

Projekt na zlepšení řízení adaptace nováčků na Magistrátu města Zlína

Bc. Iveta Jurčáková

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Iveta Jurčáková
Osobní číslo: M22119
Studijní program: N0413A050031 Management a marketing
Specializace: Management veřejné správy a regionálního rozvoje
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Projekt na zlepšení řízení adaptace nováčků na Magistrátu města Zlína

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti příjmu zaměstnanců zaměřenou především na řízení adaptace.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného adaptačního procesu na Magistrátu města Zlína.
- Zpracujte projekt na zkvalitnění adaptačního procesu na Magistrátu města Zlína.
- Projekt podrobte časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: Kogan Page, 2020. ISBN 978-0-7494-9827-6.
BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
BAUER, Talya et al. *Human resource management: people, data, and analytics*. Los Angeles: SAGE Publications, 2020. ISBN 978-1-5063-6312-7.
JONIAKOVÁ, Zuzana; GÁLIK, Rudolf; BLŠTÁKOVÁ, Jana a TARIŠKOVÁ, Natália. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-8168-532-3.
PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ Kateřina a STRÍTESKÝ Marek. 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím souhlasem, pokud je uzavřena licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Pokud organizace chce mít ty nejlepší pracovníky, musí si je umět udržet. Cílem diplomové práce je analyzovat současný stav adaptace nováčků na Magistrátu města Zlína a na základě zjištěných nedostatků navrhnout projekt, který napomůže k jejich odstranění. Teoretická část představuje literární rešerši související s tématem práce. V praktické části je provedena analýza řízení adaptace nováčků prostřednictvím analýzy současného stavu zaměstnanců, dotazníkového šetření a rozhovorů. Na závěr je zpracován projekt, který je zaměřen na zlepšení řízení adaptace nováčků na Magistrátu města Zlína. V rámci projektu je navržena příručka pro nového zaměstnance, hodnotící schůzky a adaptační plán. Je zpracována matice odpovědnosti RACI, časová a nákladová analýza a analýza rizik.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, adaptace zaměstnanců, nováček, adaptační proces, nástroje adaptačního procesu

ABSTRACT

If an organization wants to have the best employees, it must be able to retain them. This thesis aims to analyze the current state of adaptation of newcomers at the Municipality of Zlín and to propose a project that will help to eliminate them. The theoretical part presents a literature search related to the topic of the thesis. The practical part analyses the management of newcomers' adaptation through the analysis of the current state of employees, questionnaire survey, and interviews. Finally, a project aimed at improving the management of newcomers' adaptation at the Municipality of Zlín is developed. The project includes a new employee handbook, evaluation meetings, and an adaptation plan. A RACI responsibility matrix, time and cost analysis, and risk analysis are developed.

Keywords: human resource management, employee adaptation, newcomer, adaptation process, tools of adaptation process

Ráda bych poděkovala především vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za její vřelý přístup, cenné rady a povzbuzující slova, která mi poskytla při psaní diplomové práce.

Dále patří poděkování na oddělení personální a vzdělávání Magistrátu města Zlína za laskavý přístup a čas, který mi věnovali pro pochopení problematiky a také za poskytnutí potřebných dat pro tvorbu práce.

