

# **Efektivní adaptační proces zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje**

Michaela Koryčánková

---

Bakalářská práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela KORYČÁNKOVÁ**  
Osobní číslo: **M090476**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**

Téma práce: **Efektivní adaptační proces zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Prostudujte literaturu, která se týká dané problematiky.
- Charakterizujte jednotlivé fáze adaptačního procesu.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost.
- Provedte analýzu adaptačního procesu vybrané společnosti.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhněte východiska pro zlepšení.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 10. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1407-3.**

**BĚLOHLÁVEK, František, 2010. 15 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3001-1.**

**KOUBEK, Josef, 2011. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3823-9.**

**PLAMÍNEK, Jiří, 2011. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3664-8.**

**ŘEZNÍČEK, Petr, 2007. Personalistika 2007-2008. Praha: ASPI, a.s. ISBN 978-80-7357-239-6.**

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Radka Chudárková**  
EXT.

Datum zadání bakalářské práce: **16. března 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27. dubna 2012**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2012

  
PaedDr. Josef Rydlo  
zast. děkanka



  
Ing. Eva Heczková, Ph.D.  
zast. ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně .....

.....

---

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současný stav adaptačního procesu na Krajském úřadě Zlínského kraje a navrhnout možná řešení stávající situace tak, aby náklady vynaložené na adaptaci nového zaměstnance byly vydány efektivněji a zapracování zaměstnance proběhlo v kratším čase. V teoretické části je popsán význam řízení lidských zdrojů a jednotlivé personální činnosti, které předchází adaptačnímu procesu. Poté je zmíněna adaptace nově přijatého zaměstnance a jeho uvedení do organizace. Praktická část je zaměřena na analýzu stávajícího adaptačního procesu na Krajském úřadě Zlínského kraje, vyhodnocení dotazníkového šetření této situace a návrh adekvátních řešení. Závěr je věnován vyhodnocení obou částí této bakalářské práce.

Klíčová slova:

Řízení lidských zdrojů, zaměstnanec, adaptační proces, analýza, pracovní místo, pracovní výkon, zácvikový plán, mentor.

## **ABSTRACT**

The aim of this work is to analyze the current state of the adaptation process, the Regional Authority of the Zlin Region and to propose possible solutions to the current situation so that the costs of adaptation of new employees have been issued and effective incorporation of employees took place in less time. In the theoretical section describes the importance of human resource management and individual personnel actions prior adaptation process. Then the mentioned adaptation of his newly recruited employees and put into the organization. The practical part is focused on analyzing the current process of adaptation in the Regional Authority of the Zlin Region, evaluation survey of the situation and proposal of adequate solutions. The conclusion is devoted to the evaluation of both parts of this work.

Keywords:

Human resources management, employee, adaptation process, analysis, job, work performance, training plan, mentor.

Tímto děkuji Mgr. Radce Chudárkové za její odborné názory k mému tématu a další mé poděkování patří také Mgr. Petře Hanákové, která mě jako konzultant vedla správným směrem.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>12</b>
1.1 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	12
1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI .....	12
<b>2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>14</b>
2.1 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA .....	14
2.2 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA .....	15
<b>3 ADAPTACE NOVĚ PŘIJATÝCH PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>16</b>
3.1 ADAPTACE DO ORGANIZACE.....	17
3.2 ADAPTACE NA PRACOVÍŠTĚ .....	18
3.3 PRŮBĚH A NÁSTROJE ADAPTAČNÍHO PROCESU .....	18
3.3.1 Adaptační plán.....	19
3.3.2 Zpětnovazební rozhovory s novým pracovníkem .....	19
3.3.3 Stabilizace přijatého pracovníka .....	19
3.3.4 Úprava procesu adaptace ve vnitřních normách organizace .....	20
<b>4 PRACOVNÍ VÝKON</b> .....	<b>21</b>
4.1 ZADÁVÁNÍ ÚKOLŮ .....	21
4.1.1 Zaznamenávání a motivační působení úkolu .....	22
4.1.2 Hodnocení pracovního výkonu .....	23
4.1.3 Význam zpětné vazby .....	23
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>24</b>
<b>5 CHARAKTERISTIKA KRAJSKÉHO ÚŘADU ZLÍNSKÉHO KRAJE</b> .....	<b>25</b>
5.1 KRAJSKÝ ÚŘAD.....	25
5.1.1 Odbor řízení lidských zdrojů.....	26
5.1.2 Personální činnosti .....	27
5.1.2.1 Pracovní místo výběrová řízení.....	28
5.1.2.2 Pracovní místo personalista.....	29
5.1.2.3 Pracovní místo mzdová účetní .....	29
5.1.2.4 Pracovní místo personální rozvoj.....	29
<b>6 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO ADAPTAČNÍHO PROCESU</b> .....	<b>31</b>
6.1 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	31
6.2 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU .....	33
6.3 SWOT ANALÝZA ADAPTAČNÍHO PROCESU .....	40
<b>7 NÁVRH OPTIMÁLNÍCH ŘEŠENÍ</b> .....	<b>42</b>
7.1 NÁVRH Č. 1 - METODIKA ADAPTAČNÍHO PROCESU .....	42
7.2 NÁVRH Č. 2 - NÁSTUPNÍ ŠKOLENÍ .....	42
7.3 NÁVRH Č. 3 - PŘÍRUČKA NOVÉHO ZAMĚSTNANCE.....	44
7.4 NÁVRH Č. 4 - MENTORING .....	45
7.5 NÁVRH Č. 5 - ZÁCVIKOVÝ PLÁN .....	47
<b>8 FINANČNÍ ANALÝZA LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>49</b>



8.1	VÝPOČTY.....	49
<b>ZÁVĚR</b>	.....	<b>54</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	.....	<b>55</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b>	.....	<b>56</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	.....	<b>57</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b>	.....	<b>58</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	.....	<b>59</b>

## ÚVOD

Adaptace je řízený proces, díky kterému lze optimalizovat pracovní výkon nového zaměstnance v co nejkratší době po nástupu do organizace a získat tím ve stanovené době potřebné předpoklady pro samostatnou a výborně provedenou práci. Adaptace znamená přizpůsobit se pracovní roli a sociálním vztahům na pracovišti navzájem. Cílem každé organizace je urychlit integraci nového zaměstnance a zajistit požadovaný pracovní výkon.

Dobře řízený adaptační proces zvyšuje spokojenost zaměstnance a motivuje jej k lepšímu pracovnímu nasazení. Díky kvalitně vypracovanému systému adaptace může zaměstnavatel předejít fluktuaci zaměstnanců v těsném období po přijetí, což v opačném případě znamená značné finanční náklady.

Téma mé bakalářské práce je Efektivní adaptační proces zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje. Vybrala jsem si toto téma hlavně proto, že pracuji v oblasti personalistiky šest let a problematika, kterou v této práci popisuji, je mi velmi blízká.

Prioritním cílem této práce je zanalyzovat současný stav adaptačního procesu na Krajském úřadě Zlínského kraje. Sekundárním cílem je navrhnout, na základě zjištěných skutečností vyplývajících z dotazníkového šetření a také z prostudované literatury, efektivnější způsob systému adaptace.

V teoretické části popisuji, na základě prostudované literatury, význam řízení lidských zdrojů, personální činnosti, kterými se každý personální útvar zabývá a konečně samotný proces adaptace.

V praktické části zmiňuji profil Zlínského kraje a také Odbor řízení lidských zdrojů. Dále analyzuji stávající situaci adaptačního procesu na Krajském úřadě Zlínského kraje, jejíž součástí je dotazníkové šetření nových zaměstnanců, kteří nastoupili do organizace v průběhu září 2011 až února 2012. V závěru uvádím několik doporučení, jak zmapovanou adaptaci zlepšit a tím celý proces zefektivnit.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Koubek (1997) popisuje význam řízení lidských zdrojů jako část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co souvisí s člověkem v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

### 1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavními úkoly řízení lidských zdrojů jsou podle Koubka (1997):

- „vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku tak, aby v každém okamžiku požadavkům každého pracovního místa v maximální míře odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo a aby na proměnlivost požadavků pracovních míst s určitým předstihem reagoval proces rozvoje pracovních schopností pracovníků podniku. Znamená to usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby tento člověk byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního místa, byl flexibilní,“ (Koubek, 1997, s. 14)
- optimální využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností pracovníků,
- „formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku,“ (Koubek, 1997, s. 15)
- personální a sociální rozvoj pracovníků, tedy rozvoj jejich pracovních schopností a sociálních vlastností,
- „dodržování všech zákonů v oblasti práce a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace“. (Koubek, 1997, s. 15)

### 1.2 Personální činnosti

Tyto činnosti představují, dle Koubka (1997), výkonnou část práce personálního útvaru, který zajišťuje, organizuje a koordinuje personální činnosti, kontroluje a usměrňuje všechny ostatní pracovníky podílející se na personálním řízení a zároveň vypracovává a neustále precizuje jejich metodiku.

Služby personálního útvaru:

- personální plánování, plánování potřeby pracovníků a jejich pokrytí v podniku a následný rozvoj,
- analýza pracovních míst, popis a aktualizace pracovních míst,
- získávání a výběr pracovníků,
- hodnocení pracovníků a metody hodnocení,
- odměňování a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků,
- vzdělávání pracovníků a identifikace potřeb vzdělávání.

## 2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Dle autorů (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007) personální plán obsahuje souhrn činností souvisejících se shromažďováním a využíváním těch informací, které jsou nutné pro správné rozhodování při personálních aktivitách organizace. Díky stanoveným podnikovým cílům, předvídá vývoj a realizuje opatření směřující k plnění pracovních úkolů odpovídajícím počtem a kvalitou pracovní síly. V praxi jde především o nutné množství pracovníků, získaných ve správný čas s přiměřenými náklady, s hledanými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, osobními vlastnostmi a vyšší motivace. Součástí personálního plánování moderní organizace je také optimální umístění pracovníků do vnitroorganizačních útvarů a na konkrétní pracovní místa.

### 2.1 Analýza pracovního místa

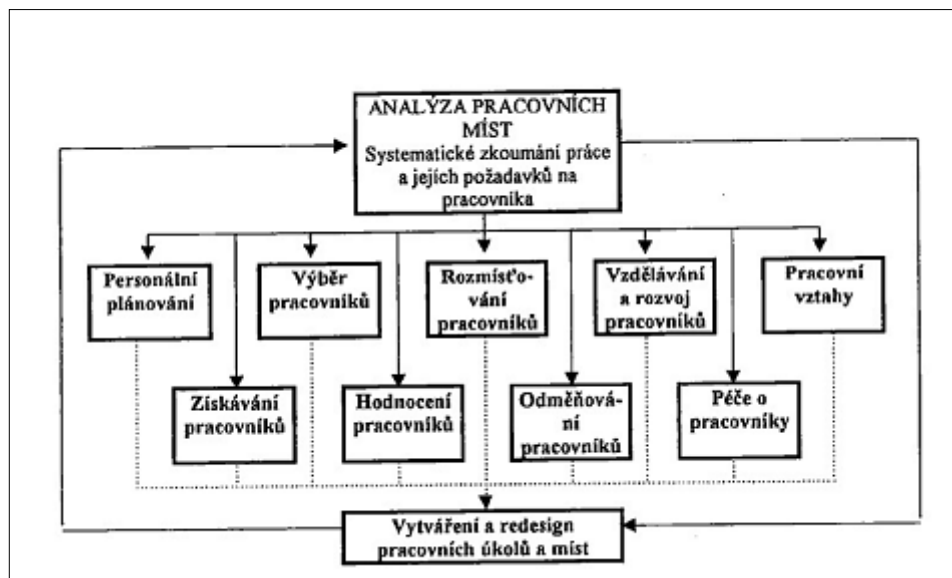
Koubek (2000) se drží toho, že pokud chceme efektivně vytvářet pracovní úkoly a díky nim pak pracovní místa, s čímž souvisí vhodné umístění pracovníků, je nutné vědět, co se v organizaci dělá, proč se to dělá a jak na sebe jednotlivé činnosti navazují. Díky tomu je nutné dělat analýzu práce na pracovních místech.

„Analýza pracovního místa je obrazem práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a dalších souvislostí pracovních míst.“ (Koubek, 2000, s. 120)

Stýblo, Urban, Vysokajová (2007) popisují analýzu práce jako systematický proces, který shromažďuje a vyhodnocuje údaje o povaze určité práce, poskytuje nejen schéma pracovních činností na dané pracovní místo, ale i udává jasné ponětí o nárocích na pracovníka, který by měl toto místo efektivně zastávat. Pracovní místo je vlastně určitý technologicky uspořádaný prostor, na kterém se provádí, podle daného druhu pracovních činností, výroba, služby, administrativní činnosti a jiné.

Pracovní místo je dle Koubka (2000), základní prvek organizační struktury organizace, který určuje místo jednotlivého pracovníka v organizaci, jeho pozici v dělbě práce a postavení v pracovním procesu. Jde však nejen o zařazení pracovníka do organizační struktury, ale i o přidělení určitých pracovních úkolů a odpovědnosti přiměřené jeho schopnostem.

Koubek (2000) píše, že bez analýzy pracovních míst a následných změn obsahu a metod práce na pracovních místech (redesign) nelze efektivně realizovat plánování požadavku pracovníků a jejího pokrytí uvnitř organizace, získávání a výběr pracovníků, hodnocení, rozmisťování, odměňování a další personální činnosti, jako je i vzdělávání a rozvoj a péče o pracovní vztahy.



Zdroj: Koubek, 2000

Obr. 1. Analýza pracovních míst

## 2.2 Popis pracovního místa

Cílem analýzy pracovních míst je podle Koubka (2000), zpracování všech informací v podobě popisu pracovního místa. Popis pracovního místa je základ pro odvození konkrétních nároků, které pracovní místo klade na pracovníka.

Stýblo, Urban, Vysokajová (2007) představují popis pracovního místa jako konkrétní specifikaci a popis určité práce na dané pracovní pozici. Týká se pracovních povinností, úkolů a podmínek, co daná pozice vyžaduje, obsahové i duševní požadavky na práci, např. vzdělávání a kvalifikace apod.

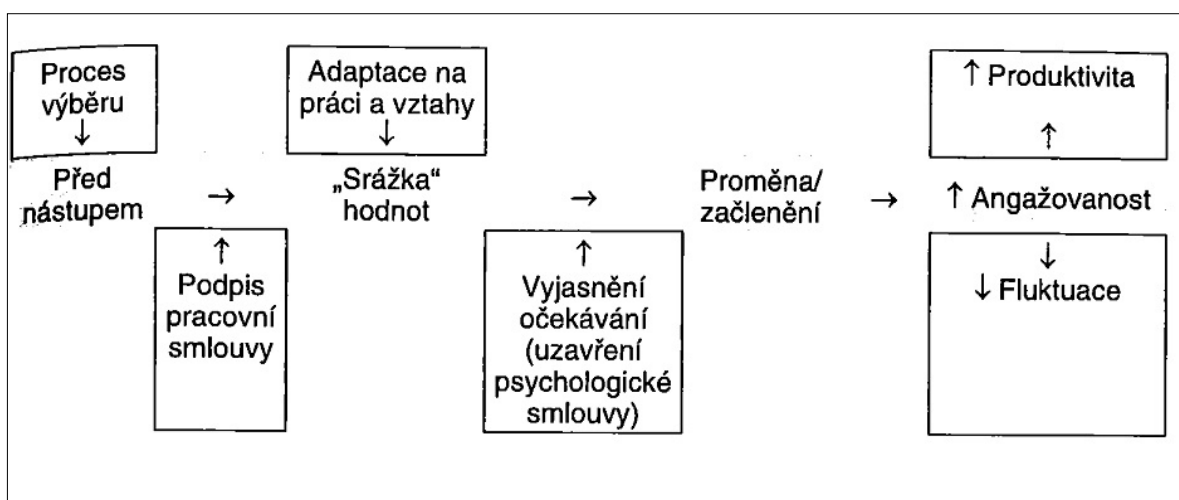
### 3 ADAPTACE NOVĚ PŘIJATÝCH PRACOVNÍKŮ

Adaptační proces bývá mezi personálními činnostmi často podceňován, i když jeho průběh a výsledky jsou velmi důležité. Z důvodu špatně provedeného uvedení pracovníka a jeho následného opuštění organizace v krátkém čase po nástupu, vznikají zaměstnavateli značné náklady a to jen proto, že nezvládl pracovní adaptaci.

Adaptace je systematické uvedení do organizace i pracovní funkce. Jejím cílem je urychlit integraci nového pracovníka do organizace, postarat se o jeho maximální pracovní výkon a zamezit jeho případné pracovní demotivaci nebo nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací nebo nejasných pracovních očekávání. Adaptace obsahuje jak stránky odborného zapracování, tak sociálního začlenění do nového pracovního prostředí.

Administrativa nutná při nástupu je formální a zabezpečuje, aby žádný důležitý úkon nebyl opomenut. Výše zmíněné odborné zapracování a sociální začlenění, obsahující adaptační plán, adaptační tréninky a zpětnovazební rozhovory, je náročný a dlouhodobý úkol (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007).

Tureckiová (2004) uvádí, že pracovní a sociální adaptace jsou navzájem propojeny. V praxi jde o proces, kdy se pracovník začleňuje do firemního života, aktivně se přizpůsobuje systému organizace a měnícím se podmínkám. Dobře řízený proces adaptace má motivační charakter, ale může také odhalit možné nesrovnalosti v očekávání pracovníka a organizace.



Zdroj: Tureckiová, 2004

Obr. 2. Proces adaptace



### 3.1 Adaptace do organizace

Armstrong (2007) vidí uvedení nového pracovníka do organizace v procedurách, které probíhají v den nástupu a měly by jej seznámit se základními informacemi, které potřebuje k tomu, aby se co nejrychleji v organizaci zadaptoval.

Je dobré dodržet tyto čtyři cíle:

- překonat fázi, kdy je pro pracovníka všechno nové a cizí,
- vytvořit co nejdříve u pracovníka kladný postoj a vztah k organizaci,
- dosáhnout toho, aby pracovník v co možná nejkratším čase po nástupu dosáhl potřebného pracovního výkonu,
- snížit možnost časného odchodu pracovníka.

Uvádění pracovníka do organizace a péče mu věnovaná je důležitá již z řady důvodů, jako je např.:

- snižování nákladů a problémů spojených s odchody,
- zvyšování oddanosti – organizace by měla být představena jako ta, pro kterou stojí za to pracovat,
- objasňování psychologické smlouvy – jde o očekávání pracovníka a organizace, která vytvářejí základu pro pracovní vztahy,
- urychlování pokroku v učení – zajistit takové vzdělávání, které je důležité pro výkon práce nového pracovníka a tím maximálně přispět k rychlému plnění cílů,
- adaptace na sociální prostředí - pokud si pracovník najde správný vztah k práci a kolegům, proběhne proces socializace hladce.

Armstrong (2007) poukazuje na Fowlera, který doporučuje, aby při přijetí nového pracovníka bylo dodrženo to, že organizace zajistí osobu (většinou jde o personalistu), která se s novým pracovníkem setká jako první, aby věděla o daném čase jeho příchodu, aby se chovala přátelsky a věnovala mu přiměřenou péči, ať už při doprovázení na nové místo, např. školení či na pracoviště.

Nový pracovník obdrží veškerou pracovní právní dokumentaci, která souvisí s nástupem do nové organizace, ale také **příručku pracovníka**, která obsahuje vše, co by měl pracovník v prvních fázích adaptace znát a vědět. Tato příručka může obsahovat stručnou charakteristiku organizace, základní pojmy z pracovního řádu, či jiných vnitřních předpisů

dané organizace, podniková pravidla, různé pracovní postupy, možnosti vzdělávání a rozvoje, sociální program a péči o pracovníky a mnohé další.

Personalista by se však neměl spoléhat pouze na dokumenty v písemné podobě, ale měl by s novým pracovníkem probrat hlavní body osobně, aby umožnil prostor k případným otázkám. Po všech zodpovězených dotazech by měl odvést pracovníka na jeho nové pracoviště.

### 3.2 Adaptace na pracoviště

Personalista představí nového pracovníka jeho přímému nadřízenému, který je od této chvíle nejdůležitějším zdrojem informací. Právě proto by měl přímý nadřízený uvítat nového kolegu, představit celému týmu, seznámit jej s pracovními podmínkami, zvyklostmi, předat informace o očekávaném pracovním výkonu a chování. Nejlepší je, když novému pracovníkovi v době adaptace napomáhá jeden člen týmu a tím mu organizace dá možnost, aby se cítil na pracovišti jako doma (Armstrong, 2007).

### 3.3 Průběh a nástroje adaptačního procesu

Stýblo, Urban, Vysokajová (2007) tvrdí, že proces adaptace by měl být v první řadě formalizován na základě jasně daného procesu, který zpravidla stanoví personální útvar organizace. Začíná vždy v okamžiku, kdy je rozhodnuto, že nový pracovník do organizace nastoupí, tedy ve většině případů po skončení výběrového řízení. Od této chvíle by měl být s tímto vybraným uchazečem udržován kontakt.

Méně formalizovaný adaptační proces zdůrazňuje smysl osobního přístupu k novému pracovníkovi a vychází ze systému **mentoringu**<sup>5</sup>. Mentor je novému pracovníkovi přidělen hned při nástupu do organizace a poskytuje mu rady a podporu při řešení nových úkolů a seznamuje jej s firemní kulturou a zvyklostmi. Mentoring může být stanoven na rozličná časová období měsíců i let.

---

<sup>5</sup> Mentoring - metoda adaptace, rozvoje a dlouhodobého vedení pracovníků, začíná zpravidla příchodem pracovníka, kdy je mu přidělen mentor, většinou zkušený kolega, který seznámí nováčka s pravidly, zvyklostmi a pomáhá mu řešit pracovní úkoly právě v období adaptace, což může být i několik let.

### 3.3.1 Adaptační plán

Jde o písemný dokument, který by měl každý nový pracovník obdržet při nástupu od personálního útvaru. Zpravidla obsahuje obecné informace a předpisy, které by si měl pracovník objasnit, dále jaká školení by měl absolvovat, případně s jakými organizačními útvary by se měl formou rotace<sup>6</sup> seznámit a v poslední řadě by měl tento dokument obsahovat termíny rozhovorů se svým přímým nadřízeným. Adaptační plán je vázán vždy na danou pozici v organizaci a jeho délka je dle toho odvozena. Důležité je, aby všechny informace či úkoly, které z plánu plynou, byly adekvátně rozloženy v čase a nedocházelo k zahlcení nového pracovníka, získáváním nespočet sdělení (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007).

### 3.3.2 Zpětnovazební rozhovory s novým pracovníkem

Stýblo, Urban, Vysokajová (2007) píše, že úvodní rozhovor nového pracovníka s jeho nadřízeným patří k nejdůležitějším nástrojům odborné a sociální adaptace. Rozhovor je určen hlavně k zopakování a vymezení vzájemných očekávání a plánů do budoucna. Tyto rozhovory by měly probíhat pravidelně a měly by se zaměřovat na to, jak pracovník zvládá pracovní dovednosti a chování a s čím by mu mohla organizace pomoci. Neměly by existovat žádné nezodpovězené otázky či nejasnosti ze strany výkonu práce či očekávání. Dověšením zpětnovazebních rozhovorů je rozhovor uskutečněný na konci adaptačního procesu (který se časově nemusí shodovat s ukončením zkušební doby), který hodnotí výsledky adaptace, stanovené cíle a jsou ujednány úkoly pro další pracovní období.

### 3.3.3 Stabilizace přijatého pracovníka

Úkolem personálního útvaru a manažerů je dlouhodobě motivovat a stabilizovat pracovní sílu. K důležitým podmínkám stability slouží tzv. psychologická smlouva mezi pracovníkem a organizací. Nejde však o smlouvu písemnou. Psychologická smlouva zahrnuje vzájemná očekávání toho, čím pracovník organizaci přispěje a jak ho za to daná organizace odmění. Zaměstnavatelé očekávají využití pracovníkových schopností a dovedností, pomocí pracovního úsilí a nasazení, plně v pracovním čase se zachováním loajality. Pracovník zase od organizace očekává nejen plat a zaměstnanecké výhody, ale

---

<sup>6</sup> Rotace – pracovník je postupně v rámci určitého období pověřován úkoly v různých útvarech organizace a tím pozná všechny pracovní postupy a úkoly v jejich vzájemné provázanosti.

i pracovní jistotu, určité společenské postavení, možnost rozvoje a seberealizace, práci v příjemném pracovním prostředí a také kariérový růst.

Tato smlouva bývá v praxi často porušována a může u pracovníka vyvolat nespokojenost a myšlenky na změnu zaměstnání (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007).

### 3.3.4 Úprava procesu adaptace ve vnitřních normách organizace

Proces adaptace by měl být promítnut do vnitřních norem organizace. Norma by měla obsahovat účel, zásady a popis přílohy, jako je adaptační plán nového pracovníka nebo pracovníka, který byl převeden na jiný výkon práce.

Účelem se rozumí:

- rychlé uplatnění odborných znalostí a praktických dovedností a přijetí firemní kultury, seznámení pracovníka se zásadami řízení, organizace a administrativy,
- podpora pracovníkovy motivace a snížení fluktuace a ověření předpokladů nových pracovníků pro zdařilý výkon pracovního místa.

Zásadami a popisem se rozumí:

- stanovení délky adaptačního procesu,
- sestavení adaptačního plánu včetně stanovení termínů plnění přidělených úkolů,
- stanovení termínů adaptačního plánu,
- stanovení způsobů a nástrojů adaptačního procesu (např. rotace),
- stanovení kontroly průběhu, kvality a termínů, popř. způsobu změn v adaptačním plánu,
- stanovení způsobu provádění hodnotících rozhovorů,
- stanovení způsobu administrace adaptačního procesu,
- popis vlastního adaptačního procesu,
- vazba adaptačního procesu na další personální procesy (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2007).

## 4 PRACOVNÍ VÝKON

Koubek (1997) vysvětluje, že se pracovní výkon vztahuje nejen k plnění úkolů tvořících náplň práce konkrétního pracovníka, množství a kvalitě práce, ale i ochotě, přístupu k práci, pracovnímu chování, absenci, vztahům s lidmi na pracovišti. Jde o výsledek spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role nebo vnímání úkolů. Úsilí je odrazem motivace, schopnost je osobní charakteristika pracovníka používaná při vykonávání práce a vnímání role či úkolů se vztahuje ke směrům, o nichž se pracovník domnívá, že by na ně měl orientovat své úsilí při práci.

Při posuzování pracovního výkonu, musíme zvážit, která kritéria výkonu jsou dané práci přiměřená. Základními kritérii jsou kvalita, kvantita a včasnost plnění. Kritéria výsledků práce umožňují měření, zbývající kritéria jsou neměřitelná a umožňují subjektivní přístup k hodnocení. Je třeba určit, jaký výkon je přijatelný a jaký je nepřijatelný, tedy třeba písemně stanovit normy výkonu. Normy by měly umožňovat měřit tuto úroveň a tím rozlišovat pracovníky.

Neměli bychom zapomínat na faktory pracovního výkonu, které pracovník nemůže ovlivnit, jako např. zařízení a vybavení nepřiměřené dané práci, nejasná pravidla a metody řízení, nedostatek spolupráce ze strany ostatních pracovníků.

### 4.1 Zadávání úkolů

Jak uvádí Bělohlávek (2000), zadávání úkolů je zdánlivě jednoduchá záležitost. Stačí pracovníkovi říct, co má dělat, případně mu složitější úkol vysvětlit. V praxi se často setkáváme s chybami, které mohou výrazně snížit kvalitu zadané práce:

- úkol je nejasný, chybí přesně stanovený cíl,
- úkol je z hlediska možností pracovníka nesplnitelný nebo těžko splnitelný,
- úkol je pro pracovníka příliš snadný a nerozvíjí jeho potenciál,
- pracovník pochopí úkol jinak, nesprávně,
- úkol nemotivuje.

Při ukládání úkolů je třeba dbát parametrů, které jsou vystiženy anglickou zkratkou „SMART“ (hladký, průrazný). Jednotlivá písmena vyjadřují atributy stanoveného úkolu:

S = specifický,

M = měřitelný,

A = akceptovaný,

R = reálný,

T = termínovaný (Bělohlávek, 2000).

#### 4.1.1 Zaznamenávání a motivační působení úkolu

Bělohlávek (2000) také hovoří o systematickém ukládání úkolů, které se teoreticky opírá o manažerskou techniku řízení podle cílů. Přímý nadřízený zadává pracovníkovi úkol, proběhne diskuze nad termínem a způsobem naplnění a poté zaznamená úkol těmito údaji:

- název úkolu,
- pověřený pracovník,
- způsob plnění,
- termín plnění.

Aby úkoly ovlivnily aktivitu pracovníka, jsou k tomu nutné dvě podmínky:

- cíl musí být přijat za vlastní,
- pracovník se musí úkolu oddat, jinak je možnost, že jej vzdá při první překážce či problému.

Další podmínky se týkají spíše úkolu samotného:

- **pravidlo SMART**: specifické, měřitelné, akceptované, reálné a termínované úkoly více motivují,
- **obtížnost**: čím je úkol obtížnější, tím více se pracovník angažuje v analýze problému a je tvořivější než při úkolech jednoduchých,
- **zpětná vazba**: informace o tom, jak plnění úkolu pokračuje, je rovněž motivační,
- **soutěž** povzbuzuje, ale pokud lidé spolu kooperují při plnění úkolu, může mít spíše brzdící charakter,
- **přímá účast pracovníka na stanovení úkolu je** mnohem více motivační.

#### 4.1.2 Hodnocení pracovního výkonu

Pilařová (2008) ve své knize uvádí, že hodnocení výkonu se zaměřuje na hodnocení množství a kvality vykonávané práce, je prováděno v kratším časovém období, což je 1x za měsíc nebo 1x za čtvrtletí a má vliv na pohyblivou složku platu. Dlouhodobé hodnocení slouží k rozvoji a kariéernímu růstu pracovníka, provádí se 1x ročně a nemá vliv na vyplácení bonusů a odměn.

Proces hodnocení by měl být popsán ve vnitřní normě organizace, včetně stanovení zodpovědností, termínů a vztahů k ostatním personálním činnostem. Důležité je také proškolení hodnoceného a hodnotitele, zejména ve vedení hodnotícího pohovoru a poskytnutí zpětné vazby.

#### 4.1.3 Význam zpětné vazby

Mikuláščík (2010) píše o zpětné vazbě jako o reakci na přijatou zprávu v podobě potvrzení a způsobu provedení. Zpětná vazba je v komunikaci velmi důležitá, dává informaci o tom, jak je zpráva přijata, chápána. Měla by následovat co nejdříve po přijetí daného sdělení.

Zpětná vazba by měla popisovat chování pracovníka prostřednictvím jeho pozorovatele, což je přímý nadřízený. Je důležité přistupovat k pracovníkovi s respektem a vědomím toho, že to, co jeho nadřízený vidí, slyší a celkově vnímá, je pouze jeho hledisko.

Zásady pro poskytování zpětné vazby:

- poskytovat v soukromí, nejlépe mezi čtyřma očima,
- uvádět konkrétní situaci a chování pracovníka při ní,
- vyjádřit ji včas (ne brzy, kdy je přímý nadřízený např. rozčilen vlivem dané okolnosti, ani příliš pozdě, v době, kdy už záležitost není aktuální),
- zaměřit se na budoucnost, pokud je zpětná vazba zaměřena na řešení situace,
- dát prostor druhé straně k vyjádření.

Zpětná vazba je buď:

- formální – písemná, slouží jako podklad např. pro hodnocení pracovníka,
- neformální – průběžná, většinou ústní, pracovníkovi pomáhá nejvíc (Folwarczná, 2010).

# **PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 CHARAKTERISTIKA KRAJSKÉHO ÚŘADU ZLÍNSKÉHO KRAJE

Zlínský kraj vznikl k 1. lednu 2000 v rámci reformy veřejné správy a byl jedním ze 14 nově vzniklých krajů v České republice. Nejvyšším samosprávným orgánem je 45 členné zastupitelstvo voleno na čtyřleté funkční období. Členové zastupitelstva volí ze svého středu devítičlennou radu kraje. **Zastupitelstvo** zasedá minimálně jednou za tři měsíce a jeho jednání jsou veřejná. Zastupitelstvu je ze zákona vyhrazeno např. předkládat návrhy zákonů Poslanecké sněmovně, předkládat návrhy Ústavnímu soudu na zrušení právních předpisů, vydávat obecně závazné vyhlášky kraje, schvalovat rozpočet kraje a závěrečný účet kraje, zřizovat a rušit příspěvkové organizace, zakládat obchodní společnosti, zřizovat výbory a dále také rozhodovat o nabytí a převodu nemovitých věcí, poskytování dotací obcím.

Výkonným orgánem v oblasti samostatné působnosti je 9 členná **rada**, v jejímž čele stojí hejtman. Její schůze jsou dle zákona neveřejné. Rada připravuje návrhy a podklady pro jednání zastupitelstva, je jí vyhrazeno zabezpečovat a kontrolovat hospodaření podle schváleného rozpočtu, jmenovat a odvolávat vedoucí odborů, zřizovat komise rady, vydávat nařízení kraje, rozhodovat o některých majetkoprávních úkonech atd. Každý člen rady má svěřeno zabezpečovat konkrétní úkoly v jednotlivých oblastech, a to finance, doprava, investice, školství, kultura, zdravotnictví, sociální věci, územní plánování a zemědělství.

**Hejtman** Zlínského kraje zastupuje kraj navenek. Úkony, které vyžadují schválení zastupitelstva, případně rady, může hejtman provést jen po jejich předchozím schválení. Hejtman jmenuje a odvolává ředitele krajského úřadu (se souhlasem ministra vnitra), zřizuje na základě zmocnění v zákoně zvláštní orgány, odpovídá za informování občanů o činnosti kraje, svolává a řídí zasedání zastupitelstva a rady (Výroční zpráva, 2010).

### 5.1 Krajský úřad

KÚZK je orgánem Zlínského kraje, postavení a působnost úřadu upravuje Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích.

V samostatné působnosti plní úřad úkoly uložené Zastupitelstvem Zlínského kraje, Radou Zlínského kraje a hejtmanem Zlínského kraje; napomáhá činnosti výborů zastupitelstva a komisí rady. Provádí řízení o právech a povinnostech fyzických a právnických osob ve

věcech svěřených v samostatné působnosti k rozhodování orgánům kraje. V přenesené působnosti plní úřad úkoly svěřené kraji ve státní správě, s výjimkou věcí, které jsou zákonem svěřeny zastupitelstvu, radě nebo zvláštnímu orgánu kraje.

Úřad tvoří ředitel úřadu a zaměstnanci kraje zařazení do krajského úřadu. Úřad se člení na odbory a útvar. Ty se dále vnitřně člení na nižší organizační stupně, což jsou oddělení.

Odbor	Počet	Odbor	Počet
Kancelář hejtmána	40	Řízení lidských zdrojů	15
Kancelář ředitele	64	Sociálních věcí	41
Ekonomický	46	Strategického rozvoje kraje	18
Investic	20	Školství, mládeže a sportu	50
Právní a Krajský živnostenský úřad	25	Územního plánování a staveb. řádu	22
Kultury a památkové péče	11	Zdravotnictví	12
Dopravy a silničního hospodářství	24	Životního prostředí a zemědělství	43
Řízení dotačních programů	38	Útvar interního auditu	3
<b>Celkový počet zaměstnanců</b>			<b>472</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle PIS

*Tab. 1. Fyzický počet zaměstnanců k 31. 12. 2011*

### 5.1.1 Odbor řízení lidských zdrojů

Oblastí personalistiky, kam patří adaptační proces nového zaměstnance, se na KÚZK zabývá Odbor řízení lidských zdrojů, který tvoří oddělení personálních věcí a vzdělávání a oddělení řízení lidských zdrojů organizací Zlínského kraje.

**Oddělení personálních věcí a vzdělávání** komplexně zabezpečuje personální a platovou agendu pro zaměstnance úřadu. Zajišťuje a organizuje výběr, vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců, odpovídá za systemizaci funkčních míst. Přípravuje podklady související s odměňováním členů zastupitelstva. Vede registr oznámení dle Zákona č. 159/2006 Sb. o střetu zájmů. Zabezpečuje metodickou a konzultační pomoc v pracovněprávní oblasti pro úřad, pro obce, města a organizace Zlínského kraje,

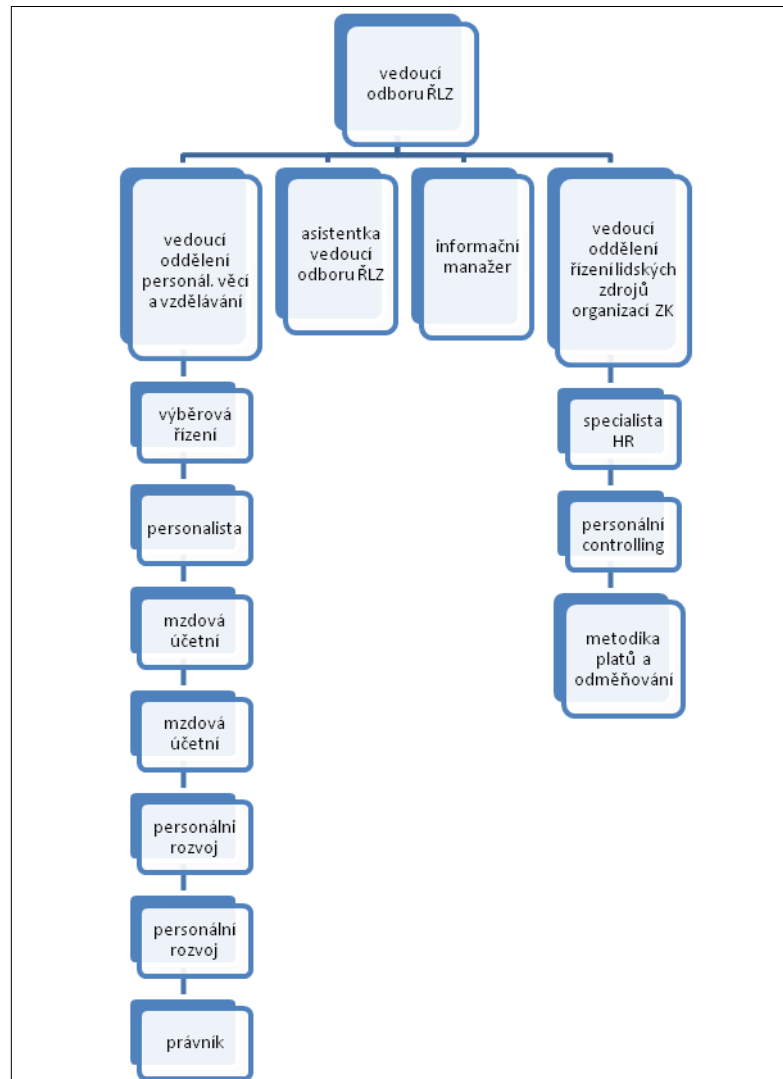
připomínkuje návrhy vnitřních norem a návrhy právních předpisů související s činností Odboru řízení lidských zdrojů.

**Oddělení řízení lidských zdrojů organizací Zlínského kraje** analyzuje stav personálního řízení a personálu v jednotlivých segmentech organizací Zlínského kraje, monitoruje externí vlivy a predikci jejich dopadů na organizace, provádí benchmarking stavu personálního řízení uvnitř i vně organizací a provádí metodické řízení a dohlídku zejména u příspěvkových organizací Zlínského kraje. Odpovídá za tvorbu a aktualizaci Personální strategie v návaznosti na strategické záměry kraje. Odpovídá za tvorbu metodik personálních procesů přizpůsobených specifickým podmínkám jednotlivých segmentů organizací Zlínského kraje, tvoří typové řídicí dokumentace, nastavuje standardy personálního řízení. Odpovídá za řádné vedení a metodiku pracovněprávní a platové agendy týkající se ředitelů příspěvkových organizací kraje, případně jejich zástupců, apod. (Směrnice Organizační řád KÚZK, 2011).

### **5.1.2 Personální činnosti**

V Odboru řízení lidských zdrojů pracuje 15 zaměstnanců, kteří se starají o veškeré personální činnosti.

V rámci níže zobrazené organizační struktury se personálním činnostem vztahujícím se k adaptačnímu procesu věnuje oddělení personálních věcí a vzdělávání, konkrétně jde o pracovní místa výběrová řízení, personalista, mzdová účetní a personální rozvoj.



Zdroj: vlastní zpracování dle organizační struktury KÚZK

*Obr. 3. Organizační struktura Odboru ŘLZ*

### 5.1.2.1 Pracovní místo výběrová řízení

Zaměstnankyně vede kompletně agendu výběrových řízení na volná pracovní místa na úřadě, zpracovává nabídky volných pracovních míst a aktivně se účastní výběru zaměstnanců. Připravuje a realizuje prezentaci Zlínského kraje v oblasti výběru zaměstnanců, jak pro potřeby KÚZK, tak pro potřeby příspěvkových organizací a odpovídá za systém spolupráce se školami a ostatními institucemi v souvislosti s realizací absolventských a rekvalifikačních stáží.

### **5.1.2.2 Pracovní místo personalista**

Zaměstnankyně odpovídá za vznik, změnu a ukončení pracovních poměrů, uzavírání dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a ostatních dohod a smluv v pracovněprávních vztazích. Organizuje nástupní školení nových zaměstnanců v souvislosti se vznikem jejich pracovního poměru, vede personální agendu zaměstnanců, a to jak v listinné podobě (osobní spisy), tak elektronické v Personálním informačním systému. Komunikuje s úřady práce, vyjadřuje se k záležitostem týkajících se pracovního prostředí, mzdového systému, motivačního a sociálního programu, spolupracuje na aktuálním stavu systemizace pracovních míst.

### **5.1.2.3 Pracovní místo mzdová účetní**

Agendu mzdového účetnictví zastávají dvě zaměstnankyně, které metodicky usměřňují platovou agendu včetně aplikace právních předpisů v dané oblasti. Odpovídají za komplexní agendu daně z příjmů ze závislé činnosti, zdravotního a sociálního pojištění, zpracovávají podklady pro statistické vyhodnocení čerpání mzdových prostředků, připravují podklady pro tvorbu zaměstnaneckého fondu, apod.

### **5.1.2.4 Pracovní místo personální rozvoj**

Činnosti personálního rozvoje mají ve své pracovní náplni dva zaměstnanci oddělení personálních věcí a vzdělávání. Pracovní činnost má dvojí charakter: koncepční a výkonný. A týká se čtyř oblastí: vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, osobnostní diagnostiky a personálního poradenství pro vedoucí zaměstnance.

V oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zpracovávají v souladu s personální strategií, Zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a vzdělávacími potřebami, Koncepci vzdělávání, která je základem pro realizaci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců KÚZK. Vlastní vzdělávací proces je realizován ve čtyřech krocích: analýza vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a vyhodnocení. Vzdělávání je realizováno pro všechny zaměstnance KÚZK, případně pro organizace zřizované ZK či obce ZK. Pro zaměstnance KÚZK je vzdělávání zajišťováno zejména v těchto oblastech: vstupní vzdělávání, zvláštní odborná způsobilost, vzdělávání vedoucích úředníků, manažerské vzdělávání a další průběžné vzdělávání. V oblasti hodnocení zaměstnanců zpracovávají systém a metodiku pravidelného hodnocení. Řídí, administrují a vyhodnocují proces hodnocení zaměstnanců.

Osobnostní diagnostiky zjišťují prostřednictvím osobnostních analýz vhodnost uchazečů na jednotlivá pracovní místa, včetně osobnostních konzultací s novými zaměstnanci.

V oblasti personálního poradenství zajišťují podporu pro správná rozhodnutí vedoucích zaměstnanců v otázkách řízení lidských zdrojů.

Mezi personální činnosti, které personalisté KÚZK mimo jiné také zabezpečují, patří i reakce na požadavky dalšího rozvoje manažerů směrem ke svým podřízeným. Jak uvádí Bělohávek (2010) jde např. o zabezpečení vzdělávání a tréninku v oblasti odborných a měkkých dovedností, dalšího rozvoje v informačních technologiích, jazykových dovednostech. Zabezpečují koučování, což je řešení konkrétních problémů v komunikaci, při manažerském rozhodování nebo organizaci práce pomocí svého kouče, stínování, kdy jde o získávání informací a předávání zkušeností od svého služebně staršího kolegy atd.

## 6 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO ADAPTAČNÍHO PROCESU

Primárním cílem mé práce je zanalyzovat současný stav adaptačního procesu na KÚZK a na základě zjištění navrhnout efektivní řešení na zlepšení momentální situace tak, aby byl proces v budoucnu v praxi efektivně využíván.

### 6.1 Analýza současného stavu

V této kapitole se zabývám analýzou současného stavu adaptačního procesu a zjištěním nedostatků, na základě kterých dále navrhuji opatření ke zlepšení.

Adaptační proces je zahájen po úspěšném výběrovém řízení a to ještě před samým nástupem zaměstnance do organizace. Nový zaměstnanec je dostatečně dopředu kontaktován personalistkou, která jej seznámí se všemi podrobnostmi, které musí bezpodmínečně předejít nástupu na úřad. Novému zaměstnanci je elektronicky zasláno několik formulářů k vyplnění, což je osobní dotazník, žádost o zaslání platu na účet a formulář k započítatelné praxi, které musí co nejdříve odevzdat zpět na personální oddělení. Tyto formuláře jsou dále zpracovány a na jejich základě, je vyhotovena pracovní právní dokumentace, kterou na straně úřadu podepisuje ředitel před samotným nástupem zaměstnance a nový zaměstnanec připojí podpis v den svého nástupu.

Po úspěšném absolvování vstupní lékařské prohlídky, personalistka novému zaměstnanci sdělí datum, čas a místo (číslo kanceláře), kam se má první den dostavit. Na tomto místě dojde k podpisu pracovní smlouvy a jiných dokumentů, např. i pracovní náplně, a poté zaměstnance personalistka doprovodí do zasedací místnosti, kde absolvuje nástupní školení. Po školení je zaměstnanec odveden na své pracoviště.

S adaptačním procesem je každý zaměstnanec seznámen v den svého příchodu na úřad. Tento proces trvá po celou zkušební dobu, tj. 3 měsíce a poté dojde k vyhodnocení tohoto období.

Posledním krokem adaptačního procesu je jeho vyhodnocení. Je v zájmu úřadu, aby přijatý zaměstnanec podával požadovaný výkon v co nejkratším čase. Je nutné si ale uvědomit, že požadovaného výkonu nebude žádný nový zaměstnanec dosahovat okamžitě po nástupu na svoji pozici. Tato fáze následuje po dvou až třech měsících po nástupu. Nyní již zaměstnanec pracuje samostatně a je možné provádět hodnocení jeho práce.

Pokud vše proběhlo v pořádku a nic nebylo v adaptačním procesu zanedbáno, požadovaný výkon odvádí zaměstnanec již před koncem zkušební doby, tedy před koncem adaptačního procesu, v této etapě je tedy možné přistoupit na konečné hodnocení adaptačního procesu a tím i hodnocení samotného zaměstnance. Výsledkem není nic jiného, než rozhodnutí, zda daný zaměstnanec skutečně splňuje očekávání organizace či nikoliv. Týden před uplynutím zkušební doby osloví personalistka přímého nadřízeného, aby provedl hodnocení nového zaměstnance dle existující směrnice Hodnocení zaměstnanců KÚZK.

Hodnocení nového zaměstnance se na KÚZK provádí těsně před ukončením zkušební doby, je vypracována podrobná vnitřní norma a postupuje se dle těchto hodnotících kritérií:

- pracovní znalosti a zkušenosti – hodnotí se prokazatelná znalost vykonávané práce a úroveň potřebné kvalifikace a dovednosti a schopnost uplatňovat znalosti nezbytné k výkonu práce,
- osobní nasazení – hodnotí se zájem o práci, přesnost, přítomnost, iniciativa, aktivita,
- spolehlivost – hodnotí se efektivní a důsledné plnění zadaných úkolů,
- spolupráce – hodnotí se postoj ke společné práci a schopnost vycházet s ostatními lidmi po pracovní stránce uvnitř i vně úřadu,
- adaptabilita – hodnotí se schopnost akceptovat změny prostředí a pracovních povinností,
- osobní pracovní charakteristiky – porovná se pracovní styl zaměstnance s požadovaným stylem na pracovišti (dostatečná komunikativnost, pečlivost apod.).

Součástí hodnocení nového zaměstnance je vyjádření vedoucího odboru, buď zrušit pracovní poměr ve zkušební době, nebo ponechat zaměstnance v dosavadním zařazení beze změn.

V rámci hodnocení je nutné stanovit další rozvoj nového zaměstnance, ke kterému slouží formulář Individuální plán vzdělávání zaměstnance. Hodnocení nového zaměstnance se zaznamenává a eviduje v písemné podobě. Přímý nadřízený zaznamená hodnocení nového zaměstnance na formuláři Záznamový list hodnocení nového zaměstnance a projedná s hodnoceným.



Po doplnění podpisu hodnoceného a hodnotitele předá jednu kopii hodnocenému a druhou oddělení personálních věcí a vzdělávání. Termín předání hodnocení nového zaměstnance a Individuálního plánu vzdělávání je nejpozději 3 dny před ukončením zkušební doby (Směrnice Hodnocení zaměstnanců KÚZK, 2011).

Jednu z nejdůležitějších úloh v procesu adaptace nového zaměstnance hraje také komunikace. Komunikovat s nově přijatým zaměstnancem by měl zejména jeho přímý nadřízený. Komunikace musí být otevřená, jasná a mělo by jít o dialog. Je třeba v zaměstnanci vyvolat pocit, že se může zeptat na cokoli a kdykoliv.

Základní informace, které by se měl nový zaměstnanec dozvědět, se mohou na první pohled zdát banální, ale je třeba si uvědomit, že nastupuje do neznámého prostředí, ve kterém nikdy před tím nebyl a že se setkává s naprosto novými lidmi, se kterými si musí budovat nové sociální vztahy.

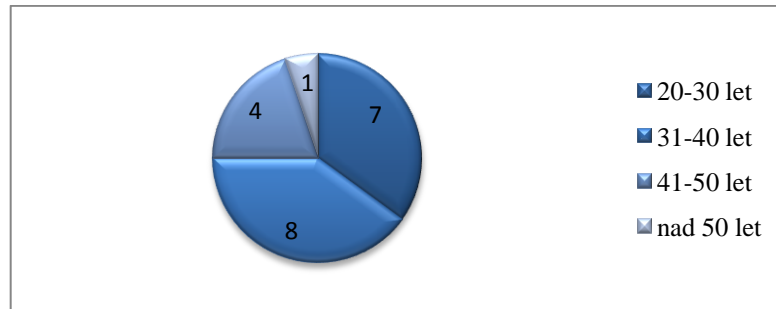
Z této analýzy vyplývá, že na KÚZK je za adaptační proces považováno období zkušební doby. Zaměstnanec je na úřad přijat, absolvuje nástupní školení a poté je mu přiděleno pracovní místo. Před skončením zácvikového období je pracovní výkon nového zaměstnance vyhodnocen na základě stanoveného postupu ve vnitřní normě Hodnocení zaměstnanců KÚZK.

## **6.2 Analýza dotazníkového průzkumu**

Na základě dotazníkového šetření jsem provedla další analýzu současného adaptačního procesu na KÚZK. Dotazník obsahuje deset otázek mířených směrem ke spokojenosti nových zaměstnanců se zavedeným procesem.

Oslovila jsem 20 zaměstnanců, kteří nastoupili v rozmezí září 2011 až února 2012. Cílem tohoto průzkumu bylo na základě odpovědí posoudit praktičnost stávajícího procesu a vůbec jeho účelovost.

Složení dotčené skupiny zaměstnanců je 14 žen a 6 mužů, z nichž 18 zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání a 2 středoškolské vzdělání s maturitou.

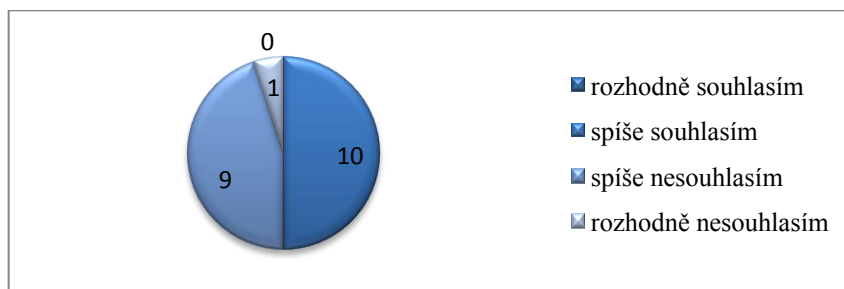


Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

*Obr. 4. Věková struktura vybraných zaměstnanců*

### **Otázka č. 1: Nástupní školení první den pro mě bylo přínosné?**

Tato otázka byla mířena na kvalitu nástupního školení a na to, zda stávající pojetí školení je pro zaměstnance přínosné.



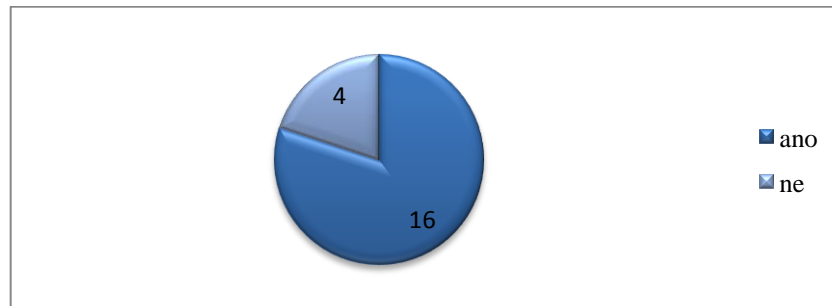
Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

*Obr. 4. Otázka č. 1*

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že zaměstnanci nejsou spokojeni s úrovní nástupního školení a požadují více pozornosti v rámci organizačních informací o denně potřebných aplikacích.

**Otázka č. 2: Počítačovou techniku a přístupová hesla jsem obdržel(a) v den nástupu?**

Na KÚZK je důraz kladen i na to, aby měl zaměstnanec co nejdříve počítačovou techniku a mohl být co nejdříve zapojen do pracovního procesu.



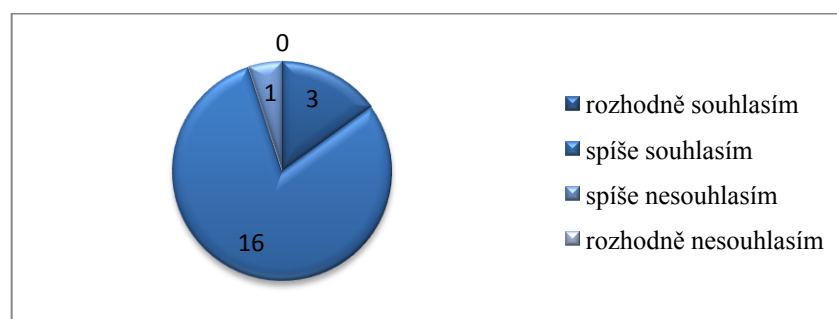
Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Obr. 5. Otázka č. 2

Odpovědi jsou z velké části jednomyslné, počítačovou techniku jen výjimečně zaměstnanci obdrželi až druhý den po samotném nástupu.

**Otázka č. 3: V rámci zkušební doby jsem byl(a) řádně seznámen(a) se svou pracovní náplní?**

Každý zaměstnanec by měl být v rámci adaptace seznámen se všemi pracovními činnostmi, které se vztahují k jeho pracovnímu místu.



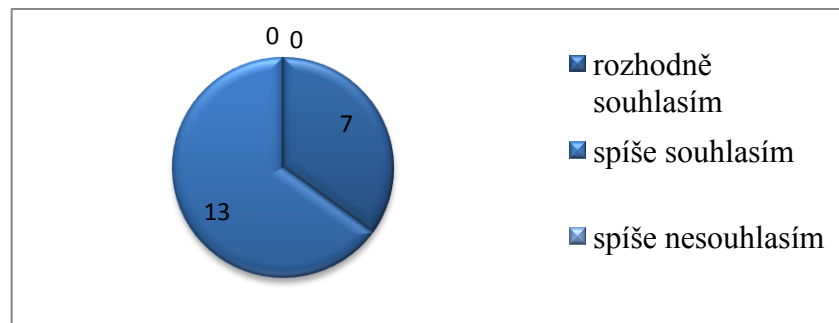
Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Obr. 6. Otázka č. 3

U většiny zaměstnanců byla pracovní náplň, resp. pracovní činnosti představeny v rámci adaptace hlavně jejich kolegy.

#### Otázka č. 4: Nové úkoly jsem zvládl(a) bez větších problémů?

Zvládnutí přidělených pracovních úkolů je prioritní pro další fungování zaměstnance.



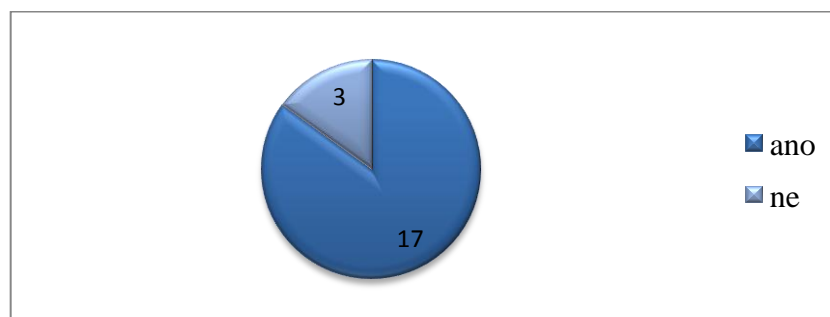
Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Obr. 7. Otázka č. 4

Odpovědi navazují na předchozí otázku. Zaměstnanci zvládli dané úkoly zpracovat s pomocí svého kolegy.

#### Otázka č. 5: Přímý nadřízený se o mě v rámci doby zácvičku zajímal a pomáhal mi?

Tato otázka byla směřována na to, zda přímý nadřízený věnuje dostatek svého času novému zaměstnanci a seznamuje ho, jak s pracovním prostředím, tak s pracovními činnostmi daného místa.



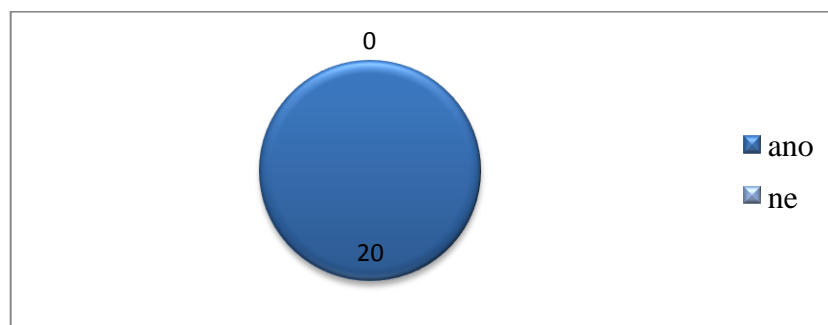
Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Obr. 8. Otázka č. 5

Odpovědi byly ve velké míře kladné, ale přece jen se zaměstnanci odkazovali na nedostatek časového prostoru svého nadřízeného a také na to, že nadřízený jim v době zácviku přidělil kolegu, který se zaměstnanci věnoval místo něj.

**Otázka č. 6: Přímý nadřízený mě představil ostatním kolegům?**

Důležitý krok v adaptaci je seznámení se s týmem kolegů, se kterými bude nový zaměstnanec spolupracovat.



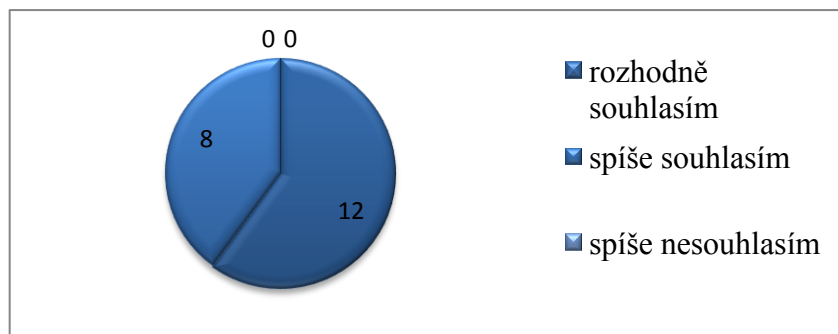
Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

*Obr. 9. Otázka č. 6*

Všichni zaměstnanci odpověděli, že to byl přímý nadřízený, který je představil svým kolegům.

**Otázka č. 7: Pracovní doba mně vyhovuje?**

Pracovní doba hraje velký význam. Nespokojenost s rozvržením pracovní doby se může promítnout i do pracovního výkonu zaměstnance.



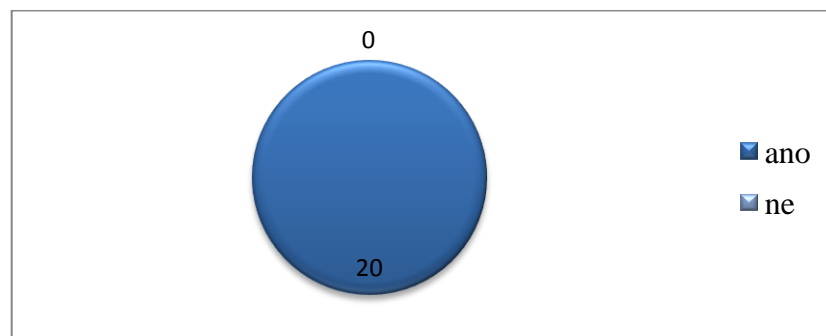
Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Obr. 10. Otázka č. 7

Na tuto otázku nebyla žádná negativní odpověď, ani jiná poznámka.

**Otázka č. 8: V rámci adaptace jsem se seznámil(a) s veškerými vnitřními normami potřebnými k mé práci?**

Každý zaměstnanec by měl znát pracovní činnosti, kterými se má zabývat, ale i příslušné vnitřní předpisy, které jsou pro tyto činnosti stěžejní.



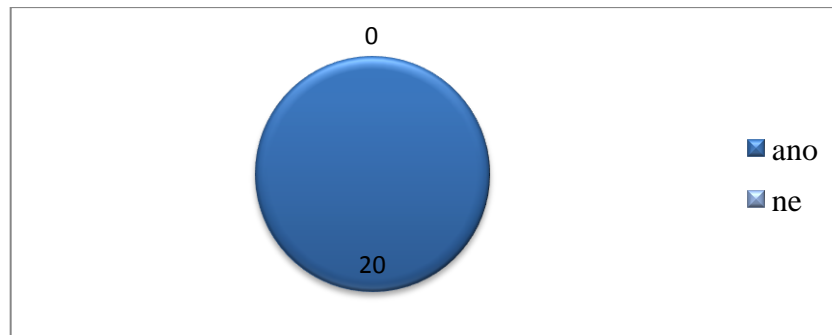
Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

Obr. 11. Otázka č. 8

Odpovědi byly pozitivní, jen u některých zaměstnanců zazněly poznámky, že vnitřní normy jsou umístěny v aplikaci intranet a ten jim nebyl v rámci nástupního školení předveden.

**Otázka č. 9: V rámci adaptace jsem byl(a) seznámen(a) s pracovním prostředím a firemní kulturou?**

Seznámení nového zaměstnance s prostředím a vztahy daného pracoviště by mělo v období adaptace proběhnout co možná nejdříve, aby se zaměstnanec bez problému orientoval a věděl, jak správně komunikovat v rámci svého pracovního zařazení.



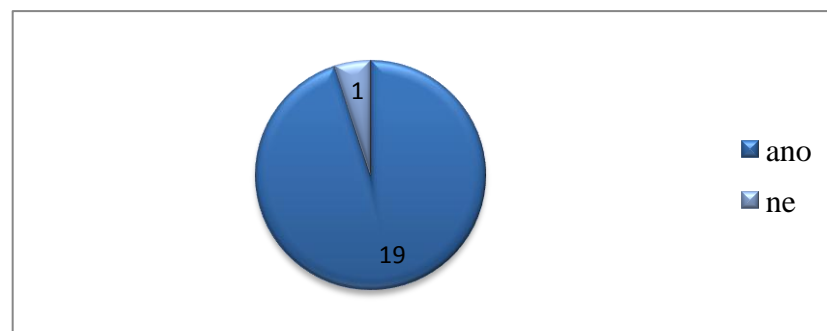
Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníku

*Obr. 12. Otázka č. 9*

Všichni odpověděli kladně.

**Otázka č. 10: Adaptační období bylo dostatečně dlouhé na to, abych si řádně přidělenou agendu osvojil(a)?**

Je důležité nastavit adaptační proces tak, aby každý zaměstnanec měl možnost se řádně zapracovat a pochopit celou svou agendu.



Zdroj: vlastní zpracování z dotazníku

*Obr. 13. Otázka č. 10*

Zaměstnanci odpověděli, že ano, pouze jedna odpověď byla negativní a to ve smyslu krátkého období z důvodu rozsáhlé agendy.

### 6.3 SWOT analýza adaptačního procesu

Z výstupů současného stavu adaptačního procesu a z dotazníkového průzkumu jsem sestavila analýzu pomocí metodiky SWOT. Jde o standardní manažerskou metodiku, jejímž cílem je vyhodnotit situaci s přihlédnutím k silným stránkám, slabým stránkám (rezervám), příležitostem a hrozbám, které by měly být využity nebo by jim mělo být předejito.

#### Silné stránky

- Aktivní přístup Odboru ŘLZ rozvíjet adaptační proces a provést inovaci.
- Vyčlenění konkrétních zaměstnanců různých servisních oddělení na činnosti související s adaptací.
- Dobrá podpora procesu ve směrnici Hodnocení zaměstnanců KÚZK, obsahuje popis činností v rámci vyhodnocení zkušební doby.

#### Slabé stránky

- Nezmapovaný adaptační proces.
- Neexistence mentoringu.
- Neexistence metodiky adaptačního procesu.

#### Příležitosti

- Systémové provázání adaptace do personálního informačního systému.
- Propojení adaptačního procesu do souvisejících vnitřních norem (odměňování, hodnocení).

#### Hrozby

- Postupně se zhoršující situace v oblasti veřejných financí (např. vliv na odměny mentorům či hrazení externího školení pro mentory).
- Neakceptace nově nastaveného systému adaptace vedením KÚZK.
- Špatný výběr mentora a tím znemožnit dobrou adaptaci novému zaměstnanci.



Adaptační proces na KÚZK není detailně propracován, není uchopen žádnou podpůrnou vnitřní normou a tím nejsou dána žádná oficiální pravidla, která by u tohoto systému platila a byla závazná pro všechny zúčastněné strany, ať jde o servisní zaměstnance podílející se na adaptaci, přímého nadřízeného, který v procesu hraje významnou roli a postavení samotného nového zaměstnance.

Díky těmto zjištěním navrhuji několik opatření, která by měla stávající adaptační proces zefektivnit a tím bezproblémově začlenit každého nově nastupujícího zaměstnance v co nejkratším čase do organizace.

## 7 NÁVRH OPTIMÁLNÍCH ŘEŠENÍ

Mým dalším cílem je promítnutí optimálních řešení do praxe. Všechna doporučení navrhuji na základě provedené analýzy adaptačního procesu a prostudované literatury, kterou popisují v teoretické části této práce. Domnívám se, že těmito návrhy mohu splnit očekávání organizace v lepším a efektivnějším pojetí adaptačního procesu jako celku.

### 7.1 Návrh č. 1 - Metodika adaptačního procesu

V teoretické části mé práce je zmíněna vhodná úprava adaptačního procesu do vnitřních norem organizace. Z analýzy vyplynulo, že adaptační proces není popsán v žádných vnitřních normách KÚZK, navrhuji tedy vytvořit metodiku a poté ji propojit do již existující směrnice Hodnocení zaměstnanců KÚZK a směrnice Vnitřní platový předpis KÚZK. V první fázi by však mělo proběhnout zmapování procesu adaptace, na základě kterého budou jasně vymezeny kompetence konkrétních zaměstnanců, jež do procesu adaptace servisně vstupují.

Navrhuji tedy svolat schůzku dotčených oddělení, která zodpovídají za dobře připravené pracovní místo nového zaměstnance. Jde konkrétně o oddělení personálních věcí a vzdělávání, oddělení hospodářské správy a oddělení informatiky. Na této schůzce by měli být určeni zaměstnanci, kteří se touto činností budou zabývat nebo již zabývají, měli by se přesně vymežit povinnosti a odpovědnosti těchto zaměstnanců a tím zmapovat celý adaptační proces. Každý nástup by poté měl proběhnout včas a bez problémů, protože procesní mapa, která by měla z této schůzky vzejít, přesně stanoví povinnosti a činnosti jednotlivých členů procesu adaptace.

Na zmapovaný proces by měla navazovat metodika, která bude obsahovat stručně vymezené části adaptačního procesu, jeho minimální a maximální délku, definici mentora, mentorovaného, stanovení jejich rolí, pojem zácvikového plánu a stanovených úkolů, motivaci mentora a ukončení procesu adaptace hodnocením nového zaměstnance.

### 7.2 Návrh č. 2 - Nástupní školení

Nástupní školení na KÚZK probíhá většinou první pracovní den v měsíci, což je zpravidla i den nástupu do zaměstnání. Na tomto školení se nový zaměstnanec seznámí se základními informacemi z Pracovního řádu, problematikou bezpečnosti a ochrany zdraví

při práci a požární ochranou, bezpečnosti informačních a telekomunikačních technologií. Školení probíhá v zasedací místnosti KÚZK, trvá tři hodiny a provádí jej personalistka oddělení personálních věcí a vzdělávání Odboru ŘLZ, bezpečnostní technik oddělení hospodářské správy Odboru Kancelář ředitele a bezpečnostní správce ICT oddělení informatiky Odboru Kancelář ředitele.

Takto pojaté nástupní školení se jeví novým zaměstnancům jako nedostačující, proto navrhuji rozšíření o některé další moduly:

- **výklad vizí, poslání a strategie KÚZK**, které jsou zpracovány v přehledné brožuře včetně stručného popisu státní správy a samosprávy – vstup provede zaměstnanec oddělení podpory řízení Odboru Kancelář ředitele, trvání 30 minut,
- **stručné seznámení s informačně-organizačními záležitostmi**, tj. s chodem úřadu, pracovním řádem, pracovní dobou, etikou úředníka, firemní kulturou, benefity, intranetem úřadu (praktická ukázka používání), proběhne předání Příručky pro nového zaměstnance a také Příručky pro mentorovaného (více popisují v kapitole 7.2 Mentoring) – vstup provede personalistka, oddělení personálních věcí a vzdělávání Odboru ŘLZ, trvání 30 minut,
- **seznámení s personálním informačním systémem** na intranetu, jde o systém, ve které se zaměstnanci zobrazují jeho osobní údaje, pracovní náplň, platové zařazení, aktuální zůstatek nevyčerpané dovolené, veškerá osvědčení ze vzdělávacích akcí, které absolvoval a také čerpání benefitů v rámci zaměstnaneckého fondu – vstup provede informační manažer pro oblast ŘLZ, Odboru ŘLZ, trvání 30 minut,
- **seznámení s možností vzdělávání a rozvoje a hodnocení** – informace o pořádaných školeních v rámci KÚZK, seznámení se systémem vzdělávání, jak se lze přihlásit na akci, co musí zaměstnanec vyplnit, kdo schvaluje jeho školení, systém pravidelného ročního hodnocení zaměstnance, ale také hodnocení po zkušební době - vstup provede zaměstnanec personálního rozvoje, oddělení personálních věcí a vzdělávání, Odboru ŘLZ, trvání 30 minut.

Do této nové podoby nástupního školení bych zařadila také stávající modul bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany a modul bezpečnosti informačních a telekomunikačních technologií. Program bude v tomto složení témat trvat 4,5 hodiny, proběhne v zasedací místnosti úřadu, zaměstnanci na konci podepíší prezenční listinu. Takto provedené školení zahrne veškeré informace potřebné k dobrému zorientování se první den v novém zaměstnání.

### 7.3 Návrh č. 3 - Příručka nového zaměstnance

Každý nově příchozí zaměstnanec by měl v den svého nástupu obdržet Příručku pro nového zaměstnance. Doporučuji tuto příručku předat i všem zaměstnancům nebo zaměstnankyním, které se vrací z mateřské či rodičovské dovolené. Tato příručka by měla být zpracována tak, aby byla přínosná a hlavně praktická. Zaměstnanec by v ní měl najít vše, co může v době adaptace potřebovat, aniž by se doptával svých kolegů.

Příručka bude obsahovat:

- **úvodní slovo ředitele úřadu**
- **první kroky na úřadě** – představení servisních oddělení úřadu, a to oddělení personálních věcí a vzdělávání, oddělení hospodářské správy, oddělení informatiky, včetně jmen a telefonních čísel zaměstnanců, na které se mohou noví zaměstnanci v případě konkrétní potřeby nebo problému obracet. Jasně postupy při emailové a telefonické komunikaci, stručný popis vnitřního intranetu včetně všech aplikací,
- **organizační struktura** – aktuální zobrazení struktury odborů a oddělení úřadu,
- **benefity** – informace o konkrétních možnostech zaměstnaneckých výhod a krátký úryvek ze směrnice k zaměstnaneckému fondu,
- **etický kodex** – uvedení cílů kodexu a pojmenování společných hodnot,
- **zásady komunikace** – popis chování zaměstnance vůči klientovi,
- **pracovní řád** – stručný výňatek důležitých článků v této vnitřní normě, např. čerpání dovolené, dodržování pracovní doby a používání systému docházky.

Tato příručka nemůže pojmout nekonečné množství informací, proto bych použila formu odkazů v textu na příslušné vnitřní normy, které jsou zaměstnancům běžně přístupné na intranetu úřadu, a lze v nich najít vše důležité.

V případě, že do organizace nastoupí nový vedoucí zaměstnanec, vytvořila bych příručku i pro něj. Obsahovala by stejné pojetí informací, jak uvádím výše a také další důležité informace právě pro vedoucí zaměstnance, a to:

- **vzdělávání vedoucích zaměstnanců** – možnosti vzdělávání podle Zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných, prohlubování manažerských dovedností např. na téma - instruktáž k systému hodnocení a k používání modulu hodnocení v personálním informačním systému, výcvik

hodnotícího pohovoru, výcvik prezentačních dovedností, vedení týmů a výběr zaměstnanců, workoholismus a stres, atd.

- **hodnocení** – jak hodnocení zaměstnanců probíhá, čím je třeba se řídit, kdo je hodnotitel, za co odpovídá, stručný proces a odkaz na vnitřní normu Hodnocení zaměstnanců KÚZK,
- **odměňování** – z čeho je tvořen systém odměňování, jaké jsou nárokové a nenárokové složky platu, jak postupovat při přidělování mimořádných odměn, stručný proces a odkaz na vnitřní normu Vnitřní platový předpis,
- **povinnosti** – stručné uvedení povinností vedoucích úředníků vyplývající z příslušných zákonů a vnitřních norem KÚZK.

Uvedení zaměstnance přirozeným způsobem do pracovní problematiky, do chodu úřadu, ale také do kolektivu kolegů a kultury konkrétního pracoviště v tomto případě velmi usnadní adaptaci v prostředí, s nímž se nový zaměstnanec teprve seznamuje.

#### 7.4 Návrh č. 4 - Mentoring

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že přímému nadřízenému chybí dostatek časového prostoru, aby se mohl plně věnovat novému zaměstnanci, aby jej seznámil podrobně s pracovní náplní, pracovním prostředím, firemní kulturou. Ve většině případů, díky pracovnímu zaneprázdnění, přidělí novému zaměstnanci na období adaptace jiného kolegu, který převezme de facto jeho roli. Z tohoto důvodu navrhuji zavést na KÚZK systém mentoringu, který nastaví jasná pravidla a v důsledku tím předejde špatné adaptaci.

Mentoring, tedy dobrovolná podpora jedné osoby druhou, by měl na úřadě plně fungovat co nejdříve. Ale aby byl tento proces perfektně připraven, je třeba učinit několik důležitých kroků.

##### 1. krok

**Prezentace mentoringu** vedoucím odborů a řediteli na poradě, kterou provede vedoucí odboru ŘLZ.

##### 2. krok

##### Výběr mentorů:

- zaměstnancům úřadu předat e-mailem základní informace o mentoringu,
- po informační kampani vybere vedoucí odboru, po konzultaci s vedoucím oddělení, jednoho mentora z řad zaměstnanců z každého oddělení,

- zaměstnanci se mohou sami „nominovat“ pro roli mentora, rozhodne však vždy příslušný vedoucí odboru.

### 3. krok

#### Vzdělávání mentorů:

- předání a seznámení s **příručkou pro mentora a mentorovaného**,
- vzdělávání zajistit externí dodavatelem,
- vzdělávání zaměřit obecně na mentoring (cíle, přínosy, vysvětlení rolí mentora a mentorovaného, doporučení, rady jak na to, vysvětlení jak pracovat s formuláři v příručce, jak vyplňovat záznamy o schůzkách),
- na intranet úřadu umístit odkaz pro mentory, kde budou mít k dispozici příručku pro mentory, hodnotící formuláře, poradce pro mentory tzv. „help“ (odkaz na e-mailovou adresu na zaměstnance úřadu nebo externího poradce, který jim poradí při řešení problémů či dotazů), chat určený pouze pro mentory, souhrn benefitů.

### 4. krok

#### Motivace mentorů:

- nefinanční:
  - vnitřní motivace = chuť mentorovat, doprovázet nového zaměstnance adaptačním procesem, pomáhat,
  - vychování si kolegy, který ho bude v budoucnu schopen zastoupit,
  - prestiž, zvyšování odborností, učení se od mentorovaného,
- finanční:
  - mentor má nárok na odměnu za období tří měsíců zkušební doby nového zaměstnance (období mentoringu),
  - v případě úspěšného zařazení mentorovaného do nového kolektivu má vedoucí odboru možnost ohodnotit mentora jednorázovou finanční odměnou.

Mentor by měl dobře znát chod, organizační a technické uspořádání úřadu, měl by být seznámen s jeho strategickými cíli a měl by být platným a uznávaným členem týmu. Mentor hraje kromě role školitele i roli poradce a bývá také zapojován do hodnocení pracovního výkonu nového zaměstnance. Půjde většinou o služebně staršího kolegu, který má takové zkušenosti a odbornost, že může napomáhat a radit svému méně zkušenému kolegovi. Má schopnost své znalosti a dovednosti ve svém oboru předávat a tím napomáhat

k rychlé adaptaci v novém prostředí a také k úspěšnému nastartování jeho osobního rozvoje. Mentor bude novému zaměstnanci pomáhat doplňovat potřebné informace, znalosti a dovednosti, správné návyky a kontakty prostřednictvím individuálního vedení.

V den nástupu představí přímý nadřízený nového zaměstnance nejen jeho budoucím kolegům, ale hlavně jeho mentorovi, kterého dopředu určí vedoucí příslušného odboru. Proškolený mentor poté převezme svou roli a ukáže a předá novému kolegovi jeho pracovní místo, příručku pro mentorovaného a kancelářské pomůcky, které obdrží od zaměstnankyně oddělení hospodářské správy, poté provede mentorovaného po budově úřadu. Informací, které musí nový zaměstnanec vstřebat, je velké množství. Tato adaptační fáze tedy nepotrvá pouze jeden den, ale je nutné ji rozložit do více dnů.

Příručka pro mentora a mentorované bude obsahovat charakteristiku mentoringu, cíle a přínosy mentoringu, popis rolí mentora a mentorovaného a jejich spolupráce, program a pravidla schůzek, formuláře a návod, jak je vyplňovat.

Tímto procesem může KÚZK docílit snížení fluktuace, zejména v počátcích od nástupu, snížení nákladů na vyhledávání nových zaměstnanců, zvýšení spokojenosti obou stran pracovního vztahu. Může také rychleji dosáhnout požadovaného pracovního výkonu a snazšího zapojení nového zaměstnance do pracovního týmu.

Věřím, že mentoring bude mít pozitivní přínosy pro KÚZK, bude pomáhat vytvářet prostředí, v němž zaměstnanci projevují osobní angažovanost, aktivitu a iniciativu, což přispěje k ještě pozitivnějšímu vnímání úřadu jako celku.

## **7.5 Návrh č. 5 - Zácvikový plán**

Z procesu mentoringu vyplývá další můj návrh na zlepšení a tím je nastavení zácvikového plánu. Aby nový zaměstnanec svoji práci odváděl s maximálním nasazením a zaujetím, je třeba jej nejprve připravit na to, co vlastně bude dělat a co se od něj očekává.

Zaměstnanec by měl být v den nástupu seznámen s tzv. zácvikovým plánem, který předem sestaví přímý nadřízený a mentor. Půjde o menší počet úkolů, které budou v době adaptace ty nejdůležitější a budou tzv. vypíchnuty z běžné pracovní činnosti zaměstnance. Mentor bude mentorovanému pomáhat ve splnění úkolů v daném termínu, dodávat mu stálou podporu a poskytovat mu zpětnou vazbu. Období, na které bude zácvikový plán nastaven,

bude kopírovat období adaptace a úkoly musí být splněny dle termínů v průběhu adaptačního procesu, ale nejpozději do jeho konce.

V zácvikovém plánu budou také nastaveny cíle týkající se vzdělávání, které je pro úředníky dáno Zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků. Tato povinnost je dána výše uvedeným zákonem a splněna musí být do 3 měsíců od nástupu do zaměstnání. Cílem tohoto vzdělávání je seznámení úředníka s úřadem jako celkem, získání znalostí základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, seznámení se základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka.

Zácvikový plán bude dále obsahovat i specifická školení softwarů a aplikací potřebných pro výkon práce, jde o program Ginis (spisová služba, objednávky, faktury, smlouvy, rozpočet, apod.), Gilda (software na veřejné zakázky), EKUS (zadávání materiálů do Rady Zlínského kraje a Zastupitelstva Zlínského kraje), PIS (personální informační systém) a jiné.

Navrhuji, aby zácvikový plán byl nastavován i stávajícím zaměstnancům úřadu, kteří v rámci odborů přechází na jiné pracovní místo, mění se jim druh práce a výkon pracovních činností. Bude vhodné, když i u těchto personálních změn převáděný zaměstnanec bude mít svého mentora, který jej zaučí v nových činnostech a organizace bude mít tím pádem větší jistotu cílené adaptace.



## 8 FINANČNÍ ANALÝZA LIDSKÝCH ZDROJŮ

Adaptace zaměstnance má významnou vazbu na finanční zajištění chodu organizace. V rámci zkušební doby je vynakládáno velké množství peněžních prostředků na mzdy, resp. platy zaměstnanců, vzdělávání a jejich další rozvoj. V případě dobře nastaveného a realizovaného adaptačního procesu, nedochází k velké fluktuaci zaměstnanců a veškeré náklady jsou díky tomu efektivně vynaloženy.

Plamínek (2002) uvádí, že jakmile se firma vypořádá s definováním svých produktů, procesů a struktur, výše investic do těchto oblastí již není pro úspěch rozhodující. Rozhodujícím předpokladem úspěchu se brzy stává hodnota lidí, které má organizace k dispozici. Začínají rozhodovat finance vložené do všech zaměstnanců.

### 8.1 Výpočty

Nejčastějšími výstupy při personálním plánování jsou tyto ukazatele:

- statistické údaje: věková struktura zaměstnanců, vzdělání, kvalifikace, délka pracovního poměru,
- analýza odcházejících zaměstnanců,
- analýza vnitřní mobility (Stýblo et al., 2007).

V rámci metodiky personálního plánování, kterou má Odbor ŘLZ pečlivě zpracovanou, sleduje mimo jiné **Index stability pracovní síly**.

Vzorec výpočtu =

$$= \frac{\text{Počet odcházejících zaměstnanců s délkou prac.poměru větší než rok}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců za loňský rok}} \times 100\% \quad (1)$$

Tento indikátor ukazuje tendenci zaměstnanců zůstat v organizaci, jde o míru kontinuity zaměstnání. Příznivá je hodnota 25%, čím vyšší hodnota indexu je, tím lze předpokládat větší problémy.

Výpočet pro daný rok	Index stability prac. síly
2009	6,87%
2010	4,75%
2011	6,55%

Zdroj: vlastní zpracování dle PIS

*Tab. 2. Index stability pracovní síly*

Průměrná délka pracovního poměru je 8 let.

Průměrný věk mužů je 47 let a průměrný věk žen je 41 let.

#### Počet zaměstnanců KÚZK

Daný rok	Počet
2009	465
2010	474
2011	472

Zdroj: vlastní zpracování dle PIS

*Tab. 3. Počet zaměstnanců*

#### Průměrné roční personální náklady na 1 zaměstnance

$$\text{Vzorec výpočtu} = \frac{\text{Personální výdaje}}{\text{Počet zaměstnanců}} \quad (2)$$

Výpočet pro daný rok	Náklady na 1 zaměstnance v tisících
2009	491
2010	506
2011	526

Zdroj: vlastní zpracování dle PIS

*Tab. 4. Průměrné roční personální náklady*

### Průměrné roční náklady na vzdělávání na 1 zaměstnance

$$\text{Vzorec výpočtu} = \frac{\text{Výdaje na vzdělávání zaměstnanců}}{\text{Počet zaměstnanců}} \quad (3)$$

Výpočet pro daný rok	Náklady na 1 zaměstnance v tisících
2009	7
2010	5
2011	5

Zdroj: vlastní zpracování dle PIS

*Tab. 5. Průměrné roční náklady na vzdělávání*

### Průměrné roční věcné náklady na 1 zaměstnance (mimo výdaje na platy)

$$\text{Vzorec výpočtu} = \frac{\text{Běžné výdaje na rok}}{\text{Počet zaměstnanců}} \quad (4)$$

Výpočet pro daný rok	Náklady na 1 zaměstnance v tisících
2009	164
2010	145
2011	178

Zdroj: vlastní zpracování dle PIS

*Tab. 6. Průměrné roční věcné náklady*

### Míra fluktuace

Fluktuace znamená odchod zaměstnanců z organizace ve sledovaném období. Optimální rozsah se uvádí 5 – 7%, přičemž průměrná fluktuace v České republice je na úrovni kolem 15%.

$$\text{Vzorec výpočtu} = \frac{\text{Počet rozvázaných pracovních poměrů}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců}} \times 100\% \quad (5)$$

Výpočet pro daný rok	Fluktuace
2009	9,0%
2010	6,8%
2011	6,1%

Zdroj: vlastní zpracování dle PIS

*Tab. 7. Míra fluktuace*

Z těchto výsledků je vidět, že zaměstnanci v organizaci zůstávají a Zlínský kraj je díky tomu nejen vnímám, ale opravdu i je, stabilním zaměstnavatelem.

Hledání nových zaměstnanců je nemalá investice, proto je pečlivé ošetření adaptačního procesu její ochranou. Správné nastavení adaptačního procesu vede k výrazné úspoře personálních nákladů.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo nastavit adaptační proces tak, aby byl efektivní a využitelný v praxi. Na základě nastudované literatury a následně provedené analýzy stávajícího stavu, jsem navrhla několik řešení. Díky návrhům, které jsem zpracovala a popsala, věřím, že adaptační proces bude, v tomto novém pojetí, vnímán pozitivně, jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany nových zaměstnanců.

Mým zájmem bylo vytvořit profesionální podporu novým zaměstnancům tak, aby se co nejrychleji zařadili do pracovního procesu, aby mohli uplatnit své znalosti a dovednosti a efektivně je využívat.

To, že úřadu na dobré adaptaci nového zaměstnance záleží, svědčí i to, že mi dal možnost zpracovat toto téma a vzbudit tím nemalý zájem tento proces rozvíjet a zdokonalovat. Výsledkem mé práce je to, že personalisté Odboru řízení lidských zdrojů se budou více této oblasti věnovat, v první řadě zmapují proces adaptace, poté připraví metodiku adaptačního procesu a konečně nastaví systém mentoringu. Všechny tyto kroky jsou cílem pro účinnější formu seznámení se nováčků s úřadem.

Jestliže adaptační proces proběhne v pořádku, stává se nový zaměstnanec během několika měsíců, plnohodnotným členem pracovního týmu.

Přiměřená adaptace je vyjádřena žádoucí výkonností, spokojeností s vykonávanou prací, pracovní iniciativou, sounáležitostí s pracovní skupinou. Nepříznivý průběh adaptačního procesu se projevuje v podobě špatné pracovní morálky, lhostejnosti a pasivitou, izolovaností v pracovní skupině nebo flukтуаčními tendencemi. Špatně provedená či vůbec neprovedená adaptační fáze může mít jak pro úřad samotný, tak i pro nového zaměstnance dalekosáhlé důsledky a to nejen ekonomického rázu, ale také po stránce psychické. Pomalé zapracování se, neodvážení očekávaných výkonů a frustrace nového zaměstnance, to jsou možné negativní dopady špatné adaptace. V krajním případě může dojít i k ukončení pracovního poměru ze strany nově přijatého zaměstnance. To je také nejčastějším symptomem selhání tohoto procesu.

Pokud tedy úřad chce, aby nový zaměstnanec odváděl vynikající práci, aby bylo maximálně využito jeho potenciálu a aby se sám cítil dobře a měl potřebné podmínky pro svoji práci, musí mu zpočátku věnovat dostatek pozornosti a času a zajistit tak, aby adaptační proces proběhl hladce a co možná nejlépe.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BĚLOHLÁVEK, František, 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-308-0.
3. BĚLOHLÁVEK, František, 2010. *15 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3001-1.
4. FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3067-7.
5. KOUBEK, Josef, 1997. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-51-4.
6. KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o. ISBN 80-86131-25-4.
7. MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi 2., doplněné a přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2339-6.
8. PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2042-5.
9. PLAMÍNEK, Jiří, 2002. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0403-X.
10. STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita, 2007. *Personalistika 2007–2008*. Praha: ASPI, a.s. ISBN 978-80-7357-239-6.
11. TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0405-6.
12. Vnitřní norma *Hodnocení zaměstnanců KÚZK*, 2011.
13. Vnitřní norma *Organizační řád KÚZK*, 2011.
14. Vnitřní norma *Personálního plánování KÚZK*, 2012.
15. *Výroční zpráva Zlínského kraje*, 2010.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

KÚZK Krajský úřad Zlínského kraje

PIS Personální informační systém

ŘLZ Řízení lidských zdrojů

ZK Zlínský kraj



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Analýza pracovních míst .....	15
Obr. 2. Proces adaptace.....	16
Obr. 3. Organizační struktura Odboru ŘLZ.....	28
Obr. 4. Věková struktura vybraných zaměstnanců .....	34
Obr. 4. Otázka č. 1 .....	34
Obr. 5. Otázka č. 2 .....	35
Obr. 6. Otázka č. 3 .....	35
Obr. 7. Otázka č. 4 .....	36
Obr. 8. Otázka č. 5 .....	36
Obr. 9. Otázka č. 6 .....	37
Obr. 10. Otázka č. 7 .....	38
Obr. 11. Otázka č. 8 .....	38
Obr. 12. Otázka č. 9 .....	39
Obr. 13. Otázka č. 10 .....	39

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Fyzický počet zaměstnanců k 31. 12. 2011 .....	26
Tab. 2. Index stability pracovní síly .....	50
Tab. 3. Počet zaměstnanců.....	50
Tab. 4. Průměrné roční personální náklady .....	51
Tab. 5. Průměrné roční náklady na vzdělávání.....	51
Tab. 6. Průměrné roční věcné náklady .....	52
Tab. 7. Míra fluktuace.....	52

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník pro zaměstnance
- P II Závěkový plán
- P III Vyhodnocení zkušební doby
- P IV Vize, poslání a strategie KÚZK

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE



## DOTAZNÍK ZAMĚSTNANCE ZLÍNSKÉHO KRAJE po skončení adaptačního procesu

Příjmení, jméno, titul:

*Pozn. U nabízených možností označte, prosím, pouze jednu odpověď.*

**1. Nástupní školení první den pro mě bylo přínosné:**

rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím

Pokud nesouhlasíte, dodejte proč?

**2. Počítačovou techniku a přístupová hesla jsem obdržel(a) v den nástupu:**

ano  ne

Chci dodat:

**3. V rámci zkušební doby jsem byl(a) řádně seznámen(a) se svou pracovní náplní:**

rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím

Chci dodat:

**4. Nové úkoly jsem zvládl(a) bez větších problémů:**

rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím

Pokud nesouhlasíte, dodejte proč tomu tak bylo:

**5. Přímý nadřízený se o mě v rámci doby zácviky zajímal a pomáhal mi:**

ano  ne

Chci dodat:

**6. Přímý nadřízený mě představil ostatním kolegům:**

ano  ne

Chci dodat:

**7. Pracovní doba mně vyhovuje:**

rozhodně souhlasím  spíše souhlasím  spíše nesouhlasím  rozhodně nesouhlasím

Chci dodat:

**8. V rámci adaptace jsem se seznámil(a) s veškerými vnitřními normami potřebnými k mé práci:**

ano  ne

Chci dodat:

**9. V rámci adaptace jsem byl(a) seznámen(a) s pracovním prostředím a firemní kulturou:**

ano  ne

Chci dodat:

**10. Adaptační období bylo dostatečně dlouhé na to, abych si řádně přidělenou agendu osvojil(a):**

ano  ne

Chci dodat:

Děkuji Vám za čas strávený nad tímto dotazníkem.  
Michaela Koryčánková

## PŘÍLOHA P II: ZÁCVIKOVÝ PLÁN



### ZÁCVIKOVÝ PLÁN

Příjmení, jméno, titul:

Č. prac. místa (PIS):

Doba zácviku:

Mentor:

P.č.	Popis úkolů a přebíraných agend	Termín splnění	Vyhodnocení

Poznámka:

Podpisy:

Zaměstnanec:

Mentor:

Datum:

Přímý nadřízený:

Vedoucí odboru:

Rozdělovník: 1x odbor, 1x zaměstnanec, 1x OPVV

Vyplní oddělení personálních věcí a vzdělávání:

Absolvoval vstupní vzdělání úředníků: ANO x NE

Seznámen s analýzou osobního profilu (Thomas): ANO x NE

## PŘÍLOHA P III: VYHODNOCENÍ ZKUŠEBNÍ DOBY

### Záznamový list vyhodnocení zkušební doby

Hodnocený zaměstnanec:	Os. číslo:
Název prac. místa:	Č. PM:
Odbor/oddělení:	
Hodnocené období:	

#### A: Hodnocení

Kriterium	Hodnoticí škála v %
<b>Pracovní znalosti a zkušenosti</b> Znalost vykonávané práce a úroveň potřebné kvalifikace a dovednosti Schopnost uplatňovat znalosti nezbytné k výkonu povolání	
<b>Osobní nasazení</b> Motivace (zájem o práci, přesnost, přítomnost, iniciativa, aktivita) Schopnost podněcovat a dokončit účinné akce	
<b>Spolehlivost</b> Schopnost efektivně a důsledně plnit zadané úkoly	
<b>Spolupráce</b> Postoj ke společné práci a schopnost vycházet s ostatními lidmi uvnitř i vně úřadu	
<b>Adaptabilita</b> Schopnost akceptovat změny prostředí a pracovních povinností	
<b>Osobní pracovní charakteristiky</b> Porovnání pracovního stylu zaměstnance s požadovaným stylem na pracovišti (dostatečná komunikativnost, pečlivost, apod.)	

#### B: Celkové vyhodnocení

--

#### C: Doporučený rozvoj

--

Vyjádření a podpis hodnoceného:

Vyjádření hodnotitelů: (mentor + přímý nadřízený)	a) zrušit pracovní poměr ve zkušební době b) ponechat v dosavadním zařazení beze změn	
Datum:		
.....	.....	.....
podpis mentora	podpis přímého nadřízeného	podpis vedoucího odboru

Rozdělovník: 1× odbor, 1× hodnocený, 1× odbor ŘLZ/OPVV

# PŘÍLOHA P IV: VIZE, POSLÁNÍ A STRATEGIE KÚZK

