

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku**

**The process of orientation and adaptation of new employees  
in the organization**

Tereza Ličačenková

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2018/2019

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza LIČAČENKOVÁ**  
Osobní číslo: **K16B0290P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

**Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

1. Analyzujte na základě studia odborné literatury význam procesu orientace a adaptačního programu zaměstnanců v organizaci, popište jeho cíle a metody.
2. Charakterizujte specifika posuzované organizace - obor činnosti, vnější a vnitřní prostředí, cíle pro následující období.

Rozsah grafických prací: **neuveđen**  
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří.** *Management a organizační chování.* 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- **POMAHAČ, Richard a kol.** *Veřejná správa.* Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-447-6.
- **TURECKIOVÁ, Michaela.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.


Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Milan Jermář, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**

  
Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.  
děkanka



  
Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala mému vedoucímu bakalářské práce, panu PhDr. Milanu Jermárovi, Ph.D., za jeho odborné rady, připomínky, ochotu a čas, který mi během zpracovávání bakalářské práce věnoval.

Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům Magistrátu města Plzně za poskytnutí interních materiálů, konzultace a účast na dotazníkovém šetření.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala mé rodině, která mě po celou dobu studia podporovala.

## **Obsah**

Úvod.....	8
1 Řízení lidských zdrojů .....	9
1.1 Personální činnosti .....	10
1.1.1 Plánování .....	10
1.1.2 Získávání a výběr .....	11
1.1.3 Orientace a adaptace .....	13
1.1.4 Vzdělávání .....	13
1.1.5 Hodnocení a odměňování pracovníků .....	15
1.2 Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě.....	17
2 Proces orientace a adaptace .....	18
2.1 Definice .....	18
2.2 Cíle procesu.....	18
2.3 Oblasti .....	19
2.3.1 Celopodniková orientace .....	19
2.3.2 Orientace v útvaru .....	19
2.3.3 Orientace na konkrétní pracovní místo.....	20
2.4 Fáze adaptace .....	20
2.5 Obsah adaptačního procesu.....	21
2.5.1 Pracovní adaptace .....	21
2.5.2 Sociální adaptace (socializace).....	21
2.5.3 Adaptace na podnikovou kulturu.....	22
2.6 Subjekty a objekty adaptace .....	23
2.7 Adaptační program.....	24
2.7.1 Nástroje a metody adaptačního programu .....	25
2.7.2 Vyhodnocení adaptačního programu.....	27
2.8 Časový plán adaptace .....	27
2.9 Faktory ovlivňující adaptaci.....	28
2.10 Přínosy.....	29
2.11 Rizika .....	29
2.12 Shrnutí teoretické části .....	30
3 Charakteristika organizace - Magistrát města Plzně.....	32

3.1 Základní informace .....	32
3.2 Funkce .....	32
3.3 Politické prostředí .....	33
3.4 Legislativa .....	33
3.5 Zainteresované subjekty .....	34
3.6 Cíle statutárního města Plzně na další období .....	35
3.7 Financování .....	35
3.8 Organizační struktura .....	37
3.9 Informační systémy .....	38
3.10 Personální činnosti na Magistrátu města Plzně .....	39
3.10.1 Cíle personálního oddělení .....	40
3.10.2 Rizika a příležitosti personálního oddělení .....	41
3.11 Shrnutí .....	42
4 Analýza procesu orientace a adaptace na Magistrátu města Plzně .....	43
4.1 Průběh procesu orientace a adaptace .....	43
4.2 Strukturovaný rozhovor .....	48
4.3 Dotazníkové šetření .....	50
4.4 Zhodnocení procesu orientace a adaptace na Magistrátu města Plzně .....	61
4.4.1 Silné stránky .....	61
4.4.2 Slabé stránky .....	61
5 Návrhy opatření a postupy pro jejich realizaci .....	63
5.1 Zajištění činnosti mentorů .....	63
5.2 Zajištění činnosti vedoucích pracovníků .....	65
5.3 Zajištění interních dokumentů .....	65
Závěr .....	67
Seznam použité literatury .....	68
Seznam tabulek .....	70
Seznam obrázků .....	71
Seznam příloh .....	72
Přílohy .....	73

## Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku. Proces orientace a adaptace je jednou z důležitých personálních činností v rámci řízení lidských zdrojů. Hlavním cílem této činnosti je uvést pracovníka do organizace, seznámit ho s pracovní náplní a minimalizovat dobu, po kterou pracovník nepodává standardní výkon.

Cílem této práce je zanalyzovat proces orientace a adaptace pracovníků a jeho součásti v charakterizované organizaci, kterou je Magistrát města Plzně, a navržení opatření a postupů pro zkvalitnění tohoto procesu.

Bakalářská práce je rozdělena do pěti kapitol. První kapitola se zabývá vymezením základních personálních činností v rámci řízení lidských zdrojů na základě studia odborné literatury a odlišnostmi této oblasti ve veřejné správě.

Druhá kapitola je již zaměřena na definici procesu orientace a adaptace pracovníků, jeho cíle, popis jednotlivých oblastí a fází. Dále se kapitola věnuje pojmům, jako je adaptační program, subjekty a objekty adaptace a časový plán. V závěru kapitoly jsou zmíněny faktory ovlivňující adaptaci a přínosy a rizika tohoto procesu.

Ve třetí kapitole je charakterizován Magistrát města Plzně, jsou zde popsány jeho funkce a vnější a vnitřní prostředí.

Obsahem čtvrté kapitoly je analýza procesu orientace a adaptace na Magistrátu města Plzně. Nejdříve jsou analyzovány interní dokumenty týkající se tohoto procesu, dále je shrnut strukturovaný rozhovor doplňující poznatky z interních dokumentů a nakonec je provedeno a zhodnoceno dotazníkové šetření mezi pracovníky magistrátu.

Poslední, pátá kapitola, se v návaznosti na předchozí kapitolu věnuje navržení opatření a definování postupů pro vylepšení procesu orientace a adaptace.



## 1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepce personální práce, která začala vznikat v průběhu 50. a 60. let 20. století. Stává se jádrem řízení organizace, jeho hlavní složkou a také nejvýznamnější úlohou všech manažerů. Vyjadřuje význam člověka a jeho pracovní síly jako hlavního výrobního vstupu (Koubek, 2015).

*„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“* (Armstrong, 2007, str. 27)

Každá organizace potřebuje ke svému fungování shromáždit, uvést do pohybu a využít materiální, finanční, lidské a informační zdroje. Neživé zdroje, jako ty materiální a finanční, jsou ovšem samy o sobě pro podnik bezcenné, potřebují lidské zdroje, které dále potřebují zdroje informační - znalosti, dovednosti (Koubek, 2015).

Řízení lidských zdrojů má snahu zabezpečovat plnění cílů organizace za pomoci lidí. Mezi tyto cíle řadíme například vytvoření plošší a flexibilní organizace schopné rychle reagovat na změny, podporu zapojení pracovníků do chodu organizace pomocí vnitropodnikové komunikace, zvýšení odpovědnosti manažerů za politiku lidských zdrojů nebo podporu týmové práce a spolupráce mezi jednotlivými organizačními jednotkami organizace (Armstrong, 2007).

Z výše uvedeného vyplývá rozhodující význam lidských zdrojů pro organizaci a také význam jejich řízení a hospodaření s nimi – tedy personální práce, nejdůležitější oblasti řízení organizace. Personální práce (neboli personalistika) představuje část řízení organizace, která pracuje s člověkem v souvislosti s jeho pracovním procesem (Koubek, 2015).

Existují jisté odlišnosti mezi řízením lidských zdrojů a personální prací. Mezi nejdůležitější patří například důraz řízení lidských zdrojů na strategický soulad personálních činností, na jejich dlouhodobé působení a dopady. Na rozdíl od toho personální řízení přikládá větší důležitost komunikaci a participaci v systému pracovních vztahů (Armstrong, 2007). Další odlišností je, že personální práce je již v současné době součástí především každodenní práce vedoucích pracovníků a nikoli odborných personalistů. Velký důraz je také kladen na kvalitu života v práci,

spokojenost zaměstnanců, jejich rozvoj a tudíž i utvoření dobré pověsti organizace jakožto zaměstnavatele (Koubek, 2015).

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů řadíme ideální uplatnění pracovních sil v organizaci, utváření týmů a účelné vedení lidí a jejich mezilidských vztahů. Dále řízení lidských zdrojů dohlíží na striktní dodržování zákonů týkajících se pracovní oblasti, zaměstnávání lidí a jejich práv. Snaží se o rozvoj pracovníků ať už z personálního či sociálního hlediska (Koubek, 2015).

## 1.1 Personální činnosti

Konkrétní podobou úkolů řízení lidských zdrojů jsou personální činnosti. Ty představují efektivní část personální práce. Jedná se především o administrativně-správní činnosti, které provádí personální oddělení dané organizace. Mezi hlavní personální činnosti, kterým se budou následující podkapitoly věnovat, se řadí: plánování, získávání a výběr pracovníků, jejich adaptace a orientace, vzdělávání, hodnocení a odměňování (Koubek, 2015).

### 1.1.1 Plánování

*„Plánování lidských zdrojů představuje základní proces řízení lidských zdrojů, který je formovaný strategií organizace a zabezpečuje správný počet lidí se správnými schopnostmi na správném místě ve správný čas, čímž podporuje dosahování krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace“* (Armstrong, 2015, str. 262)

Personální plánování predikuje vývoj, definuje cíle a předkládá opatření, která vedou k zajištění podnikových úkolů odpovídající pracovní silou

Rozlišujeme:

- „**tvrdé**“ plánování lidských zdrojů
- „**měkké**“ plánování lidských zdrojů

Tvrdé plánování souvisí s kvantitativními analýzami, zabezpečuje potřebné počty vhodných lidí ve správný čas. Měkké plánování obstarává zaměstnance vhodné pro danou organizaci díky jejich postojům, motivaci, angažovanosti a chování. Jedná se tedy o plánování spíše kvalitativního charakteru. Optimální variantou je kombinace těchto dvou typů plánování (Armstrong, 2007).

Plánování lidských zdrojů se tedy snaží dosáhnout toho, aby byla organizace vybavena zaměstnanci v potřebném množství, s požadovanými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s očekávanými osobnostními charakteristikami, optimálně motivované, přizpůsobivé, a rozmístěné na konkrétních pracovních místech, ve správný čas, s přiměřenými náklady (Koubek, 2000).

Plánování lidských zdrojů má dále za cíl vyvarovat se potížím vznikajícím v důsledku přebytku nebo naopak nedostatku zaměstnanců. K tomu přispívá i snaha o minimalizaci závislosti na získávání pracovníků z vnějších zdrojů, kterou organizace podporují rozvojem a stabilizací stávajících pracovníků (Armstrong, 2007).

### 1.1.2 Získávání a výběr

*„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů“ (Armstrong, 2007, str. 343)*

Získávání pracovníků zahrnuje fázi definování požadavků a fázi přilákání uchazečů. Je třeba sestavit podrobný popis pracovních míst a souvisejících činností, připravit požadavky zaměstnání, vybrat vhodné zdroje získávání uchazečů, a to v rámci organizace i mimo ni (Armstrong, 2007). Personální činnost získávání pracovníků má za úkol zabezpečit proud informací mezi organizací a uchazečem, aby zájemci o práci na nabídku práce v organizaci reagovali (Koubek, 2000).

Mezi základní **zdroje získávání zaměstnanců** patří:

- **vlastní organizace** – ve větších organizacích se zpravidla vybírají pracovníci nejprve z vlastních zdrojů, což je levnější, pracovníci jsou více motivováni a organizaci již znají. Teprve po vyčerpání vlastních zdrojů by se mělo přistoupit ke zdrojům externím.
- **osobní doporučení** – jedná se o získávání pracovníků na základě návrhu od spolupracovníků, přátel nebo známých. Výhodou je důvěryhodnost doporučení a více informací o dalších vlastnostech doporučeného, než by bylo možno získat pouze ze životopisu (např. slabé a silné stránky dané osoby).
- **školy** – jedná se o nákladově velmi vhodnou metodu získávání pracovníků přímo ze škol, zvláště pokud podnik upřednostňuje vlastní zaškolení nových

pracovníků. Lze využít i jejich zkušeností, například z praxí či brigád pro daný podnik absolvovaných v průběhu studia.

- **úřady práce** – tato metoda je vhodná především pro méně kvalifikované pozice.
- **personální agentury** - zabývají se přímým vyhledáváním kandidátů, zejména na základě jejich vhodnosti podle sestaveného profilu. Slouží k zajišťování pracovníků do specializovaných pozic nebo na vyšší řídicí úrovni.
- **internet** – je vhodný při hledání zejména mladých pracovníků, výhodou je jeho rychlost a minimalizace nákladů. Firmy k nabídce volných míst využívají své webové stránky, popř. pracovní portály
- **inzeráty** – jedná se o metodu nejlépe zajišťující rozšíření informace o dostupném pracovním místě co největšímu počtu uchazečů (prostřednictvím televizních reklam, rádií, novin nebo plakátů). Nevýhodou je náročnost zpracování velkého množství přijatých materiálů od uchazečů (Urban, 2013).

Výběr zaměstnanců zahrnuje především shromažďování a třídění žádostí, zkoumání dotazníků a životopisů, výběrové pohovory a testování (testy pracovní způsobilosti, assessment centra), posuzování referencí a lékařská vyšetření. Proces výběru nového zaměstnance končí rozhodnutím o výběru konkrétního uchazeče, jeho informováním o získání pracovního místa a podpisem pracovní smlouvy (Koubek, 2000).

K efektivnímu výběru vhodného uchazeče o pracovní místo slouží řada metod. Mezi **nejpoužívanější metody** patří:

- **rozběr profesního životopisu** - tato metoda slouží k vyřazení nevhodných uchazečů, např. posouzením úrovně jejich vzdělání nebo pracovních zkušeností. Grafická podoba životopisu má v dnešní době rovněž svůj vypovídající význam.
- **přijímací pohovor** – provádí ho velká většina podniků. Klíčovou roli při něm hraje volba vhodných otázek, které mají přiblížit povahové rysy kandidáta pro posouzení jeho budoucího začlenění do kolektivu.
- **testy** – znalostní (týkající se odborných předpokladů), psychologické (ověřující intelektové schopnosti), osobnostní (např. projevy kandidáta).
- **assessment center** – jedná se o metodu výběru, která ověřuje jak individuální předpoklady, tak i schopnost práce ve skupině. Využívá modelových situací

a případových studií, při kterých kandidáti řeší úkoly, přičemž je sleduje skupina odborníků (výhodou je možnost posoudit přirozené chování kandidáta).

- **reference** – tato metoda využívá informace od jiných osob, které mají s daným uchazečem přechozí dlouhodobější pracovní zkušenost. Tyto osoby měly možnost pracovníka déle sledovat a jsou tak schopny relevantně zhodnotit jeho přínos organizaci (Urban, 2013).

Cílem výběru pracovníků je zjistit, který z uchazečů nejlépe vyhovuje podmínkám a požadavkům stanoveným organizací a který také nejlépe přispěje k utváření dobrých mezilidských vztahů v rámci pracovního kolektivu. Důležité je také nezapomenout, že výběr je oboustrannou záležitostí, neboť organizace si vybírá pracovníka a zároveň pracovník organizaci (Koubek, 2000).

### 1.1.3 Orientace a adaptace

Proces orientace a adaptace zaměstnanců se zabývá začleněním a uvedením nových pracovníků, popřípadě pracovníků, kteří přecházejí z jiné pracovní pozice v rámci jedné organizace, do nového kolektivu a nových pracovních úkolů (Koubek, 2000).

*“Cílem je urychlit zapojení nových pracovníků do firmy, zajistit co nejrychleji jejich plnou pracovní výkonnost a zabránit jejich případné nespokojenosti”* (Urban, 2013, str. 31)

Tento proces velmi silně souvisí se vzděláváním pracovníků. Čím důsledněji tento proces v organizaci aplikujeme, tím menší jsou nároky na další školení a rozvoj pracovníků. Také je velmi důležité, aby se zaměstnanec seznámil nejen se stylem práce a organizační kulturou podniku, ale i s pravidly a předpisy. Tím získá potřebné základy pro výkon daného povolání (Koubek, 2000). Výhodou procesu orientace a adaptace je, že předchází předčasným odchodům zaměstnanců ve zkušební době, a tak šetří organizaci náklady (Urban, 2013).

Jelikož je proces orientace a adaptace tématem této bakalářské práce, budou se této problematice více věnovat následující kapitoly.

### 1.1.4 Vzdělávání

*“Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly”* (Armstrong, 2007)

Vzdělávání pracovníků má za cíl vylepšovat jejich znalosti, aby byli schopni správně a efektivně vykonávat svoji práci a pracovní úkoly s ní spojené. Znalosti a dovednosti je třeba neustále obohacovat a doplňovat, neboť potřeby pracovního místa i okolí se mohou v průběhu času měnit (Urban, 2013). Cílem tohoto personálního procesu je zajistit organizaci vhodné, kvalifikované a kompetentní pracovníky, kteří budou přispívat k jejímu rozvoji a umožňovat zavádění organizačních změn.

Důležitá je v tomto procesu především ochota učit se nové věci, schopnost osvojovat si nové poznatky a také možnost je později v pracovních činnostech uplatnit (Tureckiová, 2004).

**Vzdělávání pracovníků** obsahuje tyto činnosti:

- **prohlubování dovedností pracovníků** – slouží k zajištění jejich kompatibility s potřebami pracovního místa
- **rozšiřování pracovních schopností** - umožňuje lepší využití pracovníků ve více pracovních úkonech
- **rekvalifikační procesy** – jako například přeškolení pracovníků z činností, které již nevykonávají, na činnosti, které od nich organizace aktuálně vyžaduje (Koubek, 2015)

Vzdělávání pracovníků se provádí za použití dvou hlavních metod. Jednou je metoda “on the job”, neboli vzdělávání na pracovišti, a tou druhou je metoda “off the job”, tedy vzdělávání mimo pracoviště (v organizaci nebo i mimo ni).

Mezi nejznámější metody využívané při vzdělávání **na pracovišti** patří:

- **instruktáž** - pozorování zkušenějšího kolegy a získávání od něj potřebných praktických zkušeností
- **coaching** - cílem kouče je určit nedostatky vzdělávaného zaměstnance a vytvořit u něj zájem o změnu, podpořit ho a vést ho správným směrem (Urban, 2013)
- **mentoring** - je obdobou coachingu, ale odpovědnost za práci je již v rukou pracovníka a pomoc od mentora je pouze příležitostná
- **pověření úkolem** – zaměstnanec má vykonat jistý úkol, je vybaven všemi potřebnými podklady a pravomocemi, jeho práce je pozorována

- **rotace práce** - pracovníkovi jsou dočasně přidělovány úkoly v jiných odděleních organizace (tento proces podporuje rychlé zorientování v organizaci a jejích vnitropodnikových vztazích)

Metody využívané při vzdělávání **mimo pracoviště** jsou:

- **přednáška** – je zaměřena na zprostředkování teoretických znalostí
- **demonstrování** – zaměřuje se spíše na praktické využití získaných informací, důraz je kladen na názorné ukázky za pomoci technologií
- **workshop** – konkrétní a praktické případy jsou řešeny komplexně ve skupinách
- **brainstorming** – vzdělávání účastníci brainstormingu přicházejí s možnostmi řešení připraveného problému. Tyto možnosti se zapisují a posléze se hledá ta nejvhodnější z nich (nebo jejich kombinace)
- **assessment centre** – účastníci řeší úkoly, které jsou pro ně předem připraveny, jejich chování a postupy jsou sledovány odborníky (Koubek, 2015)

### 1.1.5 Hodnocení a odměňování pracovníků

*“Moderní hodnocení pracovníků představuje jednotu zjišťování a posuzování pracovního výkonu, úsilí o nápravu, je-li zapotřebí, a zlepšení pracovního výkonu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu, ale i vzdělání a rozvoje pracovníků.”* (Koubek, 2000, str. 281)

Hodnocení pracovníků velmi úzce souvisí s odměňováním. Ovšem kromě řízení odměňování slouží hodnocení pracovníků i k dokumentaci a rozboru výkonu pracovníků za určité období. To je důležité především pro eliminaci případných dlouhodobých nedostatků a výkyvů v práci, ale i pro motivaci zaměstnanců a jejich budoucí vývoj. Hodnocení se může týkat výsledků práce, pracovního chování (konkrétně předem stanovených zásad chování) a schopností a potenciálu pracovníků (Urban, 2013).

**Metody hodnocení** se zaměřují na hodnocení na základě:

- **stanovených cílů** – hodnocení výsledků práce (stanovení cílů, vytvoření podmínek pro jejich plnění, měření a posuzování plnění, podnikání opatření ke zlepšení, stanovení nových cílů)

- **plnění norem** – slouží pro hodnocení prací, které lze kvantitativně měřit (stanovení norem, seznámení pracovníků s normami, porovnání výkonu se stanovenou normou)
- **posuzovacích stupnic** (škál) – slouží k hodnocení jednotlivých aspektů práce odděleně (je univerzální)
- **kritických případů** – týká se pozorování a dokumentování významných okamžiků, které se během práce zaměstnance staly, a následného vyhodnocení jeho výkonu (Koubek, 2000)
- **assessment center** – je široce využitelný (jak při výběru, tak při hodnocení a vzdělávání pracovníků); výhodou je komplexní posouzení uchazeče (Urban, 2013)

*“Odměňování pracovníků definujeme jako vyvážený a motivující soubor peněžních (mzda/plat, prémie, osobní ohodnocení, mimořádné odměny) a nepeněžních forem odměňování”* (Koubek, 2000, str. 351)

Cílem odměňování je motivovat a udržet vhodné zaměstnance, podporovat jejich výkony, sledovat růst mzdových nákladů, zajistit spravedlnost v odměňování v rámci podniku a dodržovat právní předpisy (Armstrong, 2007).

#### **Členění nástrojů odměňování:**

- **základní mzda** – představuje garantovanou část individuální mzdy
- **složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance** (patří sem například osobní ohodnocení) - je vázána na dlouhodobé pracovní výsledky
- **motivační složka** (vyplácená v podobě výkonových odměn či bonusů) - je variabilní složkou mzdy
- **mzdové příplatky** - vztahují se k mimořádným pracovním podmínkám nebo místům výkonu pracovní činnosti, které mají vyšší požadavky na pracovníka než je obvyklé
- **zaměstnanecké výhody** (finanční příspěvky, péče o děti, příspěvek na dovolenou, sportovní a rekreační aktivity, dárky,...) - slouží k péči o zaměstnance a jejich udržení v podniku (Urban, 2013).



## 1.2 Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

Vzhledem k tomu, že se bude praktická část této bakalářské práce zabývat procesem orientace a adaptace zaměstnanců ve veřejné správě, budou zde zmíněny i určité principy a odlišnosti řízení lidských zdrojů ve veřejné správě oproti soukromému sektoru.

Veřejná správa je souhrn všech správních činností souvisejících se správou veřejných záležitostí a poskytováním veřejných služeb. Jedná se o činnost organizačních jednotek, kterými jsou správní úřady – přímí nositelé veřejné správy, nebo úřední osoby vykonávající úkony státní povahy. Veřejná správa se dělí na státní správu (stát), samosprávu (územní a zájmové korporace) a ostatní veřejnou správu (nezávislé instituce).

Veřejná správa sice nemá za cíl vytvoření zisku tak jako soukromý sektor, ale i zde je řízení lidských zdrojů klíčové. Lidský faktor je ve veřejné správě stejně jako v soukromém sektoru důležitým činitelem, který slouží k rozhýbání ostatních zdrojů (materiálních, finančních a informačních). Zaměstnanci ve veřejné správě musí rovněž rozumět cílům dané organizace a být s nimi ztotožnění (Pomahač, 2013).

Existence personálního útvaru závisí na velikosti úřadu. Pokud se jedná o malý úřad, může mít personální agendu na starosti pouze personální specialista, ale pokud se jedná o velký úřad, personální útvar se může dělit i na další personální oddělení dle specializace na určitou oblast – např. vzdělávání, mzdová agenda, hodnocení, adaptace (Leštinská, 2006)

Na rozdíl od soukromého sektoru jsou veškeré činnosti veřejné správy vymezeny zákony a legislativními úpravami. Většina procesů má předem dané postupy a pravidla, která se musí dodržovat. Například musí platit principy otevřenosti, transparentnosti, rovnosti zacházení a zákaz diskriminace (Kerlinová, 2014).

## 2 Proces orientace a adaptace

Proces orientace a adaptace je jednou z personálních činností, kterou vykonává personální oddělení. Velmi úzce souvisí také s přijímáním a vzděláváním pracovníků. Často bývá proces orientace a adaptace přímou součástí vzdělávání (Koubek, 2015). Tento proces by měl začít již po dohodě o uzavření pracovní smlouvy a probíhat ještě před nástupem pracovníka na novou pozici (Stýblo a kolektiv, 2011).

### 2.1 Definice

Pojmy orientace a adaptace se v rámci personalistiky chápou spíše jako synonyma a pojmenování jedné oblasti personálních činností, je ale důležité tyto pojmy definovat a rozumět jim i samostatně.

*„Orientace představuje pečlivě vytvořený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit.“* (Koubek, 2000, str. 344)

*„Adaptace zaměstnanců představuje jejich systematické uvedení do organizace i pracovní funkce.“* (Stýblo a kolektiv, 2011, str. 167)

Oba tyto pojmy souvisí se záměrem usnadnit zaměstnanci nástup na nové pracovní místo a co nejvíce urychlit proces poznávání nových úkolů, podmínek, prostředí a spolupracovníků tak, aby bylo co nejdříve dosaženo maximální pracovní výkonnosti zaměstnance (Koubek, 2000).

Proces orientace a adaptace jako takový je tedy široký pojem zahrnující mnoho vzájemně propojených aktivit. Všechny jsou navrženy a přizpůsobeny především rychlému a bezproblémovému seznámení pracovníků s organizací, pracovištěm, kolektivem, jejich novými právy a povinnostmi, pracovními úkoly, potřebnými dovednostmi a možnostmi dalšího rozvoje. Jedná se o proces podporující hladké začlenění nových nebo přecházejících pracovníků do již běžícího procesu fungování organizace a usnadnění veškerých činností s tím souvisejících. Nutno dodat, že pro každé pracoviště a organizaci je proces orientace a adaptace unikátní (Koubek, 2015).

### 2.2 Cíle procesu

Cílem procesu orientace a adaptace je především rychlost a plynulost jeho průběhu. Snahou je co nejvíce zkrátit dobu, po kterou zaměstnanec podává podprůměrný výkon

v důsledku nedostatečného ztotožnění se s pracovní náplní, pracovními podmínkami, kolektivem nebo s cíli organizace jako celku. Důraz je také kladen na minimalizaci stresu pracovníka, neboť může vést k jeho negativnímu postoji vůči organizaci, popřípadě jeho předčasnému odchodu. Hlavním cílem je tedy co nejdříve dosáhnout požadované úrovně výkonu pracovníka (Koubek, 2015). Dalšími důležitými cíli jsou snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců, která plyne z jejich pracovní nespokojenosti a také snížení ztrát na produktivitě při nedostatečném výkonu pracovníka (Dvořáková, 2007).

## **2.3 Oblasti**

Orientace nových pracovníků se dle Koubka (2000) zaměřuje na **3 oblasti**:

- celopodnikovou orientaci
- orientaci v pracovním útvaru
- orientaci na konkrétní pracovní místo

### **2.3.1 Celopodniková orientace**

Celopodniková orientace slouží k seznámení pracovníků s obecnými a základními informacemi o organizaci a je totožná pro všechny pracovní pozice bez ohledu na pracovní náplň (Koubek, 2000). V rámci této oblasti orientace se sice využívají zejména informace a dokumenty v písemné podobě (Koubek, 2015), ale zároveň je nový pracovník osloven ze strany personálního oddělení a jsou s ním prodiskutovány základní body týkající se jeho nástupu na nové pracovní místo (Armstrong, 2015).

### **2.3.2 Orientace v útvaru**

Orientace v útvaru má za úkol zkonkretizovat informace poskytnuté v rámci celopodnikové orientace. Jedná se především o rozšíření informací o konkrétní údaje týkající se daného organizačního útvaru (např. pracovního týmu), v němž bude pracovník vykonávat svou funkci. Tyto informace jsou společné všem pracovním místům v tomto útvaru. V této oblasti orientace má větší význam samotná komunikace, nežli písemné dokumenty (Koubek, 2015). Orientaci v útvaru by měl vést vedoucí daného útvaru, který sdělí pracovníkovi základní informace a seznámí pracovníka s kolektivem, který se následně postará o jeho podrobné informování (Armstrong, 2015).

### 2.3.3 Orientace na konkrétní pracovní místo

Orientace na konkrétní pracovní místo se již značně liší dle daných pracovních pozic. Opět se zde více využívá přímá komunikace (Koubek, 2015). Pracovníkovi bývá přidělen jeden z členů týmu, který ho provází a informuje. Za průvodce je vhodné zvolit takového pracovníka, který není v organizaci příliš dlouho a je tedy schopen se ztotožnit se situací nového pracovníka, ale zároveň je dostatečně zvěhlý v pracovních záležitostech a zvyklostech v organizaci (Armstrong, 2015).

## 2.4 Fáze adaptace

Pracovník v procesu orientace a adaptace prochází několika fázemi. Kociánová (2010) člení tyto fáze následujícím způsobem:

- přednástupní fáze
- nástupní fáze
- integrační fáze
- fáze plného začlenění

**Fáze přednástupní** probíhá ještě před tím, než se pracovník rozhodne danou pracovní pozici vůbec přijmout. Má na to vliv i tzv. anticipační socializace, která představuje zkušenosti a hodnoty, které pracovník získává socializací během svého života, ještě před nástupem na pracovní pozici.

**Nástupní fáze** je pro pracovníka vlastně zahájením procesu orientace. Pracovník nastoupí na svou novou pracovní pozici a poznává prostředí organizace. Zjišťuje, jaké znalosti a zkušenosti jsou pro výkon funkce zapotřebí a nakolik se jeho očekávání shodují s realitou.

**Integrační fáze** je pravděpodobně nejdůležitější fází ze všech. Pracovník se adaptuje na prostředí, ve kterém pracuje, zapracovává se do již fungujícího systému a začíná se orientovat ve všech zásadních procesech.

Poslední fází je **fáze plného začlenění**. Ta klade důraz především na psychologickou stránku věci. Během této fáze se pracovník stává součástí kolektivu a plnohodnotným členem podniku.

(Kociánová, 2010)

## **2.5 Obsah adaptačního procesu**

Adaptace se týká několika vzájemně propojených oblastí. Patří mezi ně adaptace:

- pracovní
- sociální (socializace)
- adaptace na podnikovou kulturu

Tyto oblasti jsou vzájemně propojeny, neboť úspěšnost každé z nich znamená ve výsledku úspěch celkového procesu adaptace. Pokud by pracovník skvěle zvládl pracovní adaptaci, ale v rámci socializace by nastaly problémy, mohlo by to mít negativní vliv na jeho postoj k pracovní činnosti a organizaci jako takové (Antošová, 2004).

### **2.5.1 Pracovní adaptace**

Jedná se o proces, který začíná spolu s nástupem pracovníka na pracovní místo. Je přítomen po celou dobu výkonu zaměstnání, neboť pracovní podmínky a činnosti bývají často proměnlivé a je třeba se jim průběžně přizpůsobovat. Úroveň adaptovanosti, neboli přizpůsobení se práci, se projevuje v kvalitě a kvantitě vykonávaných pracovních činností, schopnosti samostatného postupování při řešení pracovních úkolů, stanovování vlastních cílů v rámci pracovního výkonu a také ve spokojenosti na pracovním místě. Proces pracovní adaptace se liší v závislosti na daném pracovním místě a na schopnostech a dovednostech zaměstnance, které mu umožňují dané pracovní činnosti vykonávat. Cílem tohoto procesu je postupně sladit schopnosti pracovníka a požadavky podniku pomocí zaškolení, zkušeností a praxe (Antošová, 2004).

### **2.5.2 Sociální adaptace (socializace)**

V rámci sociální adaptace neboli socializace se nový zaměstnanec začleňuje do již existujících sociálních vazeb mezi zaměstnanci jak v pracovním útvaru (skupině, týmu), tak v celé organizaci. Tento proces vede ke sladění hodnot, cílů a postojů nového zaměstnance s ostatními z kolektivu. Pomocí tohoto procesu může i výběr takového adepta, který má s týmovou prací a komunikací ve skupině zkušenosti a může tak být přínosem i ostatním. Nástrojem jak socializaci provádět je především osobní kontakt a komunikace s ostatními kolegy. Vliv na tento proces mají jak vnitřní faktory, jako je sociální zralost a kapacita jedince, tak i vnější faktory, kam patří vliv pracovní skupiny,

formalita vztahů, tradice nebo samotná osobnost nadřízeného. Tato adaptace je neformální, neboli spontánní (Antošová, 2004). I přesto, že sociální adaptace je pro nového zaměstnance klíčová a její negativní průběh může vést i k předčasnému odchodu pracovníka, možnost ovlivnit tento proces bývá často omezená (Armstrong, 2015).

### **2.5.3 Adaptace na podnikovou kulturu**

*„Pojmem kultura rozumíme souhrn základních představ (hodnot a postojů) zprostředkovaných dalším generacím prostřednictvím symbolů materiální i nemateriální povahy a dále také souhrn vzorců chování očekávaných a akceptovaných v dané sociální skupině“ (Tureckiová, 2004)*

Podnikovou kulturu lze v organizaci pozorovat například v ustáleném způsobu oblékání, v tradicích, které jsou již zaběhnuté, nebo ze způsobu, jakým zaměstnanci organizace navzájem komunikují. Tato kultura poté slouží jako předloha pro nové zaměstnance, kteří se s ní sžívají a stávají se její součástí, a to i přes to, že nebyla nikde výslovně sepsána. Cílem tohoto procesu je ztotožnění nového zaměstnance s těmito hodnotami a normami, porozumění jim a jednání v souladu s nimi (Antošová, 2004).

### **Psychologická smlouva**

Psychologická smlouva je pojem, který velmi úzce souvisí s problematikou adaptace na podnikovou kulturu. Vzhledem k tomu, že soubor hodnot a norem, které podniková kultura představuje, není nikde výslovně zformulován, dochází také k rozdílům mezi očekáváním a skutečností (Armstrong, 2015).

Očekávání mohou být buď **ze strany nového pracovníka:**

- výše platu
- zaměstnanecké výhody
- pracovní jistota
- možnost seberealizace

Nebo mohou být také **ze strany organizace:**

- schopnosti pracovníka
- dovednosti pracovníka
- pracovní nasazení nového pracovníka

Aby nedocházelo k těmto rozdílům v očekáváních a následným problémům, je důležité, aby bylo vše mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem vyjasněno a zkontrolováno předem (Urban, 2013).

## 2.6 Subjekty a objekty adaptace

Na procesu orientace a adaptace se podílí velké množství účastníků. Každý z nich má určitý vliv na průběh tohoto procesu. Účastníci se člení na subjekty a objekty.

Mezi **subjekty** adaptace dle Dvořákové (2007) patří:

- přímý nadřízený
- personalista (personální oddělení)
- patron (mentor, kouč)

Dle Kociánové (2010) se mezi subjekty adaptace dále řadí:

- pracovníci vzdělávacího útvaru
- ostatní spolupracovníci

**Přímý nadřízený** má největší vliv na proces orientace a je odpovědný za jeho průběh. Provádí orientaci v útvaru a orientaci na konkrétní pracovní místo, slouží jako poradce při problémech a dále také celý proces orientace kontroluje a vyhodnocuje (Kociánová, 2010). Přímí nadřízení, odpovědní za vedení procesu adaptace u svého svěřence, by měli být předem připraveni pro výkon této funkce (Mayerová a kolektiv, 1998).

**Personální oddělení** (popřípadě samotný personalista) má významný vliv zejména v prvních fázích (v rámci celopodnikové orientace), je prvním subjektem, se kterým přijde zaměstnanec do styku. Vytváří ve spolupráci s nadřízenými dokumenty pro adaptaci na jednotlivé pracovní pozice, podle kterých je stanoven obsah a doba konkrétního programu orientace. Dále má za úkol zabezpečovat průběh vstupních školení (Dvořáková, 2007).

Nový zaměstnanec také často dostane přiděleného takzvaného **patrona** (neboli mentora či kouče), což bývá zkušenější kolega, který je novému pracovníkovi k dispozici při zaškolení do pracovního výkonu a při sociální adaptaci v kolektivu (Dvořáková, 2007). Tento patron by měl být na svou funkci předem připraven a správně zaškolen, protože jeho vliv na průběh orientace je značný (Mayerová a kolektiv, 1998).

Dle Kociánové (2010) má mentoring **tři funkce**:

- **vzorovou** – chování mentora je přebíráno novým pracovníkem
- **psychosociální podpůrnou** – ocenění, rada, přátelský přístup ze strany mentora
- **kariéerní** – mentor zviditelňuje pracovníkovy výkony, podporuje ho při povýšení, zajišťuje mu ochranu, uvádí ho do děje

Dále se na adaptaci podílejí **pracovníci vzdělávacího útvaru**, pokud tato činnost není zahrnuta v činnostech personálního oddělení. **Ostatní spolupracovníci** mohou mít na proces orientace a adaptace také značný vliv, zvláště pokud je nový zaměstnanec například součástí projektového týmu (Kociánová, 2010).

**Objektem** adaptace může dle Koubka (2015) být:

- nový zaměstnanec, který byl zvolen z adeptů na dané pracovní místo
- zaměstnanec, který se na pracovní pozici vrátil po určité době (ať už po mateřské dovolené nebo po dlouhodobé nemoci či zotavování se z úrazu)
- zaměstnanec, který přechází na dané pracovní místo z důvodu změny organizační struktury

## 2.7 Adaptační program

Proces orientace a adaptace je v organizacích zabezpečován prostřednictvím adaptačního programu. Jedná se o formální způsob orientace. Ten je sestaven personálním oddělením tak, aby usnadnil zaměstnanci začlenění se do organizace a poskytl mu veškeré potřebné informace. Jednotlivé adaptační programy se liší především dle individuálních potřeb dané pozice a schopností zaměstnance (Dvořáková, 2007). Adaptační program je zaměstnanci předán nadřízeným v den nástupu na novou pozici. Díky němu je obeznámen se základními informacemi a dokumenty, které musí prostudovat, a s termíny školení a schůzek s nadřízeným, na které se musí dostavit. Součástí adaptačního programu je i doba jeho trvání, způsob vyhodnocení adaptačního programu a jednotlivé kontrolní body (Urban, 2013).

Důležité je, aby byl adaptační program vhodně sestaven a naplánované aktivity byly adekvátně rozloženy v čase. Zaměstnanec by měl mít na vše dost času a neměl by být zahlcen velkým množstvím informací (Stýblo a kolektiv, 2011). Výhodou obdržených písemných materiálů v rámci adaptačního programu je i to, že zaměstnanec si je může



v klidu prostudovat doma a případné dotazy poté konzultovat s nadřízeným. Kdykoli bude v budoucnu potřeba, může se k materiálům vrátit a informace si oživit (Koubek, 2000).

### **2.7.1 Nástroje a metody adaptačního programu**

Existuje mnoho nástrojů a metod pro uskutečnění adaptačního programu. Mezi hlavní nástroje patří předání základních informací a adaptační (zpětnovazební) rozhovory (Urban, 2013).

#### **Předání základních informací**

Tento nástroj adaptačního programu se zaměřuje především na úvodní informování zaměstnance. Jde o písemnou ale i ústní formu seznámení pracovníka se základními informacemi o organizaci, kterou má většinou na starosti personální oddělení. Jako podpora tohoto nástroje slouží soubor písemných materiálů, který je sestaven přímo pro tyto příležitosti a liší se v závislosti na pracovní pozici, na kterou daný člověk nastupuje (Stýblo a kolektiv, 2011). Tento soubor materiálů se označuje jako tzv. orientační balíček a jeho využití je časté především v zahraničí (Koubek, 2000). Jedná se například o orientační brožury a videa obsahující důležité informace o podniku - jeho historii, produktech a službách, organizaci, pravidlech a směrnicích (Stýblo a kolektiv, 2011). Kromě těchto informací by se nemělo zapomínat ani na informace o pracovních podmínkách, pravidlech odměňování, možnostech vzdělávání a o ochraně zdraví a bezpečnosti práce (Urban, 2013).

Informace, které by měl obsahovat každý orientační balíček:

- organizační schéma organizace
- mapa organizace
- důležitá data pro danou pracovní pozici i celou organizaci
- příručka o politice organizace
- kopie kolektivní smlouvy
- popis pracovního místa
- seznam podnikových volných dnů
- seznam zaměstnaneckých výhod
- formulář pro hodnocení pracovního výkonu a termíny hodnocení
- přehled možností vzdělávání

- informace jak postupovat v případě nebezpečí
- seznam telefonních čísel klíčových pracovníků

(Koubek, 2015)

### **Adaptační (zpětnovazební) rozhovory**

Dalším důležitým nástrojem adaptace jsou zpětnovazební rozhovory. Jedná se o pravidelné rozhovory s nadřízeným v průběhu adaptačního procesu, které se zaměřují na oboustrannou komunikaci a vyjasňování dosavadní situace. Zaměstnanec zjišťuje, nakolik je nadřízený s jeho pracovním výkonem spokojen a jaké výhrady k němu případně má, a zaměstnavatel se ujišťuje, že zaměstnanec má k dispozici veškeré potřebné informace a prostředky a že nepotřebuje s ničím pomoci (Urban, 2013).

Dále je během zpětnovazebních rozhovorů konzultováno plnění stanovených pracovních úkolů a získávání dalších dovedností. Tyto rozhovory jsou poté východiskem pro pozdější vyhodnocení plnění a efektivnosti celého adaptačního programu. Na konci adaptačního období probíhá poslední zpětnovazební rozhovor, který slouží k finálnímu zhodnocení celého adaptačního procesu a vyvození závěrů a dalších postupů (Stýblo a kolektiv, 2011).

### **Další nástroje a metody adaptačního programu**

Mezi další nástroje adaptačního programu patří například také mentoring, rotace práce, orientační trénink nebo program pro management trainees.

**Mentoring** je jednou z metod adaptace, kdy se mentor (většinou zkušenější kolega) snaží co nejefektivněji umožnit novému zaměstnanci seznámení se s organizací, jejími zvyklostmi a pravidly. Mentor nováčkovi pomáhá řešit problémy, které mohou nastat, tak, že mu předává své nejlepší znalosti pomocí usměrňování a nenásilného vedení ke stanovenému cíli (Petrášová a kolektiv, 2014). Jedná se tedy vlastně o metodu vzdělávání při výkonu práce (Armstrong, 2015).

**Rotace práce** je jednou z nejefektivnějších metod adaptace. Nový pracovník dostává přiděleny úkoly, které musí být vykonávány v různých organizačních útvarech dané organizace. Výhodou této metody je, že nový pracovník se obecně seznámí s pracovními postupy v různých částech organizace a získá tak komplexní přehled o jejich vzájemné závislosti a provázanosti (Stýblo a kolektiv, 2011).

**Orientační trénink** je strukturovaný program sloužící pro adaptaci více zaměstnanců zároveň. Orientační trénink se skládá nejen z prezentací personálního oddělení o organizaci, vzdělávacích a kariérních příležitostech, ale i z prezentací manažerů organizace, kteří podávají informace o činnostech jednotlivých částí organizace a o firemních cílech do budoucna (Stýblo a kolektiv, 2011).

**Program pro management trainees** je metoda adaptace určená hlavně pro pracovníky, u kterých se v budoucnu očekává povýšení na vedoucí pozice. Tento program je dlouhodobý a zahrnuje jak odbornou výuku, tak rotaci pracovníka v organizaci (Stýblo a kolektiv, 2011).

### **2.7.2 Vyhodnocení adaptačního programu**

Po ukončení adaptačního programu musí proběhnout vyhodnocení jeho úspěšnosti a efektivnosti. Vychází se jak z průběžných zpětnovazebních rozhovorů mezi nadřízeným a pracovníkem a z pravidelného vyhodnocování průběhu procesu adaptace, tak i z informací získaných od spolupracovníků prostřednictvím anonymních dotazníků nebo pohovorů. Hodnotí se především to, jak pracovník zvládá své pracovní povinnosti, jaký je jeho přístup k práci a jak se začleňuje do již existujících mezilidských vztahů v organizaci (Koubek, 2015). Výsledné zhodnocení probíhá jako finální zpětnovazební rozhovor a jsou během něho zhodnoceny výsledky adaptace. Dále se přijímají konkrétní opatření a stanovují se další cíle a pracovní úkoly do budoucna. Výsledkem vyhodnocení může být rozhodnutí o nutnosti delšího zácviku, či dalších vzdělávacích školení, přeřazení na jinou pozici či úplné ukončení pracovního poměru (Urban, 2013).

## **2.8 Časový plán adaptace**

Adaptační proces se zpravidla zahajuje už v době, kdy dochází k podpisu pracovní smlouvy. Od té chvíle je s pracovníkem udržován pravidelný kontakt a jsou mu průběžně poskytovány informace jak v písemné podobě tak v té ústní. Nový pracovník musí vstřebat mnoho nových poznatků a procesů a potřebuje na to mít dostatek času. Délka adaptačního procesu není jednoznačně stanovena a závisí na konkrétním pracovním místě, organizaci a schopnostech pracovníka. Adaptační proces tak může trvat několik týdnů, ale i měsíců, nemusí tedy probíhat pouze během zkušební doby. Standardně je sestavován na dobu 6 měsíců (Koubek, 2015).

**Časový plán šestiměsíčního adaptačního procesu** může mít následující podobu:

- v době podpisu pracovní smlouvy dojde k předání písemných materiálů a ústních informací
- před nástupem pracovníka na pracovní pozici s ním organizace udržuje pravidelný kontakt
- v den nástupu je nový pracovník proveden organizací, představen spolupracovníkům a podstoupí všechny přijímací procedury
- v prvním týdnu výkonu práce probíhají rozhovory s nadřízeným pro udržení přehledu o situaci, zaměstnanec se stává součástí kolektivu a učí se orientovat v prostředí a pracovních činnostech, spolupracuje se svým mentorem
- v následujícím druhém týdnu již pracovník plní většinu svých pracovních úkolů, dále probíhají konzultace s nadřízeným a personálním oddělením
- ve třetím a čtvrtém týdnu již pracovník navštěvuje různá školení a nadále komunikuje s nadřízeným a personálním oddělením, dochází k hodnocení průběhu orientace
- během druhého až pátého měsíce pracovník vykonává všechny pracovní úkoly a setkání s nadřízeným již nejsou tak častá, navštěvuje další školení a vzdělávací kurzy
- v šestém měsíci se ukončuje proces orientace, vyhodnocuje se jeho efektivnost, pracovní výkon zaměstnance, přijímají se nezbytná opatření a stanovují se plány do budoucna (Koubek, 2000)

## **2.9 Faktory ovlivňující adaptaci**

Faktory ovlivňující adaptaci lze rozčlenit na vnější a vnitřní.

**Vnitřní faktory** pocházejí přímo z osobnosti jedince. Řadí se mezi ně motivace, zájem učit se nové věci a danou práci v organizaci vůbec vykovávat. Velký vliv má také odborná připravenost jedince, která zahrnuje jak teoretické znalosti, tak i zkušenosti z praxe (Toth, 2010). V neposlední řadě je důležitá odolnost pracovníka vůči stresu, který se v prvních fázích zaměstnání často vyskytuje (Kociánová, 2010).

**Vnější faktory** přicházejí z okolí zaměstnance (pracovních činností, spolupracovníků, organizace). Řadíme mezi ně například vliv pracovních podmínek – osvětlení, hluk nebo teplotu v místnosti, rovněž technické a sociální vybavení pracoviště. Na nové

pracovníky také působí způsob vedení týmu ze strany nadřízeného, organizace práce a sociální klima v kolektivu (Toth, 2010).

## 2.10 Přínosy

Jak již bylo řečeno v přechozích kapitolách, hlavním přínosem procesu orientace a adaptace je zkracování doby, po kterou pracovník nepodává očekávaný výkon. Dalšími **přínosy** jsou dle Armstronga (2015) například:

- snižování nákladů spojených s odchody nových pracovníků
- urychlování pokroku v učení
- zvyšování loajálnosti
- snížení stresové zátěže
- začlenění do kolektivu
- přijetí hodnot a ztotožnění se s cíli organizace

Správně provedený proces orientace a adaptace snižuje fluktuaci pracovníků v organizaci a slouží tak k **minimalizaci nákladů spojených s odchody nových pracovníků**.

Rychlý **pokrok v učení** se nových dovedností je možný zejména díky předem připraveným programům, kterými personální oddělení definuje jednotlivé adaptační aktivity a rozkládá je v čase tak, aby nebyl nový pracovník zahlcen a měl na vše dostatek času. To umožňuje pracovníkovi i snazší **zvládnutí stresových situací**.

Proces adaptace umožňuje novému pracovníkovi postupné začlenění do pracovních procesů, poznání historie organizace, jejích tradic a pracovního prostředí. To pomáhá pracovníkovi **poznávat cíle a hodnoty dané organizace** a tudíž i **zvýšit jeho loajálnost** vůči organizaci.

Se snadnějším **začleněním do kolektivu** pomáhá novému zaměstnanci zkušenější kolega, který je pracovníkovi přidělen při nástupu na pracovní pozici (Armstrong, 2015).

## 2.11 Rizika

Proces orientace a adaptace sám o sobě žádná rizika nepřináší. Jeho nedůsledné nebo chybné plnění ovšem může způsobit řadu **problémů**, jako jsou především:

- náklady spojené s odchody nedávno přijatých pracovníků
- stres pracovníka
- negativní dojem z organizace
- ztráty na produktivitě

**Náklady spojené s odchody nedávno přijatých pracovníků** patří mezi největší rizika. Mezi tyto náklady řadíme náklady na získávání náhradních pracovníků, na jejich zaučení, kontrolu jejich práce a napravování jejich chyb. Těmto nákladům se organizace snaží samozřejmě vyhnout a to především tím, že věnují více času a zvýšené pozornosti uvádění pracovníků do organizace a správně nastavenému adaptačnímu programu (Armstrong, 2007).

Dalším rizikem může být **stres pracovníka**, plynoucí ze špatně rozložených povinností a pracovních úkolů v čase nebo naopak úplnou absencí informací. Jak již bylo řečeno dříve, pracovník v prvních fázích adaptace potřebuje dostatek času a prostoru, aby se novým podmínkám přizpůsobil.

Vliv na **negativní dojem z organizace** mohou mít například i nevhodné pracovní podmínky nebo pracovníci, kteří v kolektivu způsobují nepřátelské klima a konflikty (Koubek, 2015).

Negativní dojem z organizace, nedostatečné ztotožnění s cíli organizace nebo nezačlenění pracovníka do pracovního kolektivu může vést také k jeho nedostatečnému výkonu a tedy ke **ztrátám na produktivitě organizace** (Armstrong, 2007).

V každém případě je důležitá oboustranná komunikace mezi pracovníkem a nadřízeným (popř. personálním oddělením) a důsledné hodnocení procesu orientace a adaptace, aby byly případné nejasnosti či problémy včas zachyceny, byla přijata potřebná opatření a k výše zmíněným problémům vůbec nedošlo (Urban, 2013).

## 2.12 Shrnutí teoretické části

Teoretická část této bakalářské práce vychází z definování pojmu řízení lidských zdrojů, který je klíčový pro následné identifikování jednotlivých personálních činností. Proces orientace a adaptace je jednou z personálních činností a může být považován za tu nejdůležitější, přestože je často přehlížen a zařazován pod personální činnost vzdělávání.

Cílem tohoto procesu je co nejvíce zkrátit dobu, po kterou pracovník nepodává očekávaný výkon. Aby byl proces úspěšný, je velmi důležité jeho plánování a důsledné plnění, včetně jeho vyhodnocování.

Na realizaci procesu orientace a adaptace se podílejí subjekty, jako například přímý nadřízený, personální oddělení nebo mentor či patron, což je zkušenější kolega, který je pracovníkovi po dobu adaptace k dispozici. Jednotlivé subjekty se na adaptaci podílejí v závislosti na oblasti a fázi adaptačního procesu.

K dodržení požadovaného průběhu procesu orientace a adaptace slouží adaptační program. Ten je individuálně sestaven na míru každému zaměstnanci personálním oddělením. Obsahuje důležité informace a termíny, se kterými se musí zaměstnanec seznámit. Nechybí v něm ani stanovení doby trvání adaptace.

Závěrem procesu orientace a adaptace je vyhodnocení samotného průběhu. To probíhá mezi zaměstnancem a přímým vedoucím na základě zpětnovazebních rozhovorů, které byly průběžně po dobu adaptace uskutečňovány.

## **3 Charakteristika organizace - Magistrát města Plzně**

### **3.1 Základní informace**

Město Plzeň je se svými 170 tisíci obyvateli čtvrté největší město v České republice, a to po Praze, Brně a Ostravě. Plzeň je členěna na deset městských obvodů s vlastními orgány samosprávy (viz Příloha A). Roku 1990 se Plzeň stala statutárním městem. V České republice existuje celkem 27 statutárních měst, což znamená, že mají právo si svoji správu organizovat podle základní městské vyhlášky, která se označuje jako statut města.

Nejvyšším orgánem statutárního města Plzně v oblasti samosprávy je Zastupitelstvo města Plzně, ze kterého je volena Rada města Plzně v čele s primátorem. Zastupitelstvo tvoří 47 členů volených občany města Plzně každé čtyři roky při volbách do obecních zastupitelstev.

Správa města a rozdělení výkonu samosprávy a přenesené působnosti státní správy mezi městskými obvody a orgány s celoměstskou působností jsou upraveny Statutem města Plzně.

Statutární město Plzeň plní úkoly územní samosprávy a přenesené státní správy prostřednictvím Magistrátu města Plzně. Ten sídlí v Plzni na náměstí Republiky 1, v historické budově radnice.

(plzen.eu, 2018a).

### **3.2 Funkce**

Magistrát města Plzně má na starosti úkoly jak v oblasti samostatné působnosti, tak i v oblasti přenesené působnosti. Společně s deseti úřady městských obvodů plní magistrát funkci obecního úřadu obce, pověřeného obecního úřadu a také úřadu obce s rozšířenou působností. Působnost magistrátu je upravena později zmíněnými právními předpisy (Organizační řád Magistrátu města Plzně, 2019).

Magistrát města Plzně spolupracuje s Radou města Plzně a Zastupitelstvem města Plzně při zajišťování samostatné působnosti města a vykonává úkoly, které mu byly zastupitelstvem nebo radou přiděleny. Dále řídí organizační složky města, které nebyly přiřazeny k některým z městských obvodů a příspěvkové organizace města (Statut města Plzně, 2001).



### **3.3 Politické prostředí**

Politické prostředí je důležitou součástí vnějšího prostředí Magistrátu města Plzně. Pro fungování města je zásadní politická stabilita v zemi, neboť město musí neustále reagovat na aktuální změny v legislativě. Politická stabilita má také vliv na rozpočet města, který je napojen na státní rozpočet.

Kromě politické stability státu má na chod města vliv i komunální politická situace. Volby do obecních zastupitelstev se konají pravidelně každé čtyři roky. Dle výsledku voleb jsou vítězné politické strany poměrně zastoupeny v Zastupitelstvu města Plzně a v Radě města Plzně.

Konkrétní strategie a cíle města se odvíjejí od programů politických stran, které jsou v zastupitelstvu.

### **3.4 Legislativa**

Veřejný sektor je na rozdíl od toho soukromého upravován legislativními normami a zákony, které musí bezpodmínečně dodržovat.

**Základními právními předpisy, kterými se činnosti magistrátu řídí, jsou:**

- Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky
- Listina základních práv a svobod
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích
- Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích
- Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Obecně závazná vyhláška Statutárního města Plzně č. 8/2001, Statut města Plzně

Dále se každá organizační složka Magistrátu města Plzně řídí zákony, které souvisejí s její konkrétní problematikou, tzn. např. zákon o účetnictví, zákon o úřednících územních samosprávných celků, stavební zákon, zákon o krizovém řízení, zákon o zadávání veřejných zakázek, zákon o občanských průkazech, atd.

(Právní předpisy a interní řídicí předpisy, 2016)

### 3.5 Zainterесované subjekty

V rámci své činnosti přichází Magistrát města Plzně do styku s velkým množstvím subjektů. Patří mezi ně například:

- nadřízené orgány
- další úřady samosprávných celků
- další finanční instituce
- subjekty soukromého sektoru
- veřejnost

Přímým **nadřízeným orgánem** Magistrátu města Plzně je Krajský úřad Plzeňského kraje, který je zřizován Ministerstvem vnitra ČR. Krajský úřad poskytuje magistrátu odbornou a metodickou pomoc a zároveň vykonává kontrolu nad výkonem přenesené působnosti státní správy.

Mezi **další úřady samosprávných celků**, se kterými magistrát spolupracuje, patří městské úřady a magistráty dalších měst České republiky. Jedná se většinou o vzájemnou spolupráci a kooperaci.

**Dalšími finančními institucemi**, které mají vliv především na personální oblast činnosti magistrátu, jsou:

- Úřad práce – slouží jako externí zdroj získávání lidských zdrojů
- Zdravotní pojišťovny – odvody zdravotního pojištění
- Česká zpráva sociálního zabezpečení – odvody sociálního pojištění
- Finanční úřad – odvody daní státu (daň z příjmu fyzických osob a další)

Všechny tyto subjekty mají zároveň kontrolní pravomoc nad činností magistrátu.

Magistrát dále při zajišťování veřejných statků spolupracuje se **soukromým sektorem** prostřednictvím veřejných zakázek, a to zejména při nákupu zboží jako je programové vybavení, nábytek nebo kancelářské potřeby a nákup služeb, jako například stavebních prací, dopravy, školení nebo úklidu kancelářských prostor. Dodavatelé jsou vybíráni na základě nezávislého posouzení. Celý průběh zadávání veřejných zakázek musí být transparentní, aby nedocházelo k diskriminaci či korupci.

Magistrát města Plzně dále zajišťuje prostřednictvím své činnosti především služby pro **veřejnost**. Občané se obracejí na magistrát při řešení nejrůznějších životních situací. Těmi mohou být například záležitosti týkající se:

- občanských průkazů a cestovních dokladů
- řidičských průkazů
- živnostenského oprávnění
- stavebního povolení
- dopravních přestupků
- bytových potřeb

K vyřízení těchto záležitostí mohou občané využít přehledné návody a formuláře na stránkách města, online objednání prostřednictvím aplikace „Úřad bez čekání“ nebo mobilní aplikaci „Plzeň-občan“.

(plzen.eu, 2019)

### **3.6 Cíle statutárního města Plzně na další období**

Statutární město Plzeň, a tedy i Magistrát města Plzně, má za cíl zkvalitňování životních podmínek obyvatel města všech věkových skupin. Město do budoucna usiluje o zvýšení bezpečnosti místních občanů i turistů, dále dochází k trvalému rozvoji trhu práce a snaze o provázání školství s pracovními příležitostmi. Rozvoj vzdělání považuje město za klíčový faktor konkurenceschopnosti, zajištění vysoké zaměstnanosti a nezbytný předpoklad rozvoje města. Dalším cílem je oživení centra města, čímž vznikne přitažlivé místo pro trávení volného času a zlepší se tak kulturní a společenský život ve městě. Posledním, ze stanovených cílů, je rozšiřování povědomí o Plzni i v ostatních regionech a zahraničí (plzen.eu, 2018b).

### **3.7 Financování**

Finanční situace je významnou součástí vnitřního prostředí organizace. Magistrát města Plzně je rozpočtovou organizací. Základním finančním plánem je tedy rozpočet města Plzně, podle kterého se v průběhu roku hospodaří. Rozpočet města se skládá z rozpočtu orgánů s celoměstskou působností a také z rozpočtu městských obvodů. Rozpočet města schvaluje zastupitelstvo, za hospodaření podle něj odpovídá Rada města Plzně.

Rozpočet je sestavován na rozpočtový rok, který je shodný s kalendářním rokem. Je tvořen na základě střednědobého výhledu rozpočtu, který je sestavován na následující 3 roky a obsahuje celkové příjmy, výdaje, splatnost dluhů města, celkové pohledávky a závazky. Zpracováním rozpočtu se na magistrátu zabývá odbor financování a rozpočtu. Rozpočet města se zpravidla sestavuje jako vyrovnaný, může však být schválen i jako přebytkový či schodkový.

Mezi **příjmy rozpočtu** města patří například:

- výnosy z daní
- příjmy z vlastního majetku a majetkových práv
- příjmy z výsledků vlastní činnosti
- dotace ze státního rozpočtu či rozpočtu kraje
- peněžité dary a příspěvky
- prostředky získané správní činností ostatních orgánů státní správy (např. poplatky, pokuty, sankce)

Dalšími zdroji financování města jsou úvěry, zápůjčky, či prostředky vlastních účelových fondů.

Mezi **výdaje rozpočtu** města se například řadí:

- výdaje spojené s rozvojem města a zabezpečením jeho aktivního života
- výdaje spojené s výkonem veřejné správy
- výdaje na péči o vlastní majetek
- závazky plynoucí ze smluv uzavřených jménem města

(Statut města Plzně, 2001)

Dle Usnesení Zastupitelstva města Plzně z 13. 12. 2018 je **rozpočet Magistrátu města Plzně na rok 2019** stanoven objemem:

- příjmů 6 908 599 tis. Kč
- výdajů 7 404 784 tis. Kč
- financování magistrátu + 496 185 tis. Kč

(Usnesení Zastupitelstva města Plzně č. 486, 2018)

Rozpočet města Plzně pro jednotlivé roky je veřejně přístupný na webových stránkách:

<https://rozpocet.plzen.eu>

### 3.8 Organizační struktura

Součástí vnitřního prostředí Magistrátu města Plzně je organizační struktura, která je tvořena:

- primátorem
- náměstký primátora
- tajemníkem magistrátu
- zaměstnanci

**Primátor** města Plzně stojí v čele magistrátu. Zastupuje město navenek, řídí jednání Zastupitelstva města Plzně a Rady města Plzně, dále svolává jejich jednání a podepisuje právní předpisy města, usnesení rady a zastupitelstva. Další jeho pravomocí je jmenování a odvolávání tajemníka magistrátu, a to na návrh ředitele krajského úřadu. Tajemník má mimo jiné odpovědnost za informování veřejnosti o činnostech města a jeho orgánů.

Čtyři **náměstký primátora** volí zastupitelstvo z řad svých členů. Zastupují primátora v době jeho nepřítomnosti, a to dle stanoveného pořadí. Náměstci dohlíží na činnosti orgánů města a rozpočtových a příspěvkových organizací města.

Činnosti **tajemníka** Magistrátu města Plzně zahrnují organizování chodu magistrátu v samostatné i přenesené působnosti, za což odpovídá primátorovi. Tajemník je jmenován a odvoláván primátorem. Představuje roli zaměstnavatele vůči zaměstnancům magistrátu, kontroluje a řídí jejich činnosti a uzavírá a ukončuje s nimi pracovní poměr.

Pracovní poměr vzniká **zaměstnancům** magistrátu podpisem pracovní smlouvy, zatímco vedoucím zaměstnancům vzniká pracovní poměr jmenováním do funkce. Každý zaměstnanec je začleněn do základního organizačního útvaru, kde je podřízen svému vedoucímu odboru, popř. oddělení.

Základními organizačními složkami magistrátu jsou odbory, které zřídila Rada města Plzně. V čele odborů stojí jejich vedoucí. Za účelem koordinace činností těchto odborů při plnění úkolů v rámci samostatné působnosti byly vytvořeny vnitřní úřady. Vnitřní úřady jsou sdružením několika odborů. V čele úřadu je jeho ředitel.

Rada města Plzně zřídila na magistrátu následující **úřady**:

- úřad správních agend

- úřad ekonomický
- úřad technický
- úřad služeb obyvatelstvu

Odbory magistrátu lze dále členit na oddělení, která mají v čele svého vedoucího, jmenovaného tajemníkem. Kanceláře ředitelů vnitřních úřadů mají charakter oddělení, kancelář tajemníka a primátora mají charakter odboru.

Magistrát města Plzně je řízen pomocí těchto **6 řídicích stupňů**:

- Rada města Plzně
- primátor města – jeho náměstci a členové rady
- tajemník magistrátu
- ředitelé vnitřních úřadů
- vedoucí odborů
- vedoucí oddělení

(Organizační řád Magistrátu města Plzně, 2019)

Organizační struktura Magistrátu města Plzně je liniová, jelikož každý pracovník má jasně přiděleného nadřízeného, popřípadě i podřízeného. Dále se jedná o strmou centralizovanou organizační strukturu, což je dáno velkým počtem hierarchických úrovní organizační struktury a centralizací rozhodovacích pravomocí do rukou vrcholového vedení (viz Příloha B).

### **3.9 Informační systémy**

Magistrát v rámci své činnosti využívá velké množství informačních systémů, které mu umožňují jak ukládání, uchování, tak i zpracování důležitých údajů. Jelikož jen málokterý informační systém se využívá napříč celým magistrátem bez rozdílu, zmíním alespoň ty nejdůležitější nebo nejvyužívanější.

Jedním z často využívaných a praktických programů je **CODEXIS**. Ten obsahuje veškeré právní předpisy České republiky a Evropské unie. Všechny tyto zákony jsou navíc uvedeny jak v historickém a aktuálním znění, tak i v budoucím znění. Program CODEXIS mají k dispozici všichni zaměstnanci magistrátu pro svou aktuální potřebu.

Velmi důležitým informačním systémem využívaným na magistrátu je program **SAP**. Od roku 2010 na něm magistrát zpracovává finanční účetnictví, mzdové účetnictví, evidenci majetku nebo také čerpání rozpočtu.

Dalším z informačních systémů je program **i-Faktury**, který obsahuje veškeré faktury ve formátu PDF. Slouží k obsluze celého procesu souvisejícího s fakturami od jejich pořízení, zaúčtování, schválení až po příkazy k úhradě finanční účtárně.

**Agendio** je jednotný systém pro vedení všech typů agend jako jsou:

- smlouvy
- místní poplatky
- přestupky
- pokuty
- sociální dávky

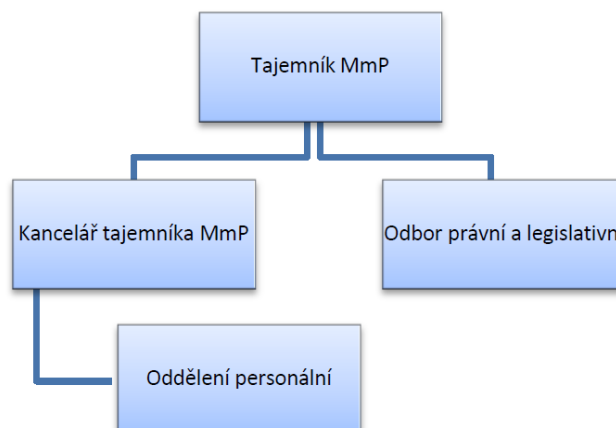
V systému Agendio je vedena veškerá evidence smluvních partnerů města a uzavřených smluv.

Neméně důležitým je i program **E-spis**, který se používá k evidenci, správě, oběhu, archivaci a skartaci písemností, dokumentů a spisů doprovázejících veškerou agendu na Magistrátu města Plzně.

### **3.10 Personální činnosti na Magistrátu města Plzně**

Zaměstnanci magistrátu jsou důležitou součástí vnitřního prostředí organizace, a proto je velmi zásadní i péče o ně. Z toho důvodu je vhodné zmínit i personální činnosti prováděné na Magistrátu města Plzně, které zároveň úzce souvisejí s problematikou této bakalářské práce.

Obrázek 1: Organizační zařazení personálního oddělení



Převzato: Organizační struktura Magistrátu města Plzně, 2019

Personální činnosti na Magistrátu města Plzně má na starosti personální oddělení. To organizačně spadá pod Kancelář tajemníka (viz Obrázek 1) a sídlí na adrese Kopeckého sady 11, Plzeň.

Personální oddělení pro Magistrát města Plzně zajišťuje komplexní výkon veškeré pracovně právní a personální agendy v souladu s příslušnými právními předpisy. Evidence probíhá s využitím informačního systému SAP. Dále je personální oddělení metodickým a koordinačním místem pro oblast péče o zaměstnance a spolupracuje na tvorbě kolektivní smlouvy. Přípravuje a sestavuje rozpočet finančních prostředků na platy všech zaměstnanců magistrátu, zastupitelů a členů komisí a výborů a ve spolupráci s odborem financování a rozpočtu vyhodnocuje jeho čerpání. Zajišťuje také organizaci výběru nových zaměstnanců formou výběrových řízení, sestavuje plány vzdělávání a zabezpečuje především komplexní platovou agendu všech 624 úředníků pracujících na hlavní pracovní poměr, 270 zaměstnanců pracujících na dohodu o provedení práce nebo provedení činnosti, 47 zastupitelů a 200 členů poradních orgánů.

### 3.10.1 Cíle personálního oddělení

Na každý rok vedoucí personálního oddělení připravuje dokument, který shrnuje základní cíle oddělení na dané období, osoby odpovědné za plnění těchto cílů, termíny dosažení cílů, a zdroje (lidské, materiální a finanční), ze kterých se má v průběhu realizace cílů čerpat.

**Cíle** sestavené pro personální oddělení na rok 2018 byly například:



- prohlubování znalostí a dovedností práce s informačními systémy magistrátu
- zabezpečení adaptačního procesu
- zajišťování plnění požadovaných cílů v oblasti GDPR (tzn. obecné nařízení o ochraně osobních údajů)
- realizace procesu elektronizace interních postupů v personální oblasti
- pokračování v realizaci projektu „Nastavení systému Mentoringu“
- realizování interních seminářů a dalších školení
- pravidelné každoroční vyhodnocování systému vzdělávání

(Cíle kvality Kanceláře tajemníka, 2018)

### 3.10.2 Rizika a příležitosti personálního oddělení

Pro každý odbor na Magistrátu města Plzně musí být sestaven dokument shrnující základní rizika a příležitosti, které se daného odboru týkají.

Mezi **rizika**, na která musí být personální oddělení připraveno, patří například:

- změna obecných legislativních předpisů
- reálná nezastupitelnost některých zaměstnanců
- neplánovaný růst pracovních sil, který má dopad na čerpání mzdových prostředků z rozpočtu
- neplnění plánů vzdělávání

Pro každé riziko je dále stanoveno opatření, které ho eliminuje a osoba odpovědná za jeho přijetí. Možným opatřením při změně celostátních legislativních předpisů je informovanost a včasná reakce. Reálná nezastupitelnost zaměstnanců je eliminována zajištěním a proškolením dalších osob a udržováním optimálního počtu pracovníků na daném pracovišti. Pravidelné sledování a kontrola čerpání mzdových prostředků a odhad jejich budoucí potřeby zajišťuje minimalizaci hrozby přečerpání mzdových prostředků z rozpočtu. Opatřením posledního výše uvedeného rizika je zavedení pravidelných reportů postupného plnění vzdělávacích plánů směrem k vedoucím.

Mezi **příležitosti**, které personální oddělení má, patří například:

- zpracování flexibilnějšího personálního systému
- elektronizace agend

(Registr provozních rizik a příležitostí odboru, 2017)

### 3.11 Shrnutí

Magistrát města Plzně vykonává úkoly územní samosprávy a přenesené státní správy Statutárního města Plzně. Spolupracuje při tom s Radou města Plzně a Zastupitelstvem města Plzně. Zajišťuje tak výkon samostatné působnosti města a dále plní úkoly, které mu byly zastupitelstvem nebo radou přiděleny. V čele magistrátu stojí primátor města Plzně.

Na činnost magistrátu má vliv mnoho vnějších i vnitřních faktorů, které jsou shrnuty v níže uvedené Tabulce 1 inspirované SWOT analýzou, která zde nelze přímo aplikovat.

Tabulka 1: Shrnutí prostředí podniku

<b>Vnitřní prostředí</b>	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• finanční stabilita</li><li>• transparentní hospodaření</li><li>• stabilní zaměstnavatel</li><li>• spolehlivý obchodní partner</li><li>• jasně definovaná organizační struktura (vztahy nadřízenosti a podřízenosti)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• svázanost procesů při naplňování cílů</li><li>• částečná závislost na státním rozpočtu</li></ul>
<b>Vnější prostředí</b>	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• příznivé změny v politice</li><li>• rozšíření povědomí o městě v ostatních regionech a v zahraničí</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• negativní změny v politice</li><li>• přílišné omezení legislativními normami</li></ul>

Zpracovala: Tereza Ličačková, 2019

## **4 Analýza procesu orientace a adaptace na Magistrátu města Plzně**

Tato část bakalářské práce se bude věnovat analýze procesu orientace a adaptace na Magistrátu města Plzně. Nejdříve budou využity interní dokumenty, které byly magistrátem poskytnuty jako podklad. Z těch byly získány informace, jak proces orientace a adaptace na magistrátu probíhá a jak je metodicky upraven. Dále byl proveden strukturovaný rozhovor s psycholožkou magistrátu, která má v této problematice značný přehled a která se podílí na dalším zdokonalování tohoto procesu, především díky nově zaváděnému projektu „Mentoring“. Informace z rozhovoru budou sloužit k rozšíření a doplnění informací získaných z analýzy interních dokumentů magistrátu a také k následnému navržení opatření pro zlepšení. V poslední části této kapitoly byly pomocí dotazníkového šetření zjištěny názory a připomínky zaměstnanců, kteří procesem orientace a adaptace v posledních pěti letech prošli.

### **4.1 Průběh procesu orientace a adaptace**

Personální oddělení kanceláře tajemníka se na magistrátu obecně zabývá:

- plánováním
- získáváním a výběrem
- vzděláváním (které zahrnuje i proces orientace a adaptace)
- hodnocením
- odměňováním

Úprava personálních činností vychází především ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, který upravuje pracovněprávní vztahy vznikající při výkonu závislé činnosti mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

Vzhledem k tomu, že tyto personální činnosti na sebe navazují, jsou vzájemně propojeny a proces orientace a adaptace je dokonce součástí procesu vzdělávání, bude se tato práce v rámci analýzy věnovat okrajově i dalším z těchto činností.

Zdrojem informací pro tuto kapitolu byla analýza interních dokumentů, které byly magistrátem poskytnuty. Patří mezi ně:

- Metodika adaptačního procesu zaměstnanců Magistrátu města Plzně
- Adaptační příručka pro nového zaměstnance Magistrátu města Plzně
- Adaptační příprava zaměstnance Magistrátu města Plzně

- Vzdělávání zaměstnanců Magistrátu města Plzně
- Lidské zdroje - získávání a výběr na Magistrátu města Plzně

Proces orientace a adaptace začíná již při získávání pracovníků. Získávání pracovníků na magistrátu probíhá buď z vnitřních, nebo z vnějších zdrojů. Dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, který upravuje především pracovní poměr těchto úředníků, jejich základní povinnosti, podmínky výběrového řízení a problematiku vstupního a průběžného vzdělávání, má magistrát při získávání pracovníků na pracovní pozice povinnost vyhlášovat výběrová řízení. Informaci o volném pracovním místě musí úřad zveřejnit na úřední desce nebo svých internetových stránkách nejméně 15 dní přede dnem určeným pro podání přihlášky. Po shromáždění a roztřídění podaných přihlášek musí proběhnout výběrové řízení, o jehož výsledku rozhoduje výběrová komise složená minimálně ze tří členů. Tuto komisi volí a odvolává tajemník magistrátu. Při výběrovém řízení na místo vedoucího úředníka je jedním z členů komise obvykle také psycholog.

Pracovní pozice úředníků jsou na rozdíl od pozic v soukromém sektoru přesně popsány a definovány v nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách, kde jsou k nim přiřazeny příslušné platové třídy.

(Lidské zdroje – získávání a výběr na Magistrátu města Plzně, 2015)

Další fází po výběru pracovníka je vzdělávání. To se na magistrátu dělí na **3 stupně**:

- vstupní vzdělávání
- průběžné vzdělávání
- ověření zvláštní odborné způsobilosti

Součástí **vstupního vzdělávání** je na Magistrátu města Plzně i proces adaptace a orientace. Jelikož není proces orientace a adaptace legislativně upraven, slouží magistrátu k provádění procesu orientace a adaptace interní dokument „Metodika adaptačního procesu zaměstnanců Magistrátu města Plzně“, který obsahuje veškeré potřebné informace pro vedoucí pracovníky a personální oddělení. Dle této metodiky je základní doba orientace a adaptace totožná se zkušební dobou a činí tedy 3 měsíce.

Magistrát města Plzně rozděluje **subjekty** adaptačního procesu, se kterými je nový zaměstnanec ihned při nástupu seznámen, na:

- přímého nadřízeného
- mentora
- pracovníky personálního oddělení

**Přímý nadřízený** má zodpovědnost za průběh procesu adaptace. Přímým nadřízeným může být vedoucí oddělení, vedoucí odboru, ředitel vnitřního úřadu nebo tajemník.

**Mentorem**, na kterého se nový zaměstnanec může během procesu adaptace obracet s dotazy, může být přímý nadřízený nebo jiný zaměstnanec odboru pověřený touto funkcí.

**Pracovníci personálního oddělení** mají na starosti práci s dokumenty, které jsou součástí procesu adaptace, a dále je jejich úkolem tento proces metodicky vést a kontrolovat jeho průběh.

**Objektem** řízeného procesu adaptace může dle metodiky být:

- nový zaměstnanec
- vracející se zaměstnanec
- pracovník přecházející z jiného organizačního útvaru

Hlavním subjektem, který má na starosti řízení procesu adaptace **nového zaměstnance**, je jeho přímý nadřízený.

**Zaměstnanec vracející se na svou pracovní pozici**, ať už po mateřské dovolené, rodičovské dovolené nebo po delší nemoci, musí mít možnost doplnění znalostí a dovedností – tzv. readaptace.

Adaptační doba u **pracovníků, kteří přecházejí** z jiného oddělení, odboru, úřadu, kanceláře nebo úřadu městského obvodu, je kratší, jelikož již znají firemní kulturu a organizační uspořádání magistrátu. Přejít je možný z důvodu vývoje pracovní kariéry nebo i změny zdravotního stavu pracovníka.

Úkolem personálního oddělení v problematice adaptace je především vypracování metodiky adaptačního procesu a informačních materiálů, organizace vstupního vzdělávání, koordinace adaptace z hlediska obsahu a času a proškolení vedoucích úředníků v této oblasti.

Proces vstupního vzdělávání probíhá na magistrátu v **několika fázích**:

- fáze před nástupem do zaměstnání

- úvodní proškolení na personálním oddělení
- proškolení na pracovišti
- podstoupení programu „vstupní vzdělávání úředníků“

Doba **před nástupem do zaměstnání** slouží k vyřízení administrativy spojené s nástupem, absolvování vstupní lékařské prohlídky, popř. poskytnutí prvotních informací o úřadu. To vede k lepší připravenosti zaměstnance na proces adaptace.

**Úvodní proškolení** na personálním oddělení zahrnuje předání prvotních informací z oblasti bezpečnosti, ochrany zdraví při práci a ochrany osobních údajů. Dále je pracovník seznámen se strukturou úřadů, komunikací v rámci magistrátu včetně přístupů do potřebných aplikací a intranetu. Rovněž je novému zaměstnanci předána „**Adaptační příručka nového zaměstnance**“. Ta obsahuje například tyto informace:

- stručnou charakteristiku organizace
- oficiální stránky města
- vnitřní předpisy magistrátu
- orientaci v úřadu
- pracovní dobu, nepřítomnost na pracovišti, pracovní neschopnost, dovolenou
- stravenky, ošatné, tužkovné
- preventivní péči, bezpečnost a ochranu zdraví při práci
- výplatní termíny
- nabídku školení

Dalším materiálem, který pracovník obdrží, je „**Adaptační příprava zaměstnance**“, která slouží k postupnému vyplňování a zaznamenávání již absolvovaných školení a vzdělávacích programů. Na základě tohoto materiálu poté probíhá vyhodnocení procesu adaptace vedoucím pracovníkem.

**Proškolení na pracovišti** probíhá za asistence mentora, který provádí zaměstnance procesem adaptace. Zaměstnanec se v této fázi seznámí s vnitřními předpisy úřadu a zúčastní se jednání Zastupitelstva města Plzně.

Dále pracovník podstoupí u vzdělávací instituce akreditovaný vzdělávací program „**Vstupní vzdělávání úředníků**“. Toto vzdělávání je ukončeno osvědčením, které bude mít úředník založeno v osobním spisu na personálním oddělení. Obsah školení je dle adaptační přípravy následující:

- právní rámec veřejné správy v ČR
- organizace a řízení územních samosprávných celků
- ekonomie veřejného sektoru
- komunikace a etika

Úředník zde získá informace z oblasti základů veřejné správy, obecných zásad organizace, činností veřejné správy a územních samosprávných celků, veřejného práva, veřejných financí, pravidel etiky úředníka a základních komunikačních dovedností.

Úkolem přímého nadřízeného je řízení a kontrola adaptace na konkrétní pracovní místo, uskutečňování průběžných rozhovorů s novým pracovníkem a následné vyhodnocení průběhu adaptace. Vyhodnocení probíhá jednak písemně (pomocí formuláře „Adaptační příprava zaměstnance“) a jednak v rámci procesu hodnocení na konci zkušební doby, kdy vedoucí pracovník zhodnotí pracovní výkon a další předpoklady pro výkon práce.

**Výsledkem vyhodnocení může být:**

- ukončení pracovního poměru ve zkušební době
- setrvání zaměstnance v pracovním poměru
- navržení osobního příplatku

Další fází vzdělávání pracovníka je tzv. **průběžné vzdělávání**. To je zajišťováno externí nebo interní formou a probíhá dle individuálního plánu vzdělávání daného zaměstnance. Vzdělávací instituce mohou být buď akreditované, nebo neakreditované.

Posledním bodem vzdělávání pracovníků je zvláštní odborná způsobilost prováděná na základě vyhlášky č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků. Ta se týká pouze úředníků, kteří zajišťují výkon správních činností stanovených prováděcím právním předpisem. Zvláštní odborná způsobilost se ověřuje složením zkoušky a prokazuje se osvědčením. Zkoušku odborné způsobilosti musí daný úředník magistrátu složit nejpozději do 18 měsíců od počátku jeho pracovního poměru. Tato zkouška je realizována prostřednictvím Institutu pro veřejnou správu Praha, který má akreditaci od Ministerstva vnitra České republiky. Zkouška zvláštní odborné způsobilosti má obecnou a zvláštní část.

**Obecná část** zahrnuje:

- základy veřejné správy (zvláště obecných principů organizace)

- činnosti veřejné správy
- znalost zákona o obcích, o krajích, o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení
- schopnost aplikace těchto znalostí

**Zvláštní část** zahrnuje:

- znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů
- schopnost jejich aplikace

Pro ověřování zvláštní odborné způsobilosti vytváří ministerstvo zkušební komise o 3 členech složené z odborníků na obecnou i zvláštní část. Předsedu a ostatní členy zkušební komise jmenuje ministerstvo. Zkušební komise rozhoduje většinou hlasů svých členů.

Zkouška se člení na 2 samostatné části - písemnou a ústní. Úředník koná nejdříve písemnou zkoušku, na základě které se poté může účastnit ústní zkoušky. Je-li při ústní zkoušce úředník hodnocen jako "vyhověl" v obecné i zvláštní části, obdrží do 15 dnů ode dne konání ústní zkoušky od ministerstva osvědčení.

#### **4.2 Strukturovaný rozhovor**

Strukturovaný rozhovor (viz Tabulka 2) byl proveden za účelem rozšíření informací získaných z poskytnutých interních dokumentů a slouží jako podklad k následnému vyhodnocení procesu adaptace na Magistrátu města Plzně a navržení opatření pro zlepšení. Rozhovor byl veden s psycholožkou magistrátu, která se podílí na personálních činnostech a jejich metodickém zpracování. Strukturovaný rozhovor byl členěn do dvou bloků:

- proškolení vedoucích pracovníků v rámci adaptace
- projekt „Mentoring“

Na tyto dva bloky je strukturovaný rozhovor zaměřen z toho důvodu, že zmínka o jakýchkoli školeních vedoucích pracovníků v rámci procesu adaptace v interních dokumentech chyběla, ale z teorie vyplývala jejich důležitost a projekt „Mentoring“ je na magistrátu velmi aktuální téma, na které by bylo vhodné opatření pro zlepšení navázat. Informace získané ze strukturovaného rozhovoru jsou stručně zaznamenány v následující tabulce, celý rozhovor je poté shrnut v příloze (viz Příloha C).



Tabulka 2: Strukturovaný rozhovor

<b>1. BLOK: Proškolení vedoucích pracovníků v oblasti adaptace</b>	
<i>a) Jaká školení musejí vedoucí podstoupit?</i>	- žádná; postupují podle „Metodiky adaptačního procesu zaměstnanců Magistrátu města Plzně“
<i>b) Jak je jejich výkon hodnocen?</i>	- zpětná vyhodnocení neprobíhají
<b>2. BLOK: Projekt „Mentoring“</b>	
<i>a) Co znamená projekt „Mentoring“?</i>	- jedna z klíčových aktivit v rámci projektu „Kvalita pro budoucnost“ - rozšíření dosavadního procesu adaptace - cíl: proškolení pracovníků, kteří budou vykonávat funkci mentorů na jednotlivých pracovištích
<i>b) Jaká bude jeho výhoda?</i>	- zlepšení adaptačního procesu pomocí neformálního předávání vědomostí, sociálních vazeb a psychosociální podpory - formální přiřazení mentorů
<i>c) Jaký bude rozdíl oproti dosavadnímu procesu?</i>	- za mentoring bude kromě vedoucího odpovídat i přidělený mentor - subjekty mentoringu jsou rozšířeny o metodika mentoringu, který celý proces kontroluje a vyhodnocuje - vznik 2 nových dokumentů (formulář pro mentora a pro mentorovaného)
<i>d) Jak bude systém „Mentoring“ zaváděn?</i>	- funguje od 1. ledna 2019 - nejdříve byly sestaveny potřebné dokumenty - poté byli vytipováni adepti na pozici mentora (celkem 75 pracovníků – vedoucí i řadoví zaměstnanci) - následoval 5 denní kurz, kde se učili jak s novými zaměstnanci pracovat - 75 mentorů dostalo Osvědčení - dále se plánují každoroční školení mentorů
<i>e) Co je úkolem mentora?</i>	- pomoci novému zaměstnanci po odborné stránce - usnadnit orientaci v sociálním prostředí kolektivu a organizace jako celku - sledovat pokrok v zapracování a začlenění do sociální skupiny - poskytnutí vedoucímu úředníkovi průběžné hodnocení
<i>f) Jak budou mentoři odměněni?</i>	- probíhá konzultace možnosti finančního ohodnocení mentorů - počítá se s úlevami v pracovních povinnostech

Zpracovala: Tereza Ličačková, 2019

### 4.3 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření (viz Příloha D) bylo zjistit názory pracovníků Magistrátu města Plzně na proces orientace a adaptace, kterým prošli po nástupu do organizace. Získaná data jsou využita k posouzení efektivnosti tohoto procesu z pohledu zaměstnanců.

Dotazník byl vytvořen prostřednictvím webové aplikace Google Forms a poté byl rozeslán e-mailem vybraným pracovníkům magistrátu, kteří zde působí po dobu maximálně pěti let. Limit pěti let byl stanoven především z toho důvodu, aby měli pracovníci proces orientace a adaptace ještě v živé paměti. Dotazník byl rozeslán 81 zaměstnancům magistrátu, které organizace oslovila. Zodpovězené dotazníky byly získány zpět pouze od 49 respondentů.

Dotazník obsahuje 22 otázek, z čehož některé jsou podmíněny přechozími odpověďmi. Minimální počet otázek je tedy 16. Použity jsou jak uzavřené otázky, kde je možnost zvolit jednu nebo více odpovědí, tak i otevřené otázky a hodnotící škály. Otázky v dotazníku jsou rozčleněny do následujících sedmi bloků:

- **respondenti** (demografická charakteristika respondentů)
- **organizace** (motivace k práci v organizaci, naplnění očekávání respondentů)
- **mentor** (přidělení mentora, jeho charakteristika a návrhy)
- **písemné dokumenty** (hodnocení písemných dokumentů obdržených při nástupu)
- **rozhovory s nadřízeným** (jejich frekvence a zhodnocení)
- **návrhy pracovníků** (co by změnili)
- **doplňující dotazy** (vliv faktorů na adaptaci, náročnost oblastí adaptace, problémy, podílení subjektů adaptace na jejím průběhu, náročnost složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti)

#### BLOK 1: Respondenti

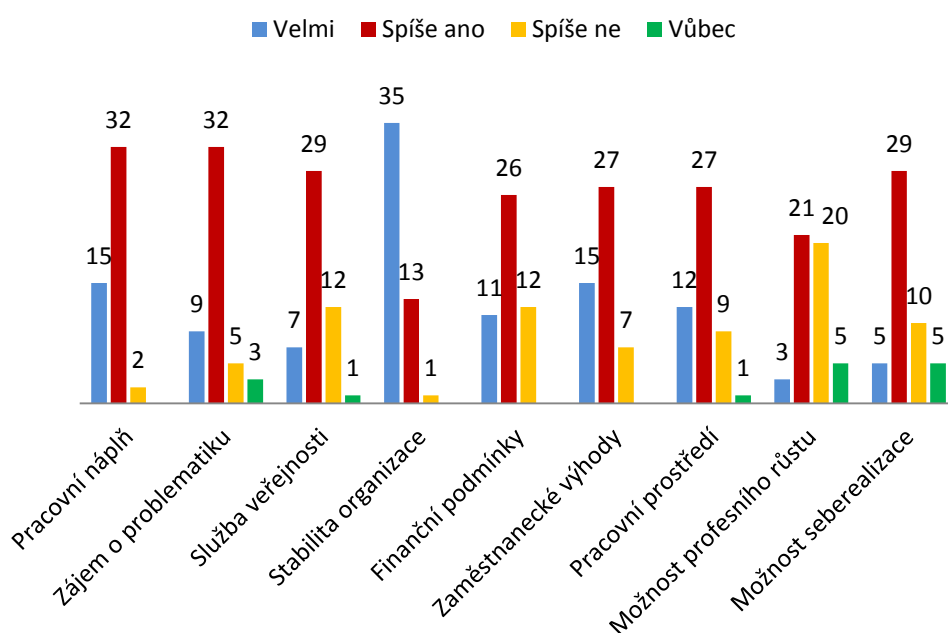
Tento blok je tvořen prvními čtyřmi otázkami, které se zabývají charakteristikou osoby respondenta. Na dotazník odpovědělo 49 respondentů, z toho bylo 31 žen a 18 mužů. To odpovídá faktu, že na Magistrátu města Plzně pracuje více žen než mužů. Konkrétně na magistrátu pracuje na hlavní pracovní poměr 456 žen a 168 mužů. Více než polovina, tj. 29 respondentů, patří do věkové kategorie 31-50 let, ostatní respondenti jsou

rovnoměrně rozdělení do skupin méně než 30 let a 51 let a více. To odpovídá věkovému průměru zaměstnanců magistrátu, který je přibližně 47 let. Více než 50 % respondentů uvedlo nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské, dvacet z nich poté vysokoškolské a zbytek vyšší odborné. Osloveni byli respondenti, kteří na magistrátu pracují do 5 let, 34 z nich pracuje na magistrátu 1-5 let a zbytek, 15 respondentů, méně než 1 rok.

## BLOK 2: Organizace

### **5) Nakolik Vás následující oblasti motivovaly k rozhodnutí pracovat pro Magistrát města Plzně?**

Obrázek 2: Dotazník - otázka č. 5



Zpracovala: Tereza Ličačková, 2019

Respondenti měli ohodnotit 9 oblastí na škále velmi, spíše ano, spíše ne, vůbec (viz Obrázek 2). Nejvíce motivující oblastí je dle respondentů stabilita organizace, kde 35 respondentů zvolilo „Velmi“ a 13 „Spíše ano“. Dalšími motivujícími oblastmi jsou pracovní náplň a zaměstnanecké výhody. Naopak nejméně motivujícími oblastmi jsou možnost profesního růstu a seberealizace. Stabilita organizace je jednou ze silných stránek magistrátu, která láká mnoho uchazečů o práci. Naopak na možnost seberealizace není ve státní správě prostor z důvodu striktního dodržování legislativních norem, a proto se jedná o méně motivující oblast. Muže více motivuje zájem o problematiku a služba veřejnosti, zatímco ženy motivuje především náplň práce a stabilita organizace.

## 6) Jak hodnotíte naplnění Vašich očekávání ze strany organizace v období 1 roku po nástupu?

Z šesti oblastí je nejlépe hodnocena oblast zaměstnaneckých výhod, u které 20 respondentů odpovědělo „Velmi pozitivně“ a 27 „Spíše pozitivně“. Nicméně výsledky jsou kladně hodnoceny u všech oblastí, což vypovídá o dostatečné informovanosti zaměstnanců při nástupu na pracovní místo. Ženy hodnotili kladně především zaměstnanecké výhody, muži spíše finanční ohodnocení a pracovní prostředí.

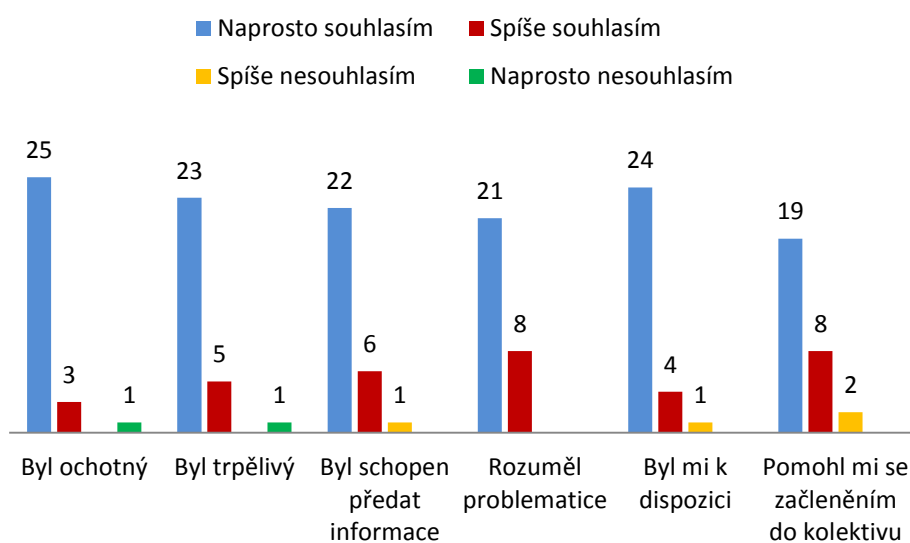
### BLOK 3: Mentor

## 7) Měl/a jste při nástupu přiděleného mentora (zkušenějšího kolegu)?

Tato otázka byla použita k rozčlenění respondentů na dvě skupiny, podle toho, zda měli přiděleného mentora. Následující dvě otázky zodpovíдалo pouze 29 respondentů, kteří zde odpověděli, že mentora měli. Zbýlých 20 respondentů pokračovalo blokem „Dokumenty“. Zjištění, že mentora mělo přiděleno jen o něco více než polovina respondentů, je v rozporu s dokumentem „Metodika adaptačního procesu zaměstnanců Magistrátu města Plzně“, který uvádí mentora jako jednoho ze subjektů adaptace a poukazuje na důležitost jeho činnosti.

## 8) Nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními o mentorovi, který Vám byl při nástupu přidělen?

Obrázek 3: Dotazník - otázka č. 8



Zpracovala: Tereza Ličačková, 2019

Na tuto otázku odpovídalo pouze 29 respondentů, kteří měli mentora přiděleného (viz Obrázek 3). Z odpovědí vyplývá velká spokojenost zaměstnanců s přiřazenými mentory a jejich chováním. Výjimku tvořili dva respondenti, ženy, kteří s uvedenými tvrzeními nesouhlasili. Podle nich mentor nebyl ochotný ani trpělivý, nebyl k dispozici, nebyl schopen předat informace, ani pomoci se začleněním do kolektivu.

### 9) Na jakou oblast byste uvítal/a, kdyby se mentor více zaměřil?

Obrázek 4: Dotazník - otázka č. 9



Zpracovala: Tereza Ličačková, 2019

Tato otázka byla uzavřená, ale byla zde možnost zvolit více odpovědí (viz Obrázek 4). I přes výslednou spokojenost respondentů s mentorem v předcházející otázce, pouze čtyři z nich byli spokojeni a nenavrhli žádnou oblast pro zlepšení. Ostatní respondenti by uvítali především detailnější seznámení s pracovními činnostmi a chodem organizace. Neméně důležitá oblast, na kterou by se měli dle respondentů mentoři zaměřit, je motivace.

## BLOK 4: Písemné dokumenty

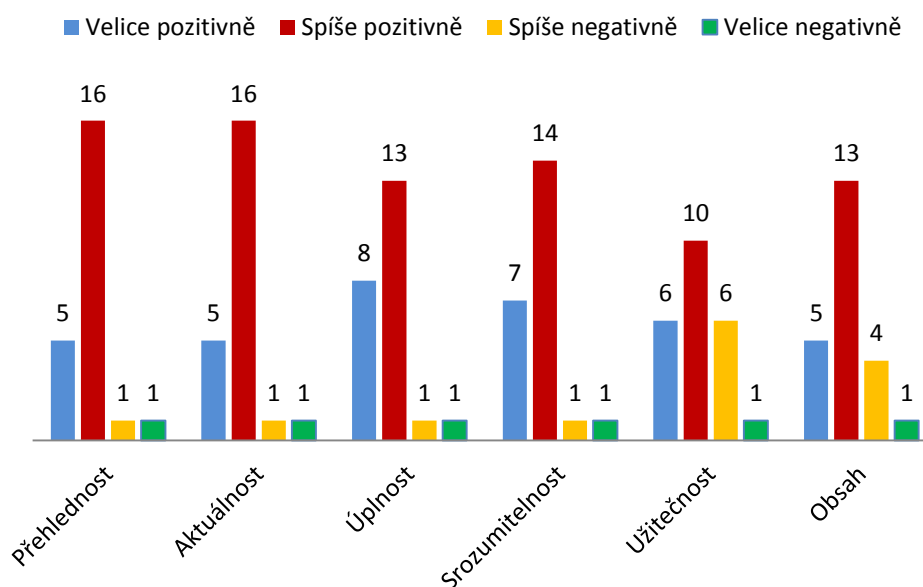
### 10) Obdržel/a jste během nástupu dokumenty: „Adaptační příručka“ a „Adaptační příprava zaměstnance“?

Tato otázka byla opět použita za účelem rozčlenění respondentů do dvou skupin, podle toho, zda obdrželi při nástupu do zaměstnání výše uvedené dokumenty. Tyto dokumenty dostalo pouze 23 respondentů ze 49, což není ani polovina. Těchto

23 respondentů odpovídalo na navazující otázky, zatímco 26 zbylých respondentů přešlo k otázce č. 14 z bloku „Rozhovory s nadřízeným“. Vzhledem k metodice adaptačního procesu jsou tyto dokumenty předávány personálním oddělením při nástupu každému novému zaměstnanci. Příručka obsahuje základní informace o magistrátu, jeho organizační struktuře a důležitých termínech, je tedy v prvních fázích pracovního poměru velmi podstatná.

### 11) Jak hodnotíte následující oblasti „Adaptační příručky“, kterou jste obdržel/a v den nástupu?

Obrázek 5: Dotazník - otázka č. 11



Zpracovala: Tereza Ličačenkova, 2019

Na tuto otázku, stejně jako na další dvě, odpovídali pouze ti respondenti, kteří uvedli, že dané dokumenty při nástupu obdrželi. Jednalo se tedy o 23 respondentů. I přes převážně kladné odpovědi je zde ale vyšší procento těch záporných (viz Obrázek 5). Nejlépe hodnocena byla přehlednost a aktuálnost dokumentu, a to 21 respondenty. Negativní hodnocení se objevovala pouze u žen a to především u užitečnosti a obsahu. To značí potřebu úpravy dokumentu, protože právě užitečnost je nejdůležitějším hodnotícím kritériem příručky.

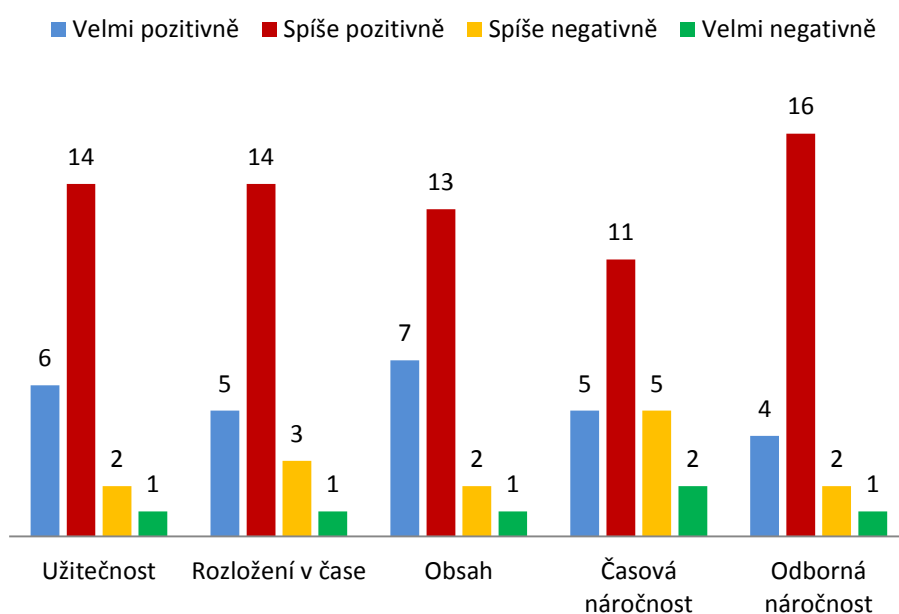
### 12) Jak byste dokument „Adaptační příručka“ upravil/a?

Tato otázka byla otevřená, respondenti tedy měli možnost se sami vyjádřit. Nejčastější odpovědí, kterou napsalo skoro 83 % respondentů, bylo, že by příručku nijak

neupravovali. Ovšem vzhledem k určité nespokojenosti s užitečností a obsahem příručky to spíše značí, že by si respondenti s úpravou příručky nevěděli rady, nebo by ji vůbec nepotřebovali. Mezi návrhy dalších respondentů na úpravu příručky patřilo její zestručnění a zjednodušení nebo také obohacení o grafické znázornění organizační struktury organizace. Dále dva respondenti uvedli, že by ocenili začlenění příručky do vstupních školení zaměstnanců, kde by byla hromadně probrána, a případné dotazy by byly zodpovězeny.

### 13) Jak hodnotíte absolvované aktivity adaptace obsažené v dokumentu „Adaptační příprava zaměstnance“ dle následujících kritérií?

Obrázek 6: Dotazník - otázka č. 13



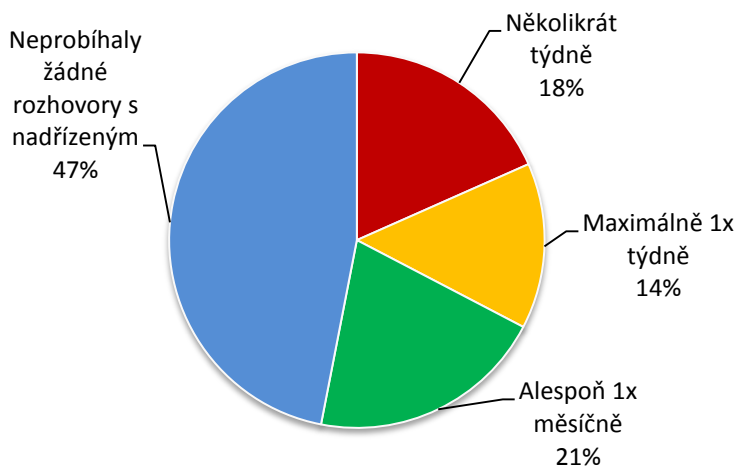
Zpracovala: Tereza Ličačenkova, 2019

Jedná se o poslední otázku z bloku „Písemné dokumenty“. Cílem bylo zjistit, jak respondenti hodnotí aktivity (školení), která jsou v jejich individuální adaptační přípravě předepsaná (viz Obrázek 6). Nejlépe je respondenty hodnocena užitečnost a odborná náročnost, nejhůře na druhou stranu časová náročnost. Při nástupu musí pracovník projít velkým množstvím školení, která jsou soustředěna do několika prvních týdnů, aby se mohl co nejdříve seznámit s potřebnými informacemi a začít tak vykonávat své pracovní činnosti. Tato školení ale mohou být nevhodně časově nastavena a naopak od práce zdržovat. Kladné hodnocení užitečnosti je naopak dobrým znamením.

## BLOK 5: Rozhovory s nadřízeným

### **14) Jak často probíhaly během adaptace průběžné hodnotící rozhovory s nadřízeným?**

Obrázek 7: Dotazník - otázka č. 14

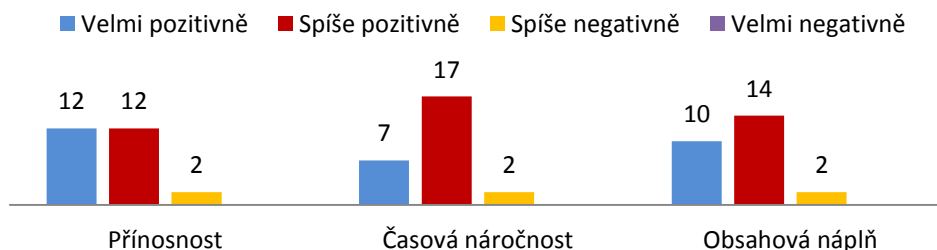


Zpracovala: Tereza Ličačenkova, 2019

Cílem této otázky bylo zjistit, jak často na magistrátu probíhají pravidelné zpětnovazební rozhovory mezi vedoucím pracovníkem a novým zaměstnancem. Celých 47 % respondentů uvedlo, že s nadřízeným neproběhl jediný hodnotící rozhovor. Úkolem nadřízeného ovšem je průběžné hodnotící rozhovory uskutečňovat, aby se ujistil, že proces adaptace probíhá tak jak má. Těchto 47 % respondentů tedy dále přešlo k otázce č. 16 z bloku „Návrhy pracovníků“. Frekvence rozhovorů s nadřízeným u ostatních respondentů je patrná z výše uvedeného Obrázku 7. Nejčastější odpovědí bylo, že rozhovory probíhaly alespoň 1x měsíčně.

### **15) Jak hodnotíte průběžné hodnotící rozhovory s nadřízeným dle následujících kritérií?**

Obrázek 8: Dotazník - otázka č. 15



Zpracovala: Tereza Ličačenkova, 2019



Respondenti, kteří hodnotící rozhovory s nadřízeným absolvovali s jakoukoli frekvencí, tj. 26 z nich, je hodnotili velice kladně (viz Obrázek 8). Pouze 2 respondenti nesouhlasili s tím, že by byly tyto rozhovory s nadřízeným přínosné a negativně hodnotili i časovou náročnost a obsahovou náplň.

#### BLOK 6: Návrhy pracovníků

### **16) Co Vám v průběhu adaptace chybělo nebo co byste udělal/a jinak?**

Obrázek 9: Dotazník - otázka č. 16



Zpracovala: Tereza Ličačenkova, 2019

Tato otázka byla opět otevřená a vedla respondenty k zamyšlení nad průběhem jejich adaptace. Měli zde možnost vyjádřit se k jeho nedostatkům a také samostatně přijít s řešením, které by jim vyhovovalo (viz Obrázek 9). I přes dosavadní občasné negativní odpovědi uvedlo 22 respondentů, že jim nic nechybělo a byli spokojeni, tudíž by ani nic neměnili. Respondenti, kteří výše uvedli, že neměli přiděleného mentora, často zmiňovali, že jim v procesu adaptace chyběla osoba mentora. Obdobně tomu bylo u respondentů, u kterých neprobíhaly průběžné rozhovory s nadřízeným, ti navrhovali zavedení hodnotících rozhovorů s vedoucím pracovníkem. Dále si respondenti stěžovali na nedostatečnou spolupráci personálního oddělení v procesu adaptace a nedostatek času na zaučení. Neméně časté byly i odpovědi mužů, kteří navrhovali tzv. „adaptační kolečka“, která by umožnila seznámení pracovníků s činnostmi jiných oddělení, aby získali přehled o chodu organizace.

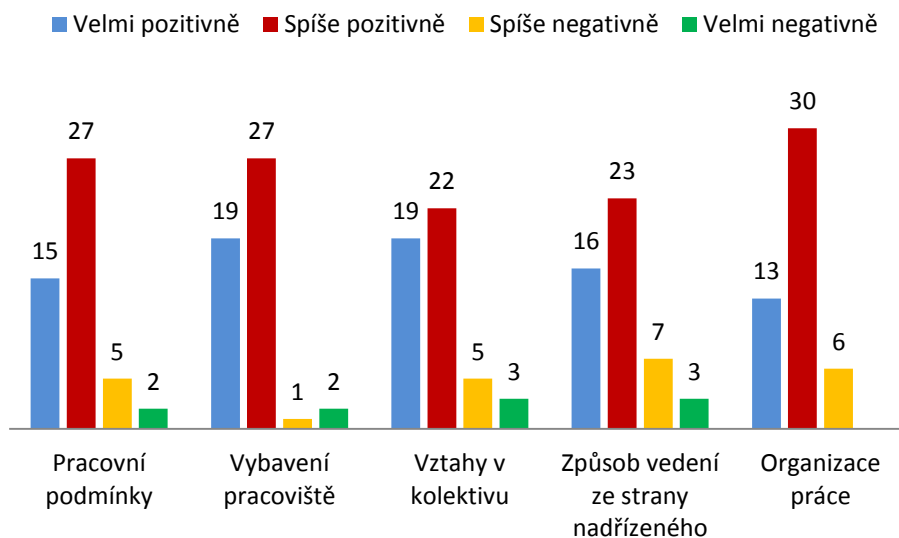
**17) Základní doba orientace a adaptace na Magistrátu města Plzně činí 3 měsíce. Jakou dobu byste pro dosažení samostatnosti a seznámení s pracovištěm, kolektivem a podmínkami navrhl/a Vy?**

V této otázce měli respondenti možnost navrhnout dobu orientace, kterou by dle svých vlastních zkušeností považovali za adekvátní a dostačující pro bezproblémové zorientování v organizaci a přizpůsobení se požadavkům. Na výběr bylo z možností: „3 měsíce“, „4-6 měsíců“, „7-12 měsíců“ a „Déle než 1 rok“. Standardní dobu pro orientaci a adaptaci 3 měsíce, která je na magistrátu zavedena, navrhly ponechat pouze ženy, konkrétně 19 z nich. Její prodloužení na 4-6 měsíců navrhlo nejvíce respondentů, konkrétně 53 %. Upravení doby orientace a adaptace na déle než 1 rok ne zvolil žádný z respondentů.

BLOK 7: Doplnující dotazy

**18) Jak hodnotíte vliv následujících faktorů na průběh Vaší adaptace?**

Obrázek 10: Dotazník - otázka č. 18



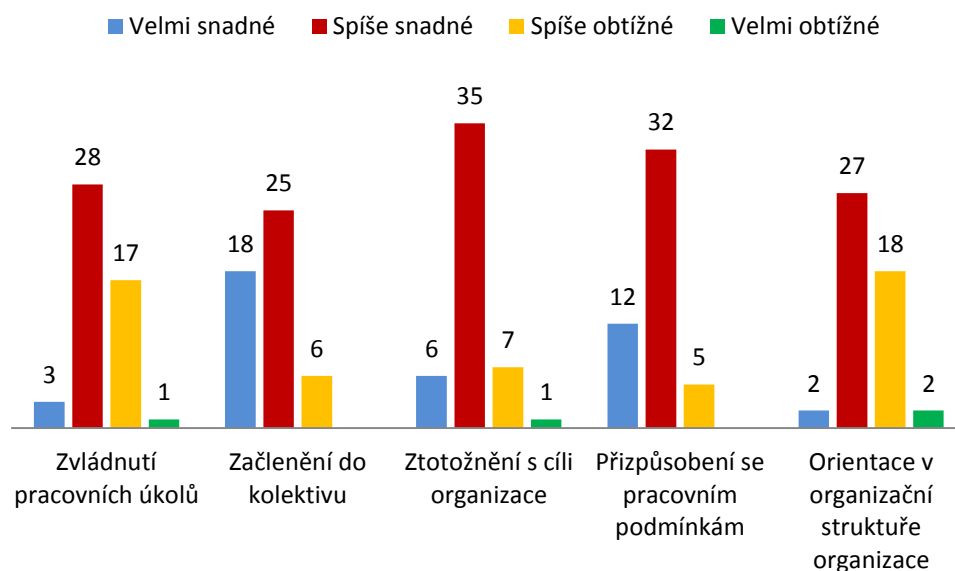
Zpracovala: Tereza Ličačková, 2019

Tato otázka zjišťovala, jaké faktory měly pro respondenty pozitivní vliv na proces adaptace a jaké negativní (viz Obrázek 10). Nejlépe hodnoceným faktorem bylo vybavení pracoviště. Tím bylo myšleno zařízení kanceláří nábytkem, elektronikou a veškerými kancelářskými potřebami. Tento faktor ohodnotilo kladně celých 46 respondentů. Naopak nejhůře hodnoceným faktorem, který působil negativně na proces adaptace, byl způsob vedení ze strany nadřízeného. Takto odpovídali především

respondenti, kteří výše uvedli, že se neúčastnili žádných rozhovorů s nadřízeným pracovníkem.

### 19) Ohodnoťte náročnost následujících oblastí adaptace.

Obrázek 11: Dotazník - otázka č. 19



Zpracovala: Tereza Ličačenková, 2019

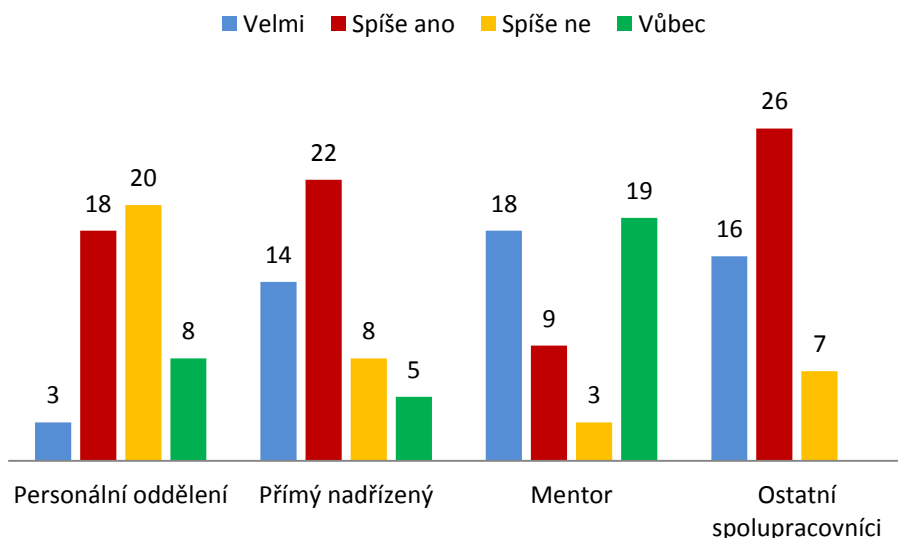
Respondenti měli za úkol ohodnotit náročnost pěti uvedených oblastí adaptace (viz Obrázek 11). Nejnáročnější bylo dle respondentů zorientovat se v organizační struktuře organizace a zvládnout pracovní úkoly. Na druhou stranu nejmenší problémy měli respondenti se začleněním se do kolektivu mezi spolupracovníky. Dokonce se zde našly 3 ženy, které ohodnotili negativně všechny uvedené oblasti adaptace.

### 20) Řešil/a jste během adaptace nějaké problémy? Pokud ano, jaké?

V tomto případě se jednalo o otevřenou otázku. Respondenti se vyjadřovali k problémům, které nastaly v průběhu jejich adaptace. Nejčastější odpovědí, kterou uvedlo 38 respondentů, bylo, že k žádným problémům nedocházelo a průběh adaptace byl tedy hladký. I tak se ale našly odpovědi, které uvedly určité problémy. Čtyři respondenti zmínili problém nedostatečné pozornosti od mentora a další dva poukazovali na chybějící zpětnou vazbu od nadřízeného. Další respondenti zmínili technické problémy s přístupy a systémy při nástupu nebo neznalost organizace a její struktury, která pracovní činnosti komplikovala. V neposlední řadě respondenti poukazovali na problém stresu a nervozity.

## 21) Nakolik se následující subjekty podílely na procesu Vaší adaptace?

Obrázek 12: Dotazník - otázka č. 21

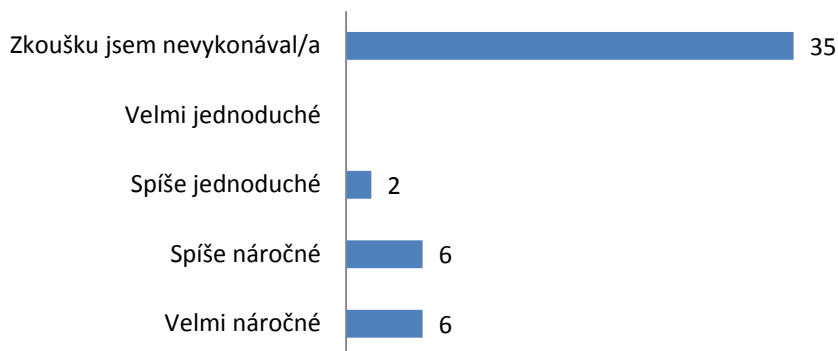


Zpracovala: Tereza Ličačenkova, 2019

Odpovědi na tuto otázku měly ukázat, nakolik se ve skutečnosti který subjekt věnuje procesu adaptace nového zaměstnance. Výsledky odpovídají předchozím odpovědím respondentů (viz Obrázek 12). Především v případě, kdy respondent neměl přiděleného mentora, tuto roli nahrazovali ostatní spolupracovníci. V případech, kdy chyběly zpětné vazby od přímého nadřízeného, tuto roli zastupoval mentor. Personální oddělení a mentor se dle respondentů procesu účastnili nejméně. Na druhou stranu ostatní spolupracovníci, které metodika ani jako subjekty adaptace neuvádí, byli nejvíce nápomocni a procesu se účastnili v největší míře.

## 22) Jak hodnotíte náročnost složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti?

Obrázek 13: Dotazník - otázka č. 22



Zpracovala: Tereza Ličačenkova, 2019

Zkoušku zvláštní odborné způsobilosti nemají povinnou všichni pracovníci, což je i z výsledků této otázky dle výše uvedeného Obrázku 13 patrné. Zkoušku vůbec nevykonávalo 35 respondentů. Šest respondentů ji považovalo za velmi náročnou a dalších šest za spíše náročnou. Pouze 2 respondenti mají pocit, že byla zkouška spíše jednoduchá. Velmi jednoduchá nebyla zkouška pro nikoho.

#### **4.4 Zhodnocení procesu orientace a adaptace na Magistrátu města Plzně**

Proces orientace a adaptace na Magistrátu města Plzně je dle výše uvedených zjištění velmi dobře zpracovaný a stále aktualizovaný proces. Tomu nasvědčuje převládající spokojenost zaměstnanců (respondentů) ve všech oblastech dotazníku. Přesto se především v jeho provádění nacházejí slabé stránky, na které bylo v odpovědích respondentů poukázáno a je třeba je zdůraznit (viz Tabulka 3).

##### **4.4.1 Silné stránky**

Nejsilnější stránkou procesu adaptace na magistrátu je **pečlivě vypracovaná metodika**, která je průběžně aktualizována a nově obohacena i o formální pozici proškolených mentorů. Tato metodika obsahuje všechny informace, které mohou vedoucí pracovníci či mentoři při provádění adaptace potřebovat. Přílohou této metodiky jsou i **přípravené písemné materiály**, které slouží zaměstnancům k rychlejší orientaci na úřadu a ke zvládnutí všech potřebných vstupních školení. Další silnou stránkou je i **nově zavedený projekt „Mentoring“**, díky kterému se již přesně vymezili pracovníci, kteří budou na magistrátu vykonávat funkci mentora. Mentoři prošli školením a do budoucna se plánuje jejich každoroční přeškolení a hodnocení výsledků jejich práce jak ze strany nových zaměstnanců, tak i metodika mentoringu.

##### **4.4.2 Slabé stránky**

Velmi slabou stránkou procesu adaptace na magistrátu je, že přestože je metodika dobře zpracována, **není v praxi dostatečně dodržována a využívána**. O tom vypovídá především to, že jen necelých 47 % respondentů obdrželo písemné dokumenty sloužící k jejich rychlé orientaci a jen necelých 60 % respondentů mělo přiděleno mentora (zkušenějšího kolegu), na kterého by se mohli obrátit. Další známkou nedodržování sepsané metodiky je to, že 47 % respondentů nemělo ani jediný hodnotící rozhovor s nadřízeným a ten je přitom zásadní pro možnost následného vyhodnocení celého procesu orientace a adaptace. Tím se dostáváme k dalšímu problému, kterým

je **nedostatečné proškolení vedoucích pracovníků**, kteří za celý proces adaptace odpovídají. Vedoucí pracovníci mají pouze k dispozici metodiku, ale žádné proškolení, ani zpětné hodnocení jejich výkonů neprobíhá. Dalším problémem jsou **písemné dokumenty** poskytované novým zaměstnancům, jejichž obsah a užitečnost byly některými respondenty hodnoceny negativně. Vše výše zmíněné má vliv na to, že dle respondentů je **doba určená pro adaptaci nedostačující** a navrhují její prodloužení. V neposlední řadě respondenti navrhli určité **oblasti, na které by se mentoři měli do budoucna zaměřit** pro zdokonalení svého výkonu. S tím ovšem souvisí i problematika **finančního ohodnocení proškolených mentorů**.

Tabulka 3: Silné a slabé stránky procesu adaptace na Magistrátu města Plzně

<b>Silné stránky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pečlivě vypracovaná metodika adaptace</li> <li>- připravené písemné materiály</li> <li>- nově zavedený projekt „Mentoring“</li> </ul>
<b>Slabé stránky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedodržování metodických postupů</li> <li>- nedostatečné proškolení vedoucích pracovníků</li> <li>- nedostatečnost obsahu písemných dokumentů</li> <li>- krátká doba adaptace</li> <li>- nedostatečné schopnosti mentorů v určitých oblastech</li> <li>- žádné finanční ohodnocení mentorů</li> </ul>

Zpracovala: Tereza Ličačková, 2019

## 5 Návrhy opatření a postupy pro jejich realizaci

Na základě analýzy procesu orientace a adaptace na Magistrátu města Plzně byly definovány silné a slabé stránky tohoto procesu. Silné stránky je zapotřebí nadále udržovat, ale slabé stránky by měly být potlačeny, aby byl proces orientace a adaptace prováděn co nejlépe. V následujících podkapitolách jsou uvedena opatření pro dosažení stanovených cílů. Ke každému opatření je uveden pracovník, který za dané opatření odpovídá, termín splnění opatření a náklady na jeho realizaci. V případě, že je ve sloupci Náklady uvedeno „Plat pracovníka“, znamená to, že opatření bude součástí pracovní náplně odpovědného pracovníka a náklady na něj budou součástí jeho stávajícího platu.

### 5.1 Zajištění činnosti mentorů

Činnost mentorů je v rámci procesu orientace a adaptace zásadní a proto je třeba jejich schopnosti neustále zdokonalovat a jejich práci ocenit. K tomu jsou určena následující opatření (viz Tabulka 4).

Tabulka 4: Opatření týkající se mentorů

Opatření	Odpovědnost	Termín	Náklady
Přiřazení mentora novému zaměstnanci	Vedoucí pracovník	Při nástupu	Plat pracovníka
Vyhodnocení výkonu mentorů	Vedoucí pracovník	Po 3 měsících	Plat pracovníka
Pořádání pravidelných porad mentorů	Metodik mentoringu	2x ročně	Plat pracovníka
Pořádání každoročních školení mentorů	Metodik mentoringu	1x ročně	50 000 Kč
Finanční ohodnocení mentorů	Vedoucí personálního oddělení	Do konce roku	210 000 Kč

Zpracovala: Tereza Ličačková, 2019

Základním opatřením pro zajištění činnosti mentorů je, že každý nový pracovník bez výjimek dostane **přiděleného mentora**. Díky projektu „Mentoring“ je již na každém pracovišti minimálně jeden proškolený mentor, který může mít na starosti jednoho či více mentorovaných. Aby bylo zajištěno, že každý nový zaměstnanec dostane přiděleného mentora, budou mít toto přiřazení na starosti vedoucí pracovníci. Přiřazení bude probíhat tak, že při nástupu pracovníka ho jeho přímý nadřízený seznámí s jeho

mentorem (popřípadě se mu tak sám představí, pokud je vedoucí pracovník zároveň mentorem) a objasní mu, jaká je jejich role v procesu adaptace.

Dalším opatřením vedoucím k zajištění činnosti mentorů je **vyhodnocování jejich výkonu**. Toto vyhodnocování by mělo být součástí pracovní náplně vedoucího pracovníka, do jehož pracoviště mentor spadá. Probíhalo by po skončení základní doby adaptace ve spolupráci s metodikem mentoringu. Vedoucí pracovník musí mít přehled o tom, jaké výkony mentor podává a nakolik jeho schopnosti usnadňují začlenění nového pracovníka. S tím souvisí pravidelné zpětnovazební rozhovory s novým zaměstnancem, během kterých se dozví nejen to, jak postupuje zapracování nového zaměstnance, ale i to, nakolik je spokojen s výkonem svého mentora a jaké nedostatky popřípadě odhalil. Tyto rozhovory by měly probíhat během zkušební doby minimálně jedenkrát měsíčně. Pokud je mentor zároveň vedoucím pracovníkem, podléhá jeho hodnocení samotnému tajemníkovi.

Přeškolení mentorů je plánováno jedenkrát ročně. Ovšem alespoň nyní, když je projekt „Mentoring“ v počátcích, by bylo vhodné ještě **provádět alespoň 2x do roka porady** mentorů. Jejich organizaci by měl na starosti metodik mentoringu, který by mentory oslovil a společně s nimi by konzultoval dosavadní poznatky. Mentoři by si tak mohli vzájemně sdělit zkušenosti a rady, jak nejlépe pozici mentora zastávat. V rámci školení mentorů by bylo vhodné se zaměřit především na to, aby se mentoři naučili, jak efektivně předávat znalosti, co mají upřednostňovat a čemu se věnovat primárně. Také by dle respondentů bylo vhodné zaměřit se na schopnost motivace. **Školení** by měl provádět metodik mentoringu ve spolupráci s externími lektory. Odhadované náklady na školení 75 mentorů by činily 50 000 Kč ročně.

Dalším důležitým opatřením je **zajištění finančního ohodnocení mentorů**. Pozice mentora je výkon nad rámec jejich dosavadních pracovních povinností, který jim zabere velké množství času, a proto by měl být také ohodnocen. Mentoři by byli ohodnoceni např. sumou 1 000 Kč za jednoho mentorovaného v měsících, ve kterých by pozici mentora zastávali. Tato suma je zvolena tak, aby nepředstavovala příliš velký zásah do rozpočtu magistrátu a zároveň, aby byla pro mentory dostatečně motivující a nevzbuzovala nespokojenost. Vzhledem k počtu nově nastupujících pracovníků, který v průměru za poslední tři roky činil 70 pracovníků ročně, a základní době adaptace



3 měsíce by bylo zapotřebí, aby správce rozpočtu vyčlenil pro další rok z rozpočtu částku 210 000 Kč. Za toto vyčlenění by odpovídal vedoucí personálního oddělení.

## 5.2 Zajištění činnosti vedoucích pracovníků

Vedoucí pracovníci za celý proces adaptace odpovídají, a přesto nejsou v jeho oblasti jakkoli proškoleni, ani není jejich výkon nijak vyhodnocován. To způsobuje velmi malou angažovanost vedoucích pracovníků v procesu orientace a adaptace, přestože mají za výsledek adaptace zodpovědnost. K dosažení zlepšení jsou navržena následující opatření (viz Tabulka 5).

Tabulka 5: Opatření týkající se vedoucích pracovníků

Opatření	Odpovědnost	Termín	Náklady
Proškolení v oblasti adaptace	Metodik mentoringu	Do 3 měsíců	Plat pracovníka
Vyhodnocení výkonu vedoucích pracovníků	Tajemník	4x ročně	Plat pracovníka

Zpracovala: Tereza Ličačenkova, 2019

První opatření zajišťuje, že se vedoucí pracovníci o procesu orientace a adaptace a také o samotném projektu „Mentoring“ dozví více, než jen z metodiky, a budou moci pokládat případné otázky. Toto **proškolení** by mělo proběhnout ideálně do 3 měsíců od schválení opatření a měl by ho mít na starosti metodik mentoringu, který metodicky vede proces mentoringu. Toto opatření je podstatné už z toho důvodu, že nový zaměstnanec i mentor jsou podřízenými vedoucího pracovníka, který má odpovědnost za to, co na jeho oddělení nebo odboru probíhá.

Dalším opatřením je **vyhodnocování výkonu vedoucích pracovníků** v oblasti adaptace. Tím je myšleno, že na poradách vedoucích pracovníků by se měly tajemníkovi magistrátu čtvrtletně odevzdávat zprávy o tom, jak proces orientace a adaptace na jejich oddělení probíhá. Na základě toho by se mohla identifikovat jednotlivá pracoviště, na kterých adaptace probíhá hladce a na kterých by mělo dojít ke zlepšení.

## 5.3 Zajištění interních dokumentů

Interní dokumenty poskytované Magistrátem města Plzně zaměstnancům byly v dotazníkovém šetření relativně pozitivně hodnoceny, přesto je zde prostor pro

zlepšení. Důležité pro naplňování metodiky je především samotné předání dokumentů zaměstnancům a jejich doplnění o užitečné informace. Opatření týkající se interních dokumentů jsou uvedeny v Tabulce 6 níže.

Tabulka 6: Opatření týkající se interních dokumentů

Opatření	Odpovědnost	Termín	Náklady
Předání dokumentů novému zaměstnanci	Pracovník personálního odd.	Při nástupu	Plat pracovníka
Doplnění grafického znázornění struktury	Pracovník personálního odd.	Neprodleně	Plat pracovníka
Doplnění metodiky o možnost prodloužení doby adaptace	Metodik mentoringu	Neprodleně	Plat pracovníka

Zpracovala: Tereza Ličačenková, 2019

První opatření se týká toho, že personální oddělení bude povinno **předávat písemné dokumenty** jako je „Adaptační příručka pro nového zaměstnance“ a „Adaptační příprava zaměstnance“ všem novým zaměstnancům při nástupu. Pro případnou pozdější kontrolu bude do osobního spisu uvedeno, že daný zaměstnanec tyto dokumenty obdržel. Pro přehlednost a spokojenost zaměstnanců by bylo také vhodné, kdyby byla personálním oddělením do materiálu „Adaptační příručka pro nového zaměstnance“ přidána **grafická podoba organizační struktury** magistrátu.

V neposlední řadě by bylo vhodné, kdyby byla metodika procesu adaptace rozšířena metodikem mentoringu o možnost **prodloužení doby adaptace** až na jeden rok po předchozí konzultaci mentora, vedoucího pracovníka a metodika mentoringu. Pracovní pozice na magistrátu jsou různé a určitě všechny neodpovídají stejné základní době adaptace 3 měsíce, jak vyplývá i z dotazníkového šetření. Možnost prodloužení doby adaptace v případě nutnosti by odstranila časovou tíseň a zaměstnanci by ji jistě ocenili.

## **Závěr**

Tato bakalářská práce byla zaměřena na jednu z personálních činností, kterou je proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku. Jejím cílem byla analýza procesu orientace a adaptace pracovníků v dané organizaci. Práce byla rozdělena do dvou částí na teoretickou a praktickou.

V teoretické části byly na základě odborné literatury definovány základní pojmy jako řízení lidských zdrojů, orientace a adaptace, cíle tohoto procesu, jeho oblasti, fáze a další pojmy. Dále zde byly popsány jednotlivé personální činnosti od plánování lidských zdrojů až po odměňování. Poznatky získané v teoretické části práce byly následně aplikovány i v praktické části.

V praktické části byl představen Magistrát města Plzně, jakožto organizace, kde byl proces orientace a adaptace analyzován. Analýza byla provedena prostřednictvím analýzy dokumentů, které magistrát poskytl, strukturovaného rozhovoru s psycholožkou magistrátu a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci magistrátu. Výsledky analýzy byly poté využity ke shrnutí silných a slabých stránek tohoto procesu. Proces orientace a adaptace na Magistrátu města Plzně lze obecně hodnotit jako efektivně zpracovaný, přesto se zde nacházejí nedostatky, zejména v jeho praktické aplikaci. Následně bylo tedy stanoveno několik cílů, které by měly přispět k vylepšení procesu orientace a adaptace na magistrátu, a opatření, pomocí kterých může být těchto cílů dosaženo.

V neposlední řadě by bylo vhodné pro případné pokračování této práce navrhnout provedení rozsáhlejšího dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení dle různých demografických kritérií jako je věk respondentů nebo dle jednotlivých pracovišť. Tyto výsledky by byly jistě zajímavé a v praxi lépe aplikovatelné.

## Seznam použité literatury

### Tištěné zdroje:

ANTOŠOVÁ, Mária. Obsah adaptačního procesu. *Moderní řízení*. Praha: Economia, a.s., 10/2004, s. 71-72, ISSN 0026-8720.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

KERLINOVÁ, Alena, TOMÁŠKOVÁ Eva. *Management veřejné správy*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-6918-3.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LEŠTINSKÁ, Vlasta. *Personalistika ve veřejné správě (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3984-1.

MAYEROVÁ, Marie a kolektiv. *Personální management*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. ISBN 80-7082-394-1.

PETRÁŠOVÁ, Marta Anna a kolektiv. *Mentorink – forma podpory nové generace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0625-5.

POMAHAČ, Richard a kolektiv. *Veřejná správa*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-447-6.

STÝBLO, Jiří a kolektiv. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

TOTH, Daniel. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-04-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3

### **Elektronické zdroje:**

Plzen.eu. *Magistrát města Plzně*. [online] 2018a. [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/urad/magistrat-mesta-plzne/magistrat-mesta-plzne.aspx>

Plzen.eu. *Vyříd'te si na úřadu*. [online] 2019. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/urad/vyridte-si-na-uradu/>

Plzen.eu. *Strategie*. [online] 2018b. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/o-meste/strategie/strategie-mesta-plzne.aspx>

### **Interní dokumenty:**

Organizační řád Magistrátu města Plzně, 2019. Plzeň: Magistrát města Plzně

Organizační struktura Magistrátu města Plzně, 2019. Plzeň: Magistrát města Plzně

Statut města Plzně, 2001. Plzeň: Magistrát města Plzně.

Usnesení Zastupitelstva města Plzně č. 486, 2018. Plzeň: Magistrát města Plzně.

Právní předpisy a interní řídicí předpisy, 2016. Plzeň: Magistrát města Plzně.

Lidské zdroje – získávání a výběr na Magistrátu města Plzně, 2015. Plzeň: Magistrát města Plzně.

Vzdělávání zaměstnanců Magistrátu města Plzně, 2015. Plzeň: Magistrát města Plzně.

Metodika adaptačního procesu zaměstnanců Magistrátu města Plzně, 2017. Plzeň: Magistrát města Plzně.

Adaptační příručka pro nového zaměstnance, 2016. Plzeň: Magistrát města Plzně.

Adaptační příprava zaměstnance MMP, 2016. Plzeň: Magistrát města Plzně.

Cíle kvality Kanceláře tajemníka, 2018. Plzeň: Magistrát města Plzně.

Registr provozních rizik a příležitostí odboru, 2017. Plzeň: Magistrát města Plzně.

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Shrnutí prostředí podniku .....	42
Tabulka 2: Strukturovaný rozhovor .....	49
Tabulka 3: Silné a slabé stránky procesu adaptace na Magistrátu města Plzně .....	62
Tabulka 4: Opatření týkající se mentorů.....	63
Tabulka 5: Opatření týkající se vedoucích pracovníků .....	65
Tabulka 6: Opatření týkající se interních dokumentů.....	66

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační zařazení personálního oddělení .....	40
Obrázek 2: Dotazník - otázka č. 5.....	51
Obrázek 3: Dotazník - otázka č. 8.....	52
Obrázek 4: Dotazník - otázka č. 9.....	53
Obrázek 5: Dotazník - otázka č. 11.....	54
Obrázek 6: Dotazník - otázka č. 13.....	55
Obrázek 7: Dotazník - otázka č. 14.....	56
Obrázek 8: Dotazník - otázka č. 15.....	56
Obrázek 9: Dotazník - otázka č. 16.....	57
Obrázek 10: Dotazník - otázka č. 18.....	58
Obrázek 11: Dotazník - otázka č. 19.....	59
Obrázek 12: Dotazník - otázka č. 21.....	60
Obrázek 13: Dotazník - otázka č. 22.....	60

## **Seznam příloh**

Příloha A: Orientační mapa správních hranic městských obvodů

Příloha B: Organizační struktura Magistrátu města Plzně

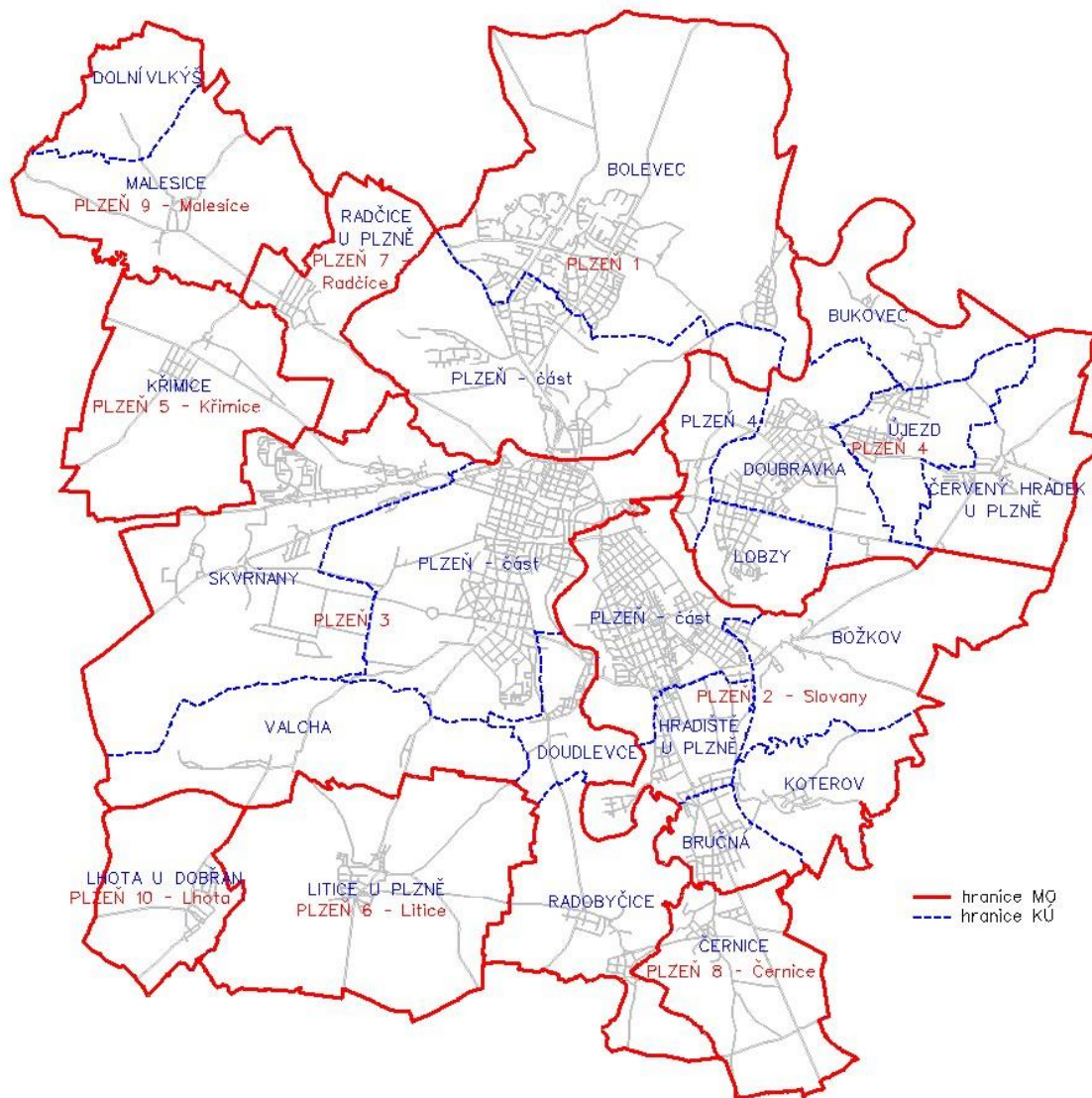
Příloha C: Shrnutí strukturovaného rozhovoru

Příloha D: Dotazníkové šetření



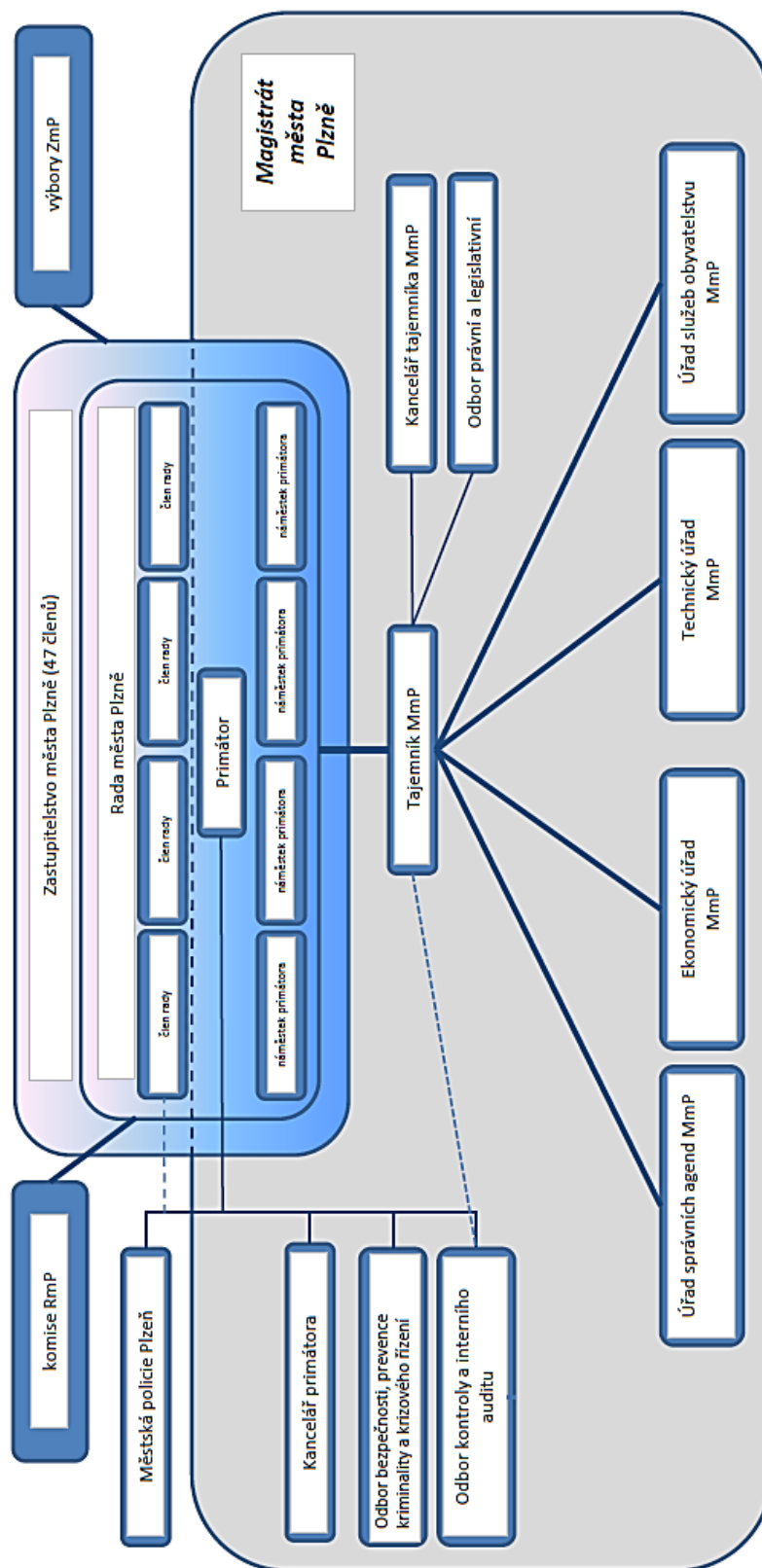
## Přílohy

### Příloha A: Orientační mapa správních hranic městských obvodů



Převzato: Statut města Plzně, 2001

Příloha B: Organizační struktura Magistrátu města Plzně



Převzato: Organizační struktura Magistrátu města Plzně, 2019

Příloha C: Shrnutí strukturovaného rozhovoru

### **1. BLOK: Proškolení vedoucích pracovníků v oblasti adaptace**

#### **a) Jaká školení v souvislosti s adaptací musejí vedoucí pracovníci podstoupit?**

- vedoucí žádná školení v této oblasti nepodstupují
- řídí se podle dokumentu: „Metodika adaptačního procesu zaměstnanců Magistrátu města Plzně“

#### **b) Jak je jejich výkon hodnocen?**

- žádná zpětná vyhodnocení neprobíhají

### **2. BLOK: Projekt „Mentoring“**

#### **a) Co znamená projekt „Mentoring“?**

- v rámci projektu „Kvalita pro budoucnost“ byla definována klíčová aktivita „Nastavení systému mentoringu“
- jedná se o doplnění již nastaveného procesu adaptace
- jeho cílem je proškolení pracovníků, kteří budou vykonávat funkci mentorů na jednotlivých odborech a celková implementace systému mentoringu do organizace

#### **b) Jaká bude jeho výhoda?**

- stanovení mentorů zlepší adaptační proces nově přichozích zaměstnanců díky neformálnímu předávání vědomostí, sociálních vazeb i psychosociální podpory
- přiřazení mentorů bude formální s jasným personálním a procesním ukotvením

#### **c) Jaký bude rozdíl oproti dosavadnímu procesu adaptace?**

- za adaptaci odpovídal pouze vedoucí; za mentoring bude odpovídat i přidělený mentor
- subjekty mentoringu jsou rozšířeny o metodika mentoringu, který metodicky vede proces mentoringu, kontroluje jeho průběh, zároveň plní funkci metodické podpory mentorů a je jedním z příjemců zpětné vazby mentorovaného
- vznikly 2 nové dokumenty: formulář pro mentora a formulář pro mentorovaného

- pro mentora – zaznamenává se zahájení mentoringu, cíl, záznamy o schůzkách, ukončení, možnost prodloužení (až na 1 rok)
- pro mentorovaného – je vyplněn na konci mentoringu (po 3 měsících a poté popřípadě ještě jednou v případě prodloužení mentoringu); mentorovaný zapíše i kdo jiný kromě mentora se mu věnoval

→ oba dokumenty jsou poté předány metodikovi mentoringu pro vyhodnocení a poté jsou založeny do osobního spisu na personálním oddělení, kde k němu mají přístup oprávněné osoby (pracovníci PERS, vedoucí oddělení); dokumenty jsou propojené a navzájem podepsané

#### **d) Jak bude systém „Mentoring“ zaváděn?**

- systém vešel v platnost 1. ledna 2019; velice aktuální
- nejdříve byly sestaveny potřebné dokumenty

- poté si každé pracoviště vytypovalo jednoho nebo více pracovníků; celkem 75 (vedoucí oddělení, vedoucí odborů i řadoví zaměstnanci)
- následoval 5 denní kurz mentorů (8 hodin denně) za asistence 2 externích lektorů; mentoři se učili, jak pracovat se zaměstnanci v průběhu adaptace; měkké dovednosti, hromadné konzultování sestavených dokumentů a metodiky; 75 osob bylo rozděleno do 4 skupin
- proškolených 75 osob (mentorů), prošlo závěrečným testem a získalo Osvědčení (které mají založeno v osobním spisu)
- dále jsou v plánu každoroční školení mentorů, ať už v oblasti aktuálních témat nebo jako sdělování a diskutování zkušeností

**e) Co je úkolem mentora?**

- pomoci novému zaměstnanci po odborné stránce (mentor může mít jednoho nebo i více mentorovaných)
- usnadnit mu orientaci v novém sociálním prostředí pracovního kolektivu a celé organizace
- sledování pokroku v zapracování a v sociálním začlenění nového zaměstnance
- poskytnutí příslušnému vedoucímu úředníkovi průběžné hodnocení

**f) Jak budou mentoři odměněni?**

- probíhá konzultování finančních ohodnocení pro mentory
- s pracovními úlevami vedoucí počítají

## **BLOK 1: Respondent**

### **1) Pohlaví:**

- Muž
- Žena

### **2) Věk:**

- Méně než 30 let
- 31-50 let
- 51 let a více

### **3) Nejvyšší dosažené vzdělání:**

- Střední
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

### **4) Jak dlouho pracujete na Magistrátu města Plzně?**

- Méně než 1 rok
- 1-5 let

## **BLOK 2: Organizace**

### **5) Nakolik Vás následující oblasti motivovaly k rozhodnutí pracovat pro Magistrát města Plzně?**

	<b>Velmi</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Vůbec</b>
Pracovní náplň				
Zájem o problematiku				
Služba veřejnosti				
Stabilita organizace				
Finanční podmínky				
Zaměstnanecké výhody				
Pracovní prostředí				
Možnost profesního růstu				
Možnost seberealizace				

### **6) Jak hodnotíte naplnění Vašich očekávání ze strany organizace v období 1 roku po nástupu?**

	<b>Velmi pozitivně</b>	<b>Spíše pozitivně</b>	<b>Spíše negativně</b>	<b>Velmi negativně</b>
Finanční ohodnocení				
Zaměstnanecké výhody				
Pracovní prostředí				
Pracovní náplň				
Možnost seberealizace				
Možnost profesního růstu				

### BLOK 3: Mentor

7) Měl/a jste při nástupu přiděleného mentora (zkušenějšího kolegu)?

- Ano
- Ne

8) Nakolik souhlasíte s následujícími tvrzeními o mentorovi, který vám byl při nástupu přidělen?

	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Byl ochotný				
Byl trpělivý				
Byl schopen předat informace				
Rozuměl problematice				
Byl mi k dispozici				
Pomohl mi se začleněním do kolektivu				

9) Na jakou oblast byste uvítal/a, kdyby se mentor více zaměřil? (možnost více odpovědí)

- Lépe si připravil postup mentorování
- Uvedl mě do kolektivu
- Detailněji mě seznámil s pracovními činnostmi
- Zlepšil své komunikační schopnosti
- Seznámil mě s chodem organizace
- Motivoval mě
- Byl/a jsem spokojen/a

### BLOK 4: Písemné dokumenty

10) Obdržel/a jste během nástupu dokumenty: "Adaptační příručka" a "Adaptační příprava zaměstnance"?

- Ano
- Ne

11) Jak hodnotíte následující oblasti „Adaptační příručky“, kterou jste obdržel/a v den nástupu?

	Velice pozitivně	Spíše pozitivně	Spíše negativně	Velice negativně
Přehlednost				
Aktuálnost				
Úplnost				
Srozumitelnost				
Užitečnost				
Obsah				

12) Jak byste dokument „Adaptační příručka“ upravil/a?

Napište odpověď:

**13) Jak hodnotíte absolvované aktivity adaptace obsažené v dokumentu „Adaptační příprava zaměstnance“ dle následujících kritérií?**

	Velmi pozitivně	Spíše pozitivně	Spíše negativně	Velmi negativně
Užitečnost				
Rozložení v čase				
Obsah				
Časová náročnost				
Odborná náročnost				

### **BLOK 5: Rozhovory s nadřízeným**

**14) Jak často probíhaly během adaptace průběžné hodnotící rozhovory s nadřízeným?**

- Několikrát týdně
- Maximálně 1x týdně
- Alespoň 1x měsíčně
- Neprobíhaly žádné rozhovory s nadřízeným

**15) Jak hodnotíte průběžné hodnotící rozhovory s nadřízeným dle následujících kritérií?**

	Velmi pozitivně	Spíše pozitivně	Spíše negativně	Velmi negativně
Přínosnost				
Časová náročnost				
Obsahová náplň				

### **BLOK 6: Návrhy pracovníků**

**16) Co Vám v průběhu adaptace chybělo nebo co byste udělal/a jinak?**

Napište odpověď:

**17) Základní doba orientace a adaptace na Magistrátu města Plzně činí 3 měsíce. Jakou dobu byste pro dosažení samostatnosti a seznámení s pracovištěm, kolektivem a podmínkami navrhl/a Vy?**

- 3 měsíce
- 4-6 měsíců
- 7-12 měsíců
- Déle než 1 rok

### **Blok 7: Doplnující dotazy**

**18) Jak hodnotíte vliv následujících faktorů na průběh Vaší adaptace?**

	Velmi pozitivně	Spíše pozitivně	Spíše negativně	Velmi negativně
Pracovní podmínky – hluk, osvětlení, teplota				
Vybavení pracoviště				
Vztahy v kolektivu				
Způsob vedení ze strany nadřízeného				
Organizace práce				

**19) Ohodnot'te náročnost následujících oblastí adaptace:**

	<b>Velmi snadné</b>	<b>Spíše snadné</b>	<b>Spíše obtížné</b>	<b>Velmi obtížné</b>
Zvládnutí pracovních úkolů				
Začlenění do kolektivu				
Ztotožnění s cíli organizace				
Přizpůsobení se pracovním podmínkám				
Orientace v organizační struktuře organizace				

**20) Řešil/a jste během adaptace nějaké problémy? Pokud ano, jaké?**

Napište odpověď:

**21) Nakolik se následující subjekty podílely na procesu Vaší adaptace?**

	<b>Velmi</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Vůbec</b>
Personální oddělení				
Přímý nadřízený				
Mentor				
Ostatní spolupracovníci				

**22) Jak hodnotíte náročnost složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti?**

- Velmi náročné
- Spíše náročné
- Spíše jednoduché
- Velmi jednoduché
- Zkoušku jsem nevykonával/a



## **Abstrakt**

LIČAČENKOVÁ, Tereza. *Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku*. Plzeň, 2019. 82 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** orientace, adaptace, řízení lidských zdrojů, personální činnosti, adaptační program

Předložená práce je zaměřena na jednu z personálních činností, a to proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku. Je členěna na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou na základě odborné literatury definovány základní pojmy, jako je řízení lidských zdrojů, orientace, adaptace a další. Praktická část obsahuje charakteristiku vybrané organizace, ve které byl proces orientace a adaptace analyzován. Analýza proběhla prostřednictvím analýzy interních dokumentů, strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření. Na základě výsledků analýzy byla poté navržena opatření pro dosažení stanovených cílů. Ta mají přispět ke zlepšení procesu orientace a adaptace ve vybrané organizaci.

## **Abstract**

LIČAČENKOVÁ, Tereza. *The process of orientation and adaptation of new employees in the organization*. Plzeň, 2019. 82 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key words:** orientation, adaptation, human resources management, personnel activities, adaptation program

The bachelor thesis is focused on one of the personnel activities, the process of orientation and adaptation of new employees in the organization. It is divided into theoretical and practical part. In the theoretical part basic terms such as human resources management, orientation, adaptation and others are defined based on the study of literature. The practical part contains characteristics of the selected organization, in which the process of orientation and adaptation was analysed. The analysis was made through the internal document analysis, structured interview and questionnaire survey. Based on the results of the analysis, measures to achieve the set objectives were proposed. The measures are supposed to improve the process of orientation and adaptation in the selected organization.