

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Adaptace zaměstnance ve státní správě

Adaptation to servant in the state administration

Bakalářská práce

Šárka Pittnerová

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. David Kryštof

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala.

V Čenkově dne 16. 3. 2014

.....

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu bakalářské práce Mgr. Davidu Kryštofovi za odbornou pomoc, poskytnuté konzultace, připomínky, trpělivost a ochotu.

Dále bych chtěla poděkovat vedoucím pracovníkům Územního pracoviště v Jihlavě za jejich čas, ochotu a poskytnutí potřebných podkladů a informací pro zpracování praktické části této práce.

V neposlední řadě děkuji své rodině za podporu a porozumění během mého celého studia.

OBSAH

Úvod.....	6
TEORETICKÁ ČÁST.....	8
1 Řízení lidských zdrojů	8
1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů	8
1.2 Personální útvar a jeho činnost.....	9
1.3 Význam personální práce pro organizaci	11
2 Vymezení pojmu adaptace	13
2.1 Pracovní adaptace	13
2.2 Sociální adaptace	14
2.3 Adaptace na organizační kulturu	14
2.4 Adaptace nových zaměstnanců	16
3 Nový pracovník v organizaci.....	19
3.1 Přijímání nového zaměstnance	19
3.2 Dokumentace při nástupu nového zaměstnance.....	21
3.3 Adaptační balíček	21
3.4 Uvedení zaměstnance na pracoviště.....	23
3.5 Adaptační plán.....	25
3.6 Vyhodnocení adaptačního procesu.....	27
PRAKTICKÁ ČÁST.....	29
4 Základní informace o organizaci.....	29
4.1 Personální útvary orgánů finanční správy	29
4.2 Kompetence a činnost orgánů finanční správy.....	30
4.3 Finanční úřad pro Kraj Vysočina, Územní pracoviště v Jihlavě.....	31
4.4 Organizační struktura Územního pracoviště v Jihlavě.....	33
4.5 Popis pracovního místa na vyměřovacím oddělení územního pracoviště Jihlava	34
5 Současný adaptační proces na Územním pracovišti v Jihlavě	36
5.1 Administrativní kroky před nástupem nového zaměstnance.....	37
5.2 První den v novém zaměstnání.....	39
5.2.1 Vstupní školení.....	40
5.2.2 Předání nového zaměstnance jeho přímému nadřízenému.....	41
5.2.3 Uvedení nového zaměstnance na pracoviště	43
5.2.4 Seznámení nového zaměstnance s ostatními pracovníky	43
5.3 Individuální adaptační plán	43
5.4 Určení konzultanta	44
5.5 Vyhodnocení adaptačního procesu.....	45
6 Návrh změn adaptačního procesu	46
6.1 Získávání a sběr informací	46
6.2 Návrh adaptačního procesu	46
6.3 Návrh adaptačního balíčku	49
7 Komparace stávajícího a navrhovaného adaptačního procesu	52

7.1 Přehled navrhovaných změn	52
7.2 Výhody a nevýhody nového adaptačního balíčku.....	53
Závěr.....	54
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	56
Seznam obrázků	57
Seznam příloh	57

Úvod

Téma své bakalářské práce „Adaptace zaměstnance ve státní správě“ jsem si vybrala z důvodu, že ve státní správě, konkrétně na finančním úřadě, který vykonává správu daní, pracuji. I když je tomu již téměř deset let, můj první dojem z nástupu na nové pracoviště mám stále v živé paměti. Stejně jako většina nově nastupujících zaměstnanců jsem i já měla určité obavy z nové práce a z nového prostředí. Na jedné straně jsem cítila určitou nervozitu a stres. Pronásledovaly mne otázky: „Zvládnou novou práci tak, aby se mnou byli spokojeni?“ „Jak mě přijmou moji noví kolegové?“ „Jaký bude můj přímý nadřízený?“ A na druhé straně jsem se velmi těšila a brala jsem vše jako výzvu z těch samých důvodů. Sama proto vím, jak jsou nejen první dny, ale i následující týdny a měsíce pro tzv. „nováčka“ důležité. Na druhou stranu je tzv. „nováček“ důležitý i pro organizaci. Pokud se podaří správně nového zaměstnance adaptovat, má organizace na své straně loajálního zaměstnance. I z tohoto důvodu jsem se chtěla ve své bakalářské práci věnovat tématu, které je mi blízké, tématu, v kterém se orientuji a mám možnost určitého porovnání teorie a praxe. Za svůj cíl jsem si proto vytýčila možná vylepšení adaptačního procesu a navržení inovovaného adaptačního balíčku.

V teoretické části se nejprve věnuji lidským zdrojům, respektive řízení lidských zdrojů. Důvodem je, že lidské zdroje představují pro organizaci nejcennější a zároveň i nejdražší kapitál. Je tedy důležité, aby tomuto zdroji věnovala organizace patřičnou pozornost. Řízení lidských zdrojů se zabývá mnoha personálními činnostmi, jako je například získávání pracovníků, jejich výběr, adaptace, hodnocení, odměňování a vzdělávání. Jednou z personálních činností je i adaptace zaměstnanců. Jejím cílem je usnadnit novému zaměstnanci integraci do nové organizace. Nejprve jsem vymezila pojem adaptace. Dle mého názoru adaptační proces začíná již před prvním dnem v práci a to jako součást výběrového procesu. Dalším krokem adaptačního procesu je přijetí zaměstnance do pracovního procesu, jeho nástup a první den v práci. Tento den se neobejde bez příslušných formalit,

např. podepsání pracovní smlouvy a předání příslušných dokumentů. V průběhu adaptačního procesu, který trvá zpravidla jeden rok, absolvuje nový zaměstnanec vstupní školení, zpětnovazební pohovory s nadřízeným zaměstnancem. Vyvrcholením adaptačního procesu je závěrečné hodnocení průběhu adaptace. V teoretické části bakalářské práce jsem vycházela z literárních pramenů a dalších zdrojů.

V praktické části se zaměřuji na adaptační proces na Územním pracovišti v Jihlavě. Popisuji adaptační proces, který organizace v současnosti aplikuje. Začíná administrativními kroky před nástupem nového zaměstnance, přechází k prvnímu dni v novém zaměstnání a končí obvykle po 10 měsících závěrečným vyhodnocením adaptačního procesu. Materiálem pro praktickou část bakalářské práce byly stávající vnitřní předpisy (řády a směrnice). Analýzu stávajícího adaptačního procesu jsem tedy provedla formou analýzy dokumentů. Na základě této analýzy dokumentů jsem se na závěr pokusila sestavit adaptační proces a navrhnout možná vylepšení adaptačního balíčku. Při svém návrhu jsem jako oporu využívala literární prameny uvedené v teoretické části bakalářské práce.

Cílem mojí práce je deskripce stávajícího adaptačního procesu nového zaměstnance. Na základě analýzy dokumentů navrhuji možná zlepšení adaptačního procesu, včetně návrhu nového adaptačního balíčku. Na závěr je provedena komparace stávajícího adaptačního procesu, navrženého inovovaného adaptačního balíčku včetně vysvětlení navrhovaných změn, jejich výhod a možných problémů.

TEORETICKÁ ČÁST

„Jestliže chcete skutečnou rovnováhu práce a života, najděte si společnost, která vám vyjde vstříc, protože to považuje za součást svého podnikání.“

Jack Welch

1 Řízení lidských zdrojů

1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Zaměstnávání těch správných lidí na správných místech, tak by se dal charakterizovat hlavní úkol řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na tu část podnikového řízení, která se týká člověka v pracovním procesu, to znamená na jeho získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, jeho vztahu k podniku a spolupracovníkům (Koubek 1998, s. 11).

„Protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože lidské zdroje zároveň pro podnik představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, je řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení.“ (Koubek 1998, s. 11).

Tento názor zastává i Armstrong ve své knize *Řízení lidských zdrojů*, kde mimo jiné uvádí definici řízení lidských zdrojů „...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, s. 27).

To, že lidské zdroje jsou pro firmu tím nejcennějším, potvrzuje i Bedrnová, Nový ve svém tvrzení, že „Trvalý úspěch firmy, podniku či hospodářské

organizace závisí do značné míry na části jejího „kapitálu“, která představuje schopnosti, znalosti, dovednosti a pracovní ochotu a nasazení lidí, kteří v ní pracují.“ (Bedrnová, Nový 2002 s. 324).

Úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit k tomu, aby byl podnik výkonný a jeho výkon se neustále zlepšoval. Řízení se v tomto směru musí zaměřit zejména na:

- a) vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku,
- b) optimální využívání pracovních sil v podniku,
- c) formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku,
- d) personální a sociální rozvoj pracovníků v podniku,
- e) dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace (Koubek 1998, s. 14-15).

1.2 Personální útvar a jeho činnost

Personální politika organizace bývá obvykle naplňována skrze personální útvar, který organizaci předkládá rady a služby, na základě kterých organizace následně uskutečňuje své cíle prostřednictvím lidí.

Personální útvar je útwarem, který se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Zapojuje se do vytváření a realizace personálních strategií a politik a do některé nebo do všech personálních činností, které zahrnují zejména vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, řízení talentů, řízení znalostí, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, řízení odměňování, vztahy s pracovníky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky, personální správa a další záležitosti týkající se zaměstnaneckých vztahů (Armstrong 2007, s. 65).

„Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům.“ (Koubek 1998, s. 18).

Konkretizací jednotlivých personálních činností se zabývá Koubek v knize *Řízení lidských zdrojů*, kde uvádí, že personální činnosti již představují výkonnou část práce personálního útvaru v podniku (Koubek 1998, s. 15).

Nejčastěji se personální činnosti uvádějí v této podobě:

1. analýza pracovních míst (popis pracovního místa, jeho specifikace),
2. personální plánování (plánování potřeby pracovníků),
3. získávání a výběr pracovníků,
4. hodnocení pracovníků,
5. rozmisťování (zařazování) pracovníků, ukončování pracovního poměru (přijímání a uvádění pracovníků do práce, s tím související adaptace pracovníků, povyšování, převedení na jinou práci apod.),
6. odměňování (motivování pracovníků),
7. vzdělávání pracovníků (identifikace potřeb vzdělávání),
8. pracovní vztahy (organizace jednání mezi vedením podniku a odbory),
9. péče o pracovníky (bezpečnost a ochrana zdraví při práci, stravování apod.),
10. personální informační systém (zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat),
11. průzkum trhu práce (odhalení zdrojů pracovních sil),
12. zdravotní péče o pracovníky,
13. činnost zaměřující se na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací,
14. dodržování zákonů v oblasti práce (Koubek 1998, s. 16).

1.3 Význam personální práce pro organizaci

Personální útvar prostřednictvím své činnosti nejenom vytváří podmínky pro konkurenceschopnost podniku, zároveň je však schopen pomoci organizaci přestát změny. Personální práce plní tedy i stabilizační funkci.

Řízení lidských zdrojů je jedním z rozhodujících nástrojů při zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a ekonomické úspěšnosti podniku (Koubek 1998, s. 29). Tato personální práce má bezprostřední vliv na hospodářské výsledky, které se projeví zejména v

- redukování zbytečných výdajů za přesčasy v důsledku zvyšování produktivity práce v průběhu normální pracovní doby,
- snižování absence pomocí zavádění programů snižujících výdaje za neodpracovanou dobu,
- eliminaci ztrátových časů pracovníků pomocí náležitého popisu práce,
- minimalizaci fluktuace pracovníků pomocí formování mezilidských vztahů a vytváření pracovní atmosféry, která zvýší uspokojení pracovníků z vykonávané práce,
- zavádění a monitorování programů ochrany zdraví a bezpečnosti při práci (snižování počtu úrazů),
- v přiměřeném vzdělávání a rozvoji pracovníků,
- snížení plýtvání materiálem pomocí překonávání špatných pracovních návyků a špatného přístupu k práci,
- uzavírání pracovního poměru s těmi nejlepšími uchazeči,
- formování podnikové pracovní síly, která bude dostatečná pro plnění podnikových úkolů,
- uplatňování soutěživého a stimulačního systému odměňování, poskytování zaměstnaneckých výhod,
- podněcování těch pracovníků, kteří vědí a umějí více než druzí, k tomu, aby prezentovali své nápady a návrhy,
- ve vhodném propojování činností pracovníků, vhodné organizaci práce a vytváření pracovních týmů (Koubek 1998, s. 29-30).

Význam personálního útvaru lze spatřovat především v neustálém zlepšování výkonu organizace i jednotlivých pracovníků a dále také v personálních procesech, které toto zlepšování podporují. V souvislosti se zlepšováním personálních procesů se musí zaměřovat i na usnadňování změn (Armstrong 2007, s. 66).

V této kapitole jsem se věnovala tématu řízení lidských zdrojů, konkretizaci personálních činností vztahující se k řízení lidských zdrojů a personálnímu útvaru jako výkonnému útvaru, který personální činnost uvádí v život. Je to z toho důvodu, že lidské zdroje představují nejcennější kapitál organizace a zároveň nejdražší zdroj v každé organizaci. Je tedy velice důležité věnovat tomuto zdroji mimořádnou pozornost. Na tuto oblast řízení se zaměřuje řízení lidských zdrojů, které se věnuje všem činnostem, které se týkají člověka v pracovním procesu. Zabývá se tedy mnoha personálními činnostmi, mezi které řadíme například získávání pracovníků, jejich výběr, adaptaci, hodnocení, odměňování a vzdělávání. Veškeré tyto činnosti zajišťuje ve většině organizací pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů, kterým je personální útvar.

Úkolem personálního útvaru obvykle bývá i adaptace nového zaměstnance. Jakým způsobem můžeme adaptaci vymezit? A jakým způsobem se adaptace dělí? To je tématem další kapitoly.

2 Vymezení pojmu adaptace

Charvát ve své knize „*Život, adaptace a stres*“ uvádí, že „*schopnost adaptovat se patří k základním vlastnostem živé hmoty.*“ (Charvát, 1969, s. 120).

Co si lze pod pojmem adaptace představit, uvádí následující tři definice od různých autorů.

Adaptaci lze obecně chápat jako proces aktivního přizpůsobování se člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk tyto podmínky nepřijímá jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám a cílům. Adaptace tedy představuje jednotu aktivních a pasivních forem spojení člověka s prostředím (Bedrnová, Nový 2002, s. 341).

Foot a Hook ve své knize „*Personalistika*“ definují adaptaci jako „...*proces pomáhání novým zaměstnancům zvládnout rychle novou práci tak, aby se brzy stali platnými a produktivními*“. (Foot, Hook 2001, s. 210).

Adaptace v pracovním procesu je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Nový zaměstnanec se musí adaptovat v těchto základních rovinách – v rovině pracovní adaptace a v rovině adaptace na sociální podmínky, další adaptací zaměstnance je jeho adaptace na organizační kulturu (Koubek 1998, s. 155).

2.1 Pracovní adaptace

Pracovní adaptace je proces, ve kterém dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Zahrnuje i průběžné zvládání změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti, k nimž dochází v důsledku vědeckotechnického pokroku (Bedrnová, Nový 2002, s. 341).

Pracovní adaptace je procesem, ve kterém se průběžně střetávají specifické požadavky na danou pracovní pozici (např. požadavky na odbornou

přípravu, požadavky na praktické zkušenosti apod.) a kapacity konkrétního pracovníka. Tento proces probíhá po celou dobu pracovní aktivity pracovníka v různých podobách. Dynamiku adaptačního procesu ovlivňují neustále se měnící nároky na pracovníka, vyvíjející se schopnosti a aktuální potřeby pracovníka. Výsledkem adaptačního procesu je určitá úroveň vyrovnání se člověka s pracovní situací (Štikar 2003, s. 90). Tuto adaptovanost lze hodnotit ze dvou hledisek:

- přiměřená adaptovanost (uspokojivá, dostačující),
- nepřiměřená adaptovanost (neuspokojivá, nedostačující). (Štikar 2003, s. 90).

2.2 Sociální adaptace

Sociální adaptace je procesem, při kterém se člověk začleňuje do struktury sociálních vztahů nejen v rámci pracovní skupiny, ale i do celého sociálního systému dané hospodářské organizace. K procesu sociální adaptace dochází i tehdy dojde-li jen ke změně postavení pracovníka v rámci pracovní skupiny, např. při postupu do funkce jejího vedoucího (Bedrnová, Nový 2002, s. 341). U nových pracovníků dojde k rychlejšímu zařazení v organizaci a k správnému vztahu práci, pokud proces jejich socializace (tedy adaptace na sociální prostředí) proběhne hladce (Armstrong 2007, s. 396).

2.3 Adaptace na organizační kulturu

Adaptace nových pracovníků probíhá ve velké míře na základě předávání informací o jednotlivých oblastech podnikové kultury a tréninku takových sociálních dovedností, které umožňují nově příchozím zaměstnancům přizpůsobit se kromě věcné stránky adaptačního procesu i novému sociálnímu prostředí. Jinými slovy, jde především o seznámení se

s organizační kulturou a jejím pojetí a v optimálním případě o identifikaci se s ní (Bedrnová, Nový 2002, s. 342).

Adaptace na organizační kulturu probíhá v rámci sociální adaptace pracovníka. Je to velmi důležitý proces, jehož prostřednictvím jsou noví pracovníci začleňováni do organizace. Hlavním účelem tohoto procesu je přijetí cílů a hodnot organizace, norem, názorů a rolí, které určují priority a žádoucí chování pracovníků nejen uvnitř organizace, ale i navenek (Štikar 2003, s. 94).

Stejný názor zastává ve své knize *Organizační kultura a její změna* i Lukášová, která uvádí:

„Nastoupí-li nový pracovník do organizace, stává se subjektem socializačních procesů. Během nich se „učí“, jaké názory a hodnoty jsou v organizaci sdíleny, jaké chování je v organizaci očekáváno, co je žádoucí, co je akceptovatelné a co nepřijatelné.“ (Lukášová 2010, s. 38).

K faktorům, které ovlivňují (ať příznivě, či nepříznivě) průběh adaptace patří například síla organizační kultury, její stabilita či proměnlivost a určitý typ kultury organizace. V případě příznivého vývoje je výsledkem adaptace určitá míra identifikace pracovníka s organizací, např. evidentní podpora cílů organizace, veřejně projevovaný pozitivní vztah k organizaci, pracovní věrnost, loajalita apod. (Štikar 2003, s. 95).

V případě nepříznivého vývoje adaptace se toto navenek projeví nízkou loajalitou k zaměstnavateli, častými absencemi a nakonec také možnou fluktuací. Bývá to způsobeno nesouladem hodnot, norem, cílů a vzorů chování jedince a organizace (Štikar 2003, s. 95).

Se stejným závěrem přichází i Lukášová, v knize *Organizační kultura a její změna*, kde uvádí:

„... a jedinec vstoupil do organizace, o které předem nic nevěděl, může se stát, že zjistí, že mu daná kultura nevyhovuje, že se s některými jejími rysy není schopen ztotožnit nebo že se kultuře organizace není schopen přizpůsobit vůbec.“ (Lukášová 2010, s. 38). Takový jedinec se pak stává pro organizaci neproduktivním, nebo dokonce kontraproduktivním, což často končí tím, že z organizace odejde nebo je propuštěn (Lukášová 2010, s. 38).

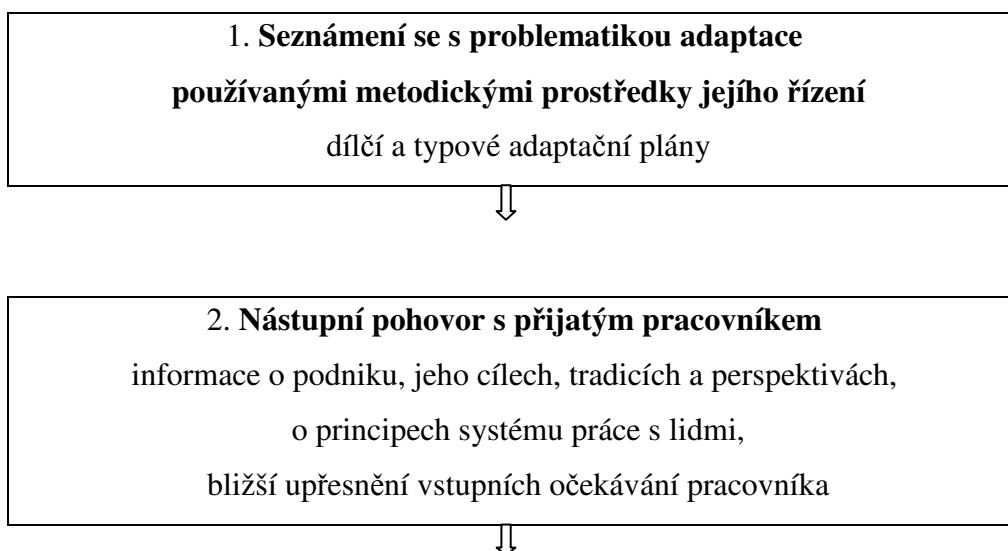
2.4 Adaptace nových zaměstnanců

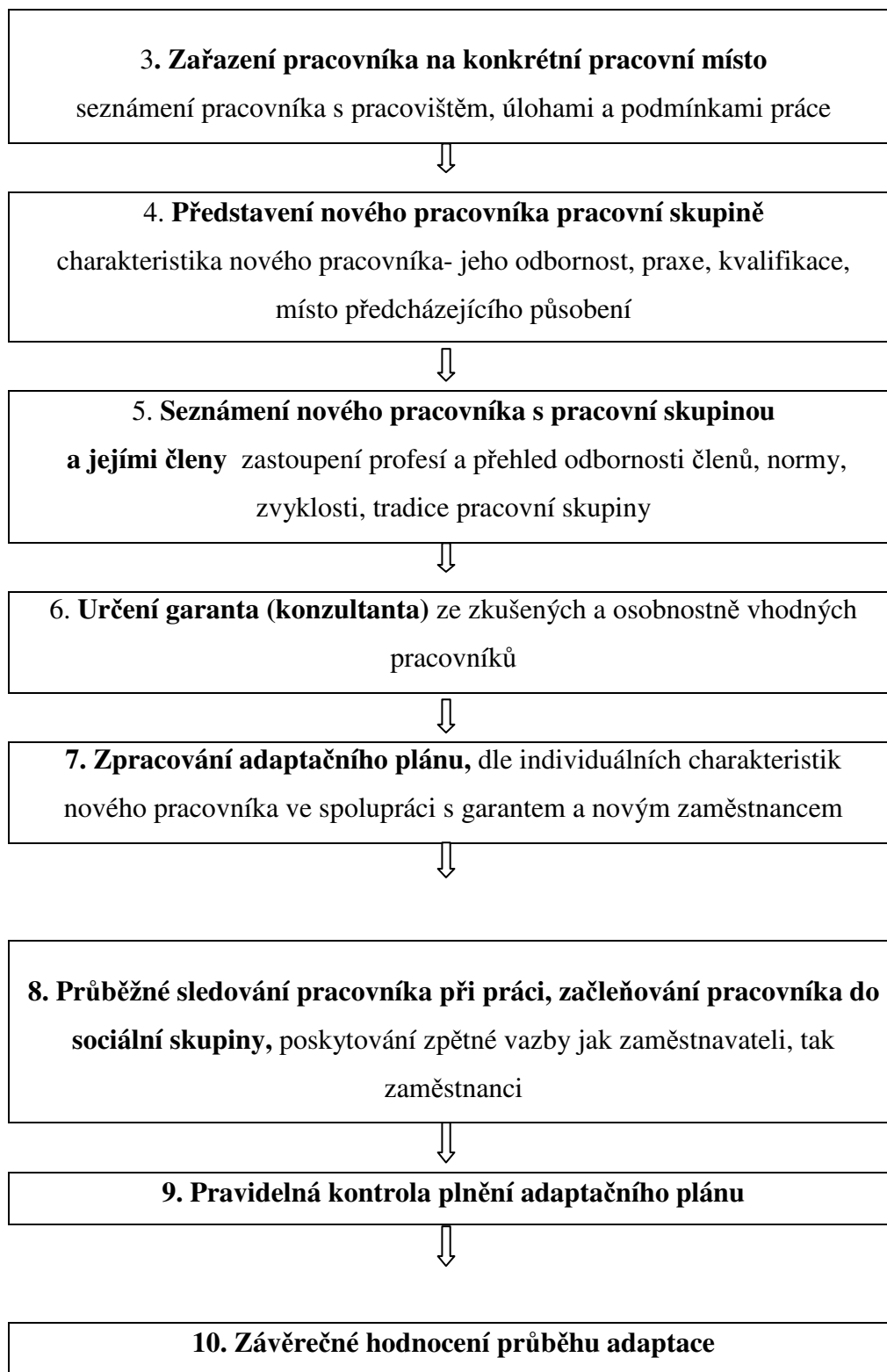
Adaptace nových zaměstnanců patří často k oblastem řízení, které podnik při svém řízení podceňuje, její průběh a výsledky jsou však důležité. Odchází-li nový zaměstnanec z firmy v krátké době po nástupu nebo stáhne-li se do „vnitřní“ výpovědi, znamená to pro firmu značné náklady (Urban 2013, s. 35).

Ztráta takových zaměstnanců tak brzy poté, co začali pracovat, je známa jako adaptační krize (Foot, Hook 2001, s. 210).

Adaptací nových zaměstnanců rozumíme jejich systematické uvedení do organizace i do jejich pracovní funkce. Jejím cílem je urychlit integraci nového zaměstnance do firmy, zajistit tak jeho plnou pracovní výkonnost a zároveň zabránit jeho případné pracovní demotivaci nebo nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací (Vysokajová, Stýblo, Urban 2011, s. 1590).

Příklad postupu vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka tak, jak ho uvádí Bedrnová, Nový (2002) v knize Psychologie a sociologie řízení





Obrázek č. 1

(Bedrnová, Nový 2002, s. 348)

Adaptace je procesem aktivního přizpůsobování se člověka novým životním podmínkám. Nový zaměstnanec se adaptuje v oblasti pracovní, sociální a v oblasti adaptace na organizační strukturu. Cílem adaptace je urychlit integraci nového zaměstnance do organizace. Je-li tato část personálního řízení organizací podceněna, výsledkem je odchod nového zaměstnance v krátké době po nástupu a s tím spojené zvýšené finanční výdaje.

Jaké jsou konkrétní kroky adaptačního procesu? To je předmětem kapitoly číslo tři.

3 Nový pracovník v organizaci

3.1 Přijímání nového zaměstnance

Skutečný proces adaptace zaměstnance obvykle začíná již před prvním dnem v práci, a to jako součást náborového a výběrového procesu. Na dojem, který si z tohoto řízení nový zaměstnanec o organizaci vytvoří lze již pohlížet jako na část procesu adaptace (Foot, Hook 2001, s. 210).

Koubek popisuje přijímání pracovníků takto: *„Přijímání pracovníků představuje řadu procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“* (Koubek 2007, s. 189).

Naproti tomu Armstrong přijímání pracovníků definuje takto: *„Uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat.“* (Armstrong 2007, s. 395). Proces uvádění nových pracovníků do organizace má čtyři základní cíle:

- překonat počáteční fázi, kdy se novému pracovníkovi zdá vše cizí, neznámé a neobvyklé,
- dosáhnout toho, aby nový pracovník v co možná nejkratším čase po nástupu dosahoval žádoucích pracovních výkonů,
- snížit na minimum pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka,
- rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý vztah a postoj k podniku, tak aby došlo ke zvýšení pravděpodobnosti jeho stabilizace (Armstrong 2007, s. 395).

Osobně se více přikláním k definici Koubka. Podle mého názoru je rozhodným dnem již den, kdy je uchazeči oznámeno, že byl vybrán, protože

po tomto dnu je již nový pracovník ve spojení s organizací (konkrétně se svým přímým nadřízeným), která mu poskytne potřebné informace (například soupis dokladů nutných k přijetí do pracovního poměru) a tím ho lépe připraví na první den v zaměstnání, který je u některých lidí spojen se stresem a nervozitou z neznámého prostředí. Armstrong považuje za rozhodný den přijímání pracovníků až den nástupu do zaměstnání, zatímco pro Koubka tímto dnem proces přijímání pracovníků končí.

Přijímání pracovníků můžeme chápat dvojím způsobem, a sice v užším a širším pojetí. V případě užšího pojetí přijímání pracovníků jde o procedury související s počáteční fází pracovníka nově přicházejícího do podniku. Širší pojetí v sobě zahrnuje i procedury související s přechodem stávajícího pracovníka podniku na nové místo v rámci podniku (Koubek 1998, s. 151).

V obou těchto případech je nejdůležitější formální náležitostí procedury vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy. Nově přichozí pracovník by měl mít možnost se v průběhu vypracování pracovní smlouvy seznámit s návrhem podniku a vyjádřit se k němu. Na formulaci pracovní smlouvy by se tak měly podílet obě strany a podnik by měl v tomto ohledu respektovat právo pracovníka na vyjednávání (Koubek 1998, s. 151).

Dle Armstronga Fowler doporučuje dodržování následujících postupů při přijímání nového pracovníka (Armstrong 2007, s. 396). Zde uvádím pouze několik z nich:

- zajistit, aby osoba, kterou bude nový pracovník kontaktovat jako první, věděla o přibližném času jeho příchodu a byla informována, co má udělat dále,
- stanovit si čas, kdy se má nový pracovník dostavit,
- pokud má nový pracovník hned potom, co se dostaví, odejít na nové místo, zajistit jeho doprovod,
- nenechávat nového pracovníka zbytečně čekat (Armstrong 2007, s. 396).

3.2 Dokumentace při nástupu nového zaměstnance

Po podpisu pracovní smlouvy následuje důležitý krok v rámci procesu přijímání pracovníka a to zařazení do personální evidence, to znamená:

- pořízení osobní karty,
- pořízení mzdového listu,
- evidenčního listu důchodového zabezpečení (Koubek 1998, s. 152).

Nově nastupující pracovníci by měli předat všechny dokumenty, které obdrželi od svých předchozích zaměstnavatelů, jako jsou například zápočtový list pro účely sociálního zabezpečení, dokumenty související s odvodem daně z příjmů apod. (Armstrong 2007, s. 397).

„Na druhé straně je možné předat pracovníkům řadu dokumentů, například písemnosti týkající se pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pracovní řád, písemné informace o postupech při disciplinárním řízení nebo při projednávání stížností, příručku pracovníka apod.“ (Armstrong 2007, s. 397).

3.3 Adaptační balíček

V průběhu prvního pracovního dne jsou novému zaměstnanci předkládány důležité informace. Tyto informace jsou zpravidla předávány formou ústního podání. Vzhledem k faktu, že těchto informací je velký počet, se nový zaměstnanec může ocitnout v situaci, kdy si všechny informace nemusí správně zapamatovat. Z tohoto důvodu je vhodné důležité informace včlenit do jednoduchého dokumentu, který se nazývá adaptační balíček nebo také orientační balíček či brožura. V tomto balíčku by měl nový zaměstnanec nalézt odpověď na většinu otázek, které ho při vstupu do nové organizace provázejí.

Armstrong popisuje tento balíček slovy: *„Pro tyto účely je užitečná jakási příručka pracovníka (brožurka obsahující vše, co by měl pracovník znát,*

tedy to, co je také známo jako orientační balíček).“ (Armstrong 2007, s. 397-398).

Lukášová k tématice adaptačního balíčku uvádí, že se „...*jedná o písemný dokument, který poskytuje novému pracovníkovi podstatné informace o organizaci, do které vstupuje*“. (Lukášová 2010, s. 194). Je důležité, aby tento balíček byl jednoduchý, přehledný a emocionálně působivý. Pokud je takový balíček poskytnut novému zaměstnanci, vyjádříme tím naši úctu vůči němu a zároveň projevíme snahu pomoci mu v jeho orientaci v nové organizaci. Z tohoto hlediska má na zaměstnance adaptační balíček pozitivní dopad (Lukášová 2010, s. 194).

Důležité je, aby noví zaměstnanci adaptační balíček skutečně pročetli, proto nesmí být moc obsáhlý, jinak by mohl pracovníka od čtení odradit. (Lukášová 2010, s. 194).

Co by měl adaptační balíček obsahovat, shrnuje Armstrong pod těmito body:

- charakteristiku podniku ve stručnosti – její historii, výrobky a vedení,
- pracovní podmínky – pracovní dobu, v případě pružné pracovní doby její pevný začátek a konec, nárok na dovolenou, přestávky v práci apod.,
- způsob odměňování – mzdové tarify, data výplaty, srážky ze mzdy apod.,
- pracovní neschopnost - hlášení absence apod.,
- udělování volna – neplacené volno apod.,
- postup organizace při stížnostech,
- možnost vzdělávání zaměstnanců – seznam školení, vzdělávací program organizace apod.,
- pravidla pro telefonování a užívání e-mailové pošty – pravidla pro soukromé hovory a užívání podnikové e-mailové pošty apod.,
- možnosti stravování,
- cestovné a diety při pracovních cestách (Armstrong 2007, s. 397-398).

Vysokajová, Stýblo a Urban uvádí tento příklad informací uváděných v adaptačním balíčku:

- popis pracovního místa,
- pracovní řád organizace,
- etický kodex zaměstnance,
- principy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- systém péče o zaměstnance,
- zaměstnanecké výhody,
- pravidla pro používání služebního automobilu,
- seznámení se s informačními systémy, které organizace využívá.

(Vysokajová, Stýblo, Urban 2011, s. 1595).

Předání informací by však nemělo probíhat pouze v písemné podobě. Ve formě ústního podání umožníme novému zaměstnanci lepší a podrobnější vysvětlení základních postupů a pravidel v organizaci. (Vysokajová, Stýblo, Urban 2011, s. 1596).

3.4 Uvedení zaměstnance na pracoviště

Je běžné a přirozené, že nový pracovník v novém pracovním prostředí pociťuje nejistotu a nervozitu. Proto je v rámci adaptačního procesu nezbytné tuto nervozitu eliminovat přátelským vystupováním. Nezbytnou součástí přijímání nového pracovníka je jeho uvedení na pracoviště. Pracovník personálního útvaru by měl nového pracovníka doprovodit na jeho nové pracoviště a formálně jej předat jeho bezprostřednímu nadřízenému. Bez ohledu na to, zda se nový pracovník se svým bezprostředně nadřízeným již předtím setkal, je nutné zachování určitých formalit, které se váží k této mimořádné události (Koubek 1998, s. 153).

Během prvního dne v novém zaměstnání by měl být pracovník seznámen s všeobecnými podnikovými předpisy týkajícími se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Bez ohledu na to, že tyto informace nový pracovník již obdržel od pracovníka z personálního oddělení, seznámí pracovníka znovu s jeho právy a povinnostmi (Koubek 1998, s. 153).

Dalším krokem je seznámení nového pracovníka s ostatními pracovníky podniku či pracovní skupiny (oddělení), popřípadě s jeho nejbližšími spolupracovníky. Tento krok je v kompetenci bezprostředně nadřízeného pracovníka (Koubek 1998, s. 153).

Dle Armstronga je nejlepší, když uvádění nového zaměstnance do útvaru provádí jeho bezprostřední nadřízený. Je to především z důvodu, že se tak nový pracovník pro svého nadřízeného nestane pouze jménem a číslem, ale konkrétním člověkem (Armstrong 2007, s. 399). Toto uvádění má pět hlavních cílů:

- umožnit novému zaměstnanci, aby se cítil jako doma,
- poskytnout zaměstnanci informace o pracovních podmínkách ,
- informovat nového zaměstnance o normách chování, které se v organizaci dodržují,
- informovat zaměstnance o možnostech vzdělávání a kariérového postupu (Armstrong 2007, s. 399).

Když začínají noví zaměstnanci v podniku pracovat, potřebují znát lidi kolem sebe, se kterými budou v budoucnu pracovat. Zároveň se potřebují naučit se něco o svém novém zaměstnání a o podniku, ve kterém budou pracovat. (Foot, Hook, 2002, s. 211).

V případě, že je nutné nového pracovníka zaškolit nebo zacvičit, je mu přidělen instruktor z řad zkušených pracovníků podniku. Je mu rovněž přidělen školitel, který bude pracovníka zaškolovat a kontrolovat během adaptace na novou práci a na nové pracoviště (Koubek 2003, s. 115).

Závěrečnou procedurou je zavedení pracovníka na místo, kde bude vykonávat svou práci. Bezprostředně nadřízený pracovník předá novému pracovníkovi nezbytné zařízení k výkonu jeho práce (např. stroje, nástroje,

kancelářský stůl, počítač apod.) i potřebný materiál a to formálně kus po kusu. Při této příležitosti je třeba dbát na to, aby nový pracovník přišel do příjemného, esteticky vyváženého prostředí (Koubek 2003, s. 115).

Na závěr je vhodné pracovníka povzbudit a popřát mu úspěch v nové práci. Těmito procedurami dává podnik novému pracovníkovi najevo, že si ho váží (Koubek 2003, s. 116).

3.5 Adaptační plán

Odlišné pracovní pozice vyžadují samozřejmě i různě dlouhou dobu adaptace. Pokud se jedná o nekvalifikované práce, potom je adaptace nového pracovníka velmi krátká. Takový pracovník obvykle absolvuje pouze základní zaškolení na pracovišti a povinná školení a může začít pracovat. Naopak co se týče manažerských pozic nebo pozic specialistů může adaptace trvat i déle než šest měsíců (Kociánová 2010, s. 130).

Z toho vyplývá, že každý nový zaměstnanec by měl obdržet svůj individuální adaptační plán, který se bude lišit nejenom obsahem, ale i délkou adaptačního procesu.

Adaptační plán stanoví s jakými informacemi a dokumenty se má nový pracovník v průběhu adaptace seznámit. Současně určuje, jaká školení by měl nově nastupující pracovník absolvovat (Urban 2013, s. 35).

Dle Bedrnové a Nového může adaptační plán obsahovat například program zácviku, studium organizačních norem, absolvování vstupního školení, odborné stáže apod. (Bedrnová, Nový 2002, s. 347).

Při tvorbě adaptačního plánu pro nové zaměstnance vychází organizace z těchto zásad:

- obsah plánu musí být závislý na složitosti a náročnosti pracovní činnosti, kterou bude pracovník vykonávat. Dle druhu a charakteru práce se bude řídit i délka období, na kterou bude adaptační plán rozpracován. Adaptační plán může nabývat podoby stručného záznamu (u méně náročné pracovní činnosti) až po podrobný program s termínovanými úkoly,

- adaptační plán musí respektovat úroveň dosaženého vzdělání pracovníka, stejně tak i délku praxe,
- adaptační plán je třeba sestavit i s ohledem na individualitu pracovníka a obsah adaptačního plánu má být (samozřejmě dle možností organizace) přizpůsoben představám a přáním pracovníka (Bedrnová, Nový 2002, s. 347).

Pro zaznamenávání průběhu adaptace má většina organizací vytvořený formulář, který obsahuje jméno pracovníka (popřípadě jeho osobní číslo), pracovní pozici, organizační útvar, den nástupu do práce. Dále se do tohoto formuláře zaznamenávají naplánované aktivity. Pokud jsou součástí adaptačního procesu i vzdělávací akce, tak i tyto jsou do formuláře zaznamenány. V závěru formuláře je určen prostor pro hodnocení, která provádí nadřízený pracovník po ukončení adaptačního procesu nového zaměstnance (Kociánová 2010, s. 134).

Koubek ve své knize *Řízení lidských zdrojů* uvádí příklad časového plánu procesu adaptace. Průběh procesu adaptace může být podle Koubka uspořádán následujícím způsobem:

1. Předání písemných materiálů může proběhnout ještě před sepsáním pracovní smlouvy.
2. V den podepsání pracovní smlouvy lze poskytnout pracovníkovi další ústní a písemné informace od nadřízeného nebo personálního útvaru.
3. V období mezi podepsáním pracovní smlouvy a vlastním nástupem pracovníka se doporučuje, aby s budoucím pracovníkem jeho budoucí nadřízený udržoval kontakt a poskytoval mu potřebné informace.
4. V den nástupu je nový pracovník zaevidován do personální evidence, uveden na pracoviště, proveden po podniku a příslušném útvaru. Zároveň je seznámen se svými právy a povinnostmi a se svými spolupracovníky. V tento den plní první pracovní úkoly.
5. V průběhu prvního týdne absoluuje nový pracovník několik pohovorů s nadřízeným a spolupracovníky. Učí se, jak, kdy a na koho se má obrátit

se svou prací. Spolupracuje se svým nadřízeným při tvorbě svých pracovních úkolů.

6. Druhý týden adaptace již pracovník plní všechny běžné povinnosti, které vyplývají z jeho pracovní pozice. Se svým nadřízeným a s personálním útvarem řeší problémy, které vyplynuly z jeho adaptace.
7. Ve třetím a čtvrtém týdnu může nový pracovník absolvovat krátká školení. Minimálně jednou týdně řeší se svým nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru případné problémy. Zároveň dochází k vyhodnocení dosavadního průběhu adaptace.
8. V období od druhého do pátého měsíce plní již všechny úkoly vyplývající z jeho pracovní pozice. Jednou za dva týdny hodnotí spolu se svým nadřízeným průběh adaptace a řeší případné vzniklé problémy.
9. V průběhu šestého měsíce je proces adaptace nového pracovníka u konce, hodnotí se a plánuje jeho další personální a sociální rozvoj (Koubek 1998, s. 163-164).

Nejenom stanovení vhodného adaptačního plánu pro konkrétního zaměstnance, ale také přidělení toho správného garanta je klíčem k úspěšné adaptaci nového zaměstnance na nové pracovní a sociální role.

Bedrnová a Nový jsou toho názoru, že k úspěšné realizaci adaptačního plánu přispěje přidělení tzv. garanta pro nového pracovníka po období jeho adaptačního procesu. Tento garant by se měl vybírat z řad zkušených pracovníků. Úkolem garanta je pomoci novému pracovníkovi nejen po odborné stránce, ale současně mu usnadnit orientaci v novém pracovním a sociálním prostředí (Bedrnová, Nový 2002, s. 347).

3.6 Vyhodnocení adaptačního procesu

Na základě orientačních a zpětnovazebních rozhovorů nového pracovníka s nadřízeným v průběhu adaptace organizace zjišťuje, jak nový zaměstnanec postupně zvládá požadované pracovní dovednosti. Dále se organizace

zaměřuje na pracovní chování nového pracovníka, zda je s ním spokojena a čím by mu mohla být organizace při jeho adaptaci nápomocná. Tyto rozhovory jsou pak pro personální oddělení základnou pro vyhodnocování efektivnosti adaptačního procesu. Završením orientačních a zpětnovazebních rozhovorů je potom rozhovor uskutečněný na konci celého adaptačního období, při kterém jsou vyhodnoceny výsledky adaptačního procesu. Pro nového pracovníka jsou na základě vyhodnocení stanoveny rozvojové cíle a úkoly pro jeho další pracovní období. (Vysokajová, Stýblo, Urban 2011, s. 1609).

Dle Bedrnové a Nového je „... účinnost adaptačního plánu podmíněna prováděním průběžných kontrol uložených úkolů a kvalitou závěrečného hodnocení.“ (Bedrnová, Nový 2002, s. 347).

Je důležité, aby závěrečné vyhodnocení adaptačního procesu nebylo provedeno pouze formálně, neboť na jeho základě je stanoveno další uplatnění pracovníka v organizaci a stanovena jeho další kariéra (Bedrnová, Nový 2002, s. 347).

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Základní informace o organizaci

4.1 Personální útvary orgánů finanční správy

Soustavu orgánů Finanční správy České republiky (dále jen „orgány finanční správy“) tvoří Generální finanční ředitelství (dále jen „GFŘ“), Odvolací finanční ředitelství (dále jen „OFŘ“) a finanční úřady (dále jen „FÚ“). Personální činnosti všech orgánů finanční správy jsou řízeny centrálně a to z Generálního finančního ředitelství v Praze. Samotné finanční úřady nemají své personální útvary, ale podléhají personálním útvarům tak, jak to vyplývá z pracovního řádu Finanční správy České republiky. Příslušným personálním útvarem je Oddělení personální platové a systemizace a Oddělení vzdělávání pro zaměstnance zařazené na GFŘ včetně vzdělávacích zařízení a pro zaměstnance zařazené na Specializovaném FÚ (dále jen „SFÚ“), dále oddělení personální v regionu, dle své působnosti pro zaměstnance zařazené na OFŘ a na FÚ. Personálním útvarem pro Finanční úřad pro Kraj Vysočina, Územní pracoviště Jihlava je personální útvar na Generálním finančním ředitelství, pracoviště v Brně, Náměstí Svobody 984/4, 602 00 Brno (Pracovní řád Finanční správy České republiky, 2013).

Personální činnosti jsou dle Organizačního řádu Finanční správy České republiky komplexně zajišťovány personálním útvarem, kterým je pro Územní pracoviště v Jihlavě - Generální finanční ředitelství, pracoviště v Brně, Náměstí Svobody 984/4, 602 00 Brno. (Pracovní řád Finanční správy České republiky, 2013). Tento personální útvar zajišťuje mimo jiné tyto činnosti pro svá podřízená pracoviště:

- vede evidenci uchazečů o zaměstnání a zajišťuje jejich aktivní vyhledávání, zabezpečuje personální administrativní činnosti, včetně obsazování pracovních míst a evidence o jednání s potenciálními uchazeči o zaměstnání,
- vyřizuje osobní záležitosti spojené se vznikem, změnami a skončením pracovního poměru zaměstnanců, vede osobní spisy zaměstnanců, zpracovává a aktualizuje datovou základnu zaměstnanců pro automatizované zpracování, archivuje osobní a platové spisy podle skartačního řádu,
- zajišťuje agendu identifikačních karet, zajišťuje vydávání kvalifikovaných zaměstnaneckých certifikátů a certifikátů Certifikační autority MF v souladu se zákonem o elektronickém podpisu a metodicky řídí vydávání těchto certifikátů na finančních ředitelstvích a finančních úřadech,
- zpracovává pracovní řád územních finančních orgánů a další vnitřní předpisy v oblasti své působnosti a zajišťuje jejich aktualizaci,
- zajišťuje agendu evidence docházky zaměstnanců. (Organizační řád Finanční správy České republiky).

4.2 Kompetence a činnost orgánů finanční správy

Finanční správa České republiky je zřízena zákonem č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon č. 456/2011 Sb.“), jakož i její postavení a kompetence. Finanční správa České republiky je tvořena soustavou orgánů finanční správy, které jsou podřízené Ministerstvu financí.

Finanční správu České republiky je třístupňová a tvoří ji:

- Generální finanční ředitelství

- Odvolací finanční ředitelství
- Finanční úřady

4.3 Finanční úřad pro Kraj Vysočina, Územní pracoviště v Jihlavě

Finanční úřad řídí ředitel finančního úřadu, jmenovaný generálním ředitelem. V rámci působnosti finančních úřadů jsou zřizovány územní pracoviště, která jsou jejich vnitřními organizačními jednotkami, a jsou tedy nesamostatnou součástí příslušného finančního úřadu.

V rámci působnosti Finančního úřadu pro Kraj Vysočina jsou zřizována tato územní pracoviště:

- Územní pracoviště v Bystřici nad Pernštýnem
- Územní pracoviště v Havlíčkově Brodě
- Územní pracoviště v Humpolci
- Územní pracoviště v Chotěboři
- Územní pracoviště v Jihlavě
- Územní pracoviště v Ledči nad Sázavou
- Územní pracoviště v Moravských Budějovicích
- Územní pracoviště v Náměšti nad Oslavou
- Územní pracoviště v Pacově
- Územní pracoviště v Pelhřimově
- Územní pracoviště v Telči
- Územní pracoviště v Třebíči
- Územní pracoviště ve Velkém Meziříčí
- Územní pracoviště ve Žďáru nad Sázavou

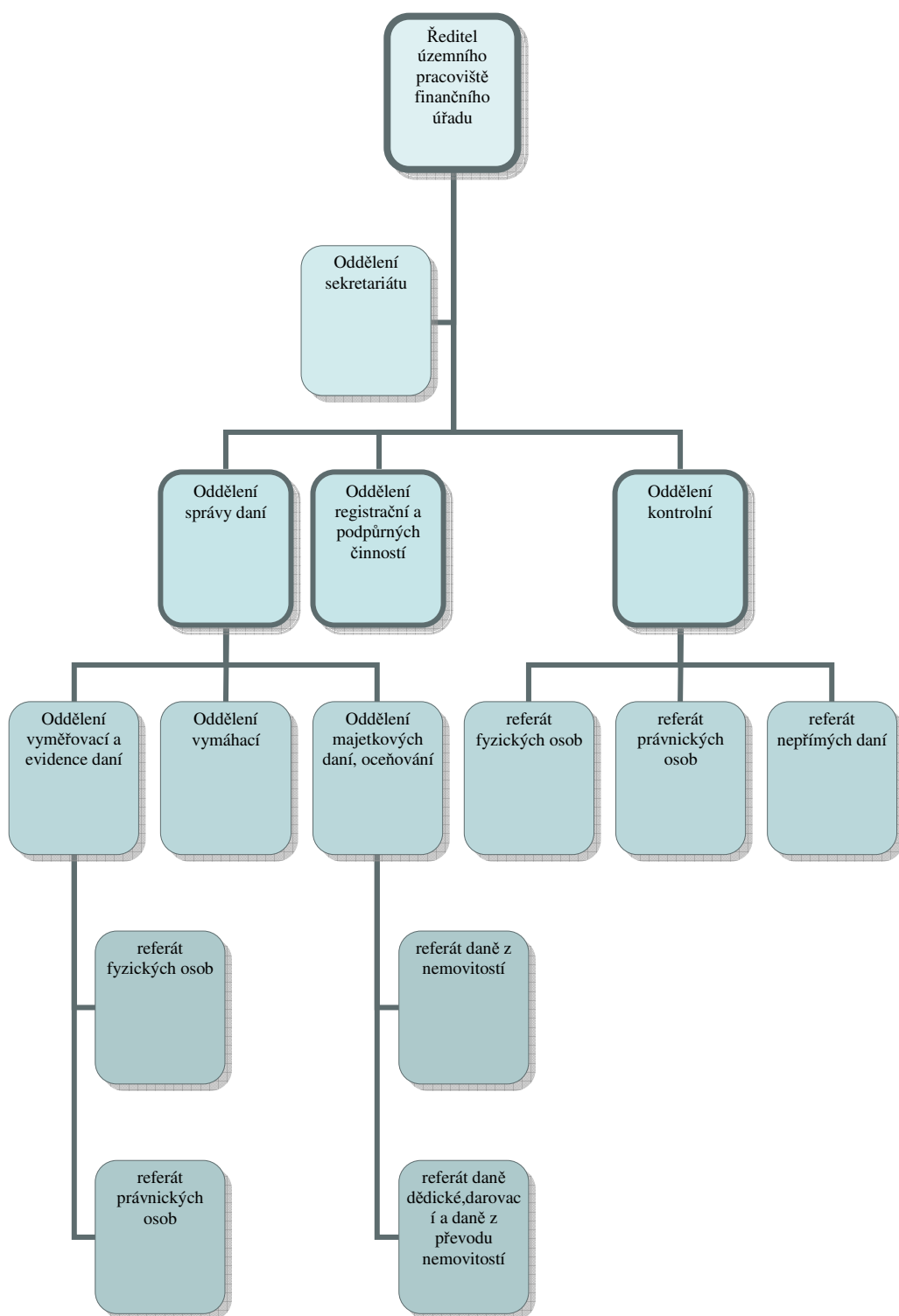
Územní pracoviště řídí ředitel (pokud není územní pracoviště řízeno jiným územním pracovištěm). Ředitele územního pracoviště jmenuje a z pracovního místa odvolává generální ředitel na návrh ředitele finančního úřadu.

Klíčovou součástí kompetence Finanční správy České republiky je správa daní, ale zároveň je vykonáváno i široké spektrum dalších agend (např. agenda analytická, statistická).

Vnitřní fungování Finanční správy České republiky je dáno jejím organizačním řádem, který vydává Generální finanční ředitelství (Organizační řád Finanční správy České republiky).

Problematika adaptace zaměstnance ve státní správě je řešena na úrovni Finančního úřadu pro Kraj Vysočina, územního pracoviště v Jihlavě, Tolstého 2, 586 01 Jihlava (pro větší přehlednost dále jen „Územního pracoviště v Jihlavě“), pro oddělení vyměřovací – referát fyzických osob. Toto územní pracoviště má 148 zaměstnanců, počet zaměstnanců je platný ke dni 31. 12. 2013. V čele územního pracoviště v Jihlavě stojí ředitel. Přímo mu podléhají tato oddělení: oddělení sekretariátu, oddělení správy daní, oddělení registrační a podpůrných činností a oddělení kontrolní. Oddělení správy daní je dále členěno na oddělení vyměřovací, oddělení vymáhací a oddělení majetkových daní a oceňování. Oddělení vyměřovací se dále člení na dva referáty – referát fyzických osob a referát právnických osob. Oddělení majetkových daní a oceňování se člení na dva referáty a to referát daně z nemovitostí a referát daně dědické, darovací a daně z převodu nemovitostí. Oddělení kontrolní se člení na tři referáty a to referát fyzických osob, referát právnických osob a referát nepřímých daní, který kontroluje daň z přidané hodnoty. Organizační struktura Územního pracoviště v Jihlavě je graficky ztvárněna na další straně této bakalářské práce.

4.4 Organizační struktura Územního pracoviště v Jihlavě



Obrázek č. 2

4.5 Popis pracovního místa na vyměřovacím oddělení územního pracoviště Jihlava

Popis pracovního místa zde uvádím pro lepší pochopení návrhu inovovaného adaptačního balíčku. Na vyměřovací oddělení se zaměřuji proto, že na tomto oddělení pracuji. S problematikou na tomto oddělení jsem tedy nejvíce obeznámena. Zním kompetence vyplývající z tohoto pracovního místa i kompetence ostatních kolegů z jiných oddělení, se kterými v rámci své pracovní činnosti musí zaměstnanci kooperovat.

Pracovník vyměřovacího oddělení:

- provádí postupy k odstranění pochybností u těchto druhů daní na základě plánu kontrol: daně silniční, daně z přidané hodnoty, daně z příjmů fyzických osob a daně z příjmů právnických osob,
- eviduje data a údaje o daňových subjektech v registrech, provádí jejich komplexní správu, včetně přebírání a využívání dat registrů jiných správních úřadů,
- zpracovává rozhodnutí o prominutí daňového nedoplatku v případech daňového řízení na těchto druhích daní: daně silniční, daně z přidané hodnoty, daně z příjmů fyzických osob a daně z příjmů právnických osob,
- provádí poradenské a konzultační činnosti v ucelené odborné oblasti správy jednotlivých druhů daní: daně silniční, daně z přidané hodnoty, daně z příjmů fyzických osob a daně z příjmů právnických osob,
- vyřizuje agendy výkonu mobiliárních exekucí u daňových dlužníků,
- vyřizuje agendy vyměřování u těchto druhů daní: daně silniční, daně z přidané hodnoty, daně z příjmů fyzických osob a daně z příjmů právnických osob,

- koordinuje výkon správy daní jednotlivých druhů daní nebo fází daňového řízení,
- zpracovává evidenci opravných daňových prostředků těchto druhů daní: daně silniční, daně z přidané hodnoty, daně z příjmů fyzických osob a daně z příjmů právnických osob,
- zpracovává agendu týkající se posečků a splátkování těchto druhů daní: daně silniční, daně z přidané hodnoty, daně z příjmů fyzických osob a daně z příjmů právnických osob.

V této kapitole jsem se věnovala základním informacím o organizaci. Popsala jsem personální útvary orgánů finanční správy a specifikovala jejich činnost. Zabývala jsem se kompetencí a činností orgánů finanční správy. Konkrétně jsem se věnovala Finančnímu úřadu pro Kraj Vysočina, Územnímu pracovišti v Jihlavě. Právě pro toto územní pracoviště je řešena problematika adaptace zaměstnance ve státní správě.

Jaký je v současné době používaný adaptační proces na Územním pracovišti v Jihlavě? Odpověď na tuto otázku naleznete v kapitole číslo 5.

5 Současný adaptační proces na Územním pracovišti v Jihlavě

V této kapitole se věnuji procesu adaptace nového zaměstnance Územního pracoviště v Jihlavě. Popisuji zde krok po kroku adaptační proces, tak jak ve skutečnosti na Územním pracovišti v Jihlavě probíhá.

Adaptační proces na Územním pracovišti v Jihlavě začíná ještě před samotným uzavřením pracovní smlouvy a to seznámením uchazeče o zaměstnání s jeho právy, povinnostmi a pracovními podmínkami. Pracovní smlouva je pro každého nového zaměstnance uzavřena na dobu určitou, tj. na jeden rok, se zkušební dobou tři měsíce. Sepsání pracovní smlouvy, určení data nástupu a přijetí nového zaměstnance do organizace představuje další krok adaptačního procesu. Následuje vlastní nástup nového zaměstnance do organizace tzv. jeho první pracovní den. Nový zaměstnanec je přivítán ředitelem finančního úřadu a absolvuje povinná školení týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a školení týkající se požární ochrany. Poté je předán svému přímému nadřízenému. Tento nadřízený dle Směrnice č. 5/2013 generálního ředitele bezprostředně po nástupu nového zaměstnance přidělí tomuto zaměstnanci konzultanta a stanoví jeho individuální plán zapracování (Směrnice č. 5/2013). Během celého adaptačního procesu nový zaměstnanec absolvuje zpětnovazební pohovory se svým konzultantem a nadřízeným.

V průběhu 11. měsíce trvání pracovního poměru je adaptační proces nového zaměstnance vyhodnocen. Výstupem z takového hodnocení je rozhodnutí o změně pracovního poměru, případně o ukončení pracovního poměru. Tímto dnem adaptační proces nového zaměstnance končí.

5.1 Administrativní kroky před nástupem nového zaměstnance

Ředitel Územního pracoviště v Jihlavě, jako nadřízený vedoucí zaměstnanec v návaznosti na konání výběrového řízení ještě před uzavřením pracovní smlouvy, seznámí uchazeče o zaměstnání s právy a povinnostmi, které by pro něho z pracovní smlouvy vyplynuly. Dále ho seznámí s pracovními podmínkami a systémem odměňování, za kterých by měl práci konat, a s povinnostmi, které vyplývají z pracovní činnosti, která je předmětem pracovního poměru. (Pracovní řád Finanční správy České republiky).

Systém odměňování je upraven ve vnitřním platovém předpisu a to konkrétně Směrnicí generálního ředitele č. 6/2013. Vzhledem k jeho obsáhlosti není předmětem této bakalářské práce.

Poté předloží personálnímu oddělení v Brně „Záznam o pohovoru s uchazečem“ (příloha č. 1) a současně zašle „Návrh na přijetí do pracovního poměru“ (příloha č. 2).

Na základě návrhu o přijetí do pracovního poměru oznámí personální útvar uchazeči, že je přijat do pracovního poměru, a současně vyzve uchazeče k předložení „Žádosti o přijetí do pracovního poměru“ (příloha č. 3), která je přílohou tohoto oznámení. V tomto sdělení je již novému zaměstnanci oznámeno datum vzniku pracovního poměru a jsou mu specifikovány i doklady, které má předložit k přijetí do pracovního poměru. Toto sdělení je v kopii současně zasláno na vědomí i řediteli Územního pracoviště v Jihlavě.

Doklady nutné k přijetí do pracovního poměru jsou specifikovány v článku 7 Pracovního řádu Finanční správy České republiky. Nový zaměstnanec je povinen předložit personálnímu útvaru tyto doklady:

- a) občanský průkaz
- b) doklady o nejvyšším dosaženém vzdělání
- c) vojenskou knížku
- d) průkaz pojištěnce zdravotní pojišťovny

Dále pro založení do osobního spisu nový zaměstnanec předloží tyto doklady:

- a) potvrzení o zaměstnání od předchozího zaměstnavatele
- b) žádost o přijetí do pracovního poměru – formulář
- c) výsledek vstupní lékařské prohlídky – formulář (příloha č. 4)
- d) fotografii v papírové podobě k založení do spisu, a jednu fotografii v elektronické podobě, která je nutná pro vydání služebního průkazu
- e) výpis z rejstříku trestů, ne starší než tři měsíce
- f) čestné prohlášení o přerušení nebo ukončení podnikatelské činnosti – formulář (příloha č. 5). (Pracovní řád Finanční správy České republiky).

Všechny tyto doklady předloží nový zaměstnanec na Územním pracovišti v Jihlavě přímo řediteli. Z potřebných dokladů pořídí územní pracoviště v Jihlavě ověřené fotokopie a zašle je společně s návrhem na platové zařazení a s pracovní náplní personálnímu útvaru v Brně nejpozději 15 kalendářních dnů před vznikem pracovního poměru (směrnice č. 5/2013). Zároveň ředitel Územního pracoviště v Jihlavě oznámí novému zaměstnanci den nástupu do práce.

Personální útvar tzn. pracoviště Generálního finančního ředitelství v Brně, na základě předložených dokladů vystaví zaměstnanci pracovní smlouvu, platový výměr, identifikační kartu, služební průkaz a souhlas se zpracováním osobních údajů dle zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Tento postup je pevně stanoven v článku 8 Pracovního řádu Finanční správy České republiky.

Pracovní poměr je pro zaměstnance orgánů finanční správy sjednáván zpravidla na dobu určitou, a to obvykle na dobu jednoho roku, se zkušební lhůtou, která nesmí být kratší než tři měsíce po sobě jdoucí ode dne vzniku pracovního poměru. (Pracovní řád Finanční správy České republiky)

5.2 První den v novém zaměstnání

Nový zaměstnanec se na základě předchozí domluvy, ve které byl stanoven den nástupu, dostaví na sekretariát ředitele Územního pracoviště v Jihlavě. Nový zaměstnanec je přivítán sekretářkou ředitele a je uveden přímo do pracovny ředitele Územního pracoviště v Jihlavě. Ředitel opětovně přivítá nového pracovníka. Poté přejde k administrativním krokům. Předá novému zaměstnanci pracovní smlouvu, platový výměr, identifikační kartu (včetně zapečetěného hesla s přístupem do informačních systémů) a služební průkaz. Po vyřízení nutných formalit seznámí ředitel nového zaměstnance s organizační strukturou Územního pracoviště v Jihlavě. Dále ho informuje o jeho právech a povinnostech vyplývajících z pracovního řádu Finanční správy České republiky. Nový zaměstnanec je dále seznámen s pracovními podmínkami tzn. s pracovní dobou, s nárokem na dovolenou, pracovní neschopností a udělováním volna, možností stravování apod. Novému zaměstnanci je předložena kolektivní smlouva a je mu ve stručnosti shrnuto, co obsahuje. Dále ředitel seznámí nového zaměstnance se systémem vzdělávání, který je dle směrnice praktikován pro všechny zaměstnance orgánů finanční správy. Nového zaměstnance ve stručnosti informuje o všech informačních systémech, které bude nový zaměstnanec při své práci využívat, a s jejich zabezpečením.

Na závěr je novému zaměstnanci předložen program celého prvního dne v zaměstnání. Tento program se skládá z následujících bodů:

- **Vstupní školení**, které zahrnuje školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, a školení požární ochrany. Toto školení obvykle trvá dvě hodiny.
- **Předání nového zaměstnance jeho přímému nadřízenému.** Nový zaměstnanec je předán svému přímému nadřízenému (vedoucímu oddělení), který mu zopakuje jeho práva a povinnosti. Přímý

nadřízený předá novému zaměstnanci adaptační plán a adaptační balíček. Současně je novému zaměstnanci představen i jeho odborný konzultant.

- **Uvedení nového zaměstnance na pracoviště.**

Vedoucí oddělení uvede nového zaměstnance na jeho nové působiště (kancelář). V kanceláři má nový zaměstnanec již vše připraveno pro výkon své práce.

- **Seznámení nového zaměstnance s ostatními pracovníky oddělení.**

Vedoucí oddělení představí nového zaměstnance všem jeho kolegům z oddělení.

Na závěr popřeje ředitel novému zaměstnanci hodně úspěchů a předá ho zaměstnanci, který má na Územním pracovišti v Jihlavě na starosti školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a školení požární ochrany (PO).

5.2.1 Vstupní školení

Vstupní instruktáž nových zaměstnanců se týká bezpečnosti práce a požární ochrany. Celková dotace tohoto školení je dvě hodiny. Z toho hodina školení je věnována BOZP a další hodina PO. Školení provádí proškolený zaměstnanec Územního pracoviště v Jihlavě. Školení týkající se BOZP je pro všechny orgány finanční správy upraveno Směrnicí generálního ředitele č. 27/2013 a školení týkající se PO je upraveno Směrnicí generálního ředitele č. 26/2013. Ze školení týkající se PO je zaměstnanci předán „Záznam o vstupním školení nového zaměstnance PO“ (příloha č. 6), ze

školení o BOZP je zaměstnanci předán „Záznam o vstupním školení nového zaměstnance BOZP“ (příloha č. 7).

Po absolvování vstupního školení je nový zaměstnanec předán do rukou jeho přímého nadřízeného – vedoucího vyměřovacího oddělení.

5.2.2 Předání nového zaměstnance jeho přímému nadřízenému

Nový zaměstnanec je po absolvování vstupního školení předán jeho přímému nadřízenému, kterým je vedoucí vyměřovacího oddělení Územního pracoviště v Jihlavě. Tento vedoucí oddělení znovu seznámí zaměstnance s jeho právy a povinnostmi již méně formálním způsobem.

Vedoucí oddělení seznámí nového zaměstnance se systémem vzdělávacích aktivit (vzdělávání zaměstnanců orgánů finanční správy je zajišťováno centrálně a to Generálním finančním ředitelstvím. Konkrétně ho upravuje Směrnice č. 45/2013 generálního finančního ředitele. V této směrnici jsou upraveny lhůty, kdy má zaměstnanec vzdělávací aktivity absolvovat. Nový zaměstnanec musí absolvovat vstupní vzdělávací školení, které zahrnuje všechny druhy daní a daňový řád v časovém horizontu do jednoho měsíce od nástupu. Poté absolvuje následné vstupní vzdělávací školení nejdéle do tří měsíců od nástupu. Toto následné školení je prováděno distanční formou. Každý z kurzů je zakončen výstupním testem.

Vertikální struktura vzdělávacího systému zaměstnance je uvedena v příloze č. 9.

Shrnutí všech důležitých informací, které nový zaměstnanec v první den pracovního poměru obdržel, je obsaženo v adaptačním balíčku, který vedoucí oddělení předá novému zaměstnanci.

Dále je vedoucím oddělení předán novému zaměstnanci individuální adaptační plán. Tento adaptační plán obsahuje již jméno určeného konzultanta (garanta) pro nového pracovníka. Konzultant novému

zaměstnanci pomáhá při jeho sociální a pracovní adaptaci a při procesu vrůstání do firemní kultury organizace.

Na závěr dá vedoucí novému zaměstnanci dostatek časového prostoru na jeho otázky.

Adaptační balíček

Pro usnadnění vstupu na nové působiště je novému zaměstnanci předán adaptační balíček. Co má být obsahem adaptačního balíčku není z hlediska Generálního finančního ředitelství v Praze upraveno v žádném vnitřním předpisu. Adaptační balíčky se proto úřad od úřadu liší. Adaptační balíček na Územním pracovišti v Jihlavě obsahuje tyto informace:

- organizační strukturu Územního pracoviště v Jihlavě,
- telefonní seznam všech zaměstnanců Územního pracoviště v Jihlavě,
- kodex etiky a chování zaměstnance státní správy,
- ostatní informace – odkazy na informace týkající se daňové správy, které lze získat prostřednictvím sítě INTRANET Finanční správy, který je dostupný pouze zaměstnancům finančních úřadů. Internetová stránka: <http://intranet.ds.mfcr.cz>,
- Pracovní řád Finanční správy České republiky – odkaz dostupný na internetové adrese:

<http://intranet.ds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/pr> ,

- Kolektivní smlouva – odkaz dostupný na internetové adrese:

http://intranet.ds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/pro_zamestnance,

- Směrnice BOZP č. 27/2013,
- Směrnice PO č. 26/2013,
- Docházkový systém ANET – odkaz dostupný na internetové adrese:

<http://www.br.ds.mfcr.cz/dochazka/personal/>.

5.2.3 Uvedení nového zaměstnance na pracoviště

Vedoucí oddělení uvede nového zaměstnance do jeho nové kanceláře, kterou bude sdílet se svým konzultantem (garantem), který je mu přidělen po dobu jeho adaptace. Tento kolega mu byl již představen v rámci uvítání u vedoucího oddělení.

Na novém působišti (kanceláři) má nový zaměstnanec již vše připraveno, včetně počítače, kalkulačky, daňových zákonů, psacích a kancelářských pomůcek. Toto vše nový zaměstnanec protokolárně převezme.

Od tohoto okamžiku začíná pracovní i sociální adaptace nového zaměstnance a také adaptace na organizační kulturu.

5.2.4 Seznámení nového zaměstnance s ostatními pracovníky

Dalším krokem v adaptačním procesu je představení nového zaměstnance ostatním pracovníkům na oddělení. Vedoucí oddělení doprovází nového zaměstnance a postupně ho představí všem jeho kolegům a seznámí ho s jejich kompetencemi. Tím, že nový zaměstnanec je obeznámen s kompetencemi i s odborností svých kolegů je zabezpečeno budoucí efektivní řešení pracovních úkolů.

5.3 Individuální adaptační plán

Novému zaměstnanci je předán vedoucím oddělení jeho individuální plán zapracování (adaptační plán, příloha č. 8). Na základě Směrnice generálního ředitele č. 5/2013 je v plánu zapracování již stanoven program vzdělávání a výkon praxe nového zaměstnance v průběhu adaptačního procesu tak, aby nový zaměstnanec získal potřebné teoretické znalosti a praktické zkušenosti k výkonu své práce. V rámci adaptačního plánu se nový zaměstnanec

seznámí s formami a metodami práce, které jsou na pracovišti uplatňovány. Tento plán obsahuje základní údaje o novém zaměstnanci – jméno, příjmení, titul, nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání, den nástupu na pracoviště orgánu finanční správy a pracovní zařazení nového zaměstnance. V tomto adaptačním plánu jsou již stanovena data kontrolních pohovorů s jeho přímým nadřízeným a kontroly zadaných úkolů jako např. studium právních norem, řešení praktických příkladů apod. Tato kontrola probíhá formou testů k nastudovaným právním normám, vztahujících se k vykonávané práci a ve vyhodnocení případových studií. Adaptační plán je stanoven na časové období od nástupu do desátého měsíce od nástupu nového zaměstnance. V časovém úseku do tří měsíců od nástupu je s novým zaměstnancem proveden kontrolní pohovor. Tento časový úsek je záměrně stanoven v souladu s pracovní smlouvou a kopíruje tak zkušební dobu nového zaměstnance. Výsledný kontrolní pohovor a test je s novým zaměstnancem proveden po desátém měsíci od nástupu. V individuálním adaptačním plánu je již určen konkrétní konzultant (garant) pro nového zaměstnance.

5.4 Určení konzultanta

Konzultant (garant) je novému zaměstnanci představen již při příležitosti uvedení nového zaměstnance na pracoviště. Tento konzultant je novému zaměstnanci oporou v průběhu celého adaptačního procesu. Obvykle je jako konzultant vybírán zaměstnanec, který bude s novým pracovníkem sdílet společnou kancelář. Nový zaměstnanec pod vedením svého konzultanta řeší jednoduché situace v rámci své kompetence. Jedná s daňovými subjekty a pořizuje data do informačního systému ADIS (automatizovaný daňový informační systém). Při výskytu problému je samozřejmostí, že nový zaměstnanec v rámci samostudia zákonů problém identifikuje a přednese návrh na jeho řešení svému konzultantovi. S konzultantem jsou potom tato řešení vyhodnocena a možná chybná řešení napravena. Tato zpětná vazba určuje, kde má nový zaměstnanec ještě nedostatky, a garant se na tuto oblast

nedostatků zaměří. Tím, že konzultant i jeho svěřenec sdílí společnou kancelář, je zajištěna celodenní pomoc konzultanta novému zaměstnanci. Postupně se nový zaměstnanec stále více osamostatňuje a jemu přidělený garant již pouze dozoruje jeho činnost. Po uplynutí deseti měsíců od nástupu končí adaptační proces nového zaměstnance.

5.5 Vyhodnocení adaptačního procesu

Po uplynutí deseti měsíců od nástupu se vyhodnocuje adaptační proces nového zaměstnance. Ověřování pracovní způsobilosti probíhá ústní, v případě nutnosti i písemnou formou. Hodnocení provádí hodnotící komise, která se skládá z vedoucích zaměstnanců – vedoucího referátu, vedoucího oddělení, dále z konzultanta a hodnotícího zaměstnance. Toto vše upravuje Směrnice č. 5/2013 generálního ředitele. Vyhodnocení adaptačního procesu sleduje zejména, zda zaměstnanec splňuje předpoklady pro řádný výkon práce na příslušném pracovišti. Na základě vyhodnocení je potom zaměstnanci prodloužen pracovní poměr nebo je pracovní poměr ukončen. O vyhodnocení adaptačního procesu je vyhotoven „Záznam z vyhodnocení adaptačního procesu“ (příloha č. 10). Jeden výtisk se předá personálnímu útvaru na Generální ředitelství, pracoviště Brno, kde se založí do osobního spisu zaměstnance, a druhý výtisk obdrží zaměstnanec.

6 Návrh změn adaptačního procesu

6.1 Získávání a sběr informací

Adaptační proces na Územním pracovišti v Jihlavě je z velké části realizován na základě centrálních nařízení od Generálního finančního ředitelství v Praze. Jedná se zejména o Pracovní řád Finanční správy České republiky, Organizační řád Finanční správy České republiky, Směrnici generálního ředitele č. 5/2013, Směrnici generálního ředitele č. 26/2013, která upravuje postup při školení PO, Směrnici generálního ředitele č. 27/2013 upravující postup při BOZP, Směrnici č. 45/2013, která upravuje vzdělávací systém pro všechny zaměstnance orgánů finanční správy. Veškerá tato nařízení obsahují ve svých přílohách i vzory jednotlivých formulářů tak, aby postup všech orgánů finanční správy byl totožný.

Jako volbu vhodné metody pro komparaci stávajícího stavu adaptačního procesu a návrhu optimálního adaptačního procesu, jsem volila analýzu dokumentů. Všechny dokumenty jsem studovala vzhledem k časovému období roku 2013 a s ohledem na pracovní pozici zaměstnance vyměřovacího oddělení, referátu fyzických osob.

Provedená analýza dokumentů slouží jako východisko k návrhu změn stávajícího adaptačního procesu na Územním pracovišti v Jihlavě a k návrhu inovovaného adaptačního balíčku.

6.2 Návrh adaptačního procesu

Při návrhu adaptačního procesu jsem vycházela z odborné literatury, která je zmiňována v teoretické části bakalářské práce.

Adaptační proces na Územním pracovišti v Jihlavě je řízen v souladu s nařízeními a směrnici Generálního ředitelství v Praze, je tedy víceméně standardizován a formalizován. Po analýze dokumentů jsem došla k názoru,

že adaptační proces na Územním pracovišti v Jihlavě je velice dobře propracován, stále však existují možnosti k jeho vylepšení. V další části se proto zaměřím jen na mnou navržené podněty ke zlepšení, kde studijní oporou pro tato zlepšení mi byla odborná literatura uvedená v teoretické části této práce.

Zlepšení adaptačního procesu začínám již ve fázi před uzavřením pracovní smlouvy. V současnosti ředitel informuje uchazeče o zaměstnání s jeho právy a povinnostmi, pracovními podmínkami a systémem odměňování tak, jak mu to ukládá Pracovní řád Finanční správy České republiky. Můj návrh počítá s tím, že součástí této informační schůzky či pohovoru budou i informace o současné pozici celé daňové správy, nejen co se týká informací pozitivních, ale také těch negativních. Nový uchazeč by měl být informován i o častých legislativních změnách a s tím souvisejících vysokých nárocích na neustálé samostudium právních předpisů. S tímto problémem také souvisí časté služební cesty na školení, které se konají ve vzdělávacích zařízeních mimo úřad a mohou trvat celý týden. Budoucí zaměstnanec by měl být připraven na to, že může být častěji mimo domov. Dále by měl být nový zaměstnanec informován o všech finančních i nefinančních benefitech. Tato úprava se opírá o odbornou literaturu z teoretické části bakalářské práce, kde je uvedeno, že nově příchozí pracovník by měl mít možnost se v průběhu vypracování pracovní smlouvy seznámit s návrhem podniku a měl by mít možnost se k němu vyjádřit.

Takto vyjádřeným vstřícným přístupem by vznikla vzájemná důvěra mezi budoucím zaměstnancem a jeho zaměstnavatelem. Přijetím tohoto opatření by se podle mého názoru zamezilo fluktuaci zaměstnanců, tak brzy po nástupu.

V teoretické části bakalářské práce se zmiňuji o dodržování postupů při přijímání nového pracovníka. Jedním z nich je nenechávat nového pracovníka zbytečně čekat. Z této teoretické opory vychází i má další úprava k optimalizaci adaptačního procesu. Týká se oblasti prvního dne v zaměstnání. Jako nedostatek vidím, že na základě Pracovního řádu Finanční správy České republiky oznámí ředitel novému zaměstnanci pouze

den nástupu do zaměstnání. Navrhuji, aby se ředitel Územního pracoviště v Jihlavě s novým zaměstnancem dohodl nejen na dni nástupu ale i na konkrétní hodině nástupu. Navrhuji jako možný čas nástupu v 8:30. V tuto dobu jsou již všichni stávající zaměstnanci přítomni na svých pracovištích (dle pracovního řádu je začátek pevné pracovní doby v 8.00 h). Ředitel se tak může nerušeně novému zaměstnanci věnovat a ten tak nabude dojmu, že je očekáván. Zároveň se tímto opatřením předejde situacím, kdy nový zaměstnanec je na novém pracovišti dříve než sekretářka nebo ředitel.

V teoretické části se zmiňuji o faktu, že když noví zaměstnanci začínají v podniku pracovat, potřebují znát lidi, se kterými budou v budoucnu spolupracovat. V tom spatřuji slabou stránkou adaptačního procesu, který je aplikován na Územním pracovišti v Jihlavě. Nový zaměstnanec je seznámen pouze se spoluzaměstnanci z jeho oddělení. V rámci své kompetence je však nový zaměstnanec povinen jednat i s ostatními zaměstnanci tzv. „pověřenými zaměstnanci“ jiných útvarů. Při předávání daňových nedoplatků například kontaktuje pověřeného zaměstnance vymáhacího oddělení, při placení daňových povinností kontaktuje pověřeného pracovníka pokladny, při registraci daňových subjektů kontaktuje pověřeného pracovníka registračního oddělení apod. Toto napravuje můj návrh, kdy vedoucí oddělení seznámí nového pracovníka nejen s jeho kolegy na oddělení, ale provede ho po celém Územním pracovišti a seznámí ho i se zaměstnanci z jiných oddělení, se kterými bude nový zaměstnanec v rámci své práce spolupracovat. Novému zaměstnanci tak ulehčím orientaci, pro něho, v novém prostředí.

V teoretické části své bakalářské práce se zmiňuji nejen o důležitosti stanovení vhodného adaptačního plánu, ale také o správném výběru garanta či konzultanta. Právě v systému přidělování konzultanta novému pracovníkovi vidím v současném modelu adaptačního procesu určité rezervy. Stávající model přidělování konzultanta vychází ze zkušenosti, že pro nového zaměstnance bude nejlepší „oporou a pomocnou rukou“ kolega, který s ním sdílí kancelář. Takto zvolený konzultant je novému zaměstnanci k dispozici téměř v průběhu celé pracovní doby. Tento model je podle mého

soudu optimálně zvolen, nezohledňuje však bohužel skutečnost, že přidělený konzultant tuto činnost vykonává nad rámec své běžné pracovní činnosti (své pracovní povinnost si musí plnit bez jakýchkoliv úlev) a bez nároku na mzdové ohodnocení. Často tak dochází k situacím, kdy konzultant, který je přidělený novému zaměstnanci raději preferuje splnění svých pracovních povinností na úkor „zaškolení“ nového zaměstnance. Z tohoto důvodu bych navrhovala jako uspokojivé řešení částečné snížení pracovního úvazku (po dobu adaptace) pro konzultanta tak, aby se mohl věnovat po dobu adaptace plně novému zaměstnanci. Záměrně se v návrhu adaptačního procesu nezmiňuji o oblasti vzdělávání nových zaměstnanců, vzhledem k rozsáhlosti tohoto tématu. Oblast vzdělávání tudíž není součástí této bakalářské práce.

6.3 Návrh adaptačního balíčku

Současný adaptační balíček, tak jak je novým zaměstnancům předáván, je podle mého soudu velice strohý. Většinu informací, které nový zaměstnanec potřebuje, si musí v případě potřeby sám vyhledat na intranetovém serveru. V případě, kdy nemá nový zaměstnanec přístup k počítači a také v případě nemoci, nemá k dispozici přístup k intranetové síti a tím ztrácí veškeré informace, které by mu nabídly řešení vzniklé situace.

Podporou pro moji úpravu stávajícího adaptačního balíčku je odborná literatura, ve které se uvádí, že v adaptačním balíčku by měl nový zaměstnanec nalézt odpověď na většinu otázek, které ho při vstupu do nové organizace provázejí. Jeho předností jsou jednoduchost a přehlednost.

Návrh mého řešení spočívá v doplnění jednotlivých intranetových odkazů o praktické informace, které bude mít nový zaměstnanec ihned k dispozici bez složitého vyhledávání. Další část úpravy adaptačního balíčku se věnuje používání zkratk. Při své práci používají zaměstnanci finančního úřadu spoustu zkratk, kterým nový zaměstnanec nemůže ihned porozumět. S tím počítá můj návrh na doplnění adaptačního balíčku. V jednoduchém výčtu

zde budou uvedeny nejen nejčastěji používané zkratky, ale i označení nejčastěji používaných právních předpisů.

Adaptační balíček pro zaměstnance vyměřovacího oddělení Územního pracoviště v Jihlavě tak jak jej navrhuji, by měl obsahovat:

- organizační strukturu Územního pracoviště v Jihlavě,
- telefonní seznam všech zaměstnanců Územního pracoviště v Jihlavě, včetně barevného označení zaměstnanců, kteří jsou určeni jako tzv. styční pracovníci jednotlivých oddělení,
- kodex etiky a chování zaměstnance státní správy,
- pracovní řád Finanční správy ČR – odkaz na intranetové stránky:
<http://intranet.ds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/>

Důležité informace z Pracovního řádu např.:

- pevná pracovní doba od 8.00 do 13.30 hodin (článek 32),
- 5 týdnů dovolené (článek 35),
- formulář dovolenka – vyplní se 1x a předá nejdéle 2 dny před nástupem dovolené vedoucímu oddělení,
- předání stravenek – sekretářka ředitele 5. pracovní den v měsíci (článek 44),
- pracovní neschopnost – na formuláři uvádět zaměstnavatele v tomto tvaru: Generální finanční ředitelství v Praze,
- kolektivní smlouvu – odkaz dostupný na internetové adrese:
http://intranet.ds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/pro_zamestnance,
 - např. možnost čerpání 3 dnů studijního volna, benefity pro zaměstnance,
- směrnice BOZP č. 27/2013,
- směrnice PO č. 26/2013,
- směrnice č. 37/2013 o používání silničních vozidel,
- pravidla pro soukromé využívání telefonického přístroje,
- seznam nejčastěji používaných zkratk,
- seznam nejčastěji využívaných zákonů,
- informační systém ADIS – příručka pro uživatele,

- informační systém ASPI – příručka pro uživatele,
- docházkový systém ANET.

Je zřejmé, že mnou inovovaný adaptační balíček z velké části vychází ze stávajícího adaptačního balíčku. Nad rámec původního adaptačního balíčku rozšiřuji doplnění intranetových stránek Pracovního řadu a Kolektivní smlouvy o vypsání nejdůležitějších informací týkajících se této oblasti. Dále adaptační balíček doplňuji Směrnicí č. 37/2013 o používání silničních vozidel. Pro nové zaměstnance jsou také důležitá pravidla pro soukromé využívání telefonického přístroje. Přínosem pro nové zaměstnance je i uvedení nejčastěji používaných zkratk a seznam nejčastěji využívaných zákonů. Pro případ nutné pomoci je nad rámec stávajícího adaptačního balíčku uvedena i příručka k využívání informačních systémů ADIS a ASPI.

7 Komparace stávajícího a navrhovaného adaptačního procesu

7.1 Přehled navrhovaných změn

Současný adaptační proces je řízen centrálně a to na základě vnitřních předpisů Generálního finančního ředitelství. Je tedy víceméně standardizován a formalizován. Při návrhu změn jsem využila odborné literatury uvedené v teoretické části bakalářské práce.

Mnou navrhované změny jsou tedy pouze drobnou úpravou již stávajícího stavu. První změna se týká postupu ředitele ještě před nástupem nového zaměstnance. Na základě mého návrhu se ředitel s novým zaměstnancem dohodne nejen na dni nástupu, ale i na konkrétní hodině. V mém návrhu je půl devátá ráno, kdy jsou již všichni stávající zaměstnanci na svých pracovištích. Ředitel se tedy může nerušeně věnovat pouze novému zaměstnanci.

Další úprava se týká postupu, kdy vedoucí oddělení seznamuje nového zaměstnance pouze s jeho kolegy na oddělení. Navrhuji seznámit nového zaměstnance i s „pověřenými“ kolegy z jiných oddělení, se kterými bude nový zaměstnanec v budoucnu spolupracovat. Nový zaměstnanec pozná, s kým bude spolupracovat, jaké jsou kompetence nových kolegů a kde se nachází jejich místo výkonu práce. Tímto opatřením usnadním novému zaměstnanci orientaci v novém prostředí.

Do oblasti přidělení tzv. konzultanta pro nového zaměstnance směřuje další úprava adaptačního procesu. Současná praxe je taková, že konzultant tuto zodpovědnou činnost provádí nad rámec své pracovní náplně. Konzultant tak raději volí splnění svých povinností na úkor zapracování nového zaměstnance. Můj návrh počítá po dobu „zaučení“ s částečným snížením pracovního úvazku konzultanta tak, aby se mohl zodpovědně a bez časového stresu věnovat novému zaměstnanci.

7.2 Výhody a nevýhody nového adaptačního balíčku

Adaptační balíček, tak jak je v současné době předáván novému zaměstnanci, je velice strohý. Většina informací, které tento balíček obsahuje je zpracována formou intranetových odkazů. Předpokladem je tedy připojení nového pracovníka k informační síti INTRANET FŘ. V případě nemožnosti takového připojení ztrácí nový zaměstnanec většinu informací. Tuto nevýhodu napravuje můj návrh adaptačního balíčku, který akceptuje intranetové odkazy, ale zároveň obsahuje i stručný seznam důležitých informací, které tyto odkazy obsahují. Dalším zlepšením je seznam nejčastěji používaných zkratk a pojmů v organizaci, který novému zaměstnanci usnadní komunikaci s ostatními zaměstnanci. Výhodou je dle mého soudu i odkaz na nejčastěji používané zákony, a v neposlední řadě i uživatelská příručka pro informační systémy ADIS a ASPI.

Se zavedením nového adaptačního balíčku neočekávám žádné velké finanční náklady. Jako nevýhodu vidím pouze v obětování určité časové dotace na vytvoření a schválení nového adaptačního balíčku vedením Územního pracoviště v Jihlavě.

Závěr

Tématem této bakalářské práce je „Adaptace zaměstnance ve státní správě“.

Teoretická část bakalářské práce je věnována obecnému shrnutí adaptace a adaptačního procesu. Je zde definován pojem adaptace a jeho tři roviny, ve kterých se musí nový zaměstnanec adaptovat. Dále jsou zde popsány jednotlivé kroky adaptačního procesu, které v sobě zahrnují: přijímání zaměstnanců (včetně nutné dokumentace při nástupu), první den v zaměstnání (včetně uvedení zaměstnance na pracoviště, seznámení se s novými kolegy, absolvování bezpečnostních školení, předání adaptačního plánu a adaptačního balíčku) a končí závěrečným vyhodnocením celého adaptačního procesu nového zaměstnance.

Praktická část je věnována deskripci současného adaptačního procesu. Adaptační proces Územního pracoviště v Jihlavě je řízen centrálně na základě vnitřních předpisů Generálního finančního ředitelství. Je tedy ve velké míře standardizován a formalizován. Jako volbu vhodné metody pro komparaci stávajícího stavu adaptačního procesu a návrhu optimálního adaptačního procesu, jsem volila analýzu dokumentů. V souladu s poznatky z teoretické části, jsou navrženy dílčí úpravy adaptačního procesu a zcela navržen nový adaptační balíček. V závěru bakalářské práce komparuji stávající a navržený adaptační proces a zdůvodňuji mnou navržené změny, jejich výhody a nevýhody.

Cílem bakalářské práce bylo navržení možného vylepšení adaptačního procesu na Územním pracovišti v Jihlavě, vyměřovacím oddělení a vytvoření inovovaného adaptačního balíčku pro nové zaměstnance. Možné vylepšení adaptačního procesu jsem směřovala do oblasti ještě před uzavřením pracovní smlouvy, do oblasti nástupu do zaměstnání, seznámení se s ostatními zaměstnanci a do oblasti činnosti konzultanta pro nového zaměstnance. Inovovaný adaptační balíček dle mého návrhu obsahuje nejen odkazy na intranetové stránky pro vyhledávání informací, ale i konkrétní výčet základních informací pro nové zaměstnance.

Cíl práce se mi tak podařilo naplnit. Věřím, že když organizace projeví snahu pomoci novému zaměstnanci ve složitém procesu adaptace, výsledkem této snahy bude loajální a spokojený zaměstnanec. Doufám, že mnou navržené zlepšení adaptačního procesu a zavedení inovovaného adaptačního balíčku bude přínosem nejen pro Územní pracoviště v Jihlavě, ale také pro jeho nové zaměstnance.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam literatury

1. AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
3. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
4. CHARVÁT, J. *Život, adaptace a stres*. Praha: Státní zdravotnické nakladatelství, 1969.
5. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti o metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
6. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.
7. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
8. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
9. ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M. a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
10. URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s. 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.
11. VYSOKAJOVÁ, M., STÝBLO, J. a kol. *MERITUM Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

Seznam zákonných norem

Zákon č. 456/2001 Sb., o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 101/200 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů.

Seznam interních předpisů

Pracovní řád Finanční správy České republiky.

Kolektivní smlouva na období od 1. 1. 2012 do 31. 3. 2013.

Organizační řád Finanční správy České republiky.

Směrnice generálního ředitele č. 5/2013.

Směrnice generálního ředitele č. 26/2013.

Směrnice generálního ředitele č. 27/2013.

Směrnice generálního ředitele č. 37/2013.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Příklad postupu vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka.

Obrázek č. 2 – Organizační struktura Územního pracoviště v Jihlavě.

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Záznam o pohovoru s uchazečem

Příloha č. 2 – Žádost o přijetí do pracovního poměru

Příloha č. 3 – Návrh na přijetí do pracovního poměru

Příloha č. 4 – Žádost o posouzení zdravotní způsobilosti k práci

Příloha č. 5 – Čestné prohlášení

Příloha č. 6 – Záznam o vstupním školení zaměstnance o BOZP

Příloha č. 7 – Záznam o vstupním školení zaměstnance o PO

Příloha č. 8 – Adaptační plán

Příloha č. 9 – Systém vzdělávání

Příloha č. 10 – Záznam z vyhodnocení adaptačního procesu

Příloha č. 1

**Generální finanční ředitelství
Lazarská 15/7, 117 22 Praha 1**

Pracoviště (GFŘ, OFŘ, FÚ, SFÚ, územní pracoviště, vzdělávací zařízení):

Z á z n a m
o pohovoru s uchazečem

Příslušný nadřízený vedoucí zaměstnanec:	
Pohovor ze dne:	

Jméno, příjmení a titul uchazeče:	
Pracovní pozice:	
Číslo a jméno pracoviště:	
Nástup možný dne:	

Stručný závěr

Podpis příslušného nadřízeného zaměstnance

V dne

V případě kladného stanoviska obdrží uchazeč soupis dokladů nutných k přijetí (viz čl. 7 pracovního řádu).

Příloha č. 2

Generální finanční ředitelství
Lazarská 15/7, 117 22 Praha 1

.....
Příjmení, jméno, titul

.....
Adresa – PSČ

.....
Telefon

ŽÁDOST O PŘIJETÍ DO PRACOVNÍHO POMĚRU

V dne

Podle předchozího jednání
s (jméno, příjmení a pracovní
zařazení vedoucího zaměstnance) a ve smyslu § 30 a § 33 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb.,
zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, žádám o přijetí do pracovního poměru u ČR –
Generálního finančního ředitelství, Lazarská 7, 117 22 Praha 1 na pracoviště
.....

Nastoupit mohu dne

.....
podpis žadatele

Soupis dokladů nutných k přijetí do pracovního poměru dle čl. 7 pracovního řádu:

- osobní dotazník,
- fotokopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání
(výuční list, maturitní vysvědčení, vysvědčení o státní závěrečné zkoušce, diplom),
- strukturovaný životopis,
- výsledek vstupní lékařské prohlídky,
- fotografie – pozadí jako OP, velikost 50-90 Kb, jpg., rozlišení 600 dpi, RGB,
barevná, hloubka 24 bitů, 2,6x3,4 cm = 614x803 pixelů,
- fotokopie dokladů o předchozích zaměstnáních,
- prohlášení o započitatelné praxi,
- prohlášení k podnikatelské činnosti a o členství v řídicích a kontrolních orgánech,
- doklady o přiznaném starobním nebo invalidním důchodu,
- rozhodnutí o uznání osoby zdravotně znevýhodněné,
- výpis z rejstříku trestů ne starší tří měsíců.

V den nástupu předložit:

- občanský průkaz,
- potvrzení o zaměstnání od posledního zaměstnavatele (zápočtový list) nebo
potvrzení od příslušného úřadu práce,
- doklady potřebné k prokázání slev na dani a daňové zvýhodnění,
- fotokopii průkazního lístku k bankovnímu účtu,
- originály dokladů o nejvyšším dosaženém vzdělání,
- průkazka zdravotní pojišťovny.

Příloha č. 3

Generální finanční ředitelství
Lazarská 15/7, 117 22 Praha 1

Pracoviště (GFŘ, OFŘ, FÚ, SFÚ, územní pracoviště, vzdělávací zařízení):

NÁVRH NA PŘIJETÍ DO PRACOVNÍHO POMĚRU
vyplňuje příslušný nadřízený vedoucí zaměstnanec

jméno uchazeče:

.....

nástup na: systemizované místo č. (případně za):

.....

do útvaru jméno a číslo:

.....

.....

návrh na přijetí ke dnina dobu určitou dozkušební doba

.....

pracovní zařazení – druh práceplatová
třída.....

ostatní složky platu

.....

čísla a procentní podíly činností (dle číselníku činností):

.....

týdenní pracovní úvazekhodin

Žádáme o vydání služebního průkazu s uživatelským certifikátem.

V dne

.....

podpis příslušného nadřízeného ved.

zam.

V..... dne.....

.....

podpis souhlas

Souhlas ředitele OFŘ, FÚ, SFÚ, územního pracoviště, sekce, samostatného odboru,
odboru, vzdělávacího zařízení, případně vedoucího samostatného oddělení.

vyplňuje příslušný personální útvar

započitatelná praxerokůdnů

zařazen doplatové třídy a do platového stupně.

platový tarif podle § 6 NV ve výši		Kč
ostatní složky platu		Kč
.....		Kč
V	dne	podpis odpovědného zaměstnance.....
Útvar systemizace:		
Systemizované místo	Schválená platová třída	
V	dne	podpis odpovědného zaměstnance.....
Přiděleno osobní číslo:		

Přijetí a platové zařazení schváleno dne:podpis

Příloha č. 4

ŽÁDOST O POSOUZENÍ ZDRAVOTNÍ ZPŮSOBILOSTI K PRÁCI
VSTUPNÍ PROHLÍDKA

Název zaměstnavatele:	Česká republika - Generální finanční ředitelství
ICO, adresa sídla:	720 800 43, Lazarská 15/7, 117

Informace o uchazeči o zaměstnání¹⁾

Jméno popř. jména a příjmení:		Datum narození:
Trvalý pobyt:		
Pracoviště:		
Pracovní zařazení: (dle prac. smlouvy nebo jmenování na vedoucí prac. místo)		
Druh práce, režim práce a popis pracovních podmínek (rizika ohrožení zdraví): ²⁾		
Kategorie, rizikové faktory pracovních podmínek:		
Důvod prohlídky		

Datum

Podpis zástupce zaměstnavatele

LÉKAŘSKÝ POSUDEK O ZDRAVOTNÍ ZPŮSOBILOSTI K PRÁCI
na základě VSTUPNÍ PROHLÍDKY

Název poskytovatele:	
ICO, adresa sídla resp. místa podnikání:	
Jméno a příjmení lékaře, který posudek vydal:	
Název zaměstnavatele:	Česká republika - Generální finanční ředitelství
ICO, adresa sídla:	720 800 43 Lazarská 15/7, 117 22 Praha 1

Informace o posuzovaném uchazeči o zaměstnání¹⁾

Jméno, popř. jména a příjmení:		Datum narození:
Pracovní zařazení:		
Druh práce, režim práce a popis pracovních podmínek (rizika ohrožení zdraví): ²⁾		
Kategorie, rizikové faktory pracovních podmínek:		

Vyplňuje se v případě řidiče nebo řidiče – referenta

Průkaz totožnosti: (číslo)		Skupina řidičského oprávnění: ¹⁾		Posouzení podle skupiny: ¹⁾ (dle přílohy č. 3 vyhl. č. 277/2004 Sb.)	2
Dopravně psychologické vyšetření podle § 87a zákona č. 361/2000 Sb. bylo provedeno		a) ANO ³⁾ , a to v roce		b) NE ³⁾	

Posuzovaný uchazeč o zaměstnání

- ☐ je zdravotně způsobilý k výkonu práce
☐ je zdravotně způsobilý k výkonu práce s podmínkou; PODMÍNKA:
☐ je zdravotně nezpůsobilý k výkonu práce
☐ pozbyl dlouhodobě zdravotní způsobilost

Termín mimořádné prohlídky: ⁴⁾¹⁾	
--	--

POUČENÍ: Proti tomuto posudku je možno podat podle ustanovení § 46, odst. 1 zákona č. 373/2011 Sb. návrh na jeho přezkoumání ve lhůtě 10 pracovních dnů ode dne jeho prokazatelného předání. Návrh se podává písemně poskytovateli prostřednictvím lékaře, který tento posudek vydal, resp. privátnímu lékaři, který posudek vydal. Návrh na přezkoumání nemá odkladný účinek, jestliže z jeho závěru vyplývá, že posuzovaná osoba je pro účel, pro nějž byla posuzována, zdravotně nezpůsobilá, zdravotně způsobilá s podmínkou nebo pozbyla dlouhodobě zdravotní způsobilost.

Datum vydání posudku

Podpis lékaře, otisk razítka poskytovatele

Posuzovaný uchazeč o zaměstnání vzal obsah posudku na vědomí dne

Podpis posuzovaného uchazeče o zaměstnání

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Pan /Paní

Útvar:

Prohlašuji, že

I. jsem/nejsem^{*)} členem řídícího nebo kontrolního orgánu právnické osoby provozující podnikatelskou činnost:

Obchodní jméno právnické osoby	Orgán a v něm vykonávaná funkce od kdy	Vyslán kým a kdy	Forma odměňování za vykonávanou funkci

II. jsem/nejsem^{*)} držitelem oprávnění k podnikatelské činnosti, např. živnostenského listu, koncesní listiny, pravomocného rozhodnutí, jímž byla udělena koncese, stejnopisu ohlášení s prokázaným doručením živnostenskému úřadu^{*)} (nevztahuje se na činnost vědeckou, pedagogickou, literární, uměleckou a správu vlastního majetku) a jako fyzická osoba podnikající podle živnostenského zákona **jsem/nejsem^{*)} zapsán(a) v Obchodním rejstříku.**

Obchodní jméno podnikatele	IČO	Vykonávaná funkce, činnost, od kdy	Podnikatelská činnost povolena kým, kdy

III. vykonávám/nevykonávám^{*)} vedle svého zaměstnání v pracovním poměru na GFR další výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti GFR. Jde zejména o činnosti:

- poradenství včetně právního poradenství, zpracovávání odborných posudků a expertiz v oblastech daňové, účetní, finanční, devizové, devizově-finanční a majetkové problematiky a v oblasti privatizace a cen,
- ostatní finančně-ekonomické poradenství a podnikání v oblasti daňové, účetní, majetkoprávní, cenové, rozpočtové, finančního trhu, poplatků, cla, finančního hospodaření, finanční kontroly, auditu, ochrany zahraničních investic, loterií a jiných podobných her, pojišťovnictví, penzijních fondů, zahraniční pomoci a informačních

systémů a služeb v uvedených oblastech, včetně zpracování odborných posudků a expertiz.

Druh vykonávané činnosti	Pro koho je činnost vykonávána, od kdy	Forma vztahu (vedl. prac. poměr, dohoda, smlouva a pod.)	Výdělečná činnost povolena kým, kdy

IV. vykonávám/nevykonávám^{*)} vedle svého zaměstnání v pracovním poměru na GFŘ další výdělečnou činnost, která není shodná s předmětem činnosti GFŘ a není při ní vyloučen střet zájmu veřejného se zájmem osobním (okruh činností s jednoznačným střetem zájmů je uveden v části III).

Druh vykonávané činnosti	Pro koho je činnost vykonávána, od kdy	Forma vztahu (vedl. prac. poměr, dohoda, smlouva a pod.)	Výdělečná činnost povolena kým, kdy

Prohlašuji, že jsem byl/a svým nadřízeným seznámen/a s ustanoveními čl. 29 a 30 Pracovního řádu Finanční správy České republiky a jsem si vědom/a toho, že jejich nedodržení bude považováno za závažné porušení pracovních povinností.

Příkládám: - Rozhodnutí ŽÚ ze dne.....o přerušení živnosti^{*)}.
- Kopii podané žádosti ze dne.....o přerušení živnosti^{*)}.

PROHLAŠUJI, ŽE JSEM VŠECHNY ÚDAJE UVEDL/A PRAVDIVĚ A ÚPLNĚ.

V dne

Podpis zaměstnance

Nadřízený vedoucí zaměstnanec v přímé řídicí působnosti generálního ředitele seznámen
Jméno, příjmení, titul, funkce:

Podpis nadřízeného vedoucího zaměstnance v přímé řídicí působnosti GR

^{*)} Nehodící se škrtněte.

Generální finanční ředitelství

Název orgánu Finanční správy České republiky

Z Á Z N A M

o vstupním školení zaměstnance o BOZP

Školení provedl(a)

funkce

Školení se uskutečnilo dne na základě § 37 odst. 5, § 103 odst. 1 písm. f), odst. 2, § 106 odst. 4 písm. a) a c) zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů a Směrnice č. 27/2013 generálního ředitele – Zajištění a organizace bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen „směrnice č. 27/2013“).

Osnova školení

1. Charakteristika pracovišť a pracovních činností z hlediska BOZP a možnosti vzniku úrazu; vyhodnocení pracovních rizik a stanovení opatření proti jejich působení; kategorizace prací.
2. Rozbor pracovní úrazovosti na pracovišti (zdroje, příčiny) a plnění přijatých opatření proti opakování podobných úrazů.
3. Směrnice č. 27/2013.
4. Zacházení s elektrickým zařízením osobami bez předepsané elektrotechnické kvalifikace.
5. První pomoc při úrazech elektrickým proudem a ostatních úrazech.

Osnovu dále dopište dle potřeby. Přehled vybraných platných právních a ostatních předpisů, které je možné využít při školení je uveden v příloze č. 4 směrnice č. 27/2013.

6.

Zaměstnanec potvrzuje svým podpisem, že byl seznámen se zásadami bezpečnosti práce a riziky práce podle uvedeného obsahu školení, a že mu byly zodpovězeny dotazy, které v průběhu školení měl, a že předneseným tématům porozuměl a bude se jimi řídit.

Příjmení, jméno, titul zaměstnance

Osobní číslo

Podpis zaměstnance

Datum školení

podpis školitele

Příloha č. 7

Generální finanční ředitelství

Název orgánu Finanční správy České republiky

Z á z n a m

o vstupním školení zaměstnance o požární ochraně (PO)

Školení provedl/a

·
funkce

Školení se uskutečnilo dne na základě § 16 zákona č. 133/1985 Sb., o PO, ve znění pozdějších předpisů, § 23 a § 26 vyhlášky č. 246/2001 Sb., o požární prevenci a podle Směrnice č. 26/2013 generálního ředitele – Stanovení organizace zabezpečení PO (dále jen „směrnice č. 26/2013“).

Obsah školení

1. Organizace a zabezpečení PO, základní povinnosti vyplývající z předpisů o PO (směrnice č. 26/2013).
2. Požární nebezpečí vznikající při činnostech na pracovišti.
3. Seznámení s požárním řádem, s požárními poplachovými směrnicemi, s požárním evakuačním plánem a další dokumentací obsahující stanovení podmínek požární bezpečnosti při činnostech vykonávaných na pracovišti.
4. Seznámení se zvláštními požadavky na provoz a obsluhu instalovaných technických zařízení v případě požáru (hlavních vypínačů a uzávěrů energií, elektrických tepelných spotřebičů, požárních dveří, tlačítkových hlásičů požárů, zákaz použití výtahů s výjimkou výtahů určených k evakuaci).
5. Zajištění PO v mimopracovní době.
6. Seznámení s rozmístěním a způsobem použití věcných prostředků PO na pracovišti (přenosných hasicích přístrojů).
7. Seznámení s funkcí, popřípadě způsobem obsluhy požárně bezpečnostních zařízení na pracovišti (nástěnných hydrantů, elektrické požární signalizace, tlačítkových hlásičů požárů atd.).
8. Požadavky na únikové cesty, východy a dveře na únikových cestách.

Získané znalosti byly ověřeny kontrolními dotazy.

podpis školitele

Potvrzuji svým podpisem, že jsem byl(a) seznámen(a) se zásadami PO podle uvedeného obsahu školení, že mi byly zodpovězeny dotazy, které jsem v průběhu školení měl(a), a že jsem předneseným tématům porozuměl(a) a budu se zásadami PO řídit.

Příjmení, jméno, titul zaměstnance

Osobní číslo

Pracovní zařazení

Podpis zaměstnance

Generální finanční ředitelství

Název orgánu Finanční správy České republiky

Individuální adaptační plán

Pracovník jmeno a prijmeni

Osobní číslo XXX

Pracovní zařazení

Oddělení a referát

Přidělený konzultant:

Časový harmonogram plánu (dle směrnice č. 5/2013 nejdéle 10 měsíců od nástupu)

1. etapa - do 3 měsíců od nástupu

V tomto období se nový zaměstnanec seznamuje s novými právními předpisy, s počítačovým systémem ADIS. Nejdéle do 1 měsíce od nástupu musí absolvovat vstupní vzdělávání – Kurz typu A.

Úkoly: studium právních norem :

Daň z příjmů – zákon č. 586/1992 Sb.,

Daň z přidané hodnoty – zákon č. 235/2004 Sb.,

Daň silniční – zákon č. 16/1993 Sb.,

Seznámení se s počítačovým systémem ADIS

Kontrola plnění úkolů (zabezpečí vedoucí referátu fyz. osob): nejdéle do 2 měsíce od nástupu

Datum:

Podpis nadřízeného vedoucího:

Podpis konzultanta:

Podpis zaměstnance:

Vstupní vzdělávání:

Termín konání

Výsledek výstupního testu (splnil/a; nesplnil/a)

Pohovor s nadřízeným zaměstnancem (vedoucí oddělení): nejdéle do 3 měsíce od nástupu nového zaměstnance (za účasti konzultanta)

Datum:

Podpis nadřízeného vedoucího:

Podpis konzultanta:

Podpis zaměstnance:

2. etapa 4-10 měsíců

V tomto období již nový zaměstnanec řeší jednoduché úkony sám, pouze s dohledem svého konzultanta. Pořizuje data do systému ADIS. Absolvuje následné vstupní vzdělávání – forma e-learningu.

Úkoly: Pořizování dat do počítačového systému ADIS

Studium daňových zákonů – aplikace v praxi

Samostatné jednání s daňovým subjektem

Kontrola plnění úkolů (zabezpečí vedoucí oddělení a konzultant):

Namátková kontrola pořizování dat do počítačového systému ADIS – rozbor nedostatků – zodpovídá konzultant

Datum:

Podpis nadřízeného vedoucího:

Podpis konzultanta:

Podpis zaměstnance

Kontrola aplikace daňových zákonů v praxi (zodpovídá vedoucí oddělení) – případové studie, řešení příkladů -Rozbor nedostatků

Datum:

Podpis vedoucího oddělení:

Podpis zaměstnance:

Namátková kontrola úrovně jednání s daňovým subjektem

Datum:

Podpis vedoucího oddělení:

Podpis zaměstnance:

Následné vstupní vzdělávání (e-learning):

Termín konání:

Výsledek následného vstupního vzdělávání

Pohovor (nejdéle do 10. Měsíce od nástupu)

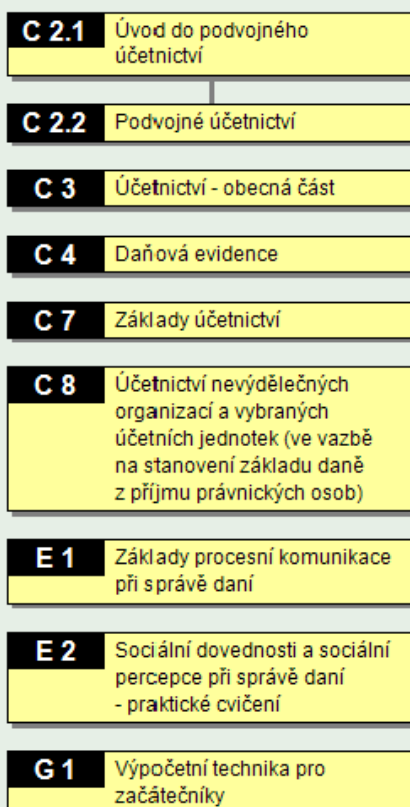
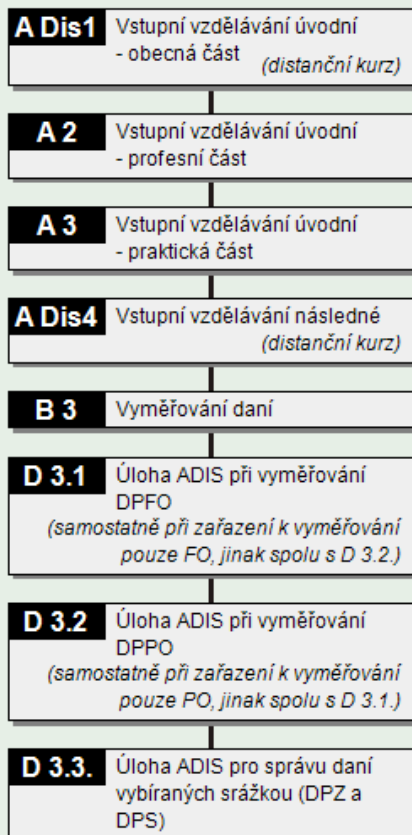
Datum:

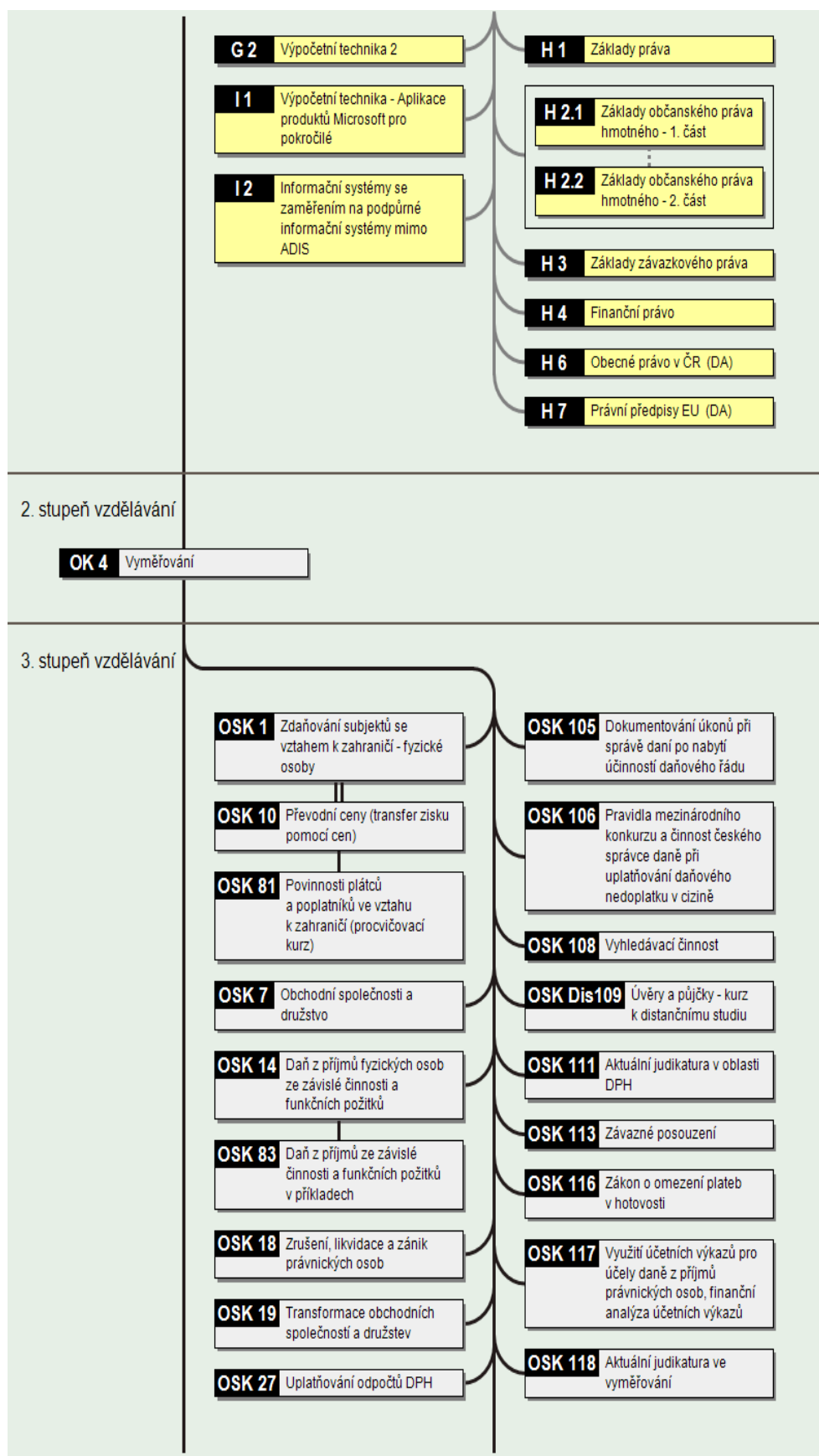
Podpis vedoucího oddělení:

Podpis zaměstnance:

Podpis konzultanta

1. stupeň vzdělávání





Příloha č.9

Příloha č. 10

**Generální finanční ředitelství
Lazarská 15/7, 117 22 Praha 1**

Pracoviště (GFŘ, OFŘ, FÚ, SFÚ, územní pracoviště, vzdělávací zařízení):

Z á z n a m
z vyhodnocení adaptačního procesu

Před uplynutím doby jednoho roku od uzavření pracovní smlouvy na dobu určitou bylo provedeno vyhodnocení adaptačního procesu u:

Jméno, příjmení a titul zaměstnance	
Datum nástupu	

Složení hodnotící komise:	Jméno, příjmení, titul
Příslušný nadřízený vedoucí zaměstnanec	
Přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance	
Určený konzultant hodnoceného zaměstnance	

Stručný závěr komise

Na základě výsledků vyhodnocení adaptačního procesu se navrhuje, aby zaměstnanci:

- a) byl po dohodě s ním změněn pracovní poměr na dobu neurčitou*
- b) byla po dohodě s ním prodloužena pracovní smlouva na dobu určitou do:
- c) pracovní poměr skončil uplynutím sjednané lhůty*
- d) zaměstnanec bude přeřazen na jiné pracoviště, a to na.....

Podpisy členů hodnotící komise:

.....
.....
.....

Podpis hodnoceného zaměstnance:

.....

V dne

Anotace

Příjmení a jméno autora	Šárka Pittnerová
Název katedry a fakulty	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Název diplomové práce	Adaptace zaměstnance ve státní správě
Vedoucí diplomové práce	Mgr. David Kryštof
Počet znaků	75 408
Počet příloh	10
Počet titulů použité literatury	20
Klíčová slova v českém jazyce:	řízení lidských zdrojů, adaptace zaměstnance, přijímání zaměstnance, adaptační balíček, adaptační plán
Klíčová slova v anglickém jazyce:	human resource management, adaptation of employees, recruitment, adaptation package, adaptation plan

Abstrakt v češtině:

Bakalářská práce se zabývá problematikou adaptace nového zaměstnance ve státní správě. V teoretické části jsou definovány jednotlivé formy adaptace a popsán adaptační proces uvádění nového zaměstnance do organizace.

Praktická část práce se zabývá deskripcí stávajícího adaptačního procesu na Finančním úřadu, Územním pracovišti v Jihlavě. Provedená analýza dokumentů je podkladem k navržení konkrétních úprav stávajícího adaptačního procesu a k navržení inovovaného adaptačního balíčku. V závěru práce je provedena komparace stávajícího a navrhovaného adaptačního procesu, včetně vysvětlení jeho výhod a nevýhod.

Abstrakt v angličtině:

The bachelor thesis focuses on the issue of adaptation of a new employee in the public administration. The theoretical part defines particular forms of adaptation and describes the process of the introduction of a new employee to the organization.

The purpose of the practical part was to describe current adaptation process in the regional office of the Tax Office in Jihlava. The performed analysis of documents is a base for suggesting particular adjustments of the current adaptation process and innovation of the adaptation package. The thesis concludes in comparison of the current and suggested adaptation process including explanation of its advantages and disadvantages.