

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

Adaptace a vzdělávání pracovníků v organizaci

Bakalářská diplomová práce

Studijní program: Andragogika se zaměřením personální rozvoj

Ing. Pavel Straka

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Pavel Veselský, Ph.D.

Olomouc 2024

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou diplomovou práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a další zdroje, které jsem využil.

V Olomouci 02. 04. 2024

Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat vedoucímu mé bakalářské diplomové práce panu Mgr. Pavlu Veselskému, Ph.D., za jeho odborný přístup a cenné rady.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Ing. Pavel Straka</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Studijní program:	<i>Andragogika se zaměřením personální rozvoj</i>
Studijní program obhajoby práce:	<i>Andragogika se zaměřením personální rozvoj</i>
Vedoucí práce:	<i>Mgr. Pavel Veselský, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	2024

Název práce:	Adaptace a vzdělávání pracovníků v organizaci
Anotace práce:	V rámci bakalářské diplomové práce jsem se zabýval procesem adaptace a vzděláváním pracovníků v rámci organizace. Cílem této bakalářské diplomové práce bylo popsat proces adaptace a vzdělávání nových pracovníků ve vybrané organizaci. Proces adaptace je důležitým prvkem v rámci zapracování nových zaměstnanců. Stejně tak jejich vzdělávání v organizaci má velký význam. T pohledu pracovníka je důležité pro jeho další rozvoj a zvyšování lidského kapitálu. Organizace zase získá kvalifikovanou pracovní sílu. V rámci teoretické části byla rozebrána problematika adaptace a vzdělávání pracovníků v organizaci z pohledu vybrané odborné literatury. V rámci praktické části bylo využito deskriptivní případové studie, v rámci, které byl popsán proces adaptace a vzdělávání ve vybrané organizaci XY, která působí jako subjekt veřejné správy. Využito bylo interních materiálů a směrnic. Dále pak rozhovory s vybranými vedoucími pracovníky, kteří mají adaptaci a vzdělávání nových zaměstnanců v rámci své pozice zaštiťovat. Závěrem byly v rámci diskuse shrnuty hlavní poznatky a navržena patřičná doporučení.
Klíčová slova:	Adaptace, adaptační proces, vzdělávání, organizace, zaměstnanci.
Title of Thesis:	Adaptation and education of workers in the organization

Annotation:	In as part of my bachelor's diploma thesis, I dealt with the process of adaptation and the education of workers within the organization. The aim of this bachelor thesis was to describe the process of adaptation and training of new workers in a selected organization. The adaptation process is an important element in the induction of new employees. Likewise, their education in the organization is of great importance. The worker's point of view is important for his further development and increase of human capital. In turn, the organization will gain a qualified workforce. Within the framework of the theoretical part, the issue of adaptation and education of workers in the organization was analyzed from the point of view of selected professional literature. As part of the practical part, a descriptive case study was used, in which the process of adaptation and education in the selected organization XY, which operates as a public administration entity, was described. Internal materials and guidelines were used. Next, interviews with selected managers who have to protect the adaptation and education of new employees within their position. In conclusion, the main findings were summarized in the discussion and appropriate recommendations were proposed.
Keywords:	Adaptation, adaptation process, education, organization, employees.
Názvy příloh:	Příloha č. 1: Rozhovory s vedoucími pracovníky A-D
Počet literatury a zdrojů:	27
Rozsah práce:	47 s. (70 286 znaků s mezerami)

Obsah

Anotace	5
Obsah.....	7
Úvod	8
1. Adaptace a adaptační proces v organizaci	9
1.1. Pracovní adaptace	10
1.2. Aktéři adaptačního procesu	12
1.3. Fáze adaptačního procesu.....	13
1.4. Vyhodnocení procesu adaptace	15
2. Vzdělávání v organizaci	18
2.1 Definice vzdělávání.....	18
2.2 Cíle vzdělávání zaměstnanců.....	20
2.3 Vzdělávání jako investice do lidského kapitálu	21
2.4 Proces vzdělávání v organizaci	24
2.5 Význam vzdělávání a rozvoje v organizaci.....	25
3. Praktická část.....	29
3.1 Adaptační proces v organizaci XY	30
3.2 Vzdělávání v organizaci XY.....	32
4. Diskuse a doporučení	36
5. Použitá metodika.....	39
Závěr	41
Seznam zdrojů a literatury	43
Přílohy.....	45

Úvod

Tato bakalářská práce s názvem „Vzdělávání a adaptace zaměstnanců v organizaci“ se bude zabývat uceleným procesem adaptace a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci z oblasti veřejné správy.

Cílem této bakalářské práce je popsat adaptaci nových zaměstnanců ve vybrané organizaci a jejich vzdělávání. Jedná se o deskriptivní případovou studii.

Bakalářská práce je psána formou teoreticko-empirickou. Skládá se z pěti vzájemně navazujících kapitol. V rámci teoretické části je v první kapitole definován obecně pojem procesu adaptace a význam tohoto aspektu pro zaměstnance i pro organizaci.

Druhá kapitola se zabývá procesem a pravidly vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Zaměřeno je i na vzdělávání jako investici do lidského kapitálu.

Třetí kapitola se zabývá praktickou problematikou popisu adaptace a vzdělávání ve vybrané organizaci, která je institucí veřejné správy. Na základě teoretických východisek pro organizace je komparován proces vzdělávání a adaptace zaměstnanců v rámci zákonné úpravy pro úředníky územně samosprávných celků (dále jen „úředníci ÚSC“). Rovněž je rozebrán praktický pohled na fungování vzdělávání a adaptace zaměstnanců v konkrétní organizaci, kterou bude vybraný správní úřad územně samosprávného celku.

Čtvrtá kapitola se věnuje diskusi a doporučení nad řešeným tématem a v rámci páté kapitoly je uvedena metodika použitá při této bakalářské práci.

1. Adaptace a adaptační proces v organizaci

V následující kapitole bude rozebrána problematika adaptace, její definice, druhy, fáze adaptace a pojetí v rámci organizace tak, jak ji vymezuje odborná literatura. Vymezení jsou rovněž účastníci adaptačního procesu, tedy noví zaměstnanci a zaměstnavatelé. Na toto teoretické vymezení bude následovat v rámci praktické části konkrétní adaptační proces ve vybrané organizaci XY srovnán s teoretickými závěry. Odborná literatura nabízí široké spektrum definic a přístupů k adaptaci a adaptačnímu procesu v organizaci. Zvolené zdroje byly vybrány adekvátně ke zkoumanému reálnému adaptačnímu procesu.

Obecná definice adaptace je schopnost přizpůsobit se změně podmínek v prostředí, ve kterém se jedinec vyskytuje (Lochmanová, 2016). Přizpůsobení může být podmínkám, které jsou jak biologické, tak sociální. Tento proces probíhá průběžně, než se dosáhne cílového stavu. Adaptace znamená kombinaci aktivních, a i pasivních forem, kterými se člověk postupně adaptuje na nové podmínky. To, že nepřijímá tyto podmínky pouze pasivně, ale i aktivně se snaží o začlenění, je velkou výhodou a adaptačnímu procesu značně napomáhá (Bedrnová a Nový, 1998).

V rámci organizace se adaptací myslí přizpůsobení se požadavkům a potřebám, které organizace klade na nového zaměstnance. Adaptace může být i pro současné zaměstnance v případě, že dojde k významné organizační změně v rámci organizace a pro stávající zaměstnance to znamená nové učení a přizpůsobení se novým podmínkám a požadavkům. Adaptace může být jak formální, kdy se jedná o přesně nastavené podmínky a cíle, kterým se musí zaměstnanec přizpůsobit. Zpravidla jsou to dané postupy v rámci organizace, platné pro všechny bez rozdílu, jako je znalost pracovních postupů, vnitřních směrnic a postupů v každodenní pracovní činnosti. V rámci neformální adaptace dochází k přizpůsobení neplánovaně v rámci přirozeného chování a kroků zaměstnance, jejich dojmy a pocity, zapadnutí do kolektivu ostatních zaměstnanců. Dá se říci, že se jedná o jakýsi způsob socializace,

který sice může být nastaven vnitřními formálními pravidly, ale jeho průběh a dopad nelze nikterak formálně nastavit. Obě tyto stránky, jak formální i neformální jsou pro pracovníka i organizaci důležité, protože ovlivňují jednak samotné pracovní výkony zaměstnance, ale i jeho pohodu a motivaci v rámci pracovního kolektivu, potažmo organizace jako takové (Šikýř, 2014).

Adaptace může mít různý charakter. V první řadě jde o adaptaci zaměstnance na konkrétní pracovní pozici, kam nastupuje. Další je fáze v rámci útvaru, což je část organizace, ve které zaměstnanec působí (např. marketing, výroba, aj.). Komplexní adaptací je pak přizpůsobení celé organizaci (Vajner, 2007). V rámci rozvoje samostatných kompetencí jedince jako pracovníka by měl být kladen důraz na rozvoj jeho znalostí, osobnostní rozvoj a osobní přístup. Z pohledu organizace je důležité, aby nová pracovní síla byla přínosnou, tedy jeho zapojení do pracovních struktur celé organizace (Bedrnová a Nový, 1998). Koubek (2015) k tomu dodává, že je důležité, aby byla adaptace nového zaměstnance rychlá, s co nejmenším stresem. Čím dříve si zaměstnanec osvojí nové pracovní požadavky, zařadí se do kolektivu a přijme za své hodnoty organizace, tím rychleji bude jeho přínos pro organizaci na optimální požadované úrovni a rovněž nebude zaměstnanec dlouho vystaveném stresovému tlaku, který obnáší nová pracovní pozice či změna zaměstnání.

1.1. Pracovní adaptace

Adaptace na vlastní pracovní pozici neboli náplň práce zaměstnance je jedna z klíčových rolí po nástupu zaměstnance. Pokud by se nedokázal adaptovat, nelze tuto pozici dlouhodobě vykonávat, respektive by jeho činnost byla pro organizaci negativní. Proces pracovní adaptace může trvat rozdílnou dobu u každého pracovníka, i když jde o stejnou pracovní pozici. Záleží na jeho dosavadních zkušenostech, zda tuto pozici nebo jí podobnou už někdy vykonával, nebo je to pro něj zcela nové. Rovněž i kognitivní schopnosti se učit nové věci, zapamatovat si nové postupy, a další aspekty jsou u každého pracovníka různé. Při správně nastaveném procesu v organizaci dokáže pověřený pracovník, který má adaptaci nových

zaměstnanců na starosti rozpoznat tyto skutečnosti a adekvátně s nimi pracovat, by se pracovní proces adaptace zvládnul jednak v krátké době a jednak i kvalitně (Mayerová & Růžička, 2000).

Oproti pracovní adaptaci je adaptace sociální, kterou Armstrong (2016) vidí jako proces přizpůsobení se novému kolektivu, vztahům na pracovišti, kultuře pracoviště potažmo organizace. Zda a jak rychle se nový zaměstnanec dokázal těmto sociálním aspektům přizpůsobit. Rovněž je důležité, zda i stávající pracovníci přijali nového zaměstnance a vlastně i oni se adaptují na změnu na pracovišti. K tomu Mayerová a Růžička (2000) dodávají, že tento proces sociální adaptace může být někdy značně obtížná, zvláště, jedná-li se o uzavřený kolektiv, který delší dobu neměl významné změny a následně tyto značné změny nastanou. Může to být jak odchodem dlouholetých pracovníků, případně značnému rozšíření pracovního kolektivu a příchodu většího množství nováčků, kteří nebudou na danou kulturu pracovního kolektivu zvyklí.

Důležitým prvkem, na který se velmi často zapomíná je uvedení nováčka na pracoviště. Uvést by ho měl pověřený personalista, případně jeho přímý nadřízený, který ho rovněž představuje zaměstnancům, případně pověřený zkušený kolega (Koubek, 2015). K tomu rovněž i Bedrnová a Nový (1998) zdůrazňují, že je důležité, aby byl určen pracovník, který bude nového zaměstnance svým způsobem provázet novou pracovní pozicí. Může to být jak nadřízený pracovník, tak zkušený kolega. Novému zaměstnanci jsou představeny požadavky, nastaveny jeho cíle v prvních týdnech jeho působení. Cíle a plány by měly být reálné a měřitelné. Po uvedení zaměstnance a jeho představení v rámci oddělení, útvaru je důležité postupně začít na jeho uvádění do pracovních činností opět po dohledem určeného pracovníka. Důležitá je zpětná vazba jak mezi zaučujícím, tak zaučovaným. Rovněž i v rámci zpětné vazby s nadřízeným pracovníkem je nutné vědět, jaké cíle budou kdy vyhodnoceny a na co je třeba se zaměřit. Díky pravidelné zpětné vazbě, vyhodnocení postupů a pokroků

nováčka se dá efektivně stanovit jak jeho další rozvoj, tak případně odstranit nedostatky.

1.2. Aktéři adaptačního procesu

V adaptačním procesu se vyskytuje několik důležitých aktérů. Jako subjekt adaptace lze chápat takové pracovníky, kteří mají v rámci adaptace zaměstnanců řídicí kompetence v rámci adaptace. Mohou to tedy být personalisté, školitelé, nadřízení zaměstnanci aj. Objektem adaptačního procesu jsou právě tito zaměstnanci. Může se jednat o úplně nové pracovníky, případně ty, kteří se na svoji pozici vrací po delší době (mateřská dovolená, přesun v rámci organizace). Dále pak jde o změny v rámci organizace, kdy zaměstnanec nastupuje na jiné funkční místo. Může jít rovněž o vytvoření pracovních skupin (Bedrnová a Nový, 1998). Westwoodová a Johnson (2011) dodávají, že je více možných způsobů, jak nováčky v zaměstnání připravit na výkon nové práce. Je vždy důležité zvolit vhodnou strategii, poskytnout zaměstnanci případné materiály, či s ním rozebrat problematiku osobně.

Bedrnová a Nový (1998) odlišují v rámci adaptace zaměstnanců a typy objektů adaptace, a to:

- Adaptace nových zaměstnanců
- Adaptace zaměstnanců vracících se na původní pracovní místo

Zatímco u druhé skupiny je proces adaptace jednodušší, jelikož se pracovník vrací na známé místo. Autoři kladou důraz na častý fakt, že se těmto pracovníkům opomenou sdělit změny, novinky či nová pravidla, které nastaly během jejich nepřítomnosti. Adaptační proces je tak i v tomto bodě důležitý, i když bývá zpravidla kratší a rychleji probíhá. Zatímco u adaptace nových pracovníků je kladen důraz na konkrétní kroky adaptace, které nastavují obecně pravidla organizace, či nadřízený pracovník. Ten je i faktorem adaptace a průvodcem nováčka, případně to svěří některému ze zkušených podřízených. Důležité je, aby byl nový pracovník seznámen se všemi důležitými informacemi, pravidly a vnitřními předpisy organizace. Rovněž musí být zasvěcen do

pracovní náplně a celkovému kulturnímu prostředí organizace, ale i svého oddělení či úseku, kde bude působit (Bedrnová a Nový, 1998).

1.3. Fáze adaptačního procesu

Samotná realizace adaptačního procesu není jednorázová záležitost. Proto si nyní uvedeme jednotlivé fáze tohoto procesu. Adaptační proces se dělí na několik fází. Tyto fáze jsou dle Kociánové (2010):

- Fáze před nástupem do zaměstnání
- Fáze po nástupu do zaměstnání
- Fáze integrace do nové pracovní pozice

Před nástupní fáze

Přednástupní fáze začíná samotným rozhodnutím potencionálního nového zaměstnance se na volnou pracovní pozici přihlásit. Samozřejmě tomu musí předcházet inzerce či nabídka pracovního místa ze strany zaměstnavatele. Obě strany nabízejí, respektive poptávají práci a když se jejich zájmy střetnou, dojde dále k výběrovému řízení. Proces výběrového řízení, prezentace uchazeče i organizace patří rovněž do před nástupní fáze adaptačního procesu. Obě strany zde zjistí svůj další zájem o spolupráci, vyjasní si některé požadavky či dotazy (Kociánová, 2010). Urban (2010) k tomu dodává, že organizace velmi často přijde o kvalitní zaměstnance ještě před jejich nástupem, jelikož promešká vhodný termín je oslovit, případně není komunikace adekvátní a pracovník volí jinou organizaci. Je proto důležité tuto fázi nepodcenit. Stejně tak to vidí i Westwoodová a Johnson (2011), kteří uvádějí nutnost neformálního seznámení se s novým pracovníkem například na pozváním vedoucím pracovníkem na neformální rozhovor, pozvat ho do organizace, aby poznal její fungování a kulturu. Rovněž je vhodné mu poskytnout různé pracovní materiály (ty které lze sdílet ještě před nástupem a nejde o porušení pracovních předpisů), aby

uchazeč byl již zde vtažen do fungování organizace a mohl se případně i doptávat a byl více organizaci vázán.

Adaptační fáze při nástupu do zaměstnání

Pro nového zaměstnance je nástup do zaměstnání významným krokem a často i velkou změnou oproti dosavadnímu životu. Je proto důležité tuto fázi adaptace nepodcenit, jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu organizace. Nový pracovní kolektiv, často i nová náplň práce, jiné prostředí, odlišná firemní kultura. Tyto prvky působí více či méně na nového zaměstnance a ovlivňují, jak rychle proběhne jeho adaptace. S úvodním dnem by tak mělo nastat uvedení zaměstnance na jeho pracovní místo, seznámení s kolegy, rozhovor s nadřízeným a sdělit nováčkovi, co ho v následujících dnech a týdnech čeká a co se od něj očekává. Je důležité nového zaměstnance nezahltit hned zpočátku množstvím úkolů, ale vše dávkovat postupně. (Westwood & Johnson, 2011).

Integrační fáze

V rámci integrační fáze dochází k plnému začlenění nového zaměstnance do pracovního procesu, a to jak z pohledu jeho znalostí a samostatného fungování, tak i z pohledu organizační kultury a vztahů na pracovišti. Zaměstnanec se samozřejmě dále rozvíjí ve svých kompetencích, nicméně je stále více samostatný a dokáže za své výkony a výsledky brát plnou zodpovědnost. Zpravidla toto období zapracování pokrývá tzv. zkušební dobu, což je doba stanovená zákonem a lze během ní bez udání důvodu rozvázat pracovní poměr. Právě z důvodů, že by jakákoliv ze stran nebyla spokojena Integrační fáze končí plným začleněním a plnou samostatností zaměstnance (Westwood & Johnson, 2011).

Výhodné je, když má organizace vlastní ucelený adaptační program, kdy jsou zaměstnanci správně informovaní, získají odborné zapracování a v neposlední řadě se zařadí do kulturního prostředí organizace (Šikýř, 2014, Vajner (2007) dodává, že adaptace v organizaci se dá členit ze dvou základních pohledů, a to na adaptaci v rámci celé organizace a adaptaci na konkrétní pracovní pozici zaměstnance. V rámci

adaptace celé organizace jsou zaměstnancům předávány obecné informace, které jsou shodné napříč organizací a jejími útvary. Adaptace na konkrétní pracovní pozici pak směřuje na konkrétní a specifické zapracování přímo na pracovišti nového zaměstnance a na náplň jeho pracovní agendy.

Nastavení adekvátní délky procesu adaptace není snadné. Každý jedinec má jinou rychlost učení a přizpůsobení se nové práci, novému pracovnímu kolektivu a kultuře organizace. Délka trvání adaptačního procesu tak zpravidla nebude vyhovovat všem pracovníkům stejně (Kociánová (2010).

Dle Vochozky a Mulače (2012) jsou faktory adaptačního procesu takové skutečnosti, které jsou podmínkou efektivního průběhu celé adaptace.

Dělí se na vnitřní a vnější faktory. Mezi vnitřní faktory lze řadit:

- Odborná znalost
- Odolnost vůči stresu
- Motivace
- Osobní vlastnosti

Mezi vnější faktory lze řadit:

- Sociální vztahy na pracovišti
- Způsob vedení lidí
- Pracovní podmínky
- Ochota a nasazení ostatních pracovníků podpořit v adaptaci

1.4. Vyhodnocení procesu adaptace

Každá adaptace nového pracovníka by měla mít zpětnou vazbu jak organizaci, respektive jeho nadřízenému, tak samotnému nováčkovi. Vyhodnocení adaptačního procesu může organizaci pomoci do budoucna se vyvarovat minulých chyb nebo naopak aplikovat vhodné nové prvky. Míra adaptace zaměstnance se dá měřit pomocí psychologických nebo psychodiagnostických testů, různými testy osobnosti apod.

Sledována jsou objektivní kritéria, mezi které lze řadit kvalitu vykonané práce a její množství. Dále mezi ně patří pracovní nasazení zaměstnance a jeho samostatnost v pracovním procesu. Dále jsou sledována subjektivní kritéria, mezi které řadíme vztah zaměstnance k jeho práci, profesní jistota, jaký má zaměstnanec vztah k firemní kultuře, komunikace s nadřízeným a schopnost práce v kolektivu. (Pauknerová, 2012).

Že je nový pracovník adekvátně adaptován do pracovního procesu i kultury organizace poznáme dle Pauknerové (2012) na základě několik znaků:

- Optimistický přístup v rámci svého působení v organizaci
- Realistický přístup k novému pracovnímu místu
- Emoční vyrovnanost
- Sebekontrola
- Zdravé sebevědomí

Důležitý je při procesu adaptace i přístup personalistů, kteří mají na starosti proces náboru zaměstnanců z pohledu jeho zabezpečení, organizace, prvotní selekce uchazečů aj. Organizace by měla dlouhodobě a kvalitně vybírat vhodné pracovníky, kterým dokáže přidělit vhodnou pracovní náplň dle jejich předpokladů a schopností a dále je rozvíjet (Vodáček a Vodáčková, 2006). Práce personalistů je důležitá nejen z pohledu náboru nových pracovníků, ale i v jejich prvotní adaptaci a uvedení do kultury a struktury organizace. Proto by mělo personální oddělení spolupracovat efektivně a profesionálně s dalšími odděleními v rámci organizace. Důležité je proto i plánování personálních činností tak, aby i ostatní oddělení a útvary organizace věděly, jaké kroky budou při výběru a následné adaptaci pracovníků následovat (Ulrich, 1997).

Závěrem lze konstatovat, že v rámci adaptace pracovníků by neměla být opomíjena prvotní fáze ještě před jejich nástupem, tedy fáze výběrového řízení i sdělení informací, co se od nového zaměstnance očekává, informovat ho o organizaci jako takové a jejím fungování. Zde je důležitá i role budoucího vedoucího pracovníka, který

by ve spolupráci s personálním oddělením měl efektivně s novým pracovníkem pracovat již před jeho nástupem do pracovní pozice.

2. Vzdělávání v organizaci

V úvodní kapitole bude definován obecně pojem vzdělávání z pohledu různých autorů. Dále je pak teoreticky popsán proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci, jeho význam a důležitost jak pro organizaci, tak pro zaměstnance.

2.1 Definice vzdělávání

Vzdělávání lze definovat dle různých autorů a dle různých směrů či pohledů. Armstrong (2016) bere vzdělávání jako proces, při němž získává zaměstnanec nové kompetence. V rámci vzdělávání tyto uvedené kompetence zaměstnanci dále rozvíjí a prohlubují své odborné pracovní znalosti a zkušenosti. Dříve patřilo firemní vzdělávání spíše mezi okrajové zájmy organizace. Vzdělávání bylo formou pouze jakého si benefitu nad rámec, případně byly vzdělávací kurzy řešeny jen proto, aby se vyčerpal určený rozpočet, ale neřešilo se jejich zaměření či kvalita vzdělávacích kurzů. Naopak adekvátní zaměření na správné vzdělávací kurzy přispívají k růstu kompetencí zaměstnanců, čímž se zvyšuje odbornost v rámci celé organizace, která pak může být daleko více efektivní a dosahovat lepších hospodářských výsledků a většího tržního podílu.

Běhounková (2017) dodává, že organizace velmi často vyžadují, aby e nový zaměstnanec zapojil ihned nebo co nejdříve do pracovního procesu a plnil pracovní úkoly. S tím je spojeno co nejmenší teoretické angažování zaměstnance, ale naopak jeho co nejvyšší praktické nasazení. Koubek (2009) nadto zmiňuje, že organizace vyžadují vysoké pracovník aktivity se zapojením minima času a teorie nutné k jejich naučení se. Což ovšem není vždy efektivní a snadné, jelikož každý zaměstnanec má i určité osobnostní vlastnosti a charakterové rysy. Je proto důležité, aby organizace pracovala i s těmito aspekty a uměla adekvátně vyhodnotit vhodnost zařazení zaměstnanců na vhodná pracovní místa.

V poslední době kladou organizace důraz i na nové metody vzdělávání, mezi které lze řadit rozvojové aktivity, které zlepšují dovednosti a znalosti, ale také mají vliv na osobnost jednotlivých pracovníků, pracují s jejich motivací. Takto je pak snazší se konkrétním zaměstnancem pracovat při různých pracovních požadavcích, změnách, nových úkolech apod. Samozřejmě i tradiční metody vzdělávání, jako je zácvik, školení, přeškolení na jinou pracovní pozici jsou v určitých případech efektivní a nutné, ale je dobré je vždy kombinovat s rozvojovými a novými metodami vzdělávání Dvořáková (2007). Pohled na vzdělávání pracovníků jako na systém je jedním z nejdůležitějších nástrojů implementace a realizace strategického přístupu k podnikovému vzdělávání. Základem vysoké efektivnosti vzdělávání je jeho systematickosti a kvalitní organizace jednotlivých vzdělávacích kroků. Vzdělávací politika organizace nastavuje pravidla pro vzdělávací mechanismus dané organizace. Určíte strategické vzdělávací cíle v organizaci. Vzdělávání se v rámci organizace věnují zkušené seniorní zaměstnanci, případně jsou nájímány externí odborné vzdělávací agentury či lektori. Předpokladem pro kvalitní vzdělávání pracovníků je rovněž vhodné zázemí pro vzdělávání přímo na pracovišti v prostorách organizace. Případně mít zasmluvněné kvalitní vyhovující vzdělávací prostory v externích subjektech (Bartoňková, 2010).

V rámci rozvoje lidských zdrojů jde primárně dle Vetešky (2016) a Tureckiové (2004) o odstranění nežádoucích rozdílů v odborné kvalifikaci a kompetenci pracovníků, zvýšení a rozšíření odborné kvalifikace a pracovních kompetencí. Dvořáková a kol. (2007) bere rozvoj lidských zdrojů jako další prohlubování sociálního a pracovního potenciálu pracovníka. Očekává, že investice, kterou organizace vkládá do vzdělávání svých pracovníků se vrátí zpět v podobě zvýšení výkonnosti pracovníka nejen jako jednotlivce, ale i v rámci pracovního týmu. Což povede k růstu výkonnosti a efektivnosti celé organizace.

Rozvoj lidského kapitálu znamená rozvoj celkového potenciálu a schopností pracovníků, čímž přispívají k rozvoji nejen sebe sama nebo organizace, ale v globálním

pohledu i k rozvoji celé společnosti. Což je samozřejmě žádoucí aspekt (Vodák a Kucharčíková, 2011). Rozvoj lidských zdrojů si klade za cíl vytvořit dlouhodobě logický a ucelený rámec pro rozvoj pracovníků. Kvalitní lidské zdroje přispívají k celkové vzdělanosti a tím růstu společnosti jako takové. Což je jeden z primárních cílů, aby bylo dosahováno pravidelného růstu a rozvoje (Charvát, 2007).

Vzdělávání pracovníků se ovšem neděje jen z důvodu potencionálního růstu celé společnosti, případně organizace. Někdy jsou nutné změny a následné vzdělávání zaměstnanců z důvodu změny technologií, procesů výroby či organizačních změn v rámci organizace. Rovněž inovace v oblasti nabízených produktů a služeb si vyžadují investice do vzdělání, přeškolení pracovníků. Případně může jít o celkovou změnu segmentu výroby a zaměření organizace, která si vyžádá změnu v odborných kompetencích pracovníků a bude nutné je v nové oblasti vzdělávat a rozvíjet (Koubek, 2015).

Důležité je směřování na dlouhodobý rozvoj a vzdělávání pracovníků. To je více efektivní než krátkodobý či jednorázový rozvoj, který vede ke splnění určitého cíle, ale dále již není potřeba. Dlouhodobé vzdělávání má vliv na komplexní vývoj a zlepšení kompetencí pracovníka, a tím i k zhodnocení jeho lidského kapitálu, který může organizaci i celé společnosti nabídnout (Langer, 2017).

2.2 Cíle vzdělávání zaměstnanců

Cíle vzdělávání zaměstnanců v organizaci by měly odpovídat strategii směřování organizace. Vzdělávání zaměstnanců pomáhá k jejich rozvoji a tím se zvyšuje i jejich pracovní výkon. Konkrétní vzdělávací cíle by měly být stanoveny reálně, aby odpovídaly schopnostem a možnostem zaměstnanců v souladu s podnikatelským cílem organizace. Výhodné je při plánování a stanovování cílů využívat některou z odborných metod (např. SMART). Organizace by měla reagovat na aktuální potřeby dané vývojem podnikatelského prostředí na trhu. Cíle vzdělávání je tak vhodné pravidelně revidovat a dle potřeby aktualizovat (Arnold, 2007). Dle

Tureckiové (2004) je podnikové vzdělávání komplexní a nemělo by cílit jen na být zaměřeno pouze získávání nových pracovních dovedností, ale také by mělo zaměstnancům přinášet tzv. soft skills, tedy působit na chování a přístup zaměstnanců v souladu s firemní kulturou podniku. Vzdělávání a rozvoj jsou dva odlišné pojmy. Jako vzdělávání lze spatřovat soustavnou činnost, která je předem daná a plánovaná. Zaměstnanec pomocí vzdělávání dosahuje požadovaných kompetencí a získává nové pracovní schopnosti a dovednosti tak, aby je následně mohl adekvátně využít na své pracovní pozici. Vzděláváním investuje jedinec či organizace do lidského kapitálu, svého či svých zaměstnanců. Organizace, která chce mít silnou pozici na trhu a dále se rozvíjí by měla investovat do vzdělávání svých pracovníků. (Vnoučková, 2017).

2.3 Vzdělávání jako investice do lidského kapitálu

Organizace samozřejmě očekává, že se jí náklady vynaložené do vzdělávání a adaptace zaměstnanců vrátí zpět v podobě jejich lepších výkonů, pracovní produktivity a nasazení. Důležité je, aby vzdělávání v organizaci nebylo zaměřené jen na získávání nových dovedností a jejich rozvoj, ale mělo by komplexně utvářet myšlení zaměstnanců, jejich chování a přístup v rámci nejen své pracovní náplně, ale i v rámci celkové kultury organizace (Tureckiová, 2004). Zpravidla jsou cíle vzdělávání dány celkovou strategií organizace, která je daná potřebami organizace, nastavením jejího vrcholového managementu či vlastníků. Vzdělávání v organizaci tak má za cíl rovněž maximalizovat pracovní výkony a potenciál zaměstnanců. Důležité je mít kvalitní analýzu vzdělávacích potřeb, na základě, níž se formulují vzdělávací cíle, které by měly být měřitelné, reálné a zahrnovat jak konkrétní pracovní cíle dané pozice zaměstnance, tak obecně kulturu a směřování organizace (Arnold, 2007).

Samozřejmě organizace, aby si kvalitního zaměstnance udržela, musí ho adekvátně motivovat, a to jak finančně formou mzdy či platu, tak i dalšími motivačními benefity a výhodami (Home office, různé poukázky, jazykové kurzy, volnočasové aktivity, pracovní klima v organizaci apod.).

Teorii lidského kapitálu rozpracovali představitelé Chicagské školy, Gary Becker a Schulze, kteří jsou považováni za zakladatele a průkopníky teorií lidského kapitálu. Vzdělávání pak Becker (1964) vidí jako jednu z klíčových forem investic do lidského kapitálu. Rozvoj lidského kapitálu je důležitý pro každého jedince, což platí tedy i pro vzdělávání v rámci organizace. Rovněž organizace by měla mít za jeden z primárních cílů rozvoj lidského kapitálu svých zaměstnanců.

Rozvoj zaměstnanců můžeme brát jako ucelený celý soubor činností, které jsou zaměřeny na zlepšování kompetencí každého zaměstnance (Koubek, 2009). Dá se tedy konstatovat, že i když zaměstnanec absolvuje vzdělávací proces v organizaci, nemusí to nutně znamenat jeho rozvoj, pokud ke vzdělávání nepřistoupí adekvátně pečlivě, případně to je mimo jeho oblast zájmu rozvoje. Naopak, pokud zaměstnanec kromě vzdělávání, které potřebuje pro výkon své práce, investuje i do svého lidského kapitálu a dále se rozvíjí jak v oněch pracovních dovednostech, tak v dalších činnostech a schopnostech, tak tím více se jeho rozvoj zvyšuje a roste úroveň jeho vlastního lidského kapitálu, s čímž se pojí lepší možné uplatnění do budoucna jak v rámci organizace, tak v rámci celého pracovního trhu (Koubek, 2009).

Vodák a Kucharčíková (2007) uvádějí, že pojem lidský kapitál jako cenná komodita na trhu práce začal nabývat významu zhruba v 70. letech minulého století v době tzv. ropných šoků, kdy se globální ekonomika setkala s doposud nevídaným trendem tzv. stagflace, tedy růstu cenové hladiny spojené s propadem HDP a ekonomiky. Organizace se v té době více začaly zaměřovat nejen na výzkum nových technologií a rozvoj fyzického kapitálu, ale více si začaly všímat i lidského kapitálu a investování do něj, což znamená investování do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, aby rostla jejich odbornost a kvalifikace.

Jako lidský kapitál můžeme chápat komplexní soubor kompetencí, které jsou jak vrozené, tak získané učením a vzděláváním během života jedince. Jde o dovednosti, schopnosti, znalosti, temperament a další kompetence, které utvářejí

celkový charakter jedince jako potencionálního zaměstnance organizace. Každý jedinec může své kompetence dále rozšiřovat, posilovat jejich trénováním a udržovat tak svůj přínos pro organizaci. Způsobů, jak výše uvedené kompetence rozvíjet a rozšiřovat je mnoho. Může jít o investice do lidského kapitálu pomocí vzdělávání, kurzů a dalších rozvojových aktivit. To si uvědomují i organizace, které stále více právě do rozvoje kvalitních zaměstnanců investují. Jednak je motivací si tyto kvalitní zaměstnance udržet a samozřejmě i dosahovat díky kvalitnějšímu odbornému personálu i větší ziskovosti. Pro zaměstnance je pak motivací pracovní spokojenost a profesní růst, spojený samozřejmě s finančním ohodnocením. Motivací rovněž může být i pocit své ceny na trhu práce, který pro jedince znamená větší jistotu, pokud by práci měnil nebo byl nucen si hledat novou.

Navíc vzdělaný jedinec s dostatkem motivace je pro zaměstnavatele ideální v tom, že dokáže sám aktivně hledat a využívat nové příležitosti a možnosti, efektivně pracovat a být přínosem pro organizaci i sebe samotného. (Vašicová, 2010). Veteška a Tureckiová (2008) řadí lidský kapitál mezi kapitál intelektuální. Což je soubor předpokladů, postojů, inteligence a znalostí či schopností každého jednotlivého zaměstnance.

Rozvojem lidského kapitálu u jednotlivých zaměstnanců formou vzdělávání, interních i externích kurzů, rozšiřování kompetencí a další aspektů získává organizace zkušené pracovníky, kteří jsou pro ni přínosem. Rovněž pro zaměstnance je vzdělávání jako forma investice do vlastního lidského kapitálu přínosem. At už tím, že plní pracovní povinnosti a je za ně kladně ohodnocen například formou odměn, prémie či pravidelným trvalým zvyšováním mzdy či platu. Rovněž vzděláváním zvyšuje svoji komplexní trvalou hodnotu lidského kapitálu a na trhu práce se v budoucnu snáze uplatní a může si vybírat z lépe finančně ohodnocených pracovních pozic.

2.4 Proces vzdělávání v organizaci

V této kapitole bude definován proces vzdělání v organizaci od nástupu nového zaměstnance, přes jeho adaptaci, základní vzdělávání a další rozvoj a vzdělávání.

Rozvoj lidských zdrojů si klade za cíl zvýšení odborných znalostí a schopností lidského zdroje a investici do lidského kapitálu lze tak chápat jako získání a zvyšování vlastní konkurenční výhody. A to jak pro samotné zaměstnance, tak i pro organizaci, která vzdělávání svých pracovníků podporuje (Armstrong, 2016).

Šikýř (2014) dělí pracovní schopnosti zaměstnance do tří základních oblastí:

- všeobecné vzdělávání
- odborného vzdělávání
- rozvoje osobnosti zaměstnance

Vzdělávání v organizaci lze rovněž členit na dva základní typy, což je vzdělávání v rámci tzv. tvrdých kompetencí nebo měkkých kompetencí (tzv. soft skills). Vnoučková (2017) uvádí, že optimální počet absolvovaných školení zaměstnance je minimálně čtyři, maximálně však pouze šest školení. Více by znamenalo, že bude zaměstnanec školeními zahlcen a nové informace nedokáže efektivně vstřebat a účelně použít v praxi. Optimálně nastavený počet školení a kurzů tak dává dostatek času zaměstnanci nové informace adekvátně vstřebat a naučit se je aplikovat ve své pracovní činnosti. Rovněž je výhodou, když si zaměstnanec může školení a kurzy sám zvolit, dle svých preferencí a oblastí zájmu, kam by se chtěl pracovníčně posouvat. Samozřejmě pomineme povinná školení vyplývající například ze zákona nebo z nutnosti se zaučit v nové pracovní náplni.

Je samozřejmě důležité, aby byl zaměstnanec nejen dobře adaptován a prošel základním zaškolením a vzděláváním pro nové zaměstnance. Jeho rozvoj a vzdělávání v rámci organizace je třeba nadále udržovat a prohlubovat. Spolu s tím je nutné brát v potaz další aspekty a podmínky efektivního začlenění zaměstnance do pracovního

procesu organizace, aby pro ni byl přínosným. Samotné vzdělávání by nestačilo, pokud by zaměstnanci nebyli motivovaní, a to nejen motivace a ochota se vzdělávat při nástupu do nového zaměstnání, ale motivace obecně k tomu, aby pracovník byl v zaměstnání spokojený, plnil dané úkoly a neměl snahu odejít (Armstrong, 2002). Pro vzdělávání v organizaci je důležité, aby nebylo toliko formálně provedeno a dále se o zaměstnance nikdo nestaral. Naopak, vzdělávání má být dynamický proces, noví zaměstnanci jsou aktivně do procesu vzdělávání zapojeni a je rovněž potřebná zpětná vazba od nich. Také ověřování výsledků vzdělávání, zda jsou pro zaměstnance efektivní a dělá další pokroky. Po ukončení vzdělávacího procesu je pak důležité, aby měl pracovník dostatek času k zapracování a vstřebání nově získaných zkušeností. Samozřejmě tento čas musí být přiměřený a je nutné, aby zaměstnanec vyvíjel pokroky a byl přínosem pro organizaci (Tureckiová, 2004).

Jak dále Armstrong (2016) uvádí, je důležité, aby zaměstnanci brali vzdělávací proces v organizaci jako přínosný pro jejich další činnost. Pokud tomu tak není, tak může být vzdělávání v organizaci sice kvalitní co do obsahu a způsobu předávání informací zaměstnancům, ale samotní zaměstnanci z něj přínos mít nebudou nebo bude jen velmi malý. Opět souvisí i s motivačním prvkem. Do začátku je tedy důležitý i správný přístup nadřízeného pracovníka, který své nové zaměstnance správně vede, případně stanovení zkušeného seniorního pracovníka jako „mentora“, který se novému zaměstnanci více věnuje a pomáhá mu jak v adaptaci, tak při dalším rozvoji. Postupně se jeho role zmenšuje, až je nový zaměstnanec prvně adaptován a schopný samostatné práce.

2.5 Význam vzdělávání a rozvoje v organizaci

Dnešní doba si vyžaduje značné nároky na kvalitní a znalou pracovní sílu, která je jednak kompetentní ve svých pracovních činnostech, pracuje týmově i samostatně a je odhodlána a ochotna čelit novým požadavkům, změnám podmínek a učit se nové

věci. Nutností je tedy stále své pracovní kompetence nejen získat a udržet si je, ale je i dále rozvíjet a vylepšovat. Samozřejmě, pokud je to nutné, tak se i novým kompetencím učit. Kvalitní zaměstnanec se tak rozvíjí celý život, čím se zvyšuje jeho cena jak pro organizaci, tak i pro něj jako součást pracovního trhu. Předpoklad pro toto je nejen snaha a vůle zaměstnance, jeho motivace a přístup k uvedeným věcem, ale i přístup organizace, respektive její vzdělávací politika, která by měla být správně nastavena a přizpůsobena požadavkům dnešní moderní globalizované doby. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se v posledních letech řadí mezi významné a nutné prvky, kterou se zabývá personální část organizace (Koubek, 2009). Vnoučková (2017) klade důraz na systematické vzdělávání v organizaci, které má významný podíl na růstu odborných kompetencí zaměstnanců, což se samozřejmě pozitivně projeví na výkonnosti organizace. Koubek (2009) uvádí, že Každá vzdělávací politika organizace by měla být systematická. Pokud je vzdělávání systematické, jsou zaměstnanci připravováni na konkrétní pracovní úkony a prohlubováním znalostí se stávají odborníky, což je pro organizaci přínosné. Důraz je kladen, aby toto vzdělávání bylo průběžné a postupně formovalo jak kompetence, tak i přístup zaměstnanců. Systematičnost vzdělávání a přípravy zaměstnanců se pak odrazí v jejich vyšší produktivitě, která může být následně i adekvátně oceněna. Zaměstnanec je tak více motivován nejen na dané pozici setrvat, ale dále se i profesně rozvíjet. Motivovaní a spokojení zaměstnanci jsou více loajální a rovněž udržují pozitivní atmosféru na pracovišti, vedení organizace nemusí řešit tolik konfliktů a kultura pracovního prostředí je na vysoké úrovni, což opět může lákat a motivovat případné nové uchazeče, kteří by do podniku směřovali.

Systematické vzdělávání má dle Koubka (2009) tyto přínosy pro organizaci:

- Přizpůsobení požadavkům organizace
- Motivace a kompetence zaměstnanců
- Produktivita zaměstnanců a jejich rozvoj

- Vztahy a pracovní kultura v organizaci

Koubek (2009) rozděluje vzdělávání na tři základní oblasti:

- 1) Utváření pracovních schopností a návyků
- 2) Prohlubování a rozšiřování pracovních schopností
- 3) Rekvalifikaci

Zatímco při utváření pracovních schopností a návyků se pracovník musí naučit nové znalosti a schopnosti, které vyžaduje jeho pracovní pozice, prohlubování a rozšiřování pracovních kompetencí se pracovník naučí nejen nutné znalosti, které vyžaduje jeho pracovní pozice, ale rozšiřuje své kompetence více i mimo tuto oblast. Tím se stává cennějším pro trh práce a roste i úroveň jeho lidského kapitálu. Rekvalifikace pak znamená učení se schopnostem a dovednostem mimo dosavadní oblast uplatnění pracovníka.

I Bartoňková (2010) uvádí, že do vzdělávacího procesu v organizaci spadají povinné vzdělávací prvky, které rozšiřují kompetence a schopnosti zaměstnance. Samozřejmě již při výběrovém řízení musí uchazeč o pracovní místo v organizaci předvést určité kompetence a mít předpoklady danou pozici vykonávat, nicméně je prakticky vždy nutné, aby se následně zaučil na konkrétní požadavky, které jeho nová pozice vyžaduje.

Vzdělávání, ať už vstupní adaptační proces, nebo posléze postupné organizační vzdělávání tak má směřovat od počátečního kompetenčního stavu, který má zaměstnanec při nástupu do zaměstnání, po optimální požadovaný stupeň kompetencí, které by měl plně zaučený pracovník na konkrétní pozici ovládat.

Vzdělávání může v organizaci probíhat interní i externí formou. Externí formu vzdělávání zabezpečují zpravidla různé externí vzdělávací agentury, které poskytují různé typy vzdělávacích programů a školení. Zde je důležité volit kvalitní poskytovatele vzdělávacích kurzů a programů, ideálně i certifikované. Negativem

externích kurzů bývá zpravidla jejich vyšší cena, což při větším počtu zaměstnanců, případně při velké fluktuaci pracovníků v organizaci, je jistě zátěží pro rozpočet organizace. Oproti tomu interní vzdělávání bývá zpravidla méně nákladné. Vzdělávání poskytují přímo kolegové či nadřízení zaměstnance, případně specializovaná oddělení v organizaci (personální oddělení, přímo vytvořené vzdělávací a školicí).

Každé vzdělávání by mělo mít určitý systém hodnocení. První část by měla ukázat, zda vzdělávání něco pracovníkům přineslo, zda získali nové dovednosti a umění je následně využít v praktickém působení. A dlouhodobě pak, zda to mělo přínos i pro organizaci jako takovou i pro zaměstnance z pohledu zvýšení jeho úrovně lidského kapitálu (*Kirkpatrick a Kirkpatrick, 2006*).

Problematika vzdělávání v organizaci je poměrně široká. Dle vybraných odborných zdrojů byl sestaven v rámci teoretické části popis konceptu fungování vzdělávání i adaptace v rámci organizace. Následně bude navazovat praktická část, která by dané teoretické aspekty měla komparovat s reálným přístupem k adaptaci a vzdělávání nových pracovníků ve zvolené organizaci.

3. Praktická část

V rámci praktické části bude rozebrán proces adaptace a vzdělávání pracovníků v rámci vybrané organizace veřejné správy (dále jen „organizace XY“). Popsán je, jak obecný postup v rámci adaptace a vzdělávání pracovníků, který je obecně pro tyto organizace veřejné správy daný ať ze zákona nebo na základě vlastních nařízení a metodických postupů. Dále je pak rozebrán praktický postup v konkrétním vybraném oddělení dané organizace z pohledu aplikace zákonných postupů na reálný proces v této organizaci.

Zvolená organizace XY má více než 3000 zaměstnanců a patří k subjektům veřejné správy. Její organizační struktura je poměrně složitá. Lze ji dělit na dvě části, a to část vedení volené – politické, které se zpravidla mění každé 4 roky po komunálních volbách. Od této části abstrahujeme a zaměříme se toliko na personální zaměstnaneckou část. Nejvyšší personální osobou je tajemník. Pod tajemníka spadají jednotlivé úseky, které se dále dělí na odbory. Jednotlivé odbory pak mají samostatná oddělení, pod která někdy spadají ještě referáty. Pod odborem, oddělením i referátem jsou jednotliví zaměstnanci. V rámci bakalářské práce byly rozhovory ohledně adaptace a vzdělávání nových pracovníků vedeny se dvěma vedoucími oddělení (vedoucí A až vedoucí D). Personálně měly k datu realizace výzkumu Oddělení A 11 zaměstnanců a žádného nového pracovníka. Oddělení B 6 zaměstnanců a jedno neobsazené místo. Oddělení C 15 zaměstnanců a žádné neobsazené místo a oddělení D 10 zaměstnanců a 2 neobsazená místa.

Rozhovory byly koncipovány na konkrétní fungování adaptace a vzdělávání v rámci jejich oddělení a celkového pohledu na fungování těchto dvou sledovaných aspektů v rámci organizace.

Vybrány byly následující výzkumné otázky (VO1 až VO4).

VO1: Jak máte nastavený a jak probíhá adaptační proces ve Vašem oddělení?

VO2: Jak hodnotíte obecně proces adaptace v rámci organizace XY?

VO3: Jak probíhá vzdělávání (zaučení) nového pracovníka v rámci Vašeho oddělení?

VO4: Jak hodnotíte obecně vzdělávací proces nováčků v rámci organizace XY (vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, zkouška odborné způsobilosti, případně jiné postřehy)?

V následující části jsou popásány obecné adaptační a vzdělávací procesy dané interními předpisy organizace XY, propojené s rozhovory s výše uvedenými vedoucími oddělení ABCD. Celé rozhovory jsou nahrány v rámci příloh této bakalářské práce.

3.1 Adaptační proces v organizaci XY

Adaptace – po nástupu

Jak bylo uvedené v teoretické části, prvotní fáze adaptačního procesu začíná pro pracovníka i organizaci poptávkou, respektive nabídkou pracovního místa. Personální oddělení v této nabídce uvádí základní požadavky na dané místo, ať už co do obsahu požadované vykonávané pracovní činnosti, tak základní nabízení benefity a podmínky, které musí uchazeč splňovat. Pokud tyto odborné požadavky a další podmínky uchazeči vyhovují a jeho kompetence jsou dle jeho mínění dostatečné, může se dané pracovní místo ucházet. V rámci samotného výběrového řízení tato fáze pokračuje detailními rozhovory.

Výhodou je samozřejmě možnost si zaměstnance ozkoušet a vybrat. Což samozřejmě při výběrovém řízení není možné (pokud je dle zákona o úřednících ÚSC). Pokud je vybírán zaměstnanec na neúřednický post, je výhodné se s ním sejít neformálně a probrat vzájemné představy o novém pracovním postu. Velmi často se tak děje na doporučení někoho ze stávajících zaměstnanců, případně z jiných oddělení či odborů úřadu. Děje se tak někdy i v případě úředních pozic, což by se samozřejmě stávat nemělo. Nicméně vedoucí pracovníci velmi často chtějí ověřené a zkušené pracovníky, což se ne vždy pozná přímo u výběrového řízení.

Adaptační a vzdělávací proces ve sledované organizaci XY začíná již prvním dnem nástupu nového zaměstnance (či úředníka).

Úředník ve veřejné správě má povinnost zvyšování své kvalifikace pomocí čtyř druhů vzdělávacího procesu:

- Vstupní vzdělávání, případně vzdělávání vedoucích pracovníků
- Průběžné vzdělávání
- Zkouška odborné způsobilosti

Jak vyplynulo z rozhovorů s vybranými vedoucími pracovníky, proces adaptace je poměrně zanedbáván, respektive je brán jako součást vzdělávacího procesu. Všichni čtyři respondenti uvedli, že prvotní kontakt s novým uchazečem je až při výběrovém řízení. Vybraného uchazeče oslovuje personální oddělení. Vedoucí C uvedl, že v případě doporučení nějakého zaměstnance současnými pracovníky, případně ze známosti, je s tímto uchazečem veden i neformální rozhovor, ale zpravidla ještě před samotným výběrovým řízením.

Každý nový zaměstnanec v organizaci veřejné správy má samozřejmě svého přímého nadřízeného, který mu přiděluje pracovní úkoly. Ovšem v rámci samotného zaučování zpravidla přímý nadřízený nefiguruje. Maximálně v spíše obecných pravidlech a chodu daného oddělení či odboru. Samotnou pracovní náplň zaměstnanci ukazuje jeho zkušenější kolega, který ho jako mentor provází začátky. Za to bývá zpravidla i oceněn při hodnocení (odměnách). Důvodů, proč nadřízený pracovník neposkytuje přímé zaučování a vzdělávání nového pracovníka, i když ho řídí, je několik:

- Velmi často je agenda vedoucího úředníka odlišná od agendy jeho podřízených. Vedoucí oddělení či odboru tak spíše koordinuje chod svého oddělení a přiřazuje práci svým podřízeným. Jeho agenda směřuje na různé řídicí a rozhodovací funkce.

- Časová vytíženost vedoucího pracovníka, který velmi často chodí po různých jednáních, pracovních poradách, případně zpracovává podklady a materiály pro své nadřízené.
- V rámci oddělení je velmi často několik různých pozic, proto je vhodné, když na tyto pozice zaučují kolegové, kteří rovněž tuto agendu vykonávají (např. agenda spisové služby, podatelny, metodik, ekonom aj.).

Adaptační proces může trvat klidně i celý rok či déle, než je nový pracovník plně zapracovaný. Závisí na typu pracovní pozice. Kde vykonává zaměstnanec pouze stejné činnosti dokola, bývá proces adaptace kratší. Nicméně často musejí úředníci vykonávat rozličné druhy práce, některé třeba jen jednu či dvakrát za rok. Mezitím vykonává již plně ostatní běžnou dennodenní agendu. Ovšem pokud nemá zažity všechny úkony, nelze hovořit o plné adaptaci.

Všichni čtyři respondenti uvedli, že z pozice vedoucího pracovníka nemají příliš času se novému podřízenému věnovat. Vedoucí A a C uvedli, že s nováčkem absolvují představení v rámci úřadu. Vedoucí B a D toto přenechávají zpravidla svému podřízenému, který nováčka bude mít na starosti. Důvodem je vytíženost a agenda, která je často naprosto odlišná od agendy, kterou bude nový pracovník vykonávat.

Vedoucí A, C a D uvedli, že se domnívají, že je adaptační proces nastaven špatně a bylo by vhodné, kdyby organizace více na tomto procesu zapracovala. Vedoucí B na toto uvedl, že to vliv na zařazení a výkon nováčka nemá. Důležité jsou jeho schopnosti a jak zapadne do kolektivu.

3.2 Vzdělávání v organizaci XY

Jak vyplynulo z rozhovorů, je nový úředník je samozřejmě zaučován na pracovní procesy přímo na svém pracovišti, kde bude vykonávat svoji agendu. Přidělen mu bývá zkušený mentor, zpravidla kolega, který se v procesech a programech vyzná. Občas nebo v části vzdělávacího procesu je k dispozici i vedoucí pracovník, nicméně tomu nebývá vždy a pokud ano, neobsáhne zpravidla celou agendu.

Velmi častým problémem v rámci adaptace a vzdělávání nového úředníka je rozsah jeho pracovní agendy. Formální vzdělávání, které je plošné, je velmi často obecné, zaměřené spíše na měkké dovednosti, etiku, fungování úřadu apod. Samozřejmě, že i tyto aspekty by měl nový pracovník znát. Nicméně, co se týká samotného učení procesů, postupů i systémů a programů, je nutné přímé vzdělávání na pracovišti, zpravidla za plného provozu. Tedy v rámci úředních dnů, kdy chodí na úřad veřejnost je zpravidla prostor pro zaučení velmi malý a vše se děje spíše mimo úřední dny.

Velmi problematické je rovněž vytížení zkušenějšího úředníka, který nováčka zaučuje. Nemá na něj prostor po celý den, protože souběžně s tím musí vykonávat svoji pracovní agendu. To v případě, že je ve styku i s veřejností vyžaduje značné časové vypětí. V praxi je tak, když to situace umožní, určeno více zaměstnanců, které mají nového pracovníka na starost a ukáží mu vždy příslušnou část jeho pracovní agendy.

Problematika zastupitelnosti

Při adaptaci a odborném vzdělávání nového pracovníka na konkrétním pracovišti je důležitá přítomnost zkušenějšího seniorního úředníka, který mu danou agendu nejen řádně ukáže, ale bude schopen i náležitě vysvětlit. Co bývá problematické je velmi často šíře předmětné agendy – některé prvky jsou na denní či týdenní bázi a úředník si je rychle osvojí. Nicméně některé se dělají pouze nahodile či jedenkrát max. dvakrát ročně. Pokud na stejné pozici nepracuje více úředníků, je tedy zastupitelnost při delším pracovním výpadku (nemoc, odchod zaměstnance) docela značným problémem tyto zaměstnance adekvátně, a hlavně rychle nahradit.

Vstupní vzdělávání

Po prvotním zaučení na pracovní pozici, které probíhá z pozice vedoucího pracovníka a přiřazeného zkušenějšího kolegy či kolegů následuje první formální proces vzdělávací politiky organizace v podobě vstupního vzdělávání které je pro nové zaměstnance povinné. Obsah vstupního vzdělávání je dán zákonem, obsahuje (dle § 19 zákona o úřednících ÚSC):

- Základní pojmy a právní předpisy veřejné správy,
- Činnosti konkrétní obce či kraje, kde zaměstnanec působí,
- Základy práva, veřejných financí a veřejné správy
- Postavení úředníků, jejich práva a povinnosti
- Etická pravidla

Vstupní vzdělávání musí být splněno během zkušební doby úředníka, tedy do tří měsíců od jeho nástupu do organizace. Po jeho absolvování obdrží zaměstnanec osvědčení. Mohou nastat okolnosti, kdy je vstupní zaměstnání uznáno, například, že zaměstnanec v organizaci již dříve působil, přišel z neúřednické pozice, kde vstupní vzdělávání nebylo povinné, ale již v organizaci je zapracovaný, případně na základě dosaženého vzdělání v rámci vysokoškolského studia. Obdobně tomu tak je i u vzdělávání vedoucích pracovníků.

Jak vyplynulo z rozhovorů s vedoucími pracovníky, považují vedoucí A, B a D vstupní vzdělávání za naprosto zbytečné, které stejně neobsahuje pracovní agendu úředníka, naopak ho na celý týden vytrhne z adaptačního procesu a velmi často je obtížné pokrýt jeho agendu někým jiným. Jako vhodné by bylo jeho zjednodušení a zkrácení např. jen do dvou dnů místo celého týdne. Vedoucí A uvedl, že by se mělo odehrávat v rámci oddělení či odboru, nikoliv obecně plošně, kdy je většina informací nováčkovi naprosto zbytečná. Pouze vedoucí C uvedl, že tento systém vstupního vzdělávání je v pořádku a nového zaměstnance uvede obecně do problematiky fungování organizace i veřejné správy jako takové.

Průběžné vzdělávání v organizaci XY

Průběžné vzdělávání má zaměstnanec ze zákona o úřednících ÚSC povinná. Musí jich absolvovat celkem 18 dnů během tří let. A takto se to periodicky opakuje. V rámci těchto průběžného vzdělávání si zaměstnanec libovolně volí různá školení a kurzy, která více prohlubují jeho odborné kompetence, případně je rozšiřují o nové poznatky. Interní předpisy neupravují nějak více směřování průběžného vzdělávání.

Zaměstnanec si kurzy volí sám, případně po dohodě s vedoucím pracovníkem. Ale to je zpravidla dáno finančními možnostmi, jako je proplacení služebních cest, noclehu apod. Školení se započítává i interní v rámci organizace, případně externí od akreditovaných školících společností. Velmi využívané jsou mimo odborných školení i školení zaměřená na soft skills, jako jsou zvládání stresu, konfliktů, pohybové aktivity aj.

Zaměstnanec o účast na školení žádá svého vedoucího pracovníka, který mu musí účast na školení schválit. Může se stát, že je školené povinné, například při nasazení nového systému, pracovního procesu. Pak je zaměstnanci nařízeno a započteno do celkového počtu potřebných průběžných školení.

V praktickém kontextu je velmi často průběžné vzdělávání bráno jen jako nutná formalita. Počet 18 dnů během tří let je poměrně velký a z časových důvodů jsou velmi často školení absolvována z povinnosti a nejsou pro zaměstnance příliš efektivní.

Zkouška odborné způsobilosti

Zkouška odborné způsobilosti představuje uzavření úvodního vzdělávacího a adaptačního procesu nového zaměstnance ve veřejné správě. Její průběh upravuje vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků. Důležité je, že se týká pouze zaměstnanců na úřednických pozicích. Pracovníci na neúřednických pozicích ji stejně jako vstupné vzdělávání a průběžné vzdělávání nemusejí absolvovat. Rovněž ji nemusí absolvovat všichni úředníci, ale záleží i na druhu vykonávané práce. Ta se řídí tzv. katalogem prací, kde jsou upraveny všechny pracovní pozice z veřejné správy. Dle vykonávané práce je či není pak nutnost úřednické zkoušky skládat.

Zkouška odborné způsobilosti má obecnou a zvláštní část. V obecné části se testuje znalost základních pojmů a principů z oblasti činnosti veřejné správy. Ve zvláštní části

se ověřují znalosti úředníků z jejich odborného zaměření, které vykonávají v rámci své pozice.

Jak vyplynulo z rozhovorů je zkouška odborné způsobilosti vnímána vedoucími pracovníky jako užitečná a ukazuje jistou kompetenční úroveň pracovníka.

4. Diskuse a doporučení

V rámci této kapitoly budou vyhodnoceny získané poznatky v rámci této bakalářské diplomové práce. části a navrhnutá doporučení pro případný další rozvoj adaptačního a vzdělávacího procesu organizace XY. Adaptační proces v organizaci XY se odehrává

spíše formálně a záleží na konkrétním vedoucím odboru či oddělení, jak adaptaci nováčka uchopí. Z časových důvodů je zpravidla prvotní kontakt s potencionálním uchazečem přes personální oddělení. Následně při výběrovém řízení dochází k prvnímu setkání s potencionálním nadřízeným, který si nového zaměstnance vybere. Pokud není uchazeč doporučen nebo známý, zpravidla mu před nástupem nikdo nepodá bližší formální i neformální informace a vše se odehrává až první den při nástupu. Bylo by vhodné klidně i interním nařízením zavést prvotní adaptační kontakt s budoucím přímým nadřízeným i ještě před samotným nástupem do pracovního procesu. Odpadne tím značně stresová zátěž na nováčka. Takto uvedený pracovník se i rychleji adaptuje do pracovního procesu, než když vše prochází a zažívá až první dny po nástupu.

Rovněž adaptační proces po nástupu bývá rozdílný dle jednotlivých oddělení a pracovních pozic. Neexistuje ucelený systém. Nadřízený pracovník nemá zpravidla prostor se plně věnovat svému novému zaměstnanci a přenechá ho na starosti některému ze zkušených podřízených, který ho bude i zaučovat v pracovní náplni. Zde by rovněž bylo vhodné mít ucelený systém v rámci organizace XY, ale byl by nejspíše stěží uchopitelný, jelikož vedoucí pracovník velmi často ani neumí a nezná celou pracovní agendu svých podřízených, protože se věnuje zase agendě svojí. A nejde takto ani obsáhnout procesně a znát celou agendu napříč svým oddělením, odborem, ale umět právě řídit, motivovat své podřízené, rozdělovat jim pracovní agendu a delegovat.

V rámci vzdělávání v organizaci XY je důležité rozdělit povinné vzdělávání, kterým nový pracovník prochází, a to je vstupní vzdělávání, případně vzdělávání vedoucích, průběžná vzdělávání, které je nutné splnit během tří let a povinnost pro vybrané úředníky vykonat zkoušky odborné způsobilosti. Tyto povinnosti nemůže organizace XY prakticky nijak ovlivnit, jelikož vyplývají ze zákona. Odlišná je problematika vzdělávání a zaučování v samotné pracovní agendě, kterou nový pracovník bude vykonávat. Chybí interní systém, který by určoval např. seniorního úředníka,

vedoucího apod., jenž by měl nováčka na starosti. Proces je řízen zpravidla formou úvodního představení v rámci oddělení/odboru, které provádí zpravidla vedoucí pracovníky. Následuje zaučování pod dohledem některého ze zkušených kolegů. Problémem je často specifická agendy, z ní plynoucí nízká nebo někdy i chybějící zastupitelnost. Vedoucí pracovník nemá kapacitu umět všechnu agendu podřízených, aby mohl případně on být zaučujícím mentorem, navíc má spoustu jiné své práce. Bylo by vhodné metodicky uchopit a interním nařízením vytvořit systém zkušených pracovníků, kteří by se zaučování nováčků věnovali, a to nejen v rámci svého oddělení, ale i v rámci oddělení jiných, kde by byl podobný či stejný záběr agendy.

5. Použitá metodika

Vzhledem k cílů bakalářské diplomové práce, kterým je popsat proces adaptace a vzdělání ve vybrané organizaci byla zvolena i odpovídající metodika zpracování této problematiky. Na základě vybrané literatury byla zpracována teoretická část z pohledu různých přístupů k adaptaci nových zaměstnanců a jejich vzdělávání v organizaci.

V rámci praktické části této práce byly teoretické poznatky aplikovány. Pro výběr vhodných metod je dobré zvážit cíl práce a zkoumanou oblast. Vzhledem k tomu, že jde o deskriptivní případovou studii, byla zvolena forma kvalitativní pomocí polostrukturovaných rozhovorů s vybranými vedoucími pracovníky.

Důležité je stanovit vhodné výzkumné otázky, vybrat vhodné respondenty. Rovněž i sběr dat, analýza interních dokumentů a následné jejich propojení a vyhodnocení je pro dosažení cíle klíčové (Hendl, 2005).

V rámci polostrukturovaných rozhovorů máme výhodu předem připravených témat a okruhů, které mohou být při rozhovoru s respondenty upravována, doplňována a vedena ke kýženému cíli. Tím, že lze takto při rozhovoru směřovat, jsou často zodpovězeny i takové informace, které přímo z původních dotazů nevyplývají. Přitom je zachována kontinuita a plynulost rozhovorů (Průcha, 2014).

Využito bylo třech hlavních zdrojů informací, které představují interní dokumenty organizace XY, což jsou směrnice tajemníka či dokumenty personálního oddělení. Tyto dokumenty musejí samozřejmě korespondovat s platnou legislativou, tím spíše, že se jedná o organizaci působící na poli veřejné správy, která má zákonem jasně

vymezenou působnost. V rámci dotazování konkrétních pracovníků byla zvolena forma polostrukturovaných rozhovorů s vybranými vedoucími pracovníky z nich každý řídí své oddělení. Rovněž bylo využito osobních zkušeností autora, jakožto rovněž zaměstnance organizace XY, nicméně vždy aplikované pod čerpání z dokumentace či rozhovorů s vedoucími ABCD, aby nedocházelo k subjektivně zkreslenému pohledu autora. Polostrukturované rozhovory s vybranými vedoucími pracovníky probíhali přímo v jejich pracovním prostředí. Otázky byly směřovány na adaptaci a vzdělávání pracovníků v rámci jejich oddělení propojené s obecným pohledem na problematiku adaptace a vzdělávání v rámci organizace XY. Na základě těchto rozhovorů byly získané poznatky aplikovány jak v komparaci s teoretickou částí a vyhodnocením, zda teoretické základy odpovídají reálnému přístupu k problematice ve sledované organizaci XY a rovněž v propojení s interními dokumenty a směnicemi organizace XY. Na základě těchto poznatků byla následně v rámci diskuse a závěrů zhodnocena problematika, její teoretické naplnění v rámci praktické části.

Závěr

Bakalářská práce s názvem „Adaptace a vzdělávání pracovníků v organizaci“ měla za cíl popsat fungování adaptace a vzdělávání nových pracovníků ve vybrané organizaci XY.

Bakalářská práce je členěna na teoretickou a praktickou část. V rámci teoretické části jsou začleněny dvě kapitoly. První z nich se zaměřuje na proces adaptace v organizaci tak jak ho vidí vybraní autoři zabývající se touto problematikou. Na to navazuje druhá kapitola, která řeší rovněž teoretické pohledy na vzdělávání v organizaci. Důraz byl kladen na základní definice obou pojmů, druhy a přístupy k adaptaci a vzdělávání, jejich typy a fáze.

Následující praktická část se zabývá adaptací a vzděláváním nových zaměstnanců ve vybrané organizaci XY, která působí v oblasti veřejné správy. Z důvodu anonymizace je jak organizace, tak její interní dokumenty a rozhovory s vybranými vedoucími pracovníky brána anonymně bez uvedení konkrétních jmen. Je rozebrán postup při adaptaci a vzdělávání zaměstnanců v rámci interních předpisů a směrnic organizace XY s doplněním zákonné úpravy, kterou se tyto postupy řídí, jelikož jde o subjekt veřejné správy, který musí působit pouze v zákonem daných mantinelech. Tyto poznatky byly doplněny ještě rozhovory s vybranými pracovníky, konkrétně čtyřmi vedoucími oddělení, které jsou v bakalářské práci označeny jako vedoucí A až vedoucí D. Přepisy těchto rozhovorů včetně výzkumných otázek jsou uvedeny v příloze této práce.

Na základě zjištěných informací lze konstatovat, že adaptace a adaptační proces organizace XY je prakticky nekoordinovaný a záleží vždy na přístupu vedoucího pracovníka. Občas je dokonce i celkem náhodný a nemá pravidla. U vzdělávání bylo nutno odlišit povinnou část, kterou tvoří ze zákona vzdělávání vstupní, průběžné a

zkoušky odborné způsobilosti. Zde není příliš prostor měnit či přizpůsobovat směřování těchto vzdělávání, jelikož mají své zákonné limity. Jiné je to u vzdělávání v rámci výkonu samotné agendy, zaučování a zařazení do plného pracovního procesu. Zde velmi záleží na přístupu vedoucího oddělení, zda se nováčkovi věnuje, či na to nemá čas, případně zájem a nechává náhodě. Rovněž tak záleží na tom, kdo nového pracovníka zaškoluje a učí v jeho pracovní agendě. Zde to bývá zpravidla zkušený pracovník, kterého to ovšem může při častější fluktuaci poměrně vyčerpávat a samozřejmě následně nestíhá svoji agendu, která nebývá malá. Vhodné by bylo aplikovat vhodné teoretické poznatky na interní pracovní adaptační a vzdělávací postupy, které by tyto procesy zefektivnily.

Seznam zdrojů a literatury

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management Practise*. 2016. London: Kogan Page.

ARNOLD, J. a kol. *Psychologie práce*. 2007. Praha: Computer Press.

BECKER, G. *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. 1964. Chicago: University of Chicago press.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 2010. Praha: Grada

BEDRNOVÁ, E, NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1998. Praha.

BOUD, D., COHEN, R. and SAMPSON, J. *Peer learning in higher education*. 2014. London: Kogan Page.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 2007. Praha: C. H. Beck.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 2008. Praha: Grada

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. 2005. Praha: Portál.

KIRKPATRICK, D. L., KIRKPATRICK J. D. *Evaluating Training Programs*. 2006. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2009. Praha: Management Press.

LOCHMANOVÁ, A. *Personalistika (Základy personalistiky)*. 2016. Prostějov: Computer Media.

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 2000. Praha: H+H.

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2012. Praha: Grada.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-79-14-0.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004. Praha: Grada.

ULRICH, D. *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. 1997. Boston: Harvard Business School Press, c.

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 2007, Praha: Grada.

VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky. Úvod do studia vzdělávání dospělých*. 2016. Praha: Portál.

VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2006. Praha: Management Press.

VODÁK, J., Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2011. Praha: Grada.

VNOUČKOVÁ, L., 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN 978-80-87839-76-8.

WESTWOOD, R. a JOHNSON, L. *Onboarding for manager – Infoline – Tip, tools, and intelligence for trainers*. 2011. USA: Astd press.

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

Institut veřejné správy: <https://www.institutpraha.cz/overeni-zoz/prubeh-overeni-zvlastni-odborne-zpusobilosti-zkouskou/obsah-zkousky/>

Vyhláška 512/2002 Sb. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-512>

https://www.lidskykapital.cz/cs/?gclid=EAIaIQobChMIq9qPgMLMgAMVoI2DBx1LXgWSEAAAYASAAEgIRLPD_BwE

Interní dokumenty Organizace XY.

Přílohy

Příloha č. 1: Přepis rozhovorů s vedoucími ABCD

Vedoucí A

VO1: Proces adaptace nemáme nijak nastavený. U nás v oddělení není příliš fluktuace a pokud někdo nový nastupuje, zpravidla je to zástup za mateřskou, případně přesun na vyšší pracovní pozici, je adaptace řešena formou postupného představení vykonávané práce, seznámení s kolegy plus obecná vzdělávání v rámci úřadu.

VO2: Nemyslím si, že by byl obecný proces nastaven. Každý vedoucí si řeší adaptaci sám, kromě povinných vzdělávání.

VO3: Nového pracovníka má na starosti, pokud možno zkušený kolega, který dělá stejnou nebo podobnou práci. Pokud to nejde, snažím se vybrat více kolegů, kteří ho zaučí.

VO4: Vstupní vzdělávání je naprostý nesmysl. Bohužel to upravuje zákon a nelze se mu vyhnout. Průběžná vzdělávání se snažím, aby si moji lidé vybírali smysluplně, ale ne vždy to z časových, finančních důvodů jde. Takže se zbytek lepí podle možností. Zkoušky odborné způsobilosti bych určitě zachoval, jen možná změnit jejich koncept.

Vedoucí B

VO1: Adaptační proces není nijak oficiálně nastavený. Vždy to řeším podle potřeby dle typu práce a možností mé a mých podřízených úředníků.

VO2: Stejně jako otázka před tím. Oficiálně žádný daný adaptační proces není a nedokážu si to ani představit, vzhledem k šíři vykonávaných agend.

VO3: Nového úředníka se snažím po oddělení provést a ukázat mu vše základní. Odborné věci pak ukazují zkušení kolegové. Problém je, když jde o pozici, kde není zastupitelnost. To pak lepíme podle možností a zde vidím velký prostor ke zlepšení, který je bohužel z vrchu roky ignorován.

VO4: Shrnu bych to na dvě části. Zkoušky odborné způsobilosti, i když bych měl výhrady, jsou asi potřebné. I když mám většinu zaměstnanců, kteří je mít nemusí. Zavedl bych je plošně pro všechny úředníky. I když vím, že je to nereálné a odradilo by to další lidi. Vstupní a průběžné vzdělávání je politický paskvil, který neřeší vůbec nic. Spíše by bylo dobré plošné odborné vzdělávání v rámci vykonávané práce. Toto je ztráta času pro úředníka i pro celé oddělení.

Vedoucí C

VO1: Adaptace nového zaměstnance, pomínu-li vzdělávací proces, který řešíme posléze, mi chybí z pohledu celé organizace. Já osobně se s novým pracovníkem setkávám ještě před nástupem a zpravidla již hodně věcí zjistím při pohovoru. Nastavíme si společné cíle, očekávání. Představím ho po oddělení a odboru, případně mě zastoupí můj zástupce, pokud bych měl dovolenou nebo důležitá jednání. Snažím se to ale stíhat sám. Během zkušební doby provádím ověřování zapracování jak s jeho přiděleným mentorem, který ho má na starosti, tak v rámci společné zpětné vazby.

VO2: Tento proces plošně chybí a je to špatně. Určitě by měl být zaveden a koordinován.

VO3: Vždy určím konkrétního ověřeného kolegu, který má znalosti dané práce. Ten zaučuje. Co mohu ukazují i já, hlavně z procesních a personálních obecných gescí. Problém je, když odejde pracovník, který není zastupitelný nebo jen z části. Tady chybí větší podpora vedení. Obecná gesce. Ale i tak si musíme poradit. Máme poměrně časté odchody, jelikož náplň práce je obsáhlá, náročná díky styku s veřejností a zaučení není snadné. Někdy pracovník je plně kompetentní až po roce. A platové ohodnocení je bídné. Snažím se, aby vzdělávat mohl každý zkušenější kolega, ne každý se ale pro tuto činnost hodí.

VO4: Určitě je správné, že si úředník projde obecným vzdělávacím procesem, stejně tak možnost a povinnost se průběžně vzdělávat. Kvalitní úředník musí být odborník a měl by za to být i náležitě oceněn. Zkoušky odborné způsobilosti bych zachoval, jen bych opustil od písemné části, nejsme ve škole. Ústní ověření znalostí je plně postačující.

Vedoucí D

VO1: *Proces adaptace v pracovním shonu moc možný není. Tedy je přiřazen pracovník, co má nového zaměstnance na starosti. Já s ním projdu to hlavní, co se týká chodu oddělení a představy o jeho práci.*

VO2: *Tento celkový proces v organizaci chybí. A možná by bylo vhodné ho rámcově metodicky ukotvit.*

VO3: *Vždy se snažím být pro nového zaměstnance k dispozici pro dotazy. Rozsah práce je ale tak široký, že určuji někoho z podřízených, kdo se mu plně věnuje a zaučuje. Problém je zastupitelnost, když dělá jednu práci jeden maximálně dva lidi a někdo z nich odejde, onemocní.*

VO4: *Vstupní vzdělávání je naprosto ztráta času. U průběžného bych ubral počet povinných dnů, Lepí se to pak jak se dá. Zkoušky odborné způsobilosti dejme tomu. Efekt to má asi jako maturita, každý to pak zapomene, ale na druhou stranu je potřeba mít vzdělaný a odborný personál. Spíše by zasloužila revizi.*