptaci.

DVO2: Jak hodnotí zaměstnanci přednástupní fázi adaptačního procesu?

Jaký byl Váš prvotní kontakt s institutem veřejné správy?

Telefonicky.

Jak jste získal prvotní informace?

Prvotní informace jsem získala od personalisty a vedoucí odboru.

Jaký byl Váš první dojem při prvním osobním setkáním?

Prvotní dojem při prvním osobním setkáním byl příjemný, dobrý.

Shodovala se Vaše očekávání s realitou?

Ano i ne.

Získal jste potřebné informace ohledně pracovního místa před nástupem do zaměstnání?

Ano, Tyto informace jsem obdržela při pohovoru a následně při podpisu pracovní smlouvy.

Považujete množství a kvalitu informací za dostatečnou před nástupem do zaměstnání?

Pokud ne, co byste na tomto místě rád uvítal?

Množství a kvalita informací je dostatečná, informace poskytuje tajemník, personalista, vedoucí odboru nebo vedoucí oddělení.

DVO3: Jak hodnotí zaměstnanci nástupní fázi adaptačního procesu?

Kdo Vám pomáhal se zařizováním formálních záležitostí?

Mentor, vedoucí oddělení

Byla Vám představena struktura organizace?

Ano.

Získal jste dostatečné množství informací ohledně pracovního místa a pracovního prostředí?

Ano.

Jakým způsobem proběhlo představení s ostatními kolegy na pracovišti?

Vedoucí mě představila novým kolegům.

Věnoval se Vám někdo první pracovní den?

Ano, byla to vedoucí oddělení.

Jak byste tento den zhodnotil? Je něco, co Vás at' už pozitivně nebo negativně překvapilo?

Trošku stres, hodně informací, pozitivně hodnotím přístup kolegů.

Byly Vám na začátku poskytnuty písemné materiály k dané pozici?

Ano.

Seznámil jste se s vnitřními předpisy institutu veřejné správy?

Ano.

Byl jste seznámen s adaptačním plánem?

Ano.

Byl Vám vysvětlen průběh adaptačního procesu nového zaměstnance?

Ano.

DVO4: Jak hodnotí zaměstnanci integrační fázi adaptačního procesu?

Jakým způsobem jste byl začleněn do pracovního kolektivu?

Vzájemná spolupráce a ochota pomábat, osvojení si potřebných úkonů.

Bylo něco, co Vám mohlo bránit v začlenění do pracovního kolektivu?

Podle mého názoru nemyslím si, že by bylo něco, co by mohlo bránit v začlenění do pracovního kolektivu.

Uvítal jste pomoc druhých při začlenění do kolektivu?

Ano.

Scházíte se s kolegy i mimo pracovní dobu a prostředí?

Občas.

Pořádáte i neformální aktivity mimo pracovní prostředí?

Ano. S kolegy se scházíme zhruba 3-4 krát ročně na setkání jubileum, Vánoce aj.

Pomáhal Vám někdo se zaškolováním na dané pracovní místo?

Ano, mentor.

Bylo Vám srozumitelně popsáno pracovní místo a náplň práce?

Ano.

Byly Vám poskytnuty písemné materiály či jiné pomůcky pro zaškolení?

Ano.

Byl Vám přidělen adaptační plán? Jakou měl formu?

Ano, adaptační plán měl písemnou formu.

Postupovalo se podle adaptačního plánu?

Domnívám se, že se postupovalo dle adaptačního plánu.

Jaké nástroje byly využity během Vašeho adaptačního plánu?

Proškolení, náhledy, instruktaž.

Kontroluje Vaši pracovní činnost někdo?

Nadřízený pracovník

Je Vám poskytnuta zpětná vazba za Vaši pracovní náplň?

Ano.

Shodují se Vaše představy o daném pracovním místě?

V podstatě ano.

Má podle Vás význam realizovat adaptační proces?

Ano.

Jak hodnotíte úspěch adaptačního plánu?

Positivně.

Byl podle Vás adaptační plán naplněn?

Ano, podle mého očekávání byl adaptační plán naplněn.

Jste si jistý v pracovní pozici po ukončení zaškolovacího období?

Rámcově jsem věděla, co bude moje náplň práce. Jistotu nabývám s přibývajícimi zkušenostmi.