

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
Katedra sociologie a andragogiky

ADAPTAČNÍ PROCES NA KRAJSKÉM ÚŘADĚ

Process of Adaptation of the Regional Authority

Magisterská diplomová práce

Bc. Martina Prokopová

Vedoucí magisterské diplomové práce: PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.

Ostrava 2015

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

V Ostravě, dne 26. 03. 2015

.....
Martina Prokopová

Poděkování

Velmi děkuji vedoucí mé magisterské práce paní PhDr. Miroslavě Dvořákové, Ph.D. za její cenné rady a odborné připomínky, které mi pomohly napsat tuto závěrečnou práci.

Obsah

ÚVOD	6
1 ZÁKLADNÍ PERSONÁLNÍ PROCESY V ORGANIZACI	7
1.1 Plánování lidských zdrojů v organizaci (personální plánování)	10
1.2 Získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců.....	11
1.3 Adaptace nových zaměstnanců	13
1.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	15
1.4.1 Řízení pracovního výkonu	15
1.4.2 Hodnocení zaměstnanců	17
1.5 Odměňování a péče o zaměstnance	19
1.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	21
2 ORGANIZAČNÍ KULTURA	22
2.1 Vymezení pojmu organizační kultura	22
2.2 Aspekty organizační kultury	23
3 PROCES ADAPTACE	25
3.1 Definice pojmů souvisejících s adaptací	25
3.2 Návaznost adaptace na ostatní personální činnosti	25
3.3 Cíle adaptace	26
3.4 Fáze adaptace.....	27
3.5 Oblasti adaptace.....	28
3.5.1 Pracovní adaptace.....	28
3.5.2 Sociální adaptace	29
3.5.3 Adaptace na organizační kulturu	29
3.6 Formální a neformální adaptace	30
3.7 Objekty a subjekty adaptace	30
3.8 Adaptační proces v organizaci a jeho řízení	31
3.8.1 Nástroje adaptace – adaptační programy a plány	33
3.8.2 Vzdělávání jako součást adaptačního procesu.....	35
3.8.3 Vyhodnocení adaptačního procesu	36
4 KRAJSKÝ ÚŘAD MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE	37
4.1 Představení organizace	37
4.2 Organizační struktura	37
4.3 Organizační kultura	40
5 POPIS ADAPTAČNÍHO PROCESU NA KÚ MSK	43
5.1 Orientace a začleňování pracovníků	43

5.1.1	Adaptace nových zaměstnanců	43
5.1.2	Převod zaměstnance na jinou pracovní pozici	44
5.1.3	Návrat zaměstnankyně po mateřské či rodičovské dovolené	44
5.2	Interní řídicí dokumentace	45
5.3	Řízení procesu adaptace v organizaci	45
5.3.1	Subjekt a objekt adaptačního procesu na KÚ MSK	45
5.3.2	Komunikace a výměna informací.....	46
5.4	Adaptační program	47
5.4.1	Časový harmonogram adaptace.....	47
5.4.2	Průběh a obsah adaptačního programu.....	49
5.5	Vyhodnocení adaptačního procesu.....	52
6	ANALÝZA ADAPTAČNÍHO PROCESU NA KÚ MSK.....	54
6.1	SWOT analýza	54
6.1.1	Shrnutí analýzy	56
6.2	Ishikawův diagram.....	58
6.2.1	Závěry plynoucí z analýzy příčin a následků	59
7	NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU NA KÚ MSK	61
7.1	Mentoring	61
7.1.1	Osobnost mentora	62
7.1.2	Metodika pro práci mentora – metodika zaškolování.....	63
7.1.3	Implementace mentoringu na KÚ MSK.....	64
7.2	Vnitřní řídicí předpis pro adaptační proces.....	64
7.3	Zaškolovací plán.....	66
7.4	Příručka pro nové zaměstnance	67
7.5	Shrnutí a doporučení	69
	ZÁVĚR	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	76
	SEZNAM ZKRATEK	77
	SEZNAM PŘÍLOH	78
	PŘÍLOHY.....	79
	ANOTACE.....	82

ÚVOD

Každý člověk má jedinečnou podstatu, kterou z valné většiny nejprve ovlivňuje a tvaruje rodinné prostředí, škola i vrstevníci. Tato primární a sekundární socializace nás bezesporu zformuje do výsledné podoby dospělé osobnosti, jež je dříve či později postavena před vstup do svých zaměstnání. Aby jedinec svou profesní specializaci mohl rozvíjet efektivním směrem a byl úspěšný v pracovním procesu, musí se správně adaptovat v organizaci, ve které začíná pracovat. *„Tedy být schopen přizpůsobit se změnám v mezilidských vztazích, v pracovním klíma, odlišným názorům či v zavádění reforem a reorganizacím”* (Evangelu 2009, s. 53).

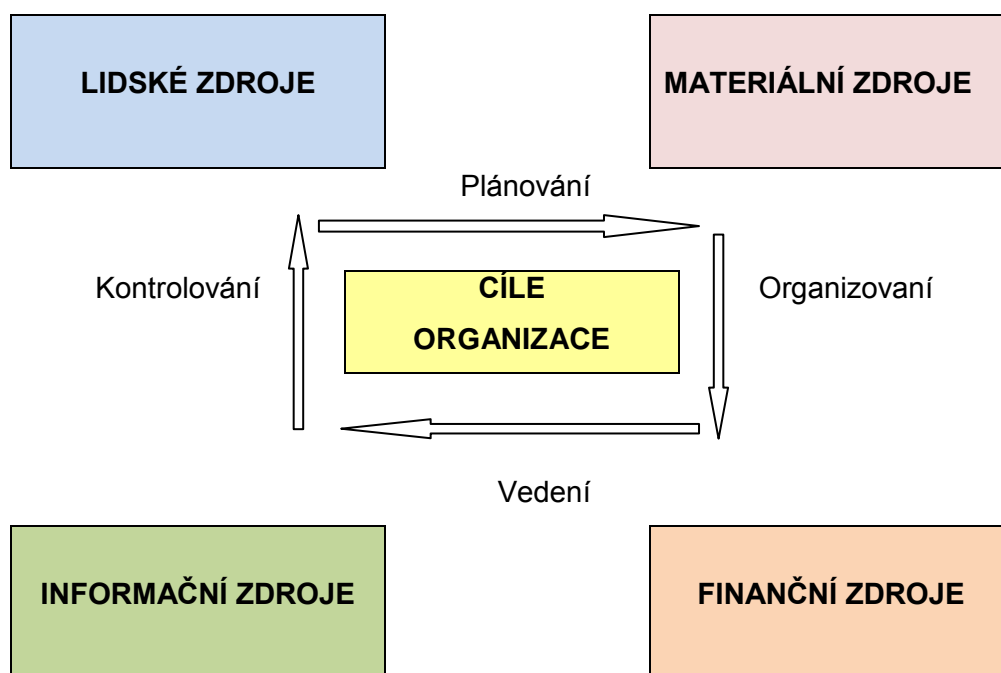
Není to vždy jednoduché. Nové prostředí, spousta informací i požadavků a také setkávání se s novými lidmi – spolupracovníky a nadřízenými. Je proto velmi důležité, jak má organizace pro své nastupující zaměstnance adaptační proces nastaven. Jinými slovy „jak zapracovává nové lidi”. Dle Crkalové, Riethofa (2007, s. 146) je důležité, aby nový pracovník nebyl zcela ponechán sám sobě, ale také aby zároveň netrpěl pocitem, že je neustále „držen za ruku”. Tak tomu ale pokaždé není.

Pro téma své diplomové práce jsem zvolila oblast pracovní adaptace, protože nás provází téměř celý dospělý život a napomáhá nám k neustálému utváření sebe sama. A hlavně, týká se každého. Jako cíl jsem stanovila popsat adaptační proces pracovníků Krajského úřadu Moravskoslezského kraje, identifikovat nedostatky a navrhnout možná řešení ústící k jejich odstranění.

Dříve než popíši nedostatky adaptačního procesu dané organizace (dále KÚ MSK) na základě analýz, vymezím dle odborné literatury adaptační proces a termíny s tím související. Následně také představím zmíněnou instituci a z interních dokumentů a na základě informací získaných z personálního oddělení organizace přiblížím současný stav adaptačního procesu na krajském úřadě. Na závěr navrhnou opatření pro zlepšení daného stavu.

1 ZÁKLADNÍ PERSONÁLNÍ PROCESY V ORGANIZACI

V souvislosti s personálními procesy se v odborné literatuře setkáme s pojmem „řízení lidských zdrojů“, se kterým tyto činnosti¹ souvisejí a nemohly by jinak existovat². Toto řízení se odvíjí z organizační strategie a podle Kocianové (2012, s. 84) zahrnuje záležitosti celé organizace, jako např. strukturu, kulturu, efektivnost či výkonnost. Personální procesy, nazývané též personálními službami, vycházejí z personální práce, která je stěžejní pro řízení lidských zdrojů. Lidé tvořící tyto zdroje jsou podle Koubka (2004, s. 13–14) hlavním tahounem celé organizace a determinují zdroje ostatní³. Řízení lidského kapitálu⁴ dává konkrétní výraz jednotlivým personálním činnostem (tamtéž, s. 20), které přiblížím v jednotlivých podkapitolách této kapitoly.



Obr. 1 – Zdroje organizace a proces řízení

Zdroj: Koubek (2004, s. 13)

¹ Personální činnosti jsou synonymem personálních procesů.

² V rámci cíle a zaměření této práce zestručňuji problematiku řízení lidských zdrojů, ze které personální činnosti vycházejí, aby nedocházelo k prodloužení textu.

³ Pro lepší přehlednost procesu řízení zdrojů uvádím Obr. 1.

⁴ Lidský kapitál je brán jako synonymum k pojmu lidské zdroje. Tato terminologie byla zpočátku často odmítána. Bylo poukazováno na to, že jsou lidé redukováni na úroveň materiálních zdrojů. Kapitálem ale není člověk, nýbrž jeho znalosti (Zelený 2001).

Aby organizace⁵ mohla, pro své účely, s lidským kapitálem zacházet a naplnila cíle organizace, viz Obr. 1, měly by obsahem řízení lidských zdrojů být tyto personální činnosti (Bělohlávek 2001, s. 361):

- analýza lidských zdrojů (počet, vzdělání, věk),
- plánování a optimalizace pracovních míst, stanovování a změny pracovní náplně,
- plánování pracovních sil, získávání a uvolňování pracovníků,
- výběr nových pracovníků
- řízení osobního rozvoje a vzdělávání,
- hodnocení pracovního výkonu,
- motivování a vedení pracovníků.

Všechny tyto personální činnosti spolu souvisejí, jsou na sobě závislé a zaměřují se na jedince, který je epicentrem veškerého dění. Než se pro účely této diplomové práce dostanu k tématu adaptačního procesu, představím v rámci vzájemné provázanosti další personální procesy⁶. Pro ucelenou představu jsou to (Koubek 2003, s. 21–22):

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání nových pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmisťování (zařazování) pracovníků a ukončování,
- odměňování,
- vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém,
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

⁵ Termín organizace je v celé této diplomové práci používán synonymně s termíny firma, podnik, případně instituce.

⁶ Výčty personálních činností se v odborné literatuře téměř shodují, jen terminologické ukotvení má drobné nuance. Pro představu uvádím např.: Armstrong 1999 a 2007, Milkovich 1993, Stachová 1997. Koubkovo pojetí je však jedno z nejrozpracovanějších.

Řádné zvládnutí personálních procesů a jejich plynulý průběh je předpokladem pro efektivní působení v dalších navazujících personálních oblastech. Z uvedených výčtů personálních služeb⁷, propojených s adaptačním procesem, představím v následujících podkapitolách tyto⁸:

1. plánování lidských zdrojů v organizaci (personální plánování),
2. proces získávání, výběru a přijímání nových pracovníků,
3. adaptační proces,
4. proces řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
5. systém odměňování a péče o zaměstnance,
6. proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Podle odborné veřejnosti proces výběru a přijímání nových zaměstnanců ovlivňuje nejvíce další průběh začleňování jedince do pracovního procesu, tedy jeho adaptaci. Organizační kultura, jež je jedním ze „základních kamenů“ fungování dané společnosti, předesílá, jaké charakteristiky (projevy chování) společnost od svého budoucího zaměstnance očekává, tak aby se mohla ubírat vytýčeným směrem a naplnit dané organizační cíle. Dobrý výběr pracovníka se správným určením charakteristik a řádně nastavené přijímání nových zaměstnanců proto bezesporu předurčují aklimatizaci nových pracovníků na dané pracovní prostředí. Přesto i následující zmíněné procesy ovlivňují nového člena týmu a jsou pro něj určitou zpětnou vazbou usměřující další rozvoj přínosný pro organizaci.

Evangelu (2009, s. 52) přibližuje charakteristiky⁹, jež jsou zkoumány při výběrovém řízení a ovlivňují průběh začleňování nového zaměstnance do pracovního procesu. Patří k nim **osobnostní charakteristiky** tvořené vrozenými dispozicemi a zděděnými vlastnostmi, které jsou stěžejní pro rozvoj v sociální a profesní oblasti (např. stabilita v myšlení, schopnost definování priorit, kreativita, dominance, koncentrace atd.). Dále pak **sociální charakteristiky** mající základ v osobnostních rysech a jsou obvykle naučené. Napovídají, jak se nový pracovník aklimatizuje, jaké chování v rámci mezilidských vztahů je pro něj typické (např. odolnost vůči stresu, umění improvizace, opatrnost ve vztazích, organizační schopnosti atd.). Jako poslední uvádí Evangelu **charakteristiky profesní**. Ty zahrnují např. pracovní

⁷ Koubek (2004) uvádí personální služby jako synonymum k personálním činnostem.

⁸ Uvedené činnosti budou v následujících podkapitolách přiblíženy. Enumerace je upravena dle Kocianové (2010). Pro účely této práce jsou vybrány ty činnosti, které s adaptací zaměstnanců nejvíce souvisejí. Popisy zmíněných personálních procesů jsou pojaty stručněji.

⁹ Vzhledem k zaměření práce a jejímu cíli je zde deskripce jednotlivých charakteristik strohá. Blíže popsáno v knize Evangelu (2009).

charakteristiky či silné a slabé stránky zaměstnance. Prozradí, zda se nový pracovník hodí na obsazovanou pozici v rámci organizační kultury, vyhovuje požadavkům na pracovní výkon. Jinými slovy tyto profesní charakteristiky jsou osobnostními a sociálními aspekty obohacené o profesní dovednosti (např. schopnost řídit tým, míra týmové spolupráce, motivace atd.).

Výše zmíněné charakteristiky jsou směrodatné nejen pro nové zaměstnance, ale také pro personalisty a další účastníky adaptačního procesu. Jedině tak může být dosaženo plynulého průběhu začleňování nových pracovníků.

1.1 Plánování lidských zdrojů v organizaci (personální plánování)

„Personální plánování stanovuje potřebu lidí k dosažení cílů organizace“ (Kocianová 2010, s. 73). Milkovich a Boudreau (1993, s. 190) vymezují toto plánování lidských zdrojů jako proces, při kterém se shromažďují a využívají informace rozhodující o dalším vynakládání zdrojů při personálních činnostech.

Personální plánování vychází vždy ze strategie organizace a personální situace. Aby docházelo ke zkvalitnění zaměstnanecké struktury, musí mít podnik potřebný počet schopných zaměstnanců, kteří znají, umějí, jsou motivovaní a loajální. Úvahy o získávání a přijetí nových pracovníků jsou ovlivněny tedy nejen potřebnou kvalifikací lidských zdrojů, ale také tím, jak dokáže management s těmito zdroji pracovat, využívat jejich dovedností, znalostí a schopností přizpůsobit se (Bláha 2005, s. 110–112).

Duchoň a Šafránková (2008, s. 202) uvádějí řadu činností, které se v rámci plánování netýkají pouze personalistů, ale také manažerů a vedoucích na všech úrovních. K těm patří např. vytipování potřeby nových pracovníků, jejich motivování, odměňování aj. Tak dochází neustále k dosahování cílů organizace a naplňování strategie firmy. Personalisté pak v rámci své náplně řeší např. plánování potřeb pracovníků či plánování jejich rozvoje.

Aby personální plánování bylo efektivní, musí podle Koubka (2004, s. 89) splňovat zásady jako *„znát a respektovat strategii organizace; cyklus plánování činností organizace a cyklus personálního plánování by měly být časově sladěny; personální plánování by mělo být celoorganizační záležitostí“*.

I přesto, že plánování je jednou ze základních činností managementu¹⁰ společnosti, měli by se na něm podílet i ostatní pracovníci. Tak může docházet k uspokojování sociálních potřeb a k zvyšování spokojenosti z pracovního výkonu. Ten je v rámci dalšího personálního procesu řízen a následně vyhodnocován. Než se budu uvedenými činnostmi zabývat, přiblížím procesy získávání, výběru a přijímání nových zaměstnanců a stručně proces adaptace¹¹, jež jmenovaným personálním aktivitám předcházejí.

1.2 Získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců

Tyto personální činnosti bychom mohli zařadit do tzv. kategorie „zabezpečení pracovních zdrojů“. Je to především „získávání určitého počtu a typu lidí pro potřeby organizace“, jak uvádí ve své publikaci Armstrong (1999, s. 44). Musíme si ovšem uvědomit rozdíl mezi získáváním a výběrem zaměstnanců. Jak charakterizuje Kocianová (2010, s. 94): „Zatímco úkolem získávání pracovníků je vyhledávání vhodných uchazečů, úkolem výběru je posouzení předpokladů u těchto adeptů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa. Rozhoduje se o jejich perspektivním využití v organizaci a posuzuje se, jak vyhovují požadavkům na výkon a chování dané pracovní pozice.“ Na druhou stranu u procesu získávání pracovníků musíme brát na zřetel, jak je tato činnost navázána na další personální procesy, které ovlivňuje a kterými je zároveň ovlivňována. „Dobře zorganizované získávání pracovníků se projevuje v přiměřeném množství vhodných uchazečů, a to pak ovlivňuje nejen kvalitu procesu výběru pracovníků, ale i např. proces vzdělávání a rozvoje těchto zaměstnanců“ (Koubek 2004, s. 153). Jinými slovy „kvalifikace vybraných uchazečů ovlivňuje potřebu vzdělávání a naopak existence systematického vzdělávání usnadňuje získávání pracovníků, neboť ti obvykle možnost dalšího vzdělávání považují za výhodu“ (tamtéž).

Pro predikci úspěšnosti výběru vhodných kandidátů a tedy i plynulého průběhu dalších personálních činností je doporučováno dle Bedrnové, Nového a kol. (2002, s. 75–76) stanovit soubor nároků a požadavků, které od pracovníka očekáváme. Ty vyplývají:

¹⁰ K základním činnostem managementu patří plánování, organizování, vedení a kontrolování. Tento výčet je podrobně rozpracován např. v publikaci Bělohávková (2001).

¹¹ Adaptační proces bude podrobně rozpracován v kapitole 3. V podkapitole 1.3 jej proto jen krátce přiblížuji.

- **z pracovní pozice** a patří k nim:
 1. požadavky na činnost (vědomosti, zkušenosti a odpovědnost)
 2. požadavky na osobnost:
 - *obecné schopnosti* (např. plánování, rozhodování, kreativita, osobní vystupování, odolnost vůči stresu aj.)
 - *sociální schopnosti* (např. schopnost navazovat kontakty, kooperace, interakční chování, vyjednávání aj.)
- **ze specifických charakteristik podniku** a jsou ovlivněny podnikovými normami a organizační kulturou (např. styl vedení, rituály, neformální pravidla chování vycházející z firemní kultury atd.)

Toto porovnávání kompetencí uchazeče s nároky na pracovní pozici a očekávané role pro dané pracovní místo je jedno z mnoha kritérií, které jsou využívány v rámci procesu výběru pracovníků¹².

K otázce formování pracovních sil bezesporu patří také proces přijímání nových zaměstnanců. Pokud tedy uchazeč obstál u výběrového řízení, specifikuje Koubek (2004, s. 178) jeho přijímání do pracovního poměru jako „řadu procedur, které následují poté, co je vybraný kandidát informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci. To končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání“. Přijímání pracovníka můžeme též nazvat jako uvádění zaměstnance do podniku, kdy dané postupy mu mají poskytnout základní informace, které potřebuje pro svou další orientaci, adaptaci, a aby hlavně mohl začít pracovat. Armstrong¹³ (2007, s. 395) doporučuje sledovat u „uvádění“ nových pracovníků tyto cíle:

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

¹² S touto problematikou se můžeme blíže seznámit v mnoha odborných publikacích, např.: Armstrong 2007, Bělohlávek 2008, Kocianová 2010, Koubek 2004 atd.

¹³ Armstrongovo pojetí procesu „uvádění nových zaměstnanců“ slučuje tuto personální činnost s orientací pracovníků a nezahrnuje zde, jak je např. uvedeno v publikaci od Koubka (2004, s. 178–180) v rámci přijímání pracovníka – vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy a náležitosti s tím související. K tomu také patří tzv. uvedení nového zaměstnance na jeho pracoviště (Armstrong 2007, s. 395) – poznámka překladatele této publikace.

- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

Tyto cíle „uvádění“ korespondují dle literatury s cíli adaptace (viz např. Kocianová 2010), a proto také odkazují na vysvětlení tohoto pojetí v pozn. pod čarou. Představuji jej pro ucelenost a zajímavost, jak lze na určitý proces nahlížet i do jisté míry jinou „optikou“.

1.3 Adaptace nových zaměstnanců

Pojem adaptace, ze kterého je adaptační proces odvozen, má široký obsah. Paulík (2010, s. 11) uvádí, že adaptace v obecné rovině představuje takové chování organismu, které mu napomáhá přizpůsobit se podmínkám prostředí a přežít. Je to schopnost neustále se vyrovnávat s nároky prostředí a udržovat si vnitřní rovnováhu. Je zřejmé, že daná definice vychází především z biologie, ale v přenesené formě to platí také pro další oblasti týkající se našich životů. Vzhledem k tématu této práce se budu dále zaměřovat pouze na oblast pracovní adaptace.

I jedinec nastoupivší do nové organizace musí vynaložit úsilí k vyrovnání se s pracovními podmínkami a „přežít“. Je zde ovšem důležité uvědomit si, že proces adaptace musí být především dvoustranný. Na jedné straně stojí jedinec, na straně druhé prostředí (organizace), kdy se obě strany navzájem ovlivňují. Bez tohoto recipročního působení by nedocházelo k naplňování cílů a hlavně k jejich společnému sladování. Nevědělo by se, co se po kom chce a jaká jsou očekávání.

Pro usnadnění adaptace nám napomáhá **proces orientace**¹⁴ nového pracovníka, jenž je jeho součástí, a to během prvních dnů jeho nástupu. Je to podle Koubka (2004, s. 181) řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, předpisy organizace. Tedy podmínkami, za nichž bude pracovník svou práci vykonávat. *„Druh a množství informací, kterých se pracovníkovi během orientace dostane, závisí na povaze vykonávané práce, na postavení pracovního místa, na které byl přijat“* (tamtéž).

Je zřejmé, že informace, jež nový pracovník v rámci své orientace během nástupu získá, nepokryjí všechny potřebné oblasti. To přinese až období zaškolování,

¹⁴ Proces orientace nového pracovníka je považován za součást procesu adaptace. Jeho úkolem je zkrátit dobu adaptace, kdy zaměstnanec nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje na novém pracovišti (Koubek 2004, s. 181). Tento proces lze zjednodušeně chápat jako „první stádium“ adaptace projevující se především u nástupu nového zaměstnance.

zapracování a praxe. Nicméně nabývá povědomí o tom, kde začíná pracovat a jakou organizační kulturu podnik ctí. Pro úplnost předávaných informací Palán (2002, s. 8) uvádí, kterými směry by se orientace měla ubírat. V níže zobrazené tabulce tyto tři směry stručně představuji.

ORIENTACE	<i>Celopodniková</i>	<i>V útvarové jednotce</i>	<i>Na konkrétní pracovní místo</i>
	Informace obecného charakteru společné pro všechny pracovníky organizace	Detaily a specifika, kterými se daný útvar vyznačuje, společné informace pro všechna pracovní místa v útvaru	Obsahově diferencované údaje podle charakteru a obsahu práce pro konkrétní pracovní pozici

Tab. 1 – Tři oblasti orientace

Zdroj: Palán (2002, s. 8)

Potřebné informace pro „rozkoukávání se“ nového pracovníka mohou být považovány za určité usnadnění adaptačního procesu. Napomáhají zmírnit stres a nejistotu pramenící z nového prostředí. Z důvodu nedostatku času může v některých organizacích probíhat tento proces především formální cestou a na osobní přístup není čas. Proto je důležité, jak má organizace vypracované interní předpisy, které jsou zaměstnanci při nástupu poskytnuty. Interní směrnici KÚ MSK týkající se této problematiky přibližují především v kapitole 4 a 5.

Proces **začleňování** pracovníků do struktury organizace je stejně jako orientace součástí adaptačního procesu. Neexistuje odděleně a navzájem se jak s orientací, tak s celou adaptací neustále prolíná. Je důležité si ujasnit, co vše by se v tomto procesu mělo odehrávat, aby se nový zaměstnanec v co nejkratší době začlenil do struktury organizace. Jinými slovy, aby se s ní seznámil, měl povědomí o jejím chodu, o svém pracovním zařazení a svých pracovních úkolech i povinnostech. Podle Hroníka (2007b, s. 130–131) by **seznámení s organizací** mělo zahrnovat např. historii firmy, úspěchy, cíle, organizační kulturu a hodnoty firmy, co od něj firma očekává, chování managementu a vztahy mezi kolegy, strukturu organizace, kdo kde sedí a co dělá, způsoby komunikace aj. K **chodu organizace** zmíněný autor uvádí podstoupení tzv. „kolečka“ na pozicích, tedy kdo je na kom závislý, které

činnosti s kým souvisejí atd. **Zařazení, pracovní povinnosti a úkoly** pak obnáší např. stanovení termínů pro vzájemné hodnocení adaptačního procesu, přesný popis pracovního místa se zodpovědnostmi a příslušnými pravomocemi, pracovní dobu apod. K usnadnění všech těchto navzájem propojených procesů by měl napomoci přidělený průvodce adaptačním procesem, tedy tutor či mentor¹⁵.

1.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Nyní se dostávám k dvěma procesům, které jsou velmi úzce provázány. Odborná veřejnost¹⁶ viz Armstrong (2007, s. 416) upozorňuje na slučování těchto personálních činností. Proto každé věnuji jednu část podkapitoly.

1.4.1 Řízení pracovního výkonu

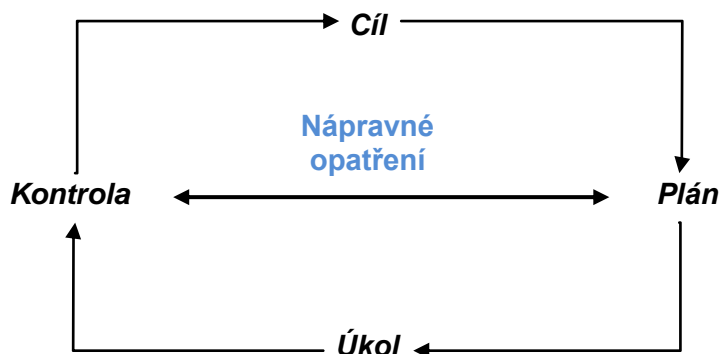
„Řízení pracovního výkonu je systematický proces směřující k zlepšování výkonu organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů“ (Armstrong 2011, s. 23). Každá organizace si nabírá pracovníky právě proto, aby odpovídajícím pracovním výkonem naplňovali její cíle (Koubek 2004). Pro dosažení cílů musejí být zadané pracovní úkony k němu vedoucí správně pochopeny. Bělohlávek (2005, s. 31–37) uvádí, že se tak stane, pokud jsou zadané úkoly tzv. SMART, tedy specifické (**SPECIFIC**), měřitelné (**MEASURABLE**), akceptovatelné (**ACHIVABLE**), reálné (**RELEVANT**) a terminované (**TIME FRAMED**).

Správné pochopení úkolu přináší též motivující aspekt. Pracovník přijímá úkol (cíl) za vlastní a ztotožňuje se s ním. Tak může docházet ke kýženému propojování individuálních cílů s cíli organizace a tím k zefektivňování pracovního výkonu.

Pokud má být i řízení pracovního výkonu efektivní, mělo by se odehrávat dle Šuleře (2008, s. 35) podle „základního konceptu řízení“. Ten je směrodatný pro jakoukoli lidskou činnost, tedy i pro řízení pracovního výkonu.

¹⁵ Objekt a subjekty adaptačního procesu přibližuji v podkapitole 3.7.

¹⁶ Na tuto skutečnost upozorňuje např. také Hroník (2006, s. 13) a předesílá, že „*hodnocení pracovníků a řízení pracovního výkonu coby druhy personálních činností nejsou synonymy*“.



Obr. 2 – Základní koncept řízení

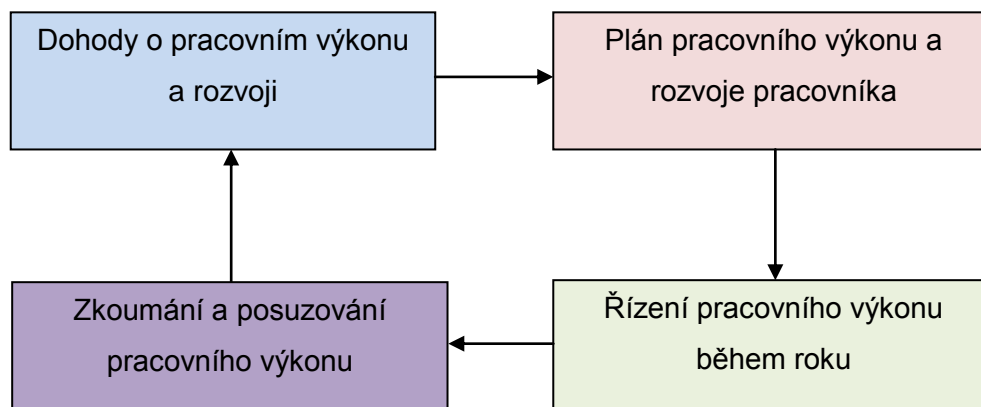
Zdroj: Šuleř (2008, s. 35)

Koubek (2004, s. 192) zase pro úspěšnou aplikaci procesu řízení pracovního výkonu uvádí kroky, které musejí být dodrženy v dané posloupnosti:

1. *Projednáání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu* (definice cílů, norem a oblastí pracovního výkonu; jak bude výkon měřen; jaké schopnosti jsou potřeba k efektivnímu plnění cílů; základní hodnoty organizace specifikované firemní kulturou).
2. *Zpracování plánu výkonu a rozvoje pracovníka* (konkretizace smlouvy o potřebách pracovního výkonu a dalšího rozvoje pracovníka).
3. *Řízení pracovního výkonu během stanoveného období* (nepřetržitý proces zpětné vazby na pracovní výkon; neformální hodnocení a řešení vzniklých problémů souvisejících s pracovním výkonem).
4. *Závěrečné hodnocení pracovního výkonu pracovníka* (formální hodnocení za stanovené období a revize; vytvoření nové smlouvy a plánu výkonu a rozvoje pracovníka).

Pro zjednodušené představení a přehlednost procesu řízení pracovního výkonu uvádím obrázek¹⁷ dále.

¹⁷ Obrázek upraven dle Koubka (2004) o „plán pracovního výkonu a rozvoje pracovníka“, protože tento krok Armstrong (2007) ve svém pojetí cyklu pracovního výkonu neuvádí.



Obr. 3 – Cyklus řízení pracovního výkonu

Zdroj: Armstrong (2007, s. 419)

Výše popsaný personální proces je základem nejen pro hodnocení, jež následně dle odborné literatury stručně charakterizují, ale také určuje potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníka a poskytuje podklady k rozdělení odměn. Zmíněné personální činnosti budou v následujících podkapitolách rovněž stručně přiblíženy pro seznámení s procesy souvisejícími s úspěšnou pracovní adaptací jedince. Bez jejího zdárného průběhu by k nim jinak nedocházelo¹⁸.

1.4.2 Hodnocení zaměstnanců

Zatímco řízení pracovního výkonu je zaměřeno do budoucna, personální proces hodnocení pracovníků orientuje tento pohled především na minulost. Hroník (2006, s. 13) upozorňuje, že osobnostní kvality jedince nejsou tak podstatné, jako jeho chování vedoucí k požadovanému výkonu. Jinými slovy hodnotíme výkon a ne osobnost. Hodnocení pracovníků¹⁹ nás dle Wágnerové (2011, s. 70) informuje o skutečnostech, jež by měly být splněny pro efektivnost celého procesu. Patří mezi ně:

- Zaměstnanci znovu připomenout, jaké jsou na něj kladeny požadavky, co se týče jeho výkonu a pracovního chování.

¹⁸ Návaznost adaptačního procesu na zmíněné personální činnosti v textu výše je přiblížená v podkapitole 3.2.

¹⁹ Odborná veřejnost v souvislosti s hodnocením v personální oblasti řízení výkonu používá pojmy hodnocení pracovního výkonu, hodnocení chování pracovníků či hodnocení zaměstnanců. Hroník (2006) pojem *hodnocení pracovníků* považuje za nevhodnější a ten je také použit v této práci. Výraz zaměstnanec je stejného významu jako termín pracovník.

- Optimálně motivovat zaměstnance k tomu, aby podával co nejvyšší a nejkvalitnější výkon. V oblastech, kde je výkon neuspokojivý, aby ho zvýšil prostřednictvím získání potřebných znalostí, dovedností, případně zvýšenou pozorností věnovanou této oblasti.
- Definovat cíle pro další vzdělávání.
- Zhodnotit výkon zaměstnance za hodnocené období a ujasnit si rozdíly ve vnímání výkonu mezi hodnoceným a hodnotitelem.
- Vytvořit mzdové podklady pro finanční odměňování zaměstnance.

Dle odborné literatury by neměla být v rámci hodnocení opomenuta hlavně zpětná vazba²⁰. Ta podle Hroníka (2006) napomáhá pracovníkovi ujasnit si nepochopené pracovní požadavky a přispívá k napravení (odstranění) pracovních chyb či chování. Musí být ale provedena správně a obsahovat tři základní podmínky. Mezi ně Hroník (tamtéž, s. 51) uvádí informovat zaměstnance o jeho chování (nepoužívat hodnocení „dobře – špatně“), toto chování popisovat a poskytovat specifické informace, nikoliv zobecňující tvrzení. Zaměstnanec díky zpětné vazbě může na druhou stranu dát najevo, že pochopil daný úkol a co se od něj očekává. Pomocí zpětné vazby lze předcházet mnoha nedorozuměním, které mohou vést až k pracovní frustraci či syndromu vyhoření. Aby vše probíhalo bez obtíží, měl by být každý vedoucí pracovník (hodnotitel) seznámen s metodikou hodnocení a být v dané oblasti proškolen.

Proces hodnocení sleduje cíle jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance. Ty Duchoň a Šafránková (2008, s. 213) ve své knize upřesňují takto:

- **Cílem zaměstnavatele** je získat informace o pracovním výkonu a chování pracovníka. Ty slouží jako podklad pro jeho vedení, rozhodování o rozmístění, o přípravě a vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje, diferencování odměn aj.
- **Cílem zaměstnance** je porovnání své představy o sobě a svých možnostech s představami svého nadřízeného.

Z toho vyplývá, že každá strana sleduje svůj záměr. Nicméně konsenzus je zde nezbytný. Jedině tak lze naplnit cíl „nadřazený“, tj. organizační cíl stanovený na základě strategie organizace.

²⁰ Další informace o zpětné vazbě je možno najít např. v publikaci Hodnocení pracovníků (Hroník, 2006).

1.5 Odměňování a péče o zaměstnance

V obecné rovině je odměňování realizováno formou mzdy, platu či jiné finanční odměny jako kompenzace za vykonanou práci. V širším slova smyslu je zde ale třeba také zařadit např. povýšení, formální uznání (pochvaly) či zaměstnanecké výhody (obvykle nepeněžního charakteru). Z toho vyplývá, že organizace disponuje širokou škálou možností, jak své pracovníky odměňovat. Je to jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníka, které má organizace k dispozici. Odměňování také determinuje množství a kvalitu práce budoucí. Proto je velmi důležité, jaká pravidla, postupy a nástroje při odměňování budou použity, aby byl systém odměňování spravedlivý, přiměřený a motivující (Koubek 2004, s. 265–266).

Pro zvyšování výkonu organizace, týmů i jednotlivce Armstrong (2007) poukazuje na nutnost řízení procesu odměňování. Toto vedení dle Kocianové (2010, s. 161) zahrnuje jeho vytváření, zavádění, udržování a pro optimálnost by mělo obsahovat následující znaky:

- podporuje dosahování cílů strategie organizace,
- je integrovaný s jinými strategiemi řízení lidských zdrojů – zejména strategiemi rozvoje lidských zdrojů,
- je založený na souboru přesvědčení a předpokladů, které jsou v souladu s metodami řízení lidí, a je východiskem pro způsoby odměňování pracovníků,
- zaměřuje se na rozvoj schopností pracovníků,
- podporuje stabilitu pracovníků aj.

Je pochopitelné, že už při nástupu do zaměstnání je pracovník konfrontován otázkou, zda bude jeho plat dostačující. Podle Koubka (2004) by se ovšem neměl ohlížet pouze na mzdu, která mu v rámci pracovněprávního vztahu náleží, ale také na tzv. dodatkové mzdové formy (prémie, odměny atd.) a další zaměstnanecké výhody (mobilní telefon, využití podnikového auta pro soukromé účely, stravenky, příspěvky na životní a penzijní připojištění, ošatné aj.)²¹. Ty samozřejmě všechny v rámci svého začleňování nemůže hned čerpat, ale mohou být hnacím motorem pro jeho další rozvoj a zvyšování pracovního výkonu.

²¹ Přehled složek odměňování přibližuje ve své publikaci např. Koubek (2003).

O celé organizaci a její kultuře si může pracovník vytvořit povědomí na základě informací o systému péče o pracovníky. Již při nástupu vidí, jak pracoviště vypadá, jak je vybaveno či jaké další služby organizace novému zaměstnanci nabízí. Duchoň a Šafránková (2008, s. 215) hovoří o tzv. atraktivnosti podniku. Tato atraktivnost ovlivňuje nejen začleňování nových pracovníků do organizace, ale i jejich získávání a výběr. Má vazbu také na hodnocení, odměňování a její úroveň se odráží v pracovních vztazích. Jinými slovy náležitá pozornost péči o pracovníky zvyšuje spokojenost a přispívá ke zlepšení pracovních vztahů.

Koubek (2004, s. 321) rozděluje péči o pracovníka do tří skupin a v nejširším pojetí uvádí její následující oblasti.

- *Skupiny:*
 1. **povinná péče o pracovníky** - dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně,
 2. **smluvní péče o pracovníky** – dána kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,
 3. **dobrovolná péče o pracovníky** – výraz personální politiky zaměstnavatele.

- *Oblasti:*
 - **pracovní doba a pracovní režim** (tzv. flexibilní pracovní režimy týkající se délky pracovní doby),
 - **pracovní prostředí** (prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce a sociálně-psychologické podmínky práce),
 - **bezpečnost práce a ochrana zdraví,**
 - **personální rozvoj pracovníka** (péče o prohlubování a rozšiřování kvalifikace pracovníka),
 - **služby poskytované pracovníkům na pracovišti** (stravování, hygienické zařízení, doprava do zaměstnání, poradenské služby pro pracovníky aj.),
 - **sociální služby** (mohou být poskytovány i rodinám pracovníků – kulturní a sportovní aktivity, bydlení pracovníků, půjčky, péče o děti pracovníků, příspěvky na dobrovolná pojištění aj.),
 - **péče o životní prostředí** (podíl na úpravách přírodního a obytného prostředí v zázemí organizace, např. příspěvky na veřejnou zeleň).

1.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je dle odborné literatury definován jako „*systematické rozvíjení a uplatňování vzdělávacích aktivit na podporu znalostí, dovedností a schopností. Je zaměřen na přípravu jedinců tak, aby byli schopni vykonávat v současnosti i v budoucnosti širší a náročnější okruh úkolů*“ (Armstrong 1999, s. 43). Odborná veřejnost také tvrdí, že je to jedna z nejnákladnějších činností v personální oblasti, nicméně dle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 25–27) právě investice do lidského kapitálu např. ve formě školení, vzdělávání a výcviku na pracovišti zvyšují nejen produktivitu zaměstnanců, ale i celé organizace.

Každý člověk se někdy zabíral otázkou, čeho chce ve svém životě dosáhnout, jakým směrem se vydat. Nejen jeho vzdělání, ale i životní příležitosti mu tento směr nastínily a především ukázaly, v čem se musí dál rozvíjet pro uspokojení dané potřeby. Není tomu jinak i v pracovní oblasti. Koubek (2004, s. 237) říká, že požadavky na znalosti a dovednosti jedince v současné proměnlivé době se neustále mění. Proto, aby mohl fungovat jako pracovní síla a byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat. Vzdělávání a formování pracovníka se stává celoživotním procesem, ve kterém sehrává organizace stále větší roli. Je proto důležité, jak má tyto vzdělávací aktivity nastaveny. Už u nově přijatého pracovníka je podstatné, co za vstupní vzdělávání mu je organizace schopna nabídnout a podle jakých zaškolovacích plánů se tak bude dít. To předurčuje další jeho profesní rozvoj, a jak mohou být jeho pracovní schopnosti formovány. Podle Milkoviche a kol. (1993, s. 55) je důležité nově přijatého zaměstnance brzy po nástupu seznámit s chodem organizace a podrobit ho vstupnímu vzdělávání. Tím může být v novém zaměstnanci vyvolán pocit sounáležitosti s organizací, což je účinný prostředek ke zvýšení efektivity celého procesu.

2 ORGANIZAČNÍ KULTURA

Pro plynulý průběh adaptace nového zaměstnance má mezi mnoha faktory nezanedbatelný vliv pracovní prostředí, ve kterém se tak děje. To klade mnoho požadavků a vyžaduje dodržování pravidel platných pro celou organizaci. Tyto postupy jsou výrazem organizační kultury a platí pro všechny členy (pracovníky) daného podniku. Nově nastupující pracovník se tak dovídá, jak organizace funguje, co je pro její členy důležité, jaké mají komunikační kanály v rámci hierarchie i mezi spolupracovníky, co se od koho očekává atd. Pokud všechny tyto aspekty nastoupivší zaměstnanec pochopí a přijme je, pomůže mu to nejen se začleněním do kolektivu, ale celkově se lépe v novém pracovním prostředí aklimatizovat.

Dle Bedrnové a Nového (1994, s. 82) „adaptace nových pracovníků probíhá ve velké míře na základě předávání informací o jednotlivých oblastech podnikové kultury a tréninku takových sociálních dovedností, které umožňují nově přichozím zaměstnancům přizpůsobit se – krom věcné stránky adaptačního procesu – novému sociálnímu prostředí. Jinými slovy jde především o seznámení se s podnikovou kulturou, její přijetí a v optimálním případě o identifikaci s ní“.

Oblast kultury organizace jsem zvolila pro potřeby diplomové práce z toho důvodu, aby bylo patrné, jak organizační kultura s adaptačním procesem souvisí a ovlivňuje jej. V této kapitole proto přiblížím druhy a aspekty organizační kultury. Budu z ní také vycházet pro přiblížení organizační kultury úřadu v kapitole 4 s názvem „Krajský úřad Moravskoslezského kraje“.

2.1 Vymezení pojmu organizační kultura

Při pojednávání o kulturních aspektech organizací česká odborná veřejnost používá tři pojmy: **podniková kultura** (Bedrnová a Nový 1994), **firemní kultura** (Pfeifer a Umlaufová 1993) a **organizační kultura** (Bělohlávek 1996). Jejich obsah je ovšem totožný (Lukášová a Nový 2004, s. 21). Pro jednotnou terminologii textu zde budu používat pojmenování organizační kultura.

Cílem každé organizace v oblasti řízení lidí je identifikovaný pracovník. To znamená, že je ztotožněný se zájmy organizace, s jejími hodnotami, což se projevuje v jeho chování a úsilí co nejvíce přispět vlastní činností ku prospěchu organizace. K identifikaci přispívá také prestiž a image firmy (Kocianová 2010, s.

20–21). Jinými slovy pracovník přijímá organizační kulturu za vlastní, je s ní ztotožněn a ochoten ji dodržovat. V odborné literatuře je pak organizační kultura definována např. dle Bělohlávka (1996, s. 108) Scheinem, který ji charakterizuje jako *„soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí nový zaměstnanci jakožto správnému chápání organizačních skutečností a správnému způsobu přemýšlení“*.

Pro účely této práce a pro obsahové vyjádření považuji pojetí Lukášové a Nového (2004, s. 22) za nejvýstižnější. Ti organizační kulturu pokládají za soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování organizace, které se projevují v myšlení, citění a chování členů organizace. Projevují se též ve výtvorech materiální a nemateriální povahy.

2.2 Aspekty organizační kultury

„Organizační kultura je předávána nově příchozím členům v procesu socializace a zůstává relativně stálá i v případech úplné výměny jedinců v organizaci“ (Hroník 2007a, s. 61). Je to jakýsi „duch podniku“ či „sociální tmel“ vytvářející základ pro budování strategií, cílů a hodnot celé organizace (Tureckiová 2004, s. 132).

Základní rysy organizační kultury formují zakladatelé firmy. Ti do ní vnášejí své vize, jak by organizace měla vypadat, aby se mohla ubírat určitým směrem a dosáhnout stanovených cílů vedoucích k naplnění strategie (Bělohlávek 1996, s. 109). A právě tento směr strategie podniku stanovuje i kam organizace ve vztahu ke svému okolí jde. Vytváří tím o sobě povědomí, jak je schopna se danému prostředí přizpůsobit a reagovat na případné změny (Armstrong 2007, s. 115). Proto strategie organizace patří k dalším aspektům organizační kultury.

Organizační kultura se podle Pfeifera a Umlaufové (1993, s. 33) projevuje zásadním způsobem ve dvou oblastech. Jsou to **vnější prostředí** (jak se organizace přizpůsobuje okolním podmínkám, prezentuje se navenek atd.) a **vnitřní prostředí** (způsob integrace uvnitř firmy, tedy jak je nový zaměstnanec začleněn do firmy, jak je strategie firmy ve shodě s organizační kulturou – souladem získává strategie organizace svou opodstatněnost atd.).

Bezpochyby vnitřní a vnější politika organizace vypovídá o klimatu v organizaci. Organizační klima pak charakterizují jevy, které pracovníci mohou pozorovat,

posuzovat a reflektovat. Je to vlastně naladění lidí v organizaci. Na utváření organizačního klimatu působí mnoho faktorů. Ovlivňují ho normy, hodnoty, vztahy a jednání v organizaci, tedy vnější a vnitřní prostředí (Kocianová 2010, s. 20).

Odborná veřejnost upozorňuje na mnohdy nesprávné pojmání výrazů „organizační klima“ a „organizační kultura“ za významově shodné. Proto je důležité si uvědomit, že klima je oproti kultuře „viditelné“ a proměnlivé. Zatímco kultura je charakterizována omezenými možnostmi jejího vnímání, hlubokou zakořeněností a dlouhodobostí (tamtéž). Pracovní klima můžeme chápat také jako „atmosféru“ podniku, která vzniká na základě jeho struktury. Tato organizační struktura, jak uvádí Armstrong (2007, s. 246) pak zahrnuje síť rolí a vztahů, jež formuje chování všech členů organizace na základě zabezpečování práce a hierarchie řízení.

K dalšímu aspektu organizační kultury, krom **organizační strategie, organizačního klimata, struktury organizace**, můžeme přiřadit dle Duchoně a Šafránkové (2008, s. 282–284) **komunikaci**. Úroveň, způsoby i kvalitu podnikové komunikace podmiňuje právě organizační kultura. Tedy zavedený systém rolí a moci v organizaci, používané styly a typy řízení, neformální vztahy, osobnostní charakteristiky zaměstnanců či způsoby řešení interpersonálních konfliktů. Vzájemné sdělování informací, instrukcí, rozhodnutí, řešení problémů apod. mezi sebou vytváří *komunikační síť*. Konečným cílem komunikace je prosazování cílů organizace tak, aby jednotlivé články komunikace (lidé) byly pro tyto cíle získány. Kvalita komunikace podmiňuje úroveň řízení podniku, chování jeho členů, jejich vzájemnou spolupráci i přístupy k řešení problémů.

3 PROCES ADAPTACE

Jak již bylo uvedeno, proces adaptace v obecné rovině znamená přizpůsobení se prostředí. Podle Palána (2002, s. 7) je to interakce s prostředím, vyrovnávání se změnami v okolí a přizpůsobování se jim. Je to také ovšem z profesního hlediska výsledek adaptačního procesu. Tomuto aspektu se budu pro potřeby diplomové práce věnovat v následujícím textu. V rámci adaptace, jak již bylo uvedeno v podkapitole 1.3 s názvem „Adaptační proces“, dochází k orientaci pracovníka. To znamená seznámení nového zaměstnance s organizací, organizační kulturou, etickým kodexem, vnitřními předpisy a podmínkami výkonu práce (Průcha a Veteška 2012, s. 17). Není tomu jinak ani na KÚ MSK (viz kapitola 5).

3.1 Definice pojmů souvisejících s adaptací

Adaptace v pracovním vztahu je procesem, při kterém se nový pracovník vyrovnává s požadavky pracovních úkolů (Dvořáková a kol. 2004, s. 1). **Adaptační proces** je pak v oblasti řízení lidských zdrojů snaha jedince vyrovnávat se s novým pracovním prostředím. Cílem tohoto formalizovaného a řízeného procesu je co nerychlejší zapracování nováčka, tak aby mohl uplatnit své znalosti, schopnosti a dovednosti. Načež kontrola a jeho řízení snižuje riziko adaptačního stresu, který je vyvolán reakcí na nové pracovní prostředí a situace (Průcha a Veteška 2012, s. 16–17). Termín (pracovní) **adaptabilita** vysvětluje poté Průcha a Veteška (tamtéž) jako schopnost jedince přizpůsobit se vnějšímu sociálnímu (pracovnímu) prostředí. Další pojem patřící do této kategorie je **adaptovanost**. Dvořáková (2004, s. 1) soudí, že je to výsledek procesu adaptace. Ten je charakterizován odvedeným pracovním výkonem a začleněním nového zaměstnance do sociálních vztahů na pracovišti. Duchoň a Šafránková (2008, s. 212) pak tvrdí, že míra dosažené adaptovanosti se promítá nejen ve výkonnosti pracovníka, ale také v jeho pracovní spokojenosti.

3.2 Návaznost adaptace na ostatní personální činnosti

Jak bylo zmíněno v předešlých kapitolách, všechny výše uvedené personální činnosti spolu navzájem souvisejí a neustále se ovlivňují. Je to „cyklus“, ze kterého není cesty ven, pokud tedy vše probíhá, tak jak má, a procesy jsou správně nastaveny. Aby organizace dosáhla svých cílů, musí mít k tomu potřebný lidský kapitál. Ten je tvořen jednotlivými lidmi, členy určitých týmů zařazenými do struktury

organizace. Tyto týmy mohou správně fungovat, pokud jejich členové nabývají potřebných schopností a kvalifikace. Ty také předurčují, jak se zaměstnanci zhostí vlastní adaptace a začlenění do kolektivu či jak se ztotožní s organizační kulturou dané organizace. Správný výběr pracovníka s odpovídajícími kompetencemi ovlivňuje jak jeho potřebu dalšího vzdělávání vyplývající z popisu pracovního místa, tak samotné hodnocení jeho pracovního výkonu. Tento pracovní výkon musí být ovšem řízen, aby bylo možné jej hodnotit. Na základě tohoto hodnocení je pracovník odměňován a motivován nejen pro další výkon, ale i pro potřebné sebevzdělávání.

Z toho tedy vyplývá, že pokud se pracovník neadaptuje na pracovní systém, nemůže se ho týkat kromě hodnocení²² i navazující proces řízení pracovního výkonu. Odměňování proběhne obvykle jen formou mzdy, vzdělávání pouze na úrovni adaptačního vzdělávání. Další jeho rozvoj v rámci organizace nenastane, protože je tento pracovník propuštěn, nebo odejde na základě vlastního rozhodnutí obvykle ve zkušební době.

3.3 Cíle adaptace

Cílem zvládnutého adaptačního procesu je výsledný pracovní výkon, kvalita odvedené práce a atmosféra na pracovišti. Tejnorová (2012) usuzuje, že vedoucí pracovník, který si tento fakt uvědomí, řeší méně problémů, má lepší výsledky a není přepracovaný. Palán (2002, s. 8) považuje za další cíle adaptačního procesu v organizaci *„seznámení s prací, vytváření vztahů ke spolupracovníkům vč. nadřízených a podřízených, pochopení stylu práce a formování pocitu sounáležitosti zaměstnanců s firmou“*.

Řízení pracovní adaptace sleduje pak dva aspekty – aspekt pracovníka a aspekt podniku. Bedrnová, Nový (1994, s. 101–102) na základě těchto aspektů rozdělují cíle adaptačního procesu ve vztahu k pracovníkovi a z hlediska podniku. K **cílům adaptačního procesu z hlediska pracovníka** patří co nejlépe a co nejrychleji zvládnout pracovní nároky a požadavky na něj kladené, získání možností dalšího odborného růstu a pracovní kariéry či přiměřené začlenění do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému organizace. Mezi **cíle adaptačního procesu z hlediska organizace** lze zařadit snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce, stabilitu jednotlivých pracovních skupin.

²² Adaptace zaměstnance je sledována (hodnocena) jak v průběhu, tak i na konci adaptačního procesu viz kapitola 3 – podkapitola 3.8.3 „Vyhodnocení adaptačního procesu“.

Krom základních cílů a úkolů adaptace, kterými jsou především zajištění přizpůsobení se zaměstnanců na *podmínky práce v organizaci, v pracovní skupině a na pracovní místo*²³, je důležitým cílem adaptace zmírnění stresu pracovníků z nového profesního působení a minimalizace zátěže spolupracovníků z přítomnosti nového kolegy (Kocianová 2010, s. 131). Je zde znatelné, že cíle adaptačního procesu souvisejí se všemi oblastmi pracovního prostředí organizace. Stávají se jak oblastmi orientace pracovníka, tak oblastmi samotné adaptace. Tyto oblasti přiblížím v jedné z následujících podkapitol.

3.4 Fáze adaptace

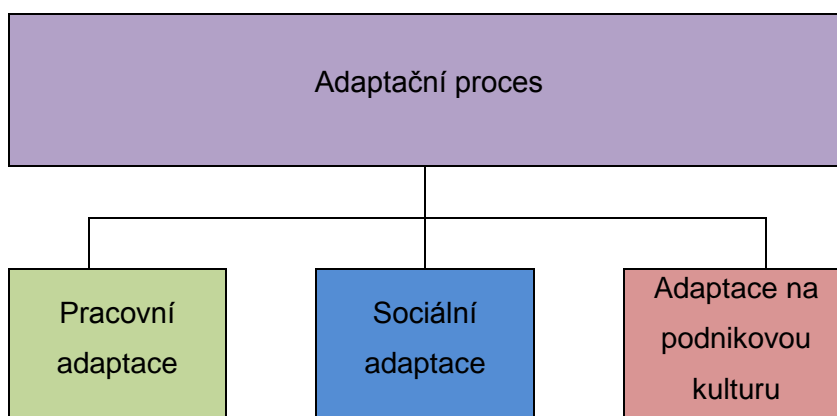
V obecné rovině adaptace člověka na životní (i pracovní a další) podmínky zahrnuje několik fází. Pauknerová a kol. (2012, s. 215) uvádějí čtyři fáze adaptace. První fáze se nazývá fází **přípravnou**. Je to období před vlastní změnou podmínek. Člověk si vytváří představu svého očekávání a připravuje se na podmínky nové, což je předpokladem efektivnosti této fáze. Druhá fáze **globální orientace** je charakterizovaná nastoupením počátku změny vnějších podmínek. V třetí fázi **vědomého přetváření vztahů jedince k novým, změněným podmínkám** pak jedinec mění svou hierarchii hodnot, přetváří postoje. Dochází tak k úpravě navykých forem a způsobů činností. Poslední fázi zastupuje tzv. **vpravení se do nových podmínek**, jinými slovy adaptovanost. V případě nezvládnutí předchozích fází adaptace nastává stav rezignace či úniku.

Z pohledu pracovníka nahlíží na tento proces Kasper a Mayrhofer (2005) obdobně. Rozdělují jej rovněž na čtyři fáze. **Přednástupní fáze** je charakteristická anticipační socializací. Pracovník přenáší své vlastní zkušenosti získané před nástupem na nové pracovní místo do rozhodování pro toto místo. Druhá fáze obnáší **nástup do organizace**. Pracovník je konfrontován se střetnutím reality s očekáváním. Ve fázi **odborné a sociální integrace** dochází k zapracování a začlenění pracovníka v organizaci. Čtvrtou fází pak charakterizuje **plné členství v organizaci**.

²³ Uvedené oblasti adaptace jsou shodné s oblastmi orientace (viz v textu podkapitola 1.3). Důvodem je propojenost těchto procesů. Orientace je nedílnou součástí adaptace usnadňující celý průběh adaptačního procesu.

3.5 Oblasti adaptace

Snaha o soulad mezi potřebou vytvoření adekvátních podmínek pro plynulé začlenění nového zaměstnance a jeho přizpůsobování se různým procesům a činnostem nám nabízí tři oblasti, na něž se musí nový zaměstnanec adaptovat. Je to dle Kocianové (2010, s. 130–131) adaptace na **vlastní pracovní činnost** (pracovní adaptace), **sociální podmínky** (sociální adaptace) a na **kulturu organizace**.



Obr. 4 – Schéma adaptačního procesu

Zdroj: Bielíková a Hrášková (2006, s. 63)

Odborná veřejnost soudí, že všechny tři oblasti se navzájem prolínají a ovlivňují. Úspěšný průběh adaptace se pak odvíjí od zvládnutí všech zmíněných rovin (Moderní řízení, 2004). Jinými slovy „*pracovní činnosti se uskutečňují vždy v určitém sociálním prostředí, v určitých mezilidských vztazích, zpravidla v určité pracovní skupině, pro niž jsou příznačné určité hodnoty, zvyklosti, normy, cíle*“. Uvedené skutečnosti člověk porovnává s vlastními hodnotami a výsledkem je jejich přijetí či odmítnutí (Kocianová 2010, s. 131).

3.5.1 Pracovní adaptace

Jde o vstupní zácvik a zaškolení zaměstnance v rámci celkového formování jeho schopností podle potřeb organizace. Souvisí to s připraveností pracovníka na danou práci a s konkrétními podmínkami pracovního místa. Výsledkem je určitá úroveň vyrovnávání se člověka s pracovním prostředím a situacemi s tím souvisejícími. Jedná se o tzv. pracovní adaptovanost. K ní můžeme přiřadit kvalitu a kvantitu

odvedené práce, profesionální sebedůvěru, samostatnost při práci, pracovní spokojenost, stabilizaci v zaměstnání apod. Tyto kvality adaptovanosti pak tvoří osobnostní předpoklady jedince, jež se konfrontují s konkrétními požadavky pracovního zařazení zaměstnance (Moderní řízení, 2004).

3.5.2 Sociální adaptace

Sociální adaptace je proces, kdy se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci skupiny i do širšího sociálního prostředí (Váchal a kol. 2013, s. 305). Vše vychází z procesu socializace. Je to proces, pomocí kterého se jedinec učí poznávat hodnoty, normy, žádoucí způsoby chování dané organizace a to mu umožňuje stát se jejím členem (Nakonečný 2005).

Míru socializace²⁴ jedince a její průběh dle Lukášové (2010, s. 196) „ovlivňují dvě základní personální činnosti: výběr a adaptace pracovníků“. Armstrong (2007, s. 396–397) usuzuje, že nový pracovník se rychleji zařadí a najde správný vztah k práci, pokud proběhnou tyto procesy hladce. Tato řízená adaptace není ovšem charakteristická pouze pro počáteční fázi členství v organizaci (Lukášová 2010). K sociální adaptaci dochází i při změně postavení zaměstnance v pracovní skupině, např. v případě povýšení (Duchoň a Šafránková 2010, s. 212). Cílem je zde především zařazení zaměstnance do existujícího systému mezilidských vztahů na pracovišti (Moderní řízení, 2004). Velký důraz je kladen na osobní styk s ostatními členy skupiny. Sociální kontext je možno zhodnotit už při výběru uchazeče – viz podkapitola 1.2 s názvem „Získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců“.

3.5.3 Adaptace na organizační kulturu

Internetový zdroj (Moderní řízení, 2004) také pojednává o adaptaci na organizační kulturu. Uvádí, že hlavním cílem této adaptace je pomoci novým zaměstnancům se orientovat v existujících sociálních normách a standardech jednání. Přizpůsobení se

²⁴ Socializace v obecné rovině znamená „proces, ve kterém si jedinec v průběhu života osvojuje specificky lidské formy chování a začleňuje se všestranně do společnosti, ve které žije“ (Palán 2002, s. 194). V našem případě se jedná o tzv. socializaci „anticipující“, tedy kdy jedinec přebírá postoje, normy a hodnoty nějaké skupiny, kde by chtěl být jejím členem (Jandourek 2007).

jim vede k osobní identifikaci s činností organizace, což směřuje k prosperitě a šíření dobrého jména organizace.

Dle Bedrnové a Nového (1994, s. 19) je organizační kultura zprostředkovávána v adaptačním procesu. Podnik pomocí adaptačních programů a dalších školení objasňuje příchozím členům, jak jednat v souladu s kulturními tradicemi organizace. To se projeví také v atmosféře (v pracovním klimu), která celý adaptační proces umocní. Už při výběrovém řízení může mít uchazeč o místo povědomí o organizační kultuře organizace. Pokud má o toto místo enormní zájem, začíná se obvykle ztotožňovat s hodnotami podniku dopředu (Lukášová a Nový 2004, s. 37).

Délka časového období potřebná k integraci pracovníka do organizační kultury je odlišná v závislosti na míře řízenosti adaptačního procesu, na síle kultury organizace a na míře počátečního souladu individuálního hodnotového systému jedince s organizační kulturou. Organizační „sžití“ ovlivňuje také kvalita výběrového procesu ze strany organizace (tamtéž).

3.6 Formální a neformální adaptace

V rámci adaptace lze rozlišovat formální a neformální linii. Dle Kocianové (2010, s. 133) **formální linie** obnáší plánovitý proces zajišťovaný především personálním oddělením a bezprostředním nadřízeným. **Neformální linie** pak zabezpečují spolupracovníci. Tento spontánní proces má značný význam pro začlenění nového zaměstnance do pracovní skupiny.

Lukášová a Nový (2004, s. 38) usuzují, že i bez cílevědomého řízení adaptačního procesu se může nový zaměstnanec začlenit do organizace a to prostřednictvím neformálních procesů. Učí se na základě pozorování, dotazování, pokusů a omylů.

3.7 Objekty a subjekty adaptace

V rámci adaptace nového zaměstnance vstupují do tohoto procesu nejen nastoupivší pracovníci jako objekt, ale také strana druhá, a to pracovníci podílející se na jeho zaškolování (subjekt). Bedrnová a Nový (1994, s. 102–103) rozdělují objekty adaptačního procesu do následujících kategorií a přiřazují k nim rozhodující subjekty odpovědné za průběh řízení adaptačního procesu (viz tabulka níže).

Objekty	Subjekty
noví pracovníci	řídící pracovníci (bezprostřední vedoucí pracovní skupiny či pracovního oddělení), pracovník personálního oddělení, mentor či patron, kolegové na pracovišti (služebně starší)
pracovníci vracející se na své původní místo po delším čase (ženy po mateřské dovolené, návrat po dlouhodobé nemoci)	
pracovníci měnící pracovní zařazení	
pracovní týmy	

Tab. 2 – Objekty a subjekty řízení adaptačního procesu

Zdroj: Bedrnová a Nový (1994, s. 102)

Subjekty a objekty zapojené do adaptačního procesu na KÚ MSK jsou téměř totožné. Řízení tohoto procesu se zaměřuje na pracovní skupiny, jež jsou uvedeny v tabulce výše, krom mentorů či patronů (blíže podkapitola 5.1 a 5.3).

Kocianová (2010, s. 135) ve své publikaci přibližuje odpovědnosti za průběh adaptace. Ta je krom zmíněných subjektů adaptačního procesu také na nově nastupujícím pracovníkovi. **Bezprostřední nadřízený** se v rámci adaptace pracovníka podílí především v oblasti příslušného organizačního útvaru, kam zaměstnanec nastoupil. Poskytuje mu podporu, řeší problémy související s jeho adaptací, kontroluje a vyhodnocuje průběh procesu. **Personalisté** mají na starosti vytváření plánů adaptace pro jednotlivá pracovní místa, které s bezprostředním nadřízeným nového pracovníka specifikují pro konkrétní pracovníky. **Mentor či patron** pak novému zaměstnanci radí, pomáhá mu s adaptací v sociálním prostředí. Mentor by měl být pro pracovníka vzorem, jeho ochráncem a facilitátorem. Na průběhu adaptace se také významně podílejí **spolupracovníci**, jejich vliv má ovšem hlavně neformální charakter.

3.8 Adaptační proces v organizaci a jeho řízení

Lukášová a Nový (2004, s. 38) tvrdí, že zejména ve velkých organizacích je nový pracovník podroben plánovitému a řízenému adaptačnímu procesu zahrnujícímu školící programy, praxi ve více úsecích či patronát od zkušenějších pracovníků (mentori). V menších organizacích se spoléhá spíše na osobnější procesy založené na předávání zkušeností. Odborná veřejnost tvrdí, že mnohdy je tento neformální způsob adaptace významnější a efektivnější, záleží ovšem na povaze práce.

Podle Armstronga (2007, s. 399) by to optimálně mělo být nastaveno takto: *„Program uvádění pracovníka do útvaru by měl, pokud je to možné, zahájit 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.“* V praxi to na KÚ MSK probíhá obdobně, jak je nastíněno v citované pasáži, není to však důsledně dodržováno (viz podkapitola 5.3).

„Systematické sledování procesu adaptace nového pracovníka je jednou z důležitých činností přímého vedoucího pracovníka. Pokud je proces adaptace podceněn, není pracovník dostatečně rychle zapojen do pracovního procesu nebo může i s adaptačními problémy odejít“ (Duchoň, Šafránková 2008, s. 212).

Aby k odchodu nového pracovníka nedocházelo, představuje Heathfield (2006) 10 způsobů, jak odradit nové zaměstnance, na které v adaptačním procesu můžeme narazit. Už první dojem je důležitý a může novému zaměstnanci říci mnohé. Proto je důležité níže nastíněné situace nepodceňovat, aby nový zaměstnanec neopustil organizaci už ve zkušební době. Patří k nim:

1. nepřipravené pracoviště, zaměstnanec nastoupí a nemá tzv. „svou židli“,
2. zaměstnance necháme při příchodu do firmy dlouho čekat, protože na něj nemáme čas,
3. zaměstnanec nastoupí v době nepřítomnosti vedoucího a není stanoveno, kdo se o něj postará,
4. zaměstnanci odejdou na oběd a nového kolegu zapomenou vzít s sebou,
5. zaměstnanci zadáme studovat předpisy, a pak vyžadujeme podpisem potvrzení o tom, že je mu vše jasné,
6. zaměstnance zapomeneme v kanceláři představit kolegům, neurčíme mu mentora či patrona po dobu adaptace,
7. pracovníka přidělíme zaměstnanci, který je právě přetížen prací a na nového kolegu tak vůbec nemá čas,
8. pracovníka přidělíme zaměstnanci, který je velmi nespokojen a šíří kolem sebe negativní myšlenky a pocity,
9. přidělíme zaměstnanci práci, která nemá nic společného s pracovní náplní jeho pozice,

10. pošleme pracovníka první tři dny na školení, kde bude zhlížet jednu prezentaci za druhou.

3.8.1 Nástroje adaptace – adaptační programy a plány

Adaptační program je soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie pracovníků. Zároveň je to metodický návod pro zpracování adaptačních plánů jednotlivých zaměstnanců (Bedrnová a Nový 1994, s. 106). V rámci těchto programů dochází k zefektivňování adaptace, kdy se pracovník pomocí zprostředkovaných informací začleňuje do organizace.

Zajímavý pohled na tvorbu a koncipování vzdělávacích programů nabízejí Westwood a Johnson (2005). Podle nich vytváření adaptačního programu pro nové zaměstnance se svým způsobem podobá designování jiných vzdělávacích akcí. Stejně jako u vzdělávacích akcí je zapotřebí nejprve zanalyzovat vzdělávací potřeby, vytvořit předběžný plán, zvolit vhodnou metodiku a designovat celý program. Ve fázi plánování a přípravy adaptačního programu pro konkrétního jedince navrhuje, aby proces adaptace byl úzce provázán s procesem výběru a náborem nových zaměstnanců, který tomu předchází. Zdůrazňují také, že adaptační program by měl reflektovat jedinečnou organizační kulturu dané instituce, že by měl být vhodně načasován a chápán jako dlouhodobý proces, nikoliv pouze jako jednorázová aktivita, která začíná a končí vstupním školením. Obsah adaptačního programu je třeba podle nich průběžně aktualizovat podle potřeb organizace a celkově koncipovat tak, aby byl pro účastníky zajímavý a motivující.

Soubor těchto formalizovaných opatření podporující adaptaci zahrnují oblasti, kterými podle Kaspera a Mayrhofera (2005) mohou být **adaptační akce** v širším rámci (setkání nových pracovníků), **písemné informační materiály** (příručka pro nové pracovníky), **materiály s instrukcemi k adaptaci zaměstnanců** pro nadřízené a mentory či patrony aj. V adaptačním programu jsou mnohdy využívány metody používané při vzdělávání pracovníků (viz následující podkapitola).

Adaptační plán jako další nástroj adaptace vychází z popisu daného pracovního místa, na které je nový zaměstnanec přijat. Při jeho koncipování je nutné zohlednit individuální aspekty přijímaného pracovníka (každý má jiné vstupní předpoklady, pracovní zkušenosti, znalosti, dovednosti apod.) a potřeby vyplývající z daného

pracovního místa, organizace, příslušného útvaru. Plán adaptace by měl být také časově ohraničen. Podkladem pro přípravu plánu pracovníkovy adaptace je zjištěný rozdíl mezi nároky na práci a předpoklady pracovníka k výkonu této práce (Kocianová 2010).

Je zde patrné, že plán adaptace nebo také zaškolovací plán by měl být „ušitý“ na míru. Kociánová (2010, s. 136) doporučuje jeho podobu ve formě formuláře, kde je uvedeno jméno pracovníka, příslušný organizační útvar, pracovní pozice a den nástupu pracovníka. K naplánovaným aktivitám jsou v průběhu adaptace do formuláře vepsány termíny jejich splnění a odpovědné osoby za průběh a splnění uvedených aktivit. Formulář by měl také obsahovat plán vzdělávacích akcí pro období adaptace. V závěrečné části je zaznamenáváno hodnocení nadřízeného po skončení pracovníkovy adaptačního období. Nový pracovník je s adaptačním plánem seznámen při nástupu. Dle Bedrnové a Nového (1994, s. 104–105) aktivity uvedené v adaptačním plánu mohou být následující:

- **seznámení s činností organizace** (předání základních informací o organizaci, upřesnění vstupních očekávání pracovníka),
- **vzdělávání v průběhu adaptace – informační kurz** (vstupní školení, školení BOZP a PO, obecné seznámení s organizací, pravidly, podmínkami, postupy),
- **zařazení pracovníka na konkrétní pracovní místo, resp. zařazení na pracoviště** (seznámení s pracovištěm, úkoly a podmínkami práce, informace o pracovní době apod.),
- **seznámení s kolegy a nadřízenými a klíčovými zaměstnanci** (sociální adaptace),
- **určení garanta – mentora** (zkušeného a osobnostně vhodného pracovníka),
- **závěrečné hodnocení procesu adaptace.**

V současné době na KÚ MSK není k dispozici žádný formulář adaptačního plánu, proto se tomuto tématu budu věnovat s ohledem na úřad v kapitole 7 „Návrhy pro zlepšení adaptačního procesu na KÚ MSK“. Návrh zaškolovacího plánu je přílohou této diplomové práce (viz příloha č. 2).

3.8.2 Vzdělávání jako součást adaptačního procesu

Adaptace má podle Koubka (2004) značný vzdělávací aspekt. Zařazuje ji do podnikového vzdělávání společně s doškolením a přeškolením iniciovaným organizací. Informace ze vstupního pohovoru s nadřízeným a ze životopisu by měly být podkladem pro identifikaci potřeb ve vzdělávání. Na základě dané identifikace potřeb ve vzdělávání by po domluvě bezprostředního nadřízeného s personalistou měl být pracovníkem HR vytvořen plán vzdělávání a rozvoje zaměstnance. Koubek (tamtéž) doporučuje, aby ve zmíněném plánu bylo uvedeno, jaké školení má být zabezpečeno, pro koho je určeno, jakým způsobem bude probíhat, kdo je za tuto aktivitu zodpovědný, časový rámec a podle čeho se pozná, že pracovník dosáhl stanoveného cíle.

Aby toto plánování vzdělávacích aktivit bylo co nejefektivnější, je potřeba zvolit správnou metodu vzdělávání. Odborná literatura nabízí celou řadu těchto metod, ale je potřeba si při jejich výběru uvědomit jejich vhodnost použití a také finanční nákladnost. Koubek (2004, s. 251) k nejčastějším metodám²⁵ vzdělávání používaných při výkonu práce řadí např. **instruktáž při výkonu práce** (nejčastěji používaná metoda formou zácviku, kdy bezprostřední nadřízený či přidělený pracovník předvede postup), **koučování** (dlouhodobější instruování, soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě), **mentoring** (obdoba koučování, mentor je facilitátorem, radí, usměrňuje, je vzorem), **asistování** (tradiční metoda formování pracovních schopností pracovníka, který je přidělen ke zkušenějšímu zaměstnanci, pomáhá mu při plnění úkolů, na kterých se postupně podílí stále větší mírou a stále samostatněji), **pověření úkolem** (rozvinutí předcházející metody, popř. její závěrečná fáze) aj.

Vzdělávání během adaptačního procesu má dle (Hroníka 2007b, s. 130) přispět k co nejrychlejšímu dosažení požadovaného standardu výkonnosti. Bedrnová a Nový (1994) ale upozorňují, že tzv. příprava pracovníků musí být koncepčně utvořený promyšlený systém vzdělávání zaměřující se nejen na nové pracovníky, ale na všechny zaměstnance. Jinak nepřináší očekávané výsledky.

Na KÚ MSK je vzdělávání mimo jiné stanovené zákonem č. 312/2002 Sb., který určuje např. rozsah a obsah vstupního školení úředníků. Této problematice se blíže věnuji v podkapitole 5.4.2.

²⁵ Bližší informace o procesu vzdělávání a jeho metodách lze nalézt např. v publikacích viz Hroník 2007b, Koubek 2004, Vodák a Kucharčíková 2007 aj.

3.8.3 Vyhodnocení adaptačního procesu

Hodnocení pracovníka je dle Bedrnové a Nového (1994, s. 112) jednou ze základních personálních činností každého vedoucího pracovníka, tedy i jeho adaptace. *„V rozhovorech s novým pracovníkem by měli bezprostřední nadřízený i personalista zjišťovat spokojenost pracovníka, měli by sledovat, jak se pracovník adaptuje na prostředí organizace a jak se začleňuje do pracovní skupiny, měli by s ním hovořit o jeho dojmech z organizace, ze spolupracovníků i z práce. Nadřízený by měl průběžně sledovat, jak zvládá pracovník práci, měl by v průběhu rozhovorů poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu k jeho pracovní činnosti, oceňovat dobré výkony a snahu. V závěrečném rozhovoru k průběhu adaptace by měl nadřízený pracovník zhodnotit působení pracovníka k této době“* (Kocianová 2010, s. 136).

Aby jakékoliv hodnocení, tedy i hodnocení adaptačního procesu, bylo efektivní, musí být průběžné. Bedrnová a Nový (1994, s. 105) zde hovoří o průběžném sledování pracovníka nejen při práci, ale také při jeho začleňování do pracovní skupiny a následném poskytnutí zpětné vazby o výsledcích činnosti pracovníka. Pravidelná a systematická kontrola adaptačního plánu (viz kapitola 3.8.1) přináší důležité informace pro závěrečné hodnocení průběhu adaptace.

4 KRAJSKÝ ÚŘAD MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE

Tato diplomová práce pojednává o adaptaci zaměstnanců Krajského úřadu Moravskoslezského kraje (dále KÚ MSK)²⁶. Dříve než budu tento proces analyzovat, představím danou organizaci. Přiblížím její organizační strukturu a kulturu, protože ty vytvářejí rámec pro všechny procesy (Armstrong 2007) odehrávající se v organizaci, tedy i pro adaptaci zaměstnanců, jež zde probíhá.

4.1 Představení organizace

Krajský úřad je veřejnou institucí, jež sdružuje pod sebou orgány územní samosprávy. Územní samospráva je pak prostorově vymezený funkční celek se svěřeným právem samostatně rozhodovat o svých záležitostech. Příkladem územní samosprávy v České republice jsou obce jako základní územní samosprávné celky a kraje jako vyšší územní samosprávné celky. Jejich právo na samosprávu je zakotveno v Ústavě, v zákoně o obcích a v zákoně o krajích. Samosprávné celky vytvářejí vlastní orgány, jejichž prostřednictvím je výkon samosprávy uskutečňován. K těm patří zastupitelstvo kraje, hejtman kraje a zvláštní orgány kraje, které jsou orgány volenými. Územní samospráva vydává též podzákoné právní předpisy (Moravskoslezský kraj, 2015).

Výkon veřejné správy je službou veřejnosti. Krajský úřad svou činností naplňuje strategické vize volených orgánů a současně zastává svěřené úkoly uložené mu zákonem, zastupitelstvem a radou. Napomáhá také činností výborů a komisí. Dále vykonává zákonem stanovenou státní správu (přenesenou působnost) s výjimkou věcí, které jsou zákonem svěřeny zastupitelstvu kraje a radě kraje nebo zvláštnímu orgánu. Krajský úřad se člení na odbory a oddělení, v čele úřadu stojí ředitel (tamtéž).

4.2 Organizační struktura

Organizaci tvoří ředitel a zaměstnanci. Mimo organizační strukturu jsou do úřadu začleněny také tyto pracovní pozice: tajemnice ředitele, bezpečnostní manažer a interní auditor. Ty jsou v přímé řídicí působnosti ředitele (Vnitřní předpis č. 1, s. 6).

²⁶ Pro zjednodušení textu používám pro název organizace zkratku KÚ MSK, která je běžně užívaná např. ve vnitřních předpisech organizace.

Vnitřní členění úřadu představují odbory a oddělení, které přiblížím níže. V těch je v současné době zaměstnáno přibližně 670 pracovníků²⁷ zastupujících sít' rolí a vztahů.

Každému novému zaměstnanci v jeho adaptační fázi by seznámení s tímto rámcem²⁸ mělo napomoci k osvojení si dojmu o dané organizaci, tedy formovat jeho povědomí o chování ostatních členů, což je potřebné pro zabezpečení pracovních výkonů a usnadnění orientace.

Jak již bylo řečeno, KÚ MSK je rozdělen na odbory a oddělení. Jeho vnitřní členění²⁹ vypadá následovně:

1. odbor kancelář hejtmána kraje:

- a) oddělení vnějších a vnitřních vztahů
- b) oddělení pro krizové řízení
- c) oddělení činností sekretariátů
- d) oddělení mezinárodních vztahů

2. odbor kancelář ředitele krajského úřadu:

- a) oddělení personální
- b) oddělení veřejných zakázek
- c) oddělení služeb a údržby
- d) oddělení autodopravy

3. odbor kontroly a sdílených služeb:

- a) oddělení sdílených služeb a kontroly příspěvkových organizací
- b) oddělení přezkoumání hospodaření územních celků
- c) oddělení stížností a kontroly veřejné finanční podpory

4. odbor právní a organizační:

- a) oddělení právní
- b) oddělení legislativní a organizační

5. odbor informatiky:

- a) oddělení správy sítí a výpočetní techniky

²⁷ Údaj ohledně počtu zaměstnanců je uveřejněn ve Výroční zprávě 2013 (2014, s. 20). Tento údaj je pohyblivý, ale v současné chvíli je počet zaměstnanců přibližně stejný.

²⁸ Armstrong (2007, s. 246) ve své publikaci nazývá organizační strukturu jako určitý rámec činností, který zde také detailně popisuje.

²⁹ Vnitřní členění KÚ MSK je obsahem vnitřního předpisu č. 1 – Organizační řád krajského úřadu.

- b) oddělení správy databází a aplikací
- c) oddělení správy GIS a projektů

6. odbor vnitra a krajský živnostenský úřad:

- a) oddělení státního občanství a matrik
- b) oddělení správních činností a krajský živnostenský úřad
- c) oddělení spisové služby

7. odbor investiční a majetkový:

- a) oddělení investiční
- b) oddělení majetkové

8. odbor financí:

- a) oddělení rozpočtu
- b) oddělení financování a státní pokladny
- c) oddělení účetnictví a metodiky

9. odbor zdravotnictví:

- a) oddělení zdravotní správy
- b) oddělení řízení organizací a zdravotní péče

10. odbor územního plánování, stavebního řádu a kultury:

- a) oddělení územního plánování
- b) oddělení stavebního řádu
- c) oddělení kultury a památkové péče

11. odbor regionálního rozvoje a cestovního ruchu:

- a) oddělení regionálního rozvoje
- b) oddělení strukturálních fondů
- c) oddělení cestovního ruchu

12. odbor životního prostředí a zemědělství:

- a) oddělení vodního hospodářství
- b) oddělení ochrany ovzduší a integrované prevence
- c) oddělení ochrany přírody a zemědělství
- d) oddělení odpadového hospodářství
- e) oddělení hodnocení vlivů na životní prostředí a lesního hospodářství
- f) oddělení samosprávných činností

13. odbor školství, mládeže a sportu:

- a) oddělení správy škol
- b) oddělení rozvoje vzdělávání
- c) oddělení mládeže a sportu
- d) oddělení přímých nákladů
- e) oddělení financování škol

14. odbor evropských projektů:

- a) oddělení rozvoje lidských zdrojů
- b) oddělení rozvoje regionální infrastruktury
- c) oddělení metodiky a financování škol

15. odbor sociálních věcí:

- a) oddělení rozvoje sociálních služeb
- b) oddělení sociální ochrany
- c) oddělení ekonomické

16. odbor dopravy:

- a) oddělení dopravy
- b) oddělení dopravně správních agend
- c) oddělení silničního hospodářství

Uvedené množství odborů rozdělených do jednotlivých oddělení může být pro nového pracovníka skličující. Proto je nově nastupujícím zaměstnancům hned při vstupu na nové pracoviště poskytnut zmíněný vnitřní předpis č. 1, který jim pracovní orientaci v úřadě usnadní. Jmenovaná interní směrnice patří k mnoha³⁰, se kterými se musí nově nastoupivší pracovník v rámci své adaptace seznámit.

4.3 Organizační kultura

Organizační kultura je na KÚ MSK specifikována zaměřením instituce pro danou oblast. Tou je veřejná správa zabezpečující služby obyvatelů (v našem případě v Moravskoslezském kraji). V podkapitole 2.2 uvádím aspekty, jež ovlivňují kulturu celé organizace. K těm bezesporu patří i v tomto případě organizační strategie. Jak

³⁰ Pro účely této práce jsou vybrány pouze ty předpisy, které ve všeobecné míře napomáhají novému pracovníkovi s jeho začleněním do organizace. Patří k nim Pracovní řád, Organizační řád a jeho přílohy. Adaptací zaměstnanců se věnuje pouze příloha č. 2 Pracovního řádu – Zásady vzdělávání zaměstnanců, a to pouze okrajově.

již bylo zmíněno v podkapitole 1.3, organizační kulturu formují zakladatelé firmy na základě vizí, které ukazují, jakým směrem by se organizace měla ubírat, aby dosáhla stanovených cílů a naplnila strategii organizace (Bělohlávek 1996, s. 209). KÚ MSK svou činností naplňuje strategické vize volených orgánů a utváří strategie formulované ve strategických cílech. Strategii úřadu přibližuje brožura „Strategie KÚ MSK do roku 2020³¹“. Říká, že jeho posláním je „*při rozhodování a správě dodržovat a ctít zákonnost a transparentnost svých kroků postavených na principech dlouhodobě udržitelného rozvoje. Snahou je též vytvářet takové konání, které udržuje a prohlubuje důvěru veřejnosti v samotnou instituci i v celou veřejnou správu*“.

Vizí v tomto případě je u KÚ MSK „*poskytování vysoce profesionálních služeb s proklientským přístupem v prostředí vzájemné důvěry*“ (tamtéž). Šmída (2003, s. 49) říká, že vize jako dokument slouží hlavně zaměstnancům organizace. Orientuje jejich postoje a chování v souladu s deklarovaným posláním nabízeným okolím. Úřad svými vizemi tedy vymezuje hlavní směry a hodnoty, které jsou rozpracovány do strategických cílů. Těch chce úřad dosáhnout do roku 2020. K tomu mu napomáhá organizační kultura, jež chování členů organizace utváří a usměrňuje pro jejich efektivní naplňování. K vytyčeným strategickým cílům patří např.:

- **kompetentní zaměstnanec** – profesionální služby s přidanou hodnotou, rozvíjení organizační kultury v prostředí vzájemné důvěry,
- **kvalitní řízení** – využití kontrolních nástrojů pro zvyšování efektivnosti práce zaměstnanců, zefektivnění spolupráce a komunikace uvnitř úřadu atd.,
- **proklientský přístup** – poskytování dostupné a vysoce kvalitní služby,
- **korporátní řízení** = dobrý hospodář – společně se zřízenými organizacemi představuje úřad jeden celek aj.

Další dokumenty, kterými KÚ MSK organizační kulturu novým pracovníkům i ostatním zaměstnancům přibližuje, jsou „*Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy*“ (příloha č. 6 – Pracovní řád) a „*Pravidla vystupování*“ (příloha č. 4 – Pracovní řád). Tyto směrnice svým obsahem přibližují očekávané chování a způsob komunikace k vnějšímu i vnitřnímu prostředí a přibližují novému pracovníkovi atmosféru na pracovišti. Účelem Etického kodexu (příloha č. 6, 2012, s. 2–5) je vymezit a podporovat žádoucí standardy zaměstnanců veřejné správy ve vztahu

³¹ Všechny informace použité v této části (vize, strategie atd.) se opírají o fakta popsaná v brožuře „STRATEGIE KRAJSKÉHO ÚŘADU MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE do roku 2020“.

k veřejnosti i spolupracovníkům. K těmto standardům patří např. zákonnost, profesionalita, nestrannost, informování veřejnosti, mlčenlivost, rychlost a efektivita atd. Druhý uvedený předpis stanovuje standardy a zásady žádoucího vystupování a image zaměstnanců úřadu (příloha č. 4, 2012, s. 3–4). Jsou zde formulována pravidla chování a komunikace i pravidla pro odívání. Oba tyto předpisy jednoznačně formují chování zaměstnanců a poskytují jim orientaci v tom, co se od nich očekává a vyžaduje.

5 POPIS ADAPTAČNÍHO PROCESU NA KÚ MSK

V této části práce se zaměřím na popis adaptačního procesu na KÚ MSK. Na základě této deskripce následně provedu analýzu, vyhodnotím silné a slabé stránky celého procesu a navrhnu opatření pro zlepšení. Informace jsem čerpala jak z interní dokumentace organizace, tak i ze strukturovaného rozhovoru se zástupkyní personálního oddělení organizace (otázky pro strukturovaný rozhovor – viz příloha č. 1).

5.1 Orientace a začleňování pracovníků

Adaptační proces se na KÚ MSK, tak jako i v jiných organizacích, vztahuje na několik typů situací, kdy je třeba pomoci pracovníkovi s orientací a formálním i neformálním začleněním do struktury organizace. K těmto situacím dochází v případě **nástupu nového zaměstnance, převodu zaměstnance na jinou pracovní pozici či návratu zaměstnankyně po mateřské či rodičovské dovolené**. Specifika jednotlivých typů adaptace na KÚ MSK nastíním v následujícím textu.

5.1.1 Adaptace nových zaměstnanců

K této situaci dochází ze všech jmenovaných případů nejčastěji. Obvykle je to právě nově nastoupivší pracovník, který potřebuje pomocnou ruku, aby se v prvních 3 měsících, které představují jeho zkušební dobu, co nejlépe zorientoval, a to jak v celé organizaci, tak i v rámci svého oddělení, resp. týmu. KÚ MSK měl v minulosti poměrně vysokou fluktuaci zaměstnanců, takže potřeba přijímat a začleňovat nové zaměstnance byla téměř na denním pořádku. V současnosti je stav zaměstnanců více stabilizován (fluktuace se oproti stavu před 4 lety snížila na čtvrtinu), takže k začleňování nových pracovníků dochází méně.

Nový pracovník prochází celým adaptačním programem (viz kapitola 5.4), tj.:

1. vstupní školení BOZP a PO,
2. vstupní školení v oblasti informačních systémů a personálních procesů v organizaci (seznámení s interními předpisy, normami, IT systémem aj.),

3. zákonná školení vyplývající z legislativních požadavků pro danou pozici (vycházejí ze zákona o úřednících, z vyhlášek a zákonů k odborným způsobilostem, správního řádu apod.),
4. orientace v organizaci (kde je možné co najít, kdo má co na starosti atd.),
5. orientace na pracovišti (formální i neformální začlenění do týmu),
6. orientace na pracovní pozici (seznámení s pracovní náplní, s kompetencemi, právy a povinnostmi s pozice vyplývajícími),
7. zaškolení na pracovní pozici: osvojení si znalostí a dovedností nutných pro vykonávání daného typu práce.

5.1.2 Převod zaměstnance na jinou pracovní pozici

K adaptaci dochází také v případě, že zaměstnanec je převeden na jinou pracovní pozici, resp. na jiné pracoviště (jiné oddělení, jiný odbor). Zde je adaptace zkrácena a zredukována o kroky, které souvisejí s adaptací v organizaci jako takové (viz kroky 1 – 4 v předchozím bodě) a je omezena pouze na kroky související se začleněním zaměstnance na novou pozici. Součástí tohoto typu adaptačního procesu jsou otázky, které se týkají specifik daného pracoviště. Adaptace má spíše neformální charakter a zahrnuje především **začlenění převedeného zaměstnance ve struktuře nového týmu, orientaci na oddělení či odboru a seznámení se s novou pracovní náplní, novými úkoly, cíli** apod.

5.1.3 Návrat zaměstnankyně po mateřské či rodičovské dovolené

Nesmíme zapomínat ani na případy, kdy se vrací zaměstnankyně do práce po kratší či delší pauze strávené na mateřské dovolené či rodičovské dovolené. V těchto situacích je k adaptačnímu procesu přistupováno zcela individuálně, a to podle toho, zda se **zaměstnankyně vrací na totéž pracovní místo na tomtéž pracovním úseku, po jak dlouhé době se zaměstnankyně vrací do pracovního procesu či do jaké míry se změnila povaha práce**, příp. pracovní podmínky v době její absence (k jakým změnám došlo na pracovišti, anebo z hlediska náplně práce). Podle těchto hledisek vedoucí oddělení ve spolupráci s personálním oddělením navrhnou individuální postup adaptace, který může zahrnovat jak všech 7 výše uvedených fází adaptačního programu, tak pouze vybrané etapy, podle potřeby.

5.2 Interní řídicí dokumentace

Adaptační proces není uceleně a systematicky popsán či definován v žádné řízené interní dokumentaci úřadu. Okrajově se jej dotýkají vybrané kapitoly některých obecně zaměřených dokumentů, samostatná směrnice pro řízení celého procesu však neexistuje. Jak již bylo uvedeno, částečně se adaptaci zaměstnanců věnuje pouze jeden interní dokument. Je to Pracovní řád, příloha č. 2 – Zásady vzdělávání zaměstnanců:

- Čl. 2, bod 6: vedoucí odboru je povinen ve spolupráci s odborem kancelář ředitele KÚ a referentem pro BOZP a PO řádně seznámit zaměstnance (formou proškolení) při nástupu do práce s pracovním řádem, s právními a ostatními předpisy k zajištění BOZP.
- Čl. 7, bod 1: všichni zaměstnanci jsou povinni soustavně si udržovat, prohlubovat nebo obnovovat kvalifikaci k výkonu sjednaného druhu práce, účastnit se školení nebo dalšího studia určeného k získání či prohloubení kvalifikace, podrobovat se ověřování způsobilosti k vykonávané práci, pokud je pro jejich funkci předepsána, vč. prokazování jazykové kvalifikace, podrobovat se ověřování znalostí zejm. v oblasti BOZP a PO.

5.3 Řízení procesu adaptace v organizaci

Proces adaptace na KÚ MSK, jak už bylo výše řečeno, se neopírá o konkrétní interní předpis, je pouze volně napojen na systém vzdělávání v organizaci. Řízení celého procesu má své rezervy, ale těm se blíže budu věnovat v analytické části této práce (viz kapitola 6).

5.3.1 Subjekt a objekt adaptačního procesu na KÚ MSK

Na procesu adaptace nových pracovníků na KÚ MSK se podílejí jak objekt adaptace, tj. zaškolený pracovník, tak i jednotlivé subjekty (vysvětlení terminologie viz kapitola 3.7), kterými jsou v případě KÚ MSK tyto pracovníci: **vedoucí oddělení či odboru**, kde bude nový pracovník přijat, dále **pracovník personálního oddělení pověřený oblastí adaptace** a v neposlední řadě **kolegové na pracovišti**, resp. **členové pracovního týmu**, do něhož se má nový pracovník začlenit.

V praxi se vedoucí útvaru na KÚ MSK při příchodu nového pracovníka vždy individuálně domluví s příslušným personalistou, kdo se bude novému pracovníkovi věnovat, kdo bude zodpovědný za jeho adaptaci, přičemž personalista to pouze bere na vědomí. Někdy se začlenění nového pracovníka ujme vedoucí útvaru, jindy je to řadový pracovník, který má potřebné znalosti, dovednosti a zkušenosti, které je nutné novému kolegovi předat. Jakmile je adaptační proces hotov, vybraný pracovník odpovědný za adaptaci to pouze sdělí (mailem či telefonicky) personálnímu oddělení. Není zcela jasné, kdo je zodpovědný za koncipování obsahu a rozsahu zaškolení a také za jeho úspěšné završení. Celý proces není nikde zaznamenán, probíhá čistě neformálně, na bázi dohody mezi vedoucím útvaru, pracovníkem pověřeným adaptací, zaškolovaným pracovníkem a HR oddělením³². Personalista proces neřídí, je zde spíše v roli organizátora zodpovědného za to, aby nový pracovník absolvoval potřebná vstupní školení. Otázkou je, nakolik je proces řízen ze strany vedoucího útvaru, anebo je často nový pracovník, jak se lidově říká, „hozen do vody a je nucen plavat“.

5.3.2 Komunikace a výměna informací

Adaptační proces a jeho zdárný výsledek je ve své podstatě postaven na efektivní výměně informací mezi všemi výše uvedenými zainteresovanými subjekty a objektem adaptace. Je třeba vzít v úvahu, že každý z nich má určité informace, které jako skládačka zapadají do sebe, pokud se dají dohromady, dávají ucelený obraz o novém pracovníkovi. Při výběru nového pracovníka je to právě zejm. HR oddělení, které řídí vstupní pohovory a získává o novém pracovníkovi nejvíce informací. Na počátku se o něm/o ní dozvídá, do jaké míry **má z předchozí praxe zkušenosti na obdobné pozici, zda už někdy působil/a ve státní či veřejné správě a zná specifika těchto organizací, nakolik splňuje požadovaná kritéria na kvalifikaci, znalosti a dovednosti, jaké má mezery/ rezervy**, v čem se potřebuje proškolit a zorientovat nejvíce apod.

Od těchto základních údajů by se mělo odvíjet i individuální zaškolení pracovníka, mělo by dojít k předání informací vedoucímu útvaru a pracovníkovi pověřenému za adaptaci (což je často tatáž osoba). Na KÚ MSK proces předávání informací

³² HR jako zkratka znamená „human resources“, v překladu lidské zdroje. Tento ekvivalent pojmu „personální“ se již využívá v mnoha organizacích. Oproti minulosti se pracovní záběr této pozice velmi rozšířil od jednoduchých úkolů po stálou oporu firmy. Dobré fungování HR totiž zajišťuje i dobré fungování společnosti jako celku (Podnikátor, 2015)

do určité míry funguje, ale opět pouze na neformální bázi a pouze prostřednictvím ústní, mailové či telefonické komunikace. Pracovník HR oddělení podle získaných údajů strukturuje vstupní školení pro nového pracovníka a v rámci neformální diskuse s vedoucím útvaru může doporučit či navrhnout oblasti, na které je potřeba se v průběhu zaškolování zaměřit.

Vzájemná kooperace mezi personálním oddělením a vedoucím útvaru se prolíná i dále v rámci celého adaptačního procesu a ústí v evaluaci úspěšnosti adaptace pracovníka. Podle Koubka (2004, s. 189) se při orientaci pracovníků vyžaduje úzká spolupráce personálního útvaru s vedoucími pracovníky (bezprostředními nadřízenými), jak v jejím průběhu, tak při vyhodnocování její efektivnosti. Tato kooperace na KÚ MSK více méně funguje, ale žádná z obou stran nevede záznamovou dokumentaci k průběhu adaptace. Není tedy jasné, co se daří a co ne, co už má dotyčný splněno, kterými školeními už prošel a co jej ještě čeká, kterými útvary už prošel, aby se lépe orientoval apod. Dochází sice k závěrečnému hodnocení úspěšnosti adaptace, ale celý proces není systematicky sledován a průběžně zaznamenáván.

5.4 Adaptační program

V návaznosti na kapitolu 3.8.1, která se obecně zabývá problematikou adaptačních programů a adaptačních plánů, se zde zaměřím na specifika adaptačního programu na KÚ MSK a tím, jak je program koncipován, načasován a v praxi implementován.

5.4.1 Časový harmonogram adaptace

Adaptační program může mít různé formy a podoby, jde o to, jak je designován. Pro správný popis adaptačního programu na KÚ MSK si nejprve musíme stanovit, co do něj budeme zahrnovat a co ne, a jak jej časově ohraničíme. Podle Milkoviche a Boudreauva (1993, s. 500) seznamování s organizací začíná ještě předtím, než člověk přijde první den do práce. Podle nich i takové činnosti, jako je výběrové řízení, uplatňované popisy práce nebo interview potenciálním zaměstnancům mnohé signalizují.

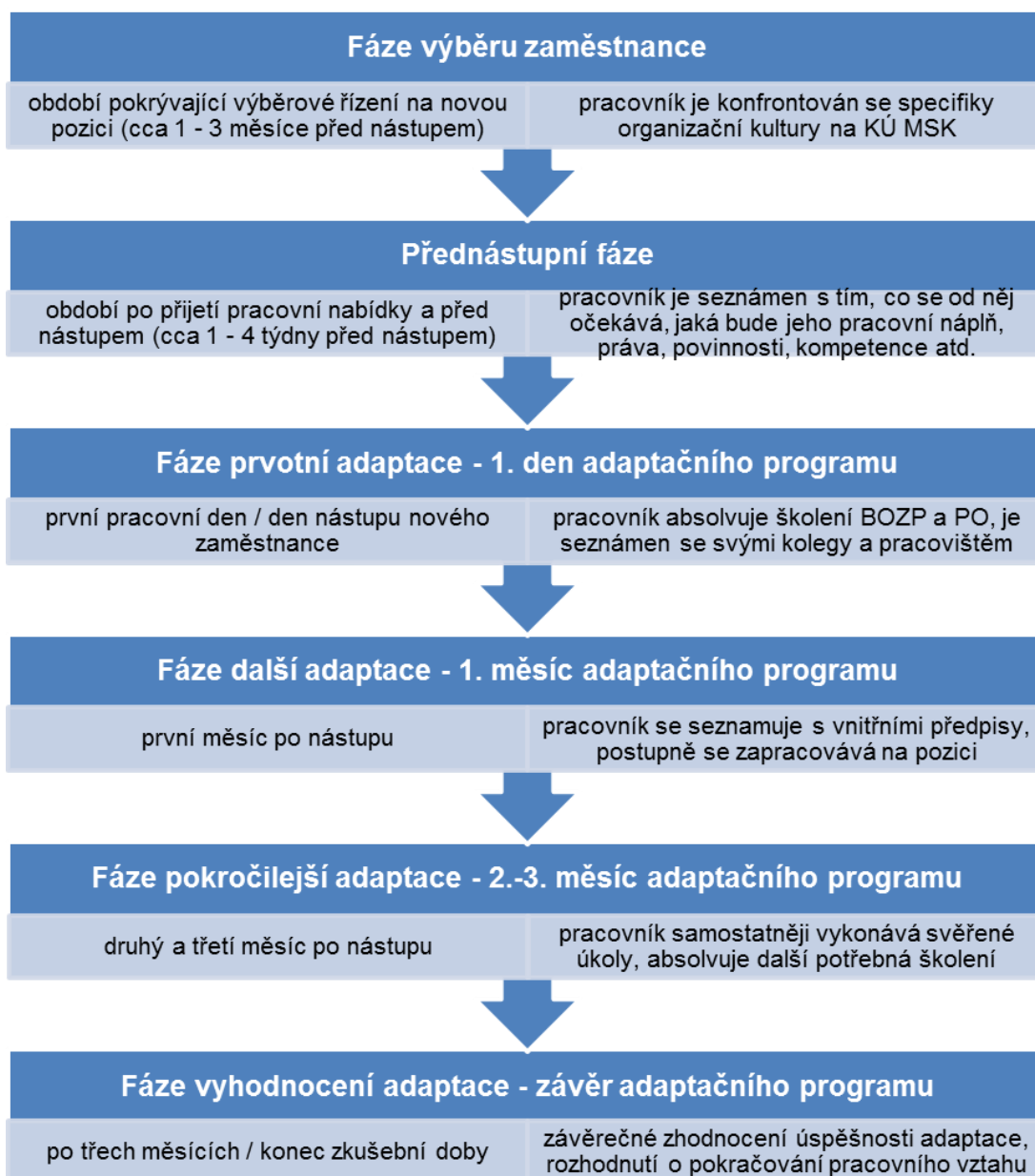
Renáta Kocianová (2010, s. 132) tuto periodu adaptačního procesu nazývá „přednástupní fáze“. I podle Koubka (2004, s. 181) jsou „součástí orientace již

informace, které jsou obsaženy jednak v pracovní smlouvě, jednak v ústním seznámení pracovníka s jeho právy a povinnostmi zabezpečovaném jak pracovníkem personálního útvaru, tak bezprostředním nadřízeným během procesu přijímání pracovníka”.

Ne jinak tomu je i na KÚ MSK. Adaptační proces už opravdu začíná prvním kontaktem pracovníka s úřadem, jakmile je oboustranně potvrzeno jeho přijetí do pracovního poměru. Dokonce se domnívám, že orientace pracovníka v organizaci začíná ještě dříve, s prvním osobním setkáním zájemce o pracovní místo se zástupcem úřadu (obvykle personalista či vedoucí příslušného útvaru). Kandidát je konfrontován s novou a pro něj neznámou organizační kulturou, je mu nastíněna organizační struktura a hierarchie řízení, vnímá atmosféru a materiální vybavení na pracovištích, vysuzuje z konverzace ostatních, jaké jsou v organizaci interpersonální vztahy a komunikace. To všechno jsou pro něj signály, které o prostředí organizace vypovídají. Účastník výběrového řízení je vnímá a sám pro sebe vyhodnocuje, do jaké míry se ztotožňuje s jeho představami a očekáváními (představuje si, jak by to této kultury zapadl, uvědomuje si, co je pro něj více či méně vyhovující apod.).

Ve chvíli, kdy je kandidát vybrán a dotyčný nabízenou pracovní pozici akceptuje, následuje fáze přijímání do pracovního poměru, a to ještě před samotným nástupem na pracoviště. V rámci této přednástupní fáze adaptačního procesu na KÚ MSK se zaměstnanec seznamuje s **obsahem pracovní smlouvy, popisem pracovního místa, se základními povinnostmi a právy, které z jeho funkce vyplývají, s kompetencemi, které jsou mu svěřeny** atd.

Časový harmonogram orientace a začleňování nových pracovníků na KÚ MSK jsem zpracovala do tabulky s názvem „Časový harmonogram orientace a začleňování nových pracovníků na KÚ MSK“. Ta pak vypadá následovně:



Obr. 5 – Časový harmonogram orientace a začleňování nových pracovníků na KÚ MSK
Zdroj: vlastní zpracování

5.4.2 Průběh a obsah adaptačního programu

Samotný adaptační program je startován ve chvíli, kdy pracovník první den nastupuje do pracovního poměru. Na KÚ MSK, stejně jako ve všech jiných organizacích, jej nejprve čeká vstupní školení z oblasti bezpečnosti práce, ochrany zdraví a požární ochrany, příp. další vstupní školení, pokud jsou na tento den plánována. V interním předpise „Zásady vzdělávání zaměstnanců KÚ“ (2006, s. 3) je stanoveno, že vstupní školení, jehož obsah a rozsah vychází ze „zákona

o úřednících³³, musí proběhnout v rámci zkušební doby nově nastoupivšího pracovníka, tedy během prvních 3 měsíců, viz:

- Vstupní vzdělávání organizuje personální oddělení zpravidla v sídle kraje. Úředník jej absolvuje do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru.
- Vstupní vzdělávání absolvují i úředníci, kteří mají platné osvědčení zvláštní odborné způsobilosti, a úředníci, kteří mají podle vyhlášky č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků, rovnocenné vzdělání; o výjimkách rozhoduje ředitel na návrh vedoucího odboru.
- Moravskoslezský kraj je akreditován Ministerstvem vnitra k realizaci vstupního vzdělávání. Jednotlivé vzdělávací předměty ve vstupním vzdělávání přednáší zaměstnanci nebo úředníci, kteří jsou k tomuto přednášení akreditováni Ministerstvem vnitra.

Vstupní školení mimo témata vyplývající ze „zákona o úřednících“ zahrnuje také údaje týkající se samotného úřadu. Nový pracovník se zde dozvídá tyto informace:

- stručná charakteristika a historie úřadu,
- organizační struktura úřadu,
- vize, cíle a mise úřadu,
- kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě,
- zásady odměňování a hodnocení zaměstnanců KÚ MSK,
- systém benefitů a péče o pracovníky KÚ MSK,
- sociálně-hygienické podmínky práce na KÚ MSK (pravidla pro stravování, odívání),
- zásady vzdělávání zaměstnanců,
- informační a komunikační systém na KÚ MSK,
- vybrané kapitoly Pracovního řádu KÚ MSK, např.
 - Práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatele,
 - Základní pracovní podmínky (pracovní doba, dovolená atd.).

³³ Zákon č. 312/2002 Sb. Zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů – tento zákon je zaměstnavateli v tomto případě oporou. Vstupním vzděláváním se zabývá především § 19 tohoto zákona, který stanoví, jak je úředník povinen prohlubovat si kvalifikaci účastí na vstupním vzdělávání. Zákon také stanoví dobu, dokdy musí vstupní vzdělávání proběhnout, způsob ukončení i kdo jej nemusí absolvovat. Upravuje mimo jiné nejen vzdělávání úředníků, ale i ostatních zaměstnanců úřadu. Pro zjednodušení textu nazývám výše zmíněný zákon jako „zákon o úřednících“ či „zákon o vedoucích úřednících“ (text níže). Tato terminologie je použita také ve vnitřních předpisech KÚ MSK.

Vstupní školení je pro všechny nové zaměstnance v organizaci totožné. Pouze vedoucí zaměstnanci absolvují navíc vybraná témata týkající se povinností a práv vedoucích pracovníků a dále školení vyplývající ze „*zákona o vedoucích úřednících*“. Vzhledem k tomu, že se vstupní školení nutně nekryje s datem nástupu nového zaměstnance (viz výše), dochází často k situaci, kdy nový pracovník absolvuje vstupní školení až poté, co si informace, které jsou předmětem vstupního školení, osvojil jiným způsobem.

Adaptační program na KÚ MSK je řízen velice volně, neformálně. To znamená, že jeho obsah a průběh závisí na individuální domluvě mezi vedoucím příslušného útvaru a personalistou. Společně se domluví, kdo se bude nově nastoupenému pracovníkovi věnovat a co bude předmětem zaškolení, žádný vnitřní předpis tento proces neřídí a neupravuje.

V průběhu prvního dne je zaškolovaný pracovník uveden na své pracoviště, kde nastává útvarová orientace. Na KÚ MSK útvarovou orientaci obvykle provádí vedoucí daného týmu, ale v některých případech to bývá i zkušený spolupracovník. V rámci prvního pracovního dne se nový pracovník seznamuje se svými novými kolegy, se svým pracovištěm (vybavení kanceláře, pracovní stůl, umístění a velikost pracoviště aj.), s projekty, úkoly a aktivitami, na kterých jeho tým aktuálně pracuje atd.

Následuje fáze v délce zhruba jednoho měsíce, kdy se pracovník pod dohledem vedoucího pracovníka či svých kolegů postupně zapracovává. V tomto období se učí na koho a v jakých situacích se obracet, zařadit se do skupiny spolupracovníků, kdo má jakou roli a funkci, kdo má za co zodpovědnost nebo také pracovat s informačním a komunikačním systémem úřadu.

Jedná se o období plné **rozhovorů** (s personalistou, vedoucím pracovníkem, kolegy), **pozorování** (projevů chování, způsobu komunikace, interpersonálních vztahů), **stínování** (sledování kolegů při plnění pracovních úkolů), **osvojování si potřebných návyků a studia vnitřních předpisů či interních dokumentů organizace**.

K pokročilejší útvarové i celopodnikové orientaci dochází v následujícím druhém a třetím měsíci zaškolování. Nový zaměstnanec je postupně zapracováván do svých pracovních úkolů a povinností a pracuje na nich čím dál samostatněji. Může absolvovat i nějaká školení či krátké semináře, které jsou doplňkem ke vstupnímu školení. Důležitá je v této fázi průběžná zpětná vazba, kterou by měl vedoucí

novému členovi svého týmu čas od času poskytovat, tak aby měl přehled o tom, zda adaptace probíhá podle očekávání. Na KÚ MSK je to opět realizováno na neformální bázi a individuálně, takže záleží na konkrétním vedoucím, do jaké míry se nováčkovi věnuje.

Adaptační proces je formálně završen ukončením zkušební doby a rozhodnutím jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele o pokračování trvání pracovní smlouvy. Pakliže by se dotyčný pracovník nezpracoval podle očekávání zaměstnavatele, byl by pracovní poměr ukončen. Platí to i naopak, zaměstnanec se sám může rozhodnout po zkušební době odejít, pokud vykonávaná práce neodpovídá jeho představám. V odborné literatuře viz Koubek (2004, s. 189) se doporučuje proces orientace nového pracovníka uzavřít až po 6 měsících, následně pak s pracovníkem projednávat plán jeho profesního a osobního rozvoje. Na KÚ MSK se tento proces formálně uzavírá po 3 měsících, ale neformálně probíhá déle, zhruba právě půl roku, a to především z toho důvodu, že krajský úřad představuje velmi složitou a rozsáhlou instituci.

5.5 Vyhodnocení adaptačního procesu

Podle Koubka (tamtéž, s. 189) je soustavné hodnocení součástí procesu orientace nového pracovníka. Mělo by jít o průběžnou a častou zpětnou vazbu vycházející jak ze strany nadřízeného, tak ze strany zaškolovaného pracovníka, příp. personalisty.

Jak už bylo zmíněno výše, na KÚ MSK není proces průběžné zpětné vazby v průběhu adaptace nijak řízen, probíhá nahodile, neřízeně, dle potřeby a subjektivního rozhodnutí zaškolovaného či zaškolujícího, příp. personalisty. Naproti tomu k závěrečnému zhodnocení dochází vždy. Na konci zkušební doby si vedoucí pracovník pozve nového zaměstnance k rozhovoru, kde si vzájemně mohou sdělit své dojmy a domluvit se na pokračování spolupráce (pracovního vztahu), příp. doladit nějaké nesrovnalosti.

Pokud se hodnotící část adaptačního procesu podcení a ke zpětné vazbě dochází málo či vůbec, může to vést, a občas k tomu i na KÚ MSK dochází, např. k těmto důsledkům:

- nový pracovník nedělá přesně tu práci, pro kterou byl vybrán, věnuje se více jiným činnostem a úkolům,
- nový pracovník nedodržuje předepsané postupy, pokyny a procesy,

- nový pracovník dostatečně nevyužívá zdroje a vybavení, které má k dispozici,
- nový pracovník není pracovní skupinou dostatečně akceptován či respektován,
- nový pracovník dostatečně nevyužívá své schopnosti a potenciál,
- nový pracovník si osvojuje nežádoucí pracovní návyky,
- nový pracovník není dostatečně motivován, práce mu nepřináší uspokojení.

Tyto negativní aspekty provázející neúspěšnou adaptaci pak mohou vést k tomu, že demotivovaný pracovník buď ze svého vlastního rozhodnutí organizaci opouští, anebo je s ním ze strany zaměstnavatele rozvázán pracovní poměr. Tento jev nesouvisí pouze s neuspokojivým začleněním pracovníka do organizace, ale mnohdy pramení už ze špatného výběru pracovníka na pozici, což lze díky správné evaluaci detekovat. *„Abychom zjistili, jak se noví pracovníci s podnikem sžili a jak si vedou v práci, je důležité je soustavně sledovat. Jestliže existují nějaké problémy, je lepší je rozpoznat v rané fázi než připustit, aby se vyhrotily. Sledování nových zaměstnanců je důležité také proto, že tak lze prověřit vhodnost postupů při výběru pracovníků“* (Armstrong 1999, s. 481).

6 ANALÝZA ADAPTAČNÍHO PROCESU NA KÚ MSK

V této analytické části představím SWOT analýzu a Ishikawův diagram. Veškeré informace a podklady pro analýzu jsem čerpala z interní dokumentace KÚ MSK a ze strukturovaného rozhovoru se zástupcem personálního oddělení (viz příloha č. 1). Vycházím též z odborné literatury a internetových zdrojů.

6.1 SWOT analýza

Keřkovský a Vykypěl ve své publikaci (2006, s. 120) definují SWOT analýzu jako diagnózu silných stránek, slabín, hrozeb a příležitostí. Podstatou analýzy je podle nich to, *„že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tyto klíčové faktory jsou potom verbálně charakterizovány, případně ohodnoceny, ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT“* (tamtéž).

Pro analýzu stávajícího adaptačního procesu KÚ MSK byly použity tyto vstupy:

- studium a analýza interní dokumentace organizace,
- informace získané v rámci strukturovaného rozhovoru s personalistkou,
- studium odborné literatury,
- studium „best practices“³⁴ – zejm. Strategie řízení lidských zdrojů KÚ Plzeňského kraje, aktivita 1 – Analýza stávajícího adaptačního procesu (Janoušková a kol. 2011).

³⁴ „Best Practice, překládá se jako **nejlepší praxe, osvědčená praxe**, je pojem pro osvědčené postupy, procesy či osvědčené metody řízení, pomocí kterých se ve více organizacích dosáhlo dobrých výsledků a používají se proto jako doporučení pro ostatní“ (MANAGEMENT MANIA, 2013). Tento postup jsem zvolila pro podložení faktů použitých ve SWOT analýze v rámci této diplomové práce.

SWOT analýzu adaptačního procesu Krajského úřadu Moravskoslezského kraje jsem zpracovala následujícím způsobem:

SWOT analýza	S – SILNÉ STRÁNKY	W – SLABÉ STRÁNKY
INTERNÍ ANALÝZA	1. Dlouhodobost procesu - jeho neformální zakotvení v KÚ MSK	1. Proces funguje hlavně na neformální bázi, není formalizován
	2. Koncepce a obsah vstupních školení odpovídají požadavkům	2. Vstupní školení zaškolovaný absolvuje v průběhu 3 měsíců
	3. Spolupráce vedoucích pracovníků a HR funguje dobře	3. Neexistence vnitřních předpisů vztahujících se k adaptaci
	4. Jasná struktura organizace umožňuje snadnější orientaci	4. Vedoucí pracovníci zaškolující nováčky nejsou metodicky vedeni
	5. Díky popisům pracovního místa nováčec ví, co má dělat	5. Proces zaškolování není průběžně, systematicky evidován
		6. Neprobíhá řízené průběžné hodnocení a zpětná vazba
		7. Nováčci nemají k dispozici vstupní informační materiály
EXTERNÍ ANALÝZA	O – PŘÍLEŽITOSTI	T – HROZBY
	1. Aktualizace vnitřních předpisů a interních směrnic	1. Personální a organizační změny ve vedení úřadu
	2. Personální a organizační změny ve vedení úřadu	2. Redukce stavu zaměstnanců, stop stav pro náборы nováčků
	3. Nové projekty na zlepšování procesů a zavádění změn	3. Neochota pro zavádění změn, resp. nepřijetí změn
	4. Tlak na zefektivňování fungování veřejné správy	

Obr. 6 – SWOT analýza KÚ MSK

Zdroj: vlastní zpracování

6.1.1 Shrnutí analýzy

Závěry, které vyplývají ze SWOT analýzy, lze shrnout do těchto bodů:

I. Závěry z interní analýzy

Adaptační proces, stejně jako ostatní personální procesy, je na KÚ MSK dlouhodobě a dobře zakotven a je řízen ze strany personálního oddělení, které vyhovujícím způsobem na tomto kooperuje s vedoucími pracovníky jednotlivých útvarů. Vstupní školení jsou koncipována tak, aby vyhovovala zákonným požadavkům i potřebám organizace. Nováček, který nastupuje do úřadu poprvé, se může poměrně rychle a dobře zorientovat díky přehledné a jasně dané organizační struktuře. Organizace má vypracované a aktualizované popisy pracovních míst, takže nový pracovník má při nástupu jasnou a ucelenou představu, co se od něj očekává a jaké má pracovní povinnosti a úkoly.

Faktory, které adaptaci novému pracovníkovi naopak ztěžují, lze shrnout takto:

- Vstupní školení jsou připravována v rozmezí 3 měsíců od nástupu nového zaměstnance, což může vést k tomu, že nováček nemá vždy potřebné informace včas k dispozici a musí si je opatřit jiným způsobem (např. nezná informační systém organizace a musí se s ním seznámit vlastními úsilím); vstupní školení na dané téma může přijít až v době, kdy si pracovník informace opatřil jinak.
- Nový pracovník se na vstupních školeních sice dozvídá řadu užitečných informací a je nucen si prostudovat spoustu různých pokynů, předpisů a dokumentů (ať už interních, či zákonných), ale nedostává se mu uceleného vstupního materiálu, kde by byly komplexně shrnuty bazální informace, které při nástupu potřebuje. Zcela chybí jednotný dokument pro nového zaměstnance, který by měl formu příručky a popisoval by vše důležité, co potřebuje nový zaměstnanec vědět. Výhoda takového dokumentu je především v tom, že veškeré důležité informace jsou koncentrovány v jednom dokumentu, který navíc umožňuje průběžnou aktualizaci.
- Celý adaptační proces probíhá převážně v neformální rovině, tzn. na bázi dohody mezi zástupcem personálního oddělení a vedoucím pracovníkem. Neexistuje žádný dokument, který by formálně proces definoval, podle něhož

by měl zaškolující pracovník postupovat. Zcela chybí interní dokument, který by obsahoval popis celého adaptačního procesu od doby nástupu nového zaměstnance do vyhodnocení adaptačního procesu, a to včetně pravomocí, odpovědností, soupisu příslušné dokumentace, časového harmonogramu apod.

- Proces zaškolování není systematicky formálně zaznamenáván, takže neexistuje kontrola nad tím, co už zaškolovaný pracovník zvládl, co a kdy absolvoval, co se naučil, do jaké míry se mu to daří apod. Není jasné, zda probíhá, či neprobíhá průběžná zpětná vazba a do jaké míry zaškolování probíhá úspěšně, dle očekávání. Zcela chybí nějaký záznamový formulář.
- Zaškolující pracovník ve svém způsobu a formě zaškolování postupuje spíše intuitivně, nemá k dispozici žádné podpůrné nástroje pro metodické vedení celého procesu, pro správné hodnocení a zpětnou vazbu.

II. Závěry z externí analýzy

Vnější vlivy, jež by mohly ovlivnit průběh adaptačního procesu na KÚ MSK, jsou především dány případnými změnami ze strany vedení úřadu. Obměna ve vedení organizace (příp. obměna na postu vedoucího personálního oddělení) může znamenat jak příležitost pro zavedení kýžených změn, tak i hrozbu, a to v případě, že nové vedení nebude změnám nakloněno. Řízení změn³⁵ (tzv. Change Management) s sebou přináší riziko neochoty ze strany zaměstnanců (vedoucích pracovníků, zástupců personálního oddělení a dalších) změny přijmout. Pokud budeme chtít proces adaptace zaměstnanců KÚ MSK optimalizovat, bez určitých změn se to neobejde.

Změny vedoucí ke zlepšení mohou nastat např. v oblasti:

- Interní dokumentace KÚ MSK: aktualizace vnitřních předpisů s ohledem na specifika adaptačního procesu.
- Nových projektů realizovaných personálním oddělením, které se budou mimo jiné věnovat i zdokonalení adaptačního procesu.

³⁵ „Řízení změn je oblast, která se zaměřuje na změny, na jejich zavádění a prosazování do života organizace. Navazuje na obecný management, staví na sociální psychologii i organizačním chování a dotýká se také kultury organizace” (MANAGEMENT MANIA, 2013). Proces změny začíná tím, že si potřebu změny uvědomujeme. Řízení změn je pak kritickým obdobím, ve kterém musejí být zvládnuty všechny problémy související s jejich zaváděním. Obvykle je to odpor ke změně, vysoká míra stresu či konflikt aj. (Armstrong 2007, s. 290).

- Zefektivňování veškerých procesů ve veřejné správě, s důrazem na ty personální (s cílem snížit fluktuaci a zkvalitnit lidský kapitál).

Z tohoto hlediska otázka akceptace změn představuje určité riziko.

6.2 Ishikawův diagram

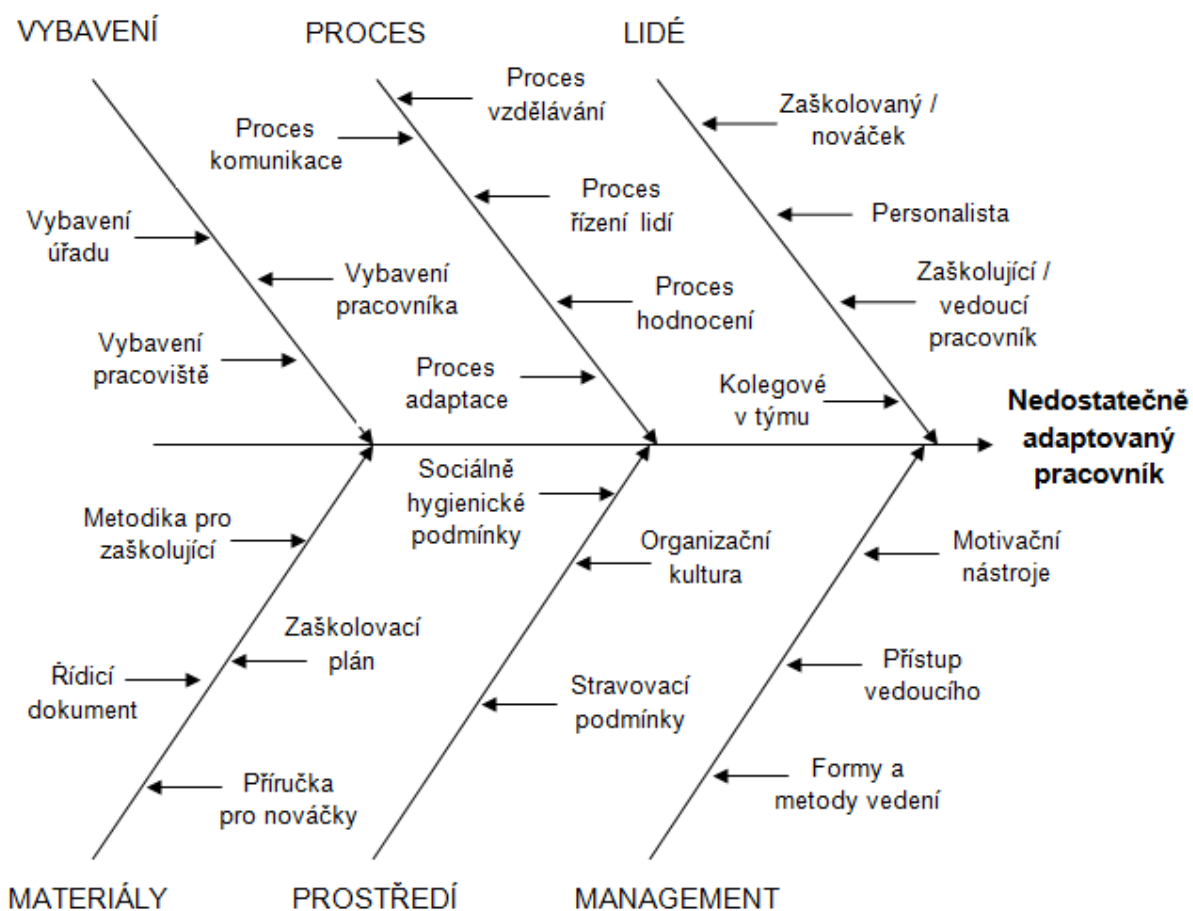
„Ishikawův diagram nazývaný též diagram příčin a následků, diagram rybí kosti, nebo fishikawa je jednoduchá analytická technika pro zobrazení a následnou analýzu příčin a následků, jejímž duchovním otcem je Kaoru Ishikawa. Princip diagramu Ishikawa³⁶ vychází z jednoduché kauzality – každý následek (problém) má svou příčinu nebo kombinaci příčin. Jeho cílem je tedy analýza a určení nejpravděpodobnější příčiny řešeného problému“ (MANAGEMENT MANIA, 2013).

Pro vytvoření diagramu příčin a následků stávajícího adaptačního procesu KÚ MSK byly použity tyto vstupy:

- studium a analýza interní dokumentace organizace,
- informace získané v rámci strukturovaného rozhovoru s personalistkou,
- studium odborné literatury,
- studium „best practices“ – zejm. Strategie řízení lidských zdrojů KÚ Plzeňského kraje, aktivita 1 – Analýza stávajícího adaptačního procesu (Janoušková, R. a kol. 2011).

Diagram příčin a následků definující potenciální příčiny neuspokojivé adaptace nových pracovníků KÚ MSK jsem zpracovala následujícím způsobem:

³⁶ Při sestavování diagramu se postupuje tak, že se nejdříve formuluje **problém (následek)**, coby hlava pomyslné rybí kosti, a následně se definují hlavní kosti vedoucí od páteře, jež znamenají oblasti či kategorie, ve kterých se může problém nacházet. Vedlejší kosti pak znamenají konkrétní **potenciální příčiny** daného problému (MANAGEMENT MANIA, 2013).



Obr. č. 7 – Diagram příčin a následků na KÚ MSK

Zdroj: vlastní zpracování

6.2.1 Závěry plynoucí z analýzy příčin a následků

V analýze příčin a následků se nyní zaměřím na ty oblasti, resp. kategorie, které jsou nejvíce obsazeny a které tedy mohou mít největší vliv na definovaný problém.

Jedná se o:

1. PROCES
2. MATERIÁLY
3. LIDÉ

ad 1) Mezi **procesy**, jež mohou mít největší dopad na výsledek adaptačního procesu, patří především personální procesy, konkrétně **proces adaptace** jako takový, dále procesy vzdělávání a hodnocení zaměstnanců, v neposlední řadě pak související procesy jako je řízení lidí a komunikace. Pokud chceme efektivitu zaškolování a orientace nového pracovníka v organizaci zvýšit, pak je třeba podívat

se na to, jak je stávající proces adaptace komplexně nastaven a jaké má rezervy (viz silné a slabé stránky SWOT analýzy). Nesmíme opomíjet ani další jmenované personální činnosti a revidovat také **procesy hodnocení a vzdělávání**, příp. procesy řízení lidí a komunikace, pokud nejsou uspokojivě nastaveny. V oblasti hodnocení nás z hlediska tématu této práce zajímá především to, nakolik jsou vedoucí pracovníci zaškolující nováčky seznámeni s metodikou správného hodnocení a poskytování zpětné vazby. Z hlediska vzdělávání je třeba se zaměřit zejm. na organizaci, průběh a obsah vstupního školení a zjistit, zda vstupní školení probíhá vyhovujícím způsobem (po obsahové, metodické i organizační stránce).

ad 2) V kategorii **materiály** najdeme dokumenty a formuláře, které na KÚ MSK buď existují v nedostatečné podobě, anebo nejsou k dispozici vůbec, konkrétně jsou to:

- **Řídící dokument:** jedná se o samostatný vnitřní předpis, který definuje a formálně ukotvuje adaptační proces na KÚ MSK – tento oficiální dokument v organizaci zcela chybí;
- **Zaškolovací plán:** jedná se o formulář, ve kterém jsou zaznamenány konkrétní oblasti zaškolování, vč. témat školení a časového harmonogramu; slouží také pro záznam reálného průběhu zaškolování (kdy co bylo splněno/absolováno) – tento standardizovaný formulář v organizaci zcela chybí;
- **Příručka pro nováčky:** jedná se o studijní materiál pro nové zaměstnance, kde jsou shrnuty všechny podstatné informace, jež nový pracovník potřebuje, aby se lépe a rychleji v organizaci zorientoval – tento materiál v organizaci zcela chybí;
- **Metodika pro zaškolující:** jedná se o metodickou podporu pro vedoucí pracovníky a ty, kteří jsou pověřeni zaškolováním nových zaměstnanců; metodické rady, pokyny a doporučení slouží k tomu, aby se zaškolující pracovník lépe zhostil své role a jeho práce přinesla očekávané výsledky. Tento materiál v organizaci zcela chybí.

Poslední oblastí, která má dle diagramu největší vliv na úspěch zaškolovacího procesu na KÚ MSK, jsou **lidé**. Jedná se o všechny subjekty zainteresované do procesu adaptace: zaškolující pracovník či vedoucí útvaru (obvykle tatáž osoba), personalista a kolegové v týmu. Ti všichni svým přístupem mají velký vliv na to, jak úspěšně bude nový pracovník adaptován. I přístup zaškolovaného pracovníka, resp. objektu adaptace, je důležitý – záleží na jeho otevřenosti, zájmu a motivaci se co nejlépe zapracovat.

7 NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU NA KÚ MSK

V předcházející analytické části jsem identifikovala oblasti, které se jeví jako nejslabší místa procesu adaptace na KÚ MSK. Na základě těchto zjištění se nyní soustředím na konkrétní návrhy pro zlepšení. Při výběru nástrojů pro zlepšení je třeba zvážit jejich reálnou možnost implementace, jejich náročnost a uchopitelnost. Z těchto důvodů se zaměřím na metody, jež by výrazně pomohly adaptační proces na KÚ MSK zefektivnit a jež jsou zároveň uskutečnitelné a dosažitelné. S ohledem na předchozí analýzy jsou to především stávající **materiály a procesy** související se zaškolovacím procesem v organizaci, jež byly identifikovány jako nedostačující.

Následující stránky popisují čtyři vybrané nástroje, včetně popisu a návrhu souvisejících formulářů a dokumentů, které mohou sloužit k optimalizaci adaptačního procesu na KÚ MSK. Konkrétně se jedná o nástroje **mentoring a metodika zaškolování** pro zaškolující pracovníky/ mentory, samostatný **vnitřní řídicí předpis** pro adaptační proces (směrnice), **formulář zaškolovacího plánu** (definování a sledování oblastí zaškolování) a **souhrnný informační materiál** pro nové pracovníky (Příručka pro nové zaměstnance).

7.1 Mentoring

Zajímavým a v současné době čím dál více využívaným nástrojem v oblasti adaptace nových zaměstnanců v organizaci je **institut mentora** (Vybíralová a Rymeš 2009, s. 18). Jedná se o „*proces, ve kterém je osoba v roli mentora zodpovědná za kariéru a vývoj jiné osoby, a to i mimo běžný poměr manažer – zaměstnanec*“ (tamtéž). To znamená, že mentorem může i nemusí být bezprostřední nadřízený zaškolovaného pracovníka. Mentor má za úkol se nováčkovi průběžně věnovat, postupně jej zaškolovat do výkonu práce a pomáhat mu s orientací v novém prostředí. Podle Kocianové (2010, s. 135) má mentoring tři hlavní funkce, a to **vzorovou** (způsoby chování mentora jsou sledovány a částečně přebírány), **psychosociální podpůrnou** (akceptování a ocenění, poradenství v problematických situacích, přátelské zacházení) a **kariévní** (podnětné úkoly a zviditelnění výkonů, uvedení do organizační mikropolitiky, podpora při povýšení a převedení, zajištění ochrany proti „třetímu“).

7.1.1 Osobnost mentora

Mentor by měl být zaškolenému pracovníkovi neformální, nikoliv formální autoritou, jeho rádcem a průvodcem, který na základě svých zkušeností svého svěřence nejen učí novému, ale také jej provází, podporuje a motivuje. Jeho práce tedy obnáší jak předávání informací, sdílení zkušeností a know-how, tak i osobní podporu a zájem být novému pracovníkovi ve fázi jeho adaptace ve všech směrech nápomocný. Důležité je proto budování vzájemné důvěry a otevřená komunikace. Správný výběr mentora je tedy zásadní, přičemž nároky na osobnost mentora nejsou malé. *„Pro úspěšný mentoring je klíčové, aby byl mentor reálným odborníkem ve svém oboru, v oblasti, v níž má mentorovat. To ale nestačí. Mentorování jako forma rozvoje je totiž dovednost, a zdaleka ne každý, kdo je odborníkem na jakoukoliv práci, je rovněž dobrým mentorem. Klíčové je, aby dovedl nejen své znalosti uplatnit, ale aby se též o ně uměl podělit. Pokud to nedovede, nemůže, nebo nechce, nemůže být dobrým mentorem a tato práce s ním by byla patrně ztrátou času a zbytečnou investicí jak pro něj, tak pro mentorovaného“* (Bednář 2012).

Souhrnem lze říci, že mentor by měl disponovat zejména **odbornými znalostmi**, jež jsou potřebné k výkonu dané práce, **komunikačními dovednostmi** a schopnostmi předávat informace či zkušenosti a **pro-sociálním přístupem**, resp. schopnostmi pomáhat, navazovat vztahy, povzbuzovat ostatní apod.

Nabízí se otázka, do jaké míry se má lišit přístup vedoucího pracovníka a mentora coby jiného člena týmu k zaškolenému pracovníkovi a zda mentorství vlastně není součástí práce nadřízeného. Podle Vybíralové a Rymeše (2009, s. 18) by vedoucí pracovník měl plnit spíše roli supervizora a průběžně monitorovat výsledky adaptace či měřítka výkonnosti nového zaměstnance, jeho role je spíše kontrolní, dohlížecí. Jako vhodným mentorem se pak jeví jiný člen daného pracovního týmu, jenž splňuje výše uvedená kritéria, a zároveň má přehled o dění v organizaci, vyzná se v organizační struktuře a prostředí, jsou mu vlastní cíle i strategie organizace, stejně jako její kultura. V ideálním případě se tedy role mentora a supervizora doplňují, tato kombinace je pro rychlou a úspěšnou adaptaci nového pracovníka optimální.

7.1.2 Metodika pro práci mentora – metodika zaškolování

Správný výběr mentora je pro úspěch mentoringu podstatný, neméně důležité je ale jeho metodické vedení a podpora, nastavení celého systému mentoringu v organizaci a jeho následné dodržování. *„Kromě dovedností mentora samotného je nutné podpořit, designovat, udržovat a evaluovat celý proces“* (Štěpánová 2013). Tento úkol je v kompetenci personálního oddělení. Systém mentoringu v organizaci by měl být formálně zpracován a definován, jeho součástí by mělo být:

- **metodika pro výběr mentorů** (kritéria pro výběr mentora),
- **rozvoj a vzdělávání mentorů** (trénink mentorských dovedností),
- **metodický postup zaškolování** (jednotlivé kroky zaškolovacího procesu),
- **evaluace a zpětná vazba** (forma, způsob a frekvence hodnocení jak vůči **zaškolovanému pracovníkovi, tak vůči nadřízenému a personalistovi**),
- **práva a povinnosti mentora.**

Metodické pokyny mohou mít formu samostatné příručky, jež by byla součástí komplexní směrnice k adaptačnímu procesu, anebo je lze formalizovat jinak. Jedná se v podstatě o metodický materiál, který ve značné míře popisuje jednotlivé kroky a postupy zaškolovacího procesu. Tuto část lze v obecné rovině uplatnit v organizacích, kde mentoring není implementován. Jednalo by se o metodický pokyn pro osoby zaškolující nové pracovníky, který by popisoval přesný postup průběhu adaptačního procesu: jeho jednotlivé činnosti, termíny nutné pro splnění i zodpovědnosti z něj vyplývající. V odborné literatuře se institut mentora prosazuje čím dál více, je shledáván jako vysoce účinný nástroj pro adaptaci nováčků. *„Pokud bude mentor vhodně vybrán a budou stanovena pravidla spolupráce a jejich očekávaný výsledek, pak mezi největší přínosy mentorského institutu bezesporu patří podpora efektivní adaptace pracovníků, brzký nástup požadovaného pracovního výkonu, bezproblémové začlenění do pracovního kolektivu, rozvoj spolupráce s kolegy, zvýšení pocitu sounáležitosti a příslušnosti ke skupině, předpoklad identifikace s firemní kulturou, rostoucí loajalita ad. Očividný je také sekundární zisk pro mentora samotného (např. rozvoj kompetencí vztahujících se k vedení lidí, rozvoj kompetencí předávání a sdílení informací, rozvoj schopností a dovedností poskytování zpětné vazby)“* (Vybíralová a Rymeš 2009, s. 19).

7.1.3 Implementace mentoringu na KÚ MSK

Na KÚ MSK by bylo určitě žádoucí institut mentoringu zavést, veřejná instituce je pro tento nástroj řízení lidských zdrojů vhodná, protože zaměstnává především technicko-hospodářské pracovníky (THP), oproti například výrobním firmám, kde většinu zaměstnanců tvoří zaměstnanci na dělnických pozicích. Implementace mentoringu obnáší nejen koncipování a definování celého procesu a jeho formální ukotvení v organizaci formou zakomponování do interní řídicí dokumentace (směrnice či vnitřní předpis), ale důležitý je také souhlas na úrovni managementu. Personalisté coby tvůrci a designéři procesu by měli o potřebnosti a přínosu tohoto nástroje přesvědčit vedoucí pracovníky a získat jejich podporu. Jakmile vedoucí pracovníci budou přesvědčeni o tom, že díky institutu mentora bude proces adaptace nových pracovníků efektivnější, rychlejší a snadnější, pak i jejich podřízení budou k tomuto novému přístupu více nakloněni, lépe jej přijmou a budou mu důvěřovat. Konsensus mezi personalisty na straně jedné a zástupci managementu na straně druhé přináší ovoce ve smyslu úspěšnější integrace nových zaměstnanců.

7.2 Vnitřní řídicí předpis pro adaptační proces

Vnitřní řídicí dokument organizace je interní směrnice, která definuje a popisuje určitý proces, tak jak je v dané organizaci nastaven a jak by měl být závazně všemi dodržován (často se opírá o různé zákony, normy apod.). V tomto případě se jedná o dokument, který by na KÚ MSK definoval procesy, jež by měly být provedeny za účelem co nejeftivnějšího zaškolení a orientace nového pracovníka na daném pracovišti a jeho plné začlenění do pracovního procesu v organizaci.

Jak už bylo výše řečeno, tento jednotný dokument zastřešující celkový proces adaptace na KÚ MSK, v organizaci zcela chybí. Důsledkem toho dochází k tomu, že adaptace a zaškolování nových pracovníků probíhá víceméně nahodile, neformálně a neřízeně, často také intuitivně, dle přístupu konkrétního zaškolujícího pracovníka.

Autorem směrnice by měl být příslušný personalista, který má na KÚ MSK proces adaptace na starosti. Při koncipování tohoto dokumentu by měl ale úzce spolupracovat s vedoucími pracovníky a dohodnout se s nimi na společném konsensu, protože od nich se bude následně vyžadovat dodržování celé procedury. Pokud by vedoucí pracovníci nebyli s nastaveným procesem srozuměni, nebo by s ním přímo nesouhlasili, pak nemůžeme očekávat, že podle něj budou postupovat.

Koubek (2004, s. 164–165) se rovněž domnívá, že rozhodující podíl na praktické části adaptace nových pracovníků mají jejich bezprostřední nadřízení. Podle něj bezprostřední nadřízený řídí a kontroluje v první řadě útvárovou adaptaci a adaptaci na pracovní místo, vyhodnocuje průběh adaptace. Oproti tomu rolí personálního útvaru je vypracovat koncepci adaptačního procesu, obsah a časový plán zaškolování pro jednotlivé kategorie pracovních míst, vytvářet soubory písemných materiálů apod. Zdůrazňuje také, že úzká spolupráce personálního útvaru s vedoucími pracovníky je v této oblasti naprosto nezbytná (tamtéž).

Vnitřní předpis týkající se adaptačního procesu by měl zahrnovat tyto okruhy:

- účel směrnice,
- rozsah působnosti,
- kompetence a odpovědnost,
- definice pojmů,
- postup zaškolování nových pracovníků:
 - plánování adaptačního procesu
 - zaškolovací plán
 - průběh adaptačního procesu
 - časový harmonogram
 - hodnocení a zpětná vazba
 - vzdělávání v rámci adaptace
 - účastníci adaptačního procesu a jejich role,
- specifické typy adaptace:
 - adaptace v případě převedení pracovníka na novou pozici
 - adaptace zaměstnance po návratu z mateřské/ rodičovské dovolené,
- vývojový diagram procesu,
- seznam zkratk (je-li potřeba),
- seznam zaváděné dokumentace,
- přílohy:
 - formulář zaškolovacího plánu (příp. další).

7.3 Zaškolovací plán

Zaškolovací plán, nebo také adaptační plán, podle Kocianové (2010, s. 134) představuje **individuální plán nového zaměstnance po dobu jeho adaptace** (podrobněji viz kapitola 3.8.1). Adaptační plán by měl zahrnovat všechny významné kroky procesu adaptace na pracovní místo v konkrétním časovém harmonogramu. Je to jakési „vodítko“ pro všechny zúčastněné: pro samotného zaškolovaného, pro vedoucího pracovníka i personalistu. Důvodů, proč by bylo vhodné zaškolovací plány na KÚ MSK zavést, je několik:

- umožňuje **sledování plnění a realizace** jednotlivých kroků adaptace,
- **zvyšuje míru informovanosti** o průběhu adaptace,
- vytváří **komplexní obraz oblastí a témat**, kterými zaškolovaný prochází,
- přesný časový harmonogram umožňuje **sledovat termíny plnění**,
- flexibilita plánu umožňuje **operativní úpravy podle potřeby** (např. doplnění chybějících školení či oblastí, které se v průběhu ukážou jako relevantní).

Individuální zaškolovací plán na KÚ MSK by měl zahrnovat především tyto oblasti:

1. Identifikační údaje o novém pracovníkovi a pracovním místě:

- Jméno, příjmení, titul
- Název pracovní pozice
- Období adaptace/ zaškolování (od – do)
- Jméno a příjmení nadřízeného
- Jméno a příjmení zaměstnance pověřeného zaškolováním

2. Vzdělávání v průběhu adaptace:

- Témata a oblasti vstupního školení
- Témata a oblasti dalších specifických školení, jsou-li potřeba
- Harmonogram jednotlivých školení

3. Adaptace na pracovišti (v rámci útvaru):

- Seznámení s kolegy a spolupracovníky
- Předání pracovních pomůcek, seznámení s vybavením pracoviště

4. Adaptace v organizaci (v rámci úřadu):

- Seznámení s fungováním jiných oddělení
- Bližší seznámení s těmi útvary, s nimiž bude zaměstnanec nejvíce ve styku

5. Studium interních vnitřních předpisů a dokumentů:

- Seznam obecných předpisů, které si má zaměstnanec prostudovat
- Seznam speciálních dokumentů, vztahujících se k dané pozici, ke studiu

6. Zaškolování na pozici:

- Seznam činností, úkolů a aktivit, které si má zaškolovaný na dané pozici v průběhu adaptace osvojit

7. Zhodnocení adaptačního procesu:

- Závěrečné zhodnocení úspěšnosti adaptačního procesu ze strany vedoucího
- Návrhy a doporučení (např. další vzdělávání a rozvoj nového pracovníka)

Zaškolovací plán by měl obsahovat kromě konkrétních oblastí pro zaškolování také termíny plnění, aby mohlo být průběžně zaznamenáváno, kdy byla daná oblast zaškolování realizována. **Je také důležité, aby zaškolovaný pracovník byl s tímto plánem předem seznámen,** a to ze strany vedoucího pracovníka, jenž se v nejvyšší míře podílí na jeho koncipování, příp. personalisty. Všechny tyto osoby by měly podobu adaptačního plánu stvrdit svým vlastním podpisem. Úspěšný výsledek adaptačního procesu závisí totiž také na tom, zda zaškolovaný pracovník je s obsahem plánu srozuměn a do jaké míry **sám aktivně participuje** na jeho plnění.

Návrh formuláře individuálního zaškolovacího plánu pro KÚ MSK je přílohou této práce (viz příloha č. 2).

7.4 Příručka pro nové zaměstnance

Příručka pro nové zaměstnance představuje další užitečný a důležitý nástroj, který umožňuje lepší a rychlejší adaptaci nových pracovníků v organizaci. Tento písemný dokument poskytuje novému zaměstnanci podstatné informace o organizaci, kde vstupuje, a celý adaptační proces v podstatě usnadňuje. Armstrong tento materiál nazývá *informačním balíčkem* (1999, s. 480) a navrhuje témata a oblasti, jež by měl zahrnovat. V následujícím návrhu obsahového rozvržení příručky pro nové zaměstnance KÚ MSK se budu opírat jak o Armstronga (tamtéž), tak i o Koubka (2004, s. 157–159), který při výčtu položek souboru písemných materiálů

pro celopodnikovou orientaci pracovníků vychází ze St. Johna (1981)³⁷, přičemž zohledním specifika KÚ MSK.

Návrh struktury obsahu „Příručky pro nové zaměstnance KÚ MSK“

- Základní informace o Krajském úřadě Moravskoslezského kraje:
 - historie Krajského úřadu
 - organizační struktura krajského úřadu
 - charakteristika organizace
 - kontakty a kontaktní osoby
- Pracovní podmínky a organizační záležitosti:
 - pracovní doba a evidence pracovní doby
 - dovolená a její čerpání
 - stravování
 - parkování
- Zaměstnanecké výhody a benefity:
 - účelové příspěvky pro zaměstnance
 - příspěvek na stravování
 - příspěvek na pojištění
 - ostatní výhody a benefity
- Systém odměňování na KÚ MSK:
 - platové třídy
 - prémie a bonusy
 - termíny a formy výplaty
 - srážky z platu
- Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců KÚ MSK:
 - vstupní školení
 - průběžné vzdělávání – prohlubování kvalifikace
 - průběžné vzdělávání – zvyšování kvalifikace
 - periodická a zákonná školení
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci:
 - lékařské prohlídky
 - zdravotní péče a první pomoc
 - zásady BOZP na KÚ MSK

³⁷ St. John, W. D.: *The Complete Employee Orientation Program*. Vyd. nevedeno. Wisconsin: Job Servis, 1981.

- postup při vzniku úrazu
- Další organizační pravidla:
 - pravidla pro úhradu cestovních nákladů
 - pravidla odívání a vystupování – „dress code“
 - pravidla pro telefonování a e-mail. komunikaci
 - pravidla pro řešení různých incidentů (krádeže, stížnosti atd.)

Příručka by měla být zaměstnanci předána při nástupu do zaměstnání, tak aby si ji mohl co nejdříve prostudovat a lépe se tak zorientoval v novém prostředí. Podle Vybíralové a Rymeše (2009, s. 15) by text materiálu neměl být příliš rozsáhlý a neměl by zacházet do přílišných detailů. *„Ideálně by měl odkazovat na způsob, jakým lze získat požadované informace (odkazy na organizační řád, směrnice, další dokumenty, které řeší danou problematiku detailněji, kontakty na zodpovědné osoby)“* (tamtéž). Doporučují také, aby příručka byla distribuována nejen v tištěné podobě, ale také elektronicky prostřednictvím interní sítě (intranetu) a aby byla zajímavě graficky ztvárněna, což zvýší její atraktivitu u cílové skupiny čtenářů.

7.5 Shrnutí a doporučení

V této kapitole jsem představila 4 druhy nástrojů, které navrhuji implementovat na KÚ MSK s cílem zvýšit efektivitu adaptace nových pracovníků v organizaci. Doporučuji je zavést a doplnit ke stávajícím procesům řízení lidských zdrojů na úřadě, jako je nábor nových pracovníků, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, potažmo hodnocení pracovního výkonu. Všechny navrhované nástroje spolu úzce souvisejí a vzájemně se doplňují. V případě jejich implementace doporučuji začít nejprve se zpracováním samostatné interní směrnice, která bude popisovat systém zaškolování nových pracovníků v organizaci. Pokud se KÚ MSK rozhodne zavést také institut mentora, měl by tento model práce s novými pracovníky být ve směrnici zakomponován. Přílohami směrnice může být jak metodika zaškolování, resp. metodický materiál pro mentory, tak formulář zaškolovacího plánu a příručka pro nové zaměstnance shrnující všechny podstatné informace po nástupu do zaměstnání. Připomínám také, jak důležitým krokem při zavádění změn je získat vedoucí pracovníky na svou stranu, přesvědčit je o potřebnosti a přínosu nových přístupů. Jakmile tento krok podceníme, může dojít k tomu, že nové standardy nebudou vedoucími pracovníky a jejich podřízenými důsledně dodržovány. Od vedoucích pracovníků se totiž očekává značná míra kooperace, ať už se jedná

o průběžné vyplňování zaškolovacího plánu, nebo o dodržování metodického postupu při zaškolování. Bez vzájemné spolupráce nemůže být celý proces úspěšný.

Pozitivní dopad systematicky řízeného procesu adaptace nových pracovníků v organizaci je zřejmý. Výsledky by se měly v delším časovém horizontu odrazit např. v těchto ukazatelích (Vybíralová a Rymeš 2009, s. 21):

- **nižším odlivu nových pracovníků** (počet ukončení pracovních poměrů po skončení zkušební doby, nebo v rámci zkušební doby),
- **zvýšením obecné míry spokojenosti zaměstnanců** (lze zjistit na základě realizovaného průzkumu spokojenosti a výsledků pravidelného hodnocení),
- **zvýšením produktivity a výkonnosti zaměstnanců, plnění cílů organizace** (lze zjistit podle výsledků práce a míry plnění stanovených cílů).

Efekt implementovaných změn se doporučuje průběžně vyhodnocovat a na základě této evaluace navrhnout případné aktualizace a úpravy systému (tamtéž). Je třeba se umět flexibilně přizpůsobit novým okolnostem, které mohou nastat např. díky organizačním a personálním změnám či obměnám ve vedení organizace.

ZÁVĚR

Hlavním důvodem výběru daného tématu pro tuto diplomovou práci byla vlastní zkušenost. Na KÚ MSK již nepracuji, ale na základě rozhovoru s personální pracovnící jsem si uvědomila, že v tomto směru má zmíněná instituce neustále rezervy. Do dnešních dnů od mé pracovní adaptace před 7 roky zde nedošlo k žádné změně, která by adaptační proces na krajském úřadě zefektivnila. Adaptační proces doposud není uceleně a systematicky charakterizován v žádné interní dokumentaci a je pouze volně napojen na systém vzdělávání.

Jako cíl jsem stanovila popsat adaptační proces pracovníků KÚ MSK, identifikovat nedostatky a navrhnout možná řešení vedoucí k jejich odstranění. Své poznatky jsem získávala především z odborných publikací a interní dokumentace úřadu. Popis adaptačního procesu ve zmiňované instituci vycházel nejprve z odborné literatury, která sloužila k ukotvení tohoto procesu jako takového. Ten pak byl následně vybranými metodami analyzován. Na základě výsledků analýz jsou v závěrečné části navržena a popsána řešení pro zlepšení zmiňovaného procesu v organizaci. Jako přílohu jsem přiložila otázky strukturovaného rozhovoru, jenž byl s personální pracovnící uskutečněn v průběhu psaní této práce po teoretickém uchopení tématu. Rozhovor mi velmi napomohl k popisu stávajícího adaptačního procesu pracovníků na KÚ MSK. Formulář „zaškolovací plán“ jsem navrhla jako jedno z možných řešení, které na základě výsledku analýz chybí. Formulář je zde přílohou č. 2.

Na závěr mohu tedy konstatovat, že zvolený cíl této diplomové práce byl naplněn. Jak ze strany popisu adaptačního procesu pracovníků na KÚ MSK, jeho analyzování, identifikování nedostatků, tak také ze strany návrhů opatření pro zlepšení, jež jsou podrobněji v závěrečné části práce zpracovány a popsány.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ

Odborná literatura

- ARMSTRONG, M.: *Personální management*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 1999.
- ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
- ARMSTRONG, M.: *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994.
- BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008.
- BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTĀN, P., ŠULEŘ, O.: *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001.
- BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996.
- BLÁHA, J., MATEJČÍK, A., KAŇÁKOVÁ, Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005.
- CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N.: *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
- DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J.: *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008.
- DVOŘÁKOVÁ, Z.: *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004.
- EVANGELU, J. E.: *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009.
- HRONÍK, F.: *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2007a.
- HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006.
- HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007b.
- JANDOUREK, J.: *Sociologický slovník*. 2. vyd. Praha: Portál, 2007.
- KASPER, H., MAYRHOFER, W.: *Personální management. Řízení organizace*. Vyd. neuvedeno. Praha: Linde, 2005.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: *Strategie řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006.

- KOČIANOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.
- KOČIANOVÁ, R.: *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012.
- KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003.
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004.
- LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura a její změny*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004.
- MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W.: *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. neuvedeno. Praha: Grada a.s., 1993
- NAKONEČNÝ, M.: *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005.
- PALÁN, Z.: *Výkladový slovník. Lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academica, 2002.
- PAUKNEROVÁ, D. a kol.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012.
- PAULÍK, K.: *Psychologie lidské osobnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.
- PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993.
- PRŮCHA, J., VETEŠKA, J.: *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012.
- St. JOHN, W. D.: *The Complete Employee Orientation Program*. Vyd. neuvedeno. Wisconsin: Job Servis, 1981.
- STACHOVÁ, A.: *Personální management*. 1. vyd. Opava: Slezská univerzita, 1997.
- ŠMÍDA, F.: *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003.
- ŠULEŘ, O.: *5 rolí manažera a jak je má profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008.
- TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004.
- VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol.: *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.

WÁGNEROVÁ, I. a kol.: *Psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011.

WESTWOOD, R., JOHNSON, L.: *New Employee Orientation – Career Planning and Talent Management*. Vyd. neuvvedeno. Alexandria: ASTD Press, 2005.

ZELENÝ, M.: *Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy řízení Baťa*. 1. vyd. Zlín: UTB, 2001.

Odborné časopisy a publikace

BIELIKOVÁ, A., HRÁŠKOVÁ, D.: *Oblasti adaptace*. *Moderní řízení* 5/ 2006.

VYBÍRALOVÁ, L., RYMEŠ, M.: *Zařazování nových pracovníků do organizace – metodika adaptačního procesu*. *Psychologie pro praxi* 3–4/ 2009.

Internet

BEDNÁŘ, V.: *Máme mentorovat?* [online] 2012, [cit. 2015–01–21] Dostupný z <<http://www.firemni-sociolog.cz/clanky2/100-mame-mentorovat>>

HEATHFIELD, S. M.: *Top Ten Wals to Turn Off a New Employes*. [online] 2006, [2014–02–14] Dostupný

z <[http://modernirizeni.ihned.cz/?p=600000_d&&article\[id\]=19495100](http://modernirizeni.ihned.cz/?p=600000_d&&article[id]=19495100)>

MANAGEMENT MANIA. *Ishikawův diagram*. [online] 2013, [cit. 2015–02–26]

Dostupný z <<https://managementmania.com/cs/ishikawuv-diagram>>

MANAGEMENT MANIA. *Nejlepší praxe (Best Practice)*. [online] 2013, [cit. 2015–02–23] Dostupný z <<https://managementmania.com/cs/nejlepsi-praxe-best-practice>>

MANAGEMENT MANIA: *Řízení změn*. [online] 2013, [cit. 2015–02–24] Dostupný z <<https://managementmania.com/cs/rizeni-zmen>>

MODERNÍ ŘÍZENÍ: *Nováček se adaptuje třikrát*. [online] 2004, [cit. 2015–03–07]

Dostupný z <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/novacek-se-adaptuje-trikrat-id-166476>>

MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ: *Samospráva*. [online] 2015, [cit. 2015–02–16]

Dostupný z <<http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/samosprava.html>>

PODNIKÁTOR: *Co má na starosti oddělení HR*. [online] 2015, [cit. 2015–02–16]

Dostupný z <<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/n:16422/Co-ma-na-starosti-oddeleni-HR>>

ŠTĚPÁNOVÁ, I.: *Překážky v mentorování ve firmách*. [online] 2013, [cit. 2015–02–17] Dostupný z <<http://www.trainingcookbooks.cz/2013/11/prekazky-mentorovani-ve-firmach/>>

TEJNOROVÁ, J.: *Adaptační proces od formality k přínosu*. [online] 2012, [cit. 2015-03-04] Dostupný z <<http://modernizeni.ihned.cz/c1-56740590-adaptacni-proces-od-formality-k-prinosu>>

Interní materiály, předpisy a zákony

Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy – příloha č. 6 Pracovního řádu, 2012.

JANOŠKOVÁ, R., HAVLÍK, M., LOSKOT, S.: *Strategie řízení lidských zdrojů: aktivita č. 1 - Analýza stávajícího adaptačního procesu*. Studie, Plzeň: Krajský úřad, Plzeňský kraj, 2011.

Organizační řád krajského úřadu – vnitřní předpis č. 1, 2014.

Pracovní řád – vnitřní předpis č. 2, 2014.

Pravidla vystupování a odívání zaměstnanců – příloha č. 4 Pracovního řádu, 2012.

Strategie Krajského úřadu Moravskoslezského kraje do roku 2020, Ostrava: Krajský úřad, Moravskoslezský kraj, 2015.

Výroční zpráva 2013, Ostrava: Krajský úřad, Moravskoslezský kraj, 2014.

Zákon č. 312/2002 Sb. Zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

Zásady vzdělávání zaměstnanců – příloha č. 2 Pracovního řádu, 2006.

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obr. 1 – Zdroje organizace a proces řízení.....	7
Obr. 2 – Základní koncept řízení.....	16
Obr. 3 – Cyklus řízení pracovního výkonu.....	17
Obr. 4 – Schéma adaptačního procesu.....	28
Obr. 5 – Časový harmonogram orientace a začleňování nových pracovníků na KÚ MSK	49
Obr. 6 – SWOT analýza KÚ MSK.....	55
Obr. 7 – Diagram příčin a následků na KÚ MSK.....	59
Tab. 1 – Tři oblasti orientace.....	14
Tab. 2 – Objekty a subjekty řízení adaptačního procesu.....	31

SEZNAM ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
HR	Human Resources (překl. lidské zdroje)
KÚ	Krajský úřad
MSK	Moravskoslezský kraj
PO	Požární ochrana

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Otázky pro strukturovaný rozhovor.....	79
Příloha č. 2 – Zaškolovací plán (formulář).....	80

PŘÍLOHY

Příloha č. 1

OTÁZKY PRO STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

1. *Otázky týkající se respondenta:*

- Jaká je vaše pracovní pozice a náplň práce?
- Jaká je vaše role v adaptačním procesu organizace?

2. *Otázky týkající se adaptačního procesu:*

- Jak probíhá výběr a nábor nových pracovníků?
- Jak je nastaven proces adaptace na úřadě?
- Jak tento proces ve skutečnosti probíhá?
- Jaké jsou jednotlivé kroky, činnosti a harmonogram?
- Kdo všechno a jakým způsobem do procesu vstupuje?
- Jaká je komunikace a spolupráce mezi těmi, co jsou do procesu adaptace zapojeni?
- Jaké máte k dispozici informační materiály pro nově nastoupivší pracovníky?
- O jaké interní dokumenty se adaptační proces opírá?
- Kdo a jak celý proces řídí a koordinuje, kdo je za co zodpovědný?
- Jak je tento proces provázán s ostatními personálními procesy v organizaci?
- Jak probíhá hodnocení a zpětná vazba?
- Co je obsahem vstupního školení a kdy je realizováno?
- Jaké jsou další vzdělávací aktivity v průběhu adaptačního procesu?

3. *Otázky týkající se případných změn:*

- Jaké přednosti má dle vašeho názoru současný proces adaptace na úřadě?
- Jaké nedostatky má dle vašeho názoru současný proces adaptace na úřadě?
- Jaké nástroje se osvědčily?
- Jaké nástroje se neosvědčily?
- Které nástroje zcela chybí?
- Co by dle vašeho názoru pomohlo proces adaptace zefektivnit?

ZAŠKOLOVACÍ PLÁN

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE O PRACOVNÍKVI			
Zaškolovaný:		Nadřízený:	
Pracovní pozice:		Mentor:	
Odbor / Oddělení:		Adaptace (od - do):	

VZDĚLÁVÁNÍ V PRŮBĚHU ADAPTACE		
1. Vstupní školení (povinné)		
Téma / oblast vstupního školení:	Školitel:	Datum realizace:
2. Specifická školení (nepovinné)		
Téma / oblast specifického školení:	Školitel:	Datum realizace:

ZAŠKOLOVÁNÍ NA POZICI		
Činnosti a úkoly, které si má zaškolovaný na dané pozici v průběhu adaptace osvojit		
Oblast zaškolování:	Zaškolující pracovník:	Datum realizace:

INTERNÍ DOKUMENTACE		
Seznam obecných předpisů, které si má zaměstnanec prostudovat		Datum realizace:
Seznam specifických předpisů, které si má zaměstnanec prostudovat		Datum realizace:

SCHVÁLENÍ ADAPTAČNÍHO PLÁNU			
Zaškolovaný pracovník:		Datum:	Podpis:
Nadřízený pracovník:		Datum:	Podpis:
Personalista:		Datum:	Podpis:

SEBEHODNOCENÍ (vyplňuje zaškolovaný)			
Průběžné sebehodnocení v průběhu ad.:		Finální sebehodnocení na konci adaptace:	
Datum:		Datum:	
Podpis:		Podpis:	
Věcný komentář k průběžnému sebehodnocení (zpětná vazba)		Věcný komentář k finálnímu sebehodnocení (zpětná vazba)	

HODNOCENÍ (vyplňuje mentor)			
Průběžné hodnocení v průběhu adaptace:		Finální hodnocení na konci adaptace:	
Datum:		Datum:	
Podpis:		Podpis:	
Věcný komentář k průběžnému hodnocení (zpětná vazba)		Věcný komentář k finálnímu hodnocení (zpětná vazba)	

NÁVRHY A DOPORUČENÍ		
Návrhy pro další vzdělávací aktivity, příp. komentáře a doporučení:	Navrhovatel: Datum:	

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Martina Prokopová
Název katedry a fakulty:	Katedra sociologie a andragogiky FF UP
Název magisterské diplomové práce: (česky)	Adaptační proces na krajském úřadě
Název magisterské diplomové práce: (anglicky)	Process of Adaptation of the Regional Authority
Vedoucí práce:	PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.
Počet znaků:	141 451
Počet příloh:	2
Počet zdrojů:	64
Klíčová slova:	Adaptační proces, personální procesy, organizační kultura, Krajský úřad Moravskoslezského kraje, vstupní školení, mentorování, adaptační plán.
Keywords:	Adaptation Process, Personnel Processes, Corporate Culture, Regional Authority of Moravian-Silesian Region, Training, Mentoring, Adaptation Plan.

Anotace

Tato magisterská práce pojednává o adaptačním procesu na krajském úřadě. Cílem je popsat adaptační proces pracovníků Krajského úřadu Moravskoslezského kraje, identifikovat nedostatky a navrhnout možná řešení ústící k jejich odstranění. K naplnění cíle práce využiji poznatků z odborné literatury a vnitřních předpisů organizace.

V diplomové práci jsou nejprve stručně přiblíženy základní personální procesy v organizaci s návazností na adaptační proces a organizační kulturu s ní související. Po teoretickém ukotvení problematiky adaptace nových pracovníků v organizaci je zde představena instituce krajského úřadu a její stávající adaptační proces zaměstnanců. Ten je vybranými metodami analyzován a na základě výsledků analýz, jež jsou v závěrečné části práce popsány, jsou navržena možná řešení pro jeho zlepšení.

Annotation

This master thesis deals with an adaptation process in a Regional Authority. The aim is to describe the adaptation process of the Moravian-Silesian Regional Authority employees, to identify gaps and define possible solutions leading to their elimination. To achieve this goal I am going to use numerous scientific literatures in this sphere and internal documentation of the organization.

Firstly the thesis includes a brief description of the basic HR processes in an organization with links to adaptation process and company culture that corresponds with it. After the theoretical frame of the adaptation process of new employees there is a presentation of the Regional Authority institution and its employees adaptation process. The process is analyzed and on the basis of the results in the final part of the thesis there are some solutions presented that could lead to improvements.