V neposlední řadě patří velké díky všem, kteří mi byli oporou a podporovali mě v průběhu celého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
2 PŘÍJEM ZAMĚSTNANCŮ	16
2.1 PŘÍJEM ZAMĚSTNANCŮ DLE ZÁKONA Č. 312/2002 SB.....	19
3 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	21
4 ŘÍZENÍ ADAPTACE	24
4.1 CÍLE ŘÍZENÍ ADAPTACE.....	25
4.2 PŘÍNOSY ŘÍZENÍ ADAPTACE.....	26
4.3 SUBJEKTY ADAPTACE.....	28
4.4 OBJEKTY ADAPTACE.....	29
5 ADAPTAČNÍ PROCES	30
5.1 NÁSTROJE ADAPTAČNÍHO PROCESU.....	31
5.1.1 Adaptační plán.....	31
5.1.2 Mentor.....	33
5.1.3 Uvítací balíček.....	34
5.1.4 Zpětná vazba.....	34
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
7 CHARAKTERISTIKA MAGISTRÁTU MĚSTA ZLÍNA	38
7.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ÚŘADU.....	38
7.1.1 Oddělení personální a vzdělávání.....	39
7.2 VÝHODY A BENEFITY.....	39
8 ANALÝZA STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ	40
8.1 ANALÝZA STRUKTURY VYBRANÝCH KATEGORIÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	41
9 ZPŮSOBY VYHLEDÁVÁNÍ VYBRANÝCH ZAMĚSTNANCŮ A SOUČASNÝ PRŮBĚH ADAPTACE	45
9.1 VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	45
9.2 PŘÍJEM ZAMĚSTNANCŮ.....	47
9.3 PRŮBĚH ADAPTACE VYBRANÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....	48
10 ZHODNOCENÍ PROCESU ADAPTACE	51
10.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI NOVÁČKY.....	51
10.1.1 Charakteristika respondentů.....	51
10.1.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	52

10.2	POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY S VEDOUCÍMI ZAMĚSTNANCI.....	60
10.3	PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY PROCESU ADAPTACE	62
11	SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	63
12	PROJEKT NA ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ PROCESU ADAPTACE NA MAGISTRÁTĚ MĚSTA ZLÍNA.....	64
12.1	CÍLE PROJEKTU.....	64
12.2	KLÍČOVÉ AKTIVITY PROJEKTU.....	65
12.2.1	Fyzická příručka pro nové zaměstnance	65
12.2.2	Zavedení hodnotící schůzky nováčků – vedoucí.....	68
12.2.3	Vytvoření adaptačního plánu	69
12.2.4	Vyhodnocení projektu	70
12.3	MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	70
12.4	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	73
12.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	76
12.5.1	Jednorázové náklady	77
12.5.2	Celkové náklady projektu	79
12.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	80
12.6.1	Opatření na zjištěná rizika.....	82
13	SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	85
	ZÁVĚR	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	87
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	92
	SEZNAM TABULEK.....	93
	SEZNAM GRAFŮ	94
	SEZNAM PŘÍLOH.....	95

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je klíčová oblast každé organizace. V současném dynamickém pracovním prostředí každá organizace hledá ty nejlepší pracovníky, kteří se budou podílet na tvorbě jejího úspěchu. Většina organizací se zaměřuje na lov těch nejlepších pracovníků, ale opomíjí stav, který nastane po nástupu vybraného pracovníka. V případě, že společnost zanedbává proces adaptace, jsou noví zaměstnanci ponecháni, aby si na vše přišli sami. Organizovaný proces adaptace nováčka by měl být pro organizaci stěžejní, aby se nováček co nejplynuleji a nejrychleji integroval do firemní kultury a pracovního kolektivu. Jen tak je schopen podávat výkon, který očekává nejen organizace, ale i on sám.

Cílem této práce je identifikovat nedostatky v současném procesu adaptace a navrhnout takové nástroje adaptačního procesu, které tento proces vylepší. Navržené nástroje přispějí ke zvýšení spokojenosti a informovanosti zaměstnanců a ke snížení jejich fluktuace. Magistrát města Zlína je jedním z významných orgánů v rámci veřejné správy, v němž je okolo 700 zaměstnanců. Důležité je zmínit, že se jedná o několik kategorií zaměstnanců, nikoliv pouze o úředníky. Z důvodu rozdílnosti jednotlivých kategorií zaměstnanců, není možná komparace mezi všemi kategoriemi. Diplomová práce proto zkoumá pouze vybrané kategorie – vedoucí úředník, úředník, vedoucí neúředník a neúředník.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí. První z nich představuje teoretická část, která se zakládá na literární rešerši. Zpočátku je popsána oblast Řízení lidských zdrojů, do které spadá téma diplomové práce. Následně je popsán příjem zaměstnanců a jejich adaptace. V závěru je podrobně vysvětleno řízení procesu adaptace a průběh adaptačního procesu spolu s nástroji, které napomáhají k efektivnímu řízení tohoto procesu. V první části praktické části je představen Magistrát města Zlína. Je vypracována analýza struktury zaměstnanců a popsán současný průběh adaptačního procesu ve vybrané organizaci. Na závěr je zhodnocen současný proces adaptace pomocí dotazníkového šetření mezi nováčky a rozhovory s vybranými vedoucími zaměstnanci. Druhá část praktické části práce je zaměřena na představení projektu. Na základě zjištěných nedostatků je představen projekt vedoucí ke zlepšení procesu adaptace. Nejprve jsou vymezeny cíle projektu. Následně byly představeny klíčové aktivity projektu. Pro aktivity je zpracována matice odpovědnosti RACI, nákladová, časová a riziková analýza projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat nedostatky v současném adaptačním procesu a na jejich základě navrhnout projekt, který povede ke zlepšení tohoto procesu na Magistrátě města Zlína. Hlavní cíl je zajištěn dílčími cíli.

Prvním dílčím cílem v rámci teoretické části je provést literární rešerši, která přispěje k pochopení samotnému řízení adaptace zaměstnanců, se kterým souvisí také výběr a příjem zaměstnanců. Pro literární rešerši byly použity tuzemské i zahraniční zdroje. Zjištěné poznatky jsou aplikovány v rámci praktické části diplomové práce.

V rámci druhého dílčího cíle je zpracování praktické části této práce, která zahrnuje představení organizace a její organizační struktury a analýzu struktury zaměstnanců společně s výpočtem míry fluktuace. Stěžejní část tvoří analýza současného stavu procesu adaptace. Tohoto cíle je dosaženo prostřednictvím:

- Analýzy interních materiálů organizace
- Konzultace se zástupci personálního oddělení organizace
- Dotazníkového šetření pro nové zaměstnance, kteří jsou v organizaci maximálně dva roky (absolutní a relativní četnosti, vizualizace pomocí výsečových, sloupcových a pruhových grafů a tabulek)
- Polostrukturovaných rozhovorů s vybranými vedoucími pracovníky

Na základě provedené analýzy a zjištěných výsledků byl navržen projekt na zlepšení procesu adaptace pomocí klíčových aktivit. Cíle projektu jsou stanoveny pomocí metody SMART, blíže viz kapitola 12.1. Pro klíčové aktivity je zpracována matice odpovědnosti RACI. Zkratky v matici odpovědnosti mají význam:

R (Responsible) = osoba, která vykonává svěřený úkol

A (Accountable) = osoba, která je zodpovědná za celý úkol

C (Consulted) = osoba, která poskytuje konzultaci k danému úkolu

I (Informed) = osoba, která má být informována o průběhu či výsledku úkolu

(RACI matice, © 2024)

V rámci projektu je provedena nákladová a časová analýza. Časová analýza byla vypracována za pomoci programu QM for Windows a znázorňuje délku trvání projektu

prostřednictvím Ganttova diagramu a kritické cesty. Riziková analýza je zpracována pomocí metody RIPRAN. Dle Doležala a kol. (2012) se metoda RIPRAN skládá ze 4 kroků:

1. Identifikace rizik projektu
2. Výpočet míry rizika
3. Navržení opatření na rizika projektu
4. Celkové vyhodnocení

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma diplomové práce se vztahuje k oblasti řízení lidských zdrojů, proto je důležité se na začátek věnovat této problematice. Řízení lidských zdrojů pochází z anglického překladu Human resource management (HRM) a obecně se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů. Dle Lochmannové (2016) není jednoduché tento pojem jednoznačně vymezit, a tak jej vysvětlila ze tří pohledů. Dle prvního pohledu lidské zdroje souvisí s postupy a činnostmi v této oblasti a spadá zde zejména získávání, výběr, vzdělávání, odměňování, komunikace a další personální systémy za které zodpovídají personalisté a linioví manažeři. Druhý pohled stanovuje že lidské zdroje je možné zařadit v rámci personální funkce či útvaru, kdy se jedná o obecně definovatelné funkční jednotky v rámci organizace. V konečném pojetí se dotýkají lidské zdroje personalistů jakožto jedinců, kteří vykonávají své role na plný úvazek v rámci HRM.

Podle Farkáčové (2022) řízení lidských zdrojů je datováno od 70.-80. let minulého století, kdy této fázi předcházely etapy personálního řízení a personální administrativy. Řízení lidských zdrojů vidí člověka jako tvořivého jedince, jehož potenciál je žádaný pro úspěch organizace. Lidská práce je klíčová pro úspěšnou organizaci.

Koubek (2015) souhlasí, že řízení lidských zdrojů je jádrem řízení organizace a je nejdůležitější složkou a úlohou manažerů. Vymezuje, čím se fáze řízení lidských zdrojů stává inovativnějším než předchozí fáze:

- zaměření strategického přístupu k personální práci a všem jejím činnostem,
- soustředění se na externí vlivy utváření a fungování lidského kapitálu společnosti,
- personální práce není v rukou pouze personalistů, nýbrž je součástí všech vedoucích pracovníků.

Bauer a kol. (2020) popisuje, že v konečném důsledku se řízení lidských zdrojů zabývá rozhodováním o lidech. Tento rozhodovací proces obsahuje mnoho otázek, které si lidé v organizaci musí klást a odpovídat na ně. V průběhu času se odpovědi mohou měnit, protože firma zažívá růst či pokles, mění se vnější faktory nebo se vyvíjí organizační kultura.

Armstrong (2020) identifikuje ve své knize cíle HRM následovně:

- podporovat organizaci při dosahování jejich cílů rozvojem a implementací strategií lidských zdrojů, které jsou spojovány s obchodní strategií,

- podporovat a rozvíjet vysoké výkony,
- zajistit talentované, kvalifikované a proaktivní zaměstnance, které organizace potřebuje,
- udržovat pozitivní vztah mezi vedením a zaměstnanci,
- zajistit blahobyt a rozvoj svým zaměstnancům,
- povzbudit úspěšnou sociální legitimnost, kdy dochází ke shodě hodnot organizace s hodnotami pracovního prostředí.

Úkoly řízení lidských zdrojů

Podle Lochmannové (2016) mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů spadá obsazování míst v podniku správným člověkem. Nováček musí být neustále adaptován na měnící se požadavky pracovního místa.

Koubek (2015) se shoduje s Šikýřem (2016) a poukazují na činnosti, které pomáhají k pružnosti a efektivnosti organizace a utváření efektivního personálu organizace. Patří mezi ně:

- a) Vytváření a analýza pracovních míst
- b) Obsazování volných pracovních míst
- c) Plánování lidských zdrojů
- d) Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců
- e) Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- f) Odměňování zaměstnanců
- g) Zabezpečování funkčnosti personálního informačního systému

Trendy v oblasti lidských zdrojů

Lochmannová (2016) poukazuje na 3 trendy v řízení lidských zdrojů. Patří zde řízení talentů, flexibilní pracovní doba a outsourcing. Řízení talentů se zabývá získáváním, udržením, motivací talentovaných zaměstnanců, které organizace potřebuje pro dosahování cílů. Flexibilní pracovní doba spočívá v rozdílné délce pracovní a provozní doby, kdy provozní doba se prodlužuje a tvoří tím rámeček pro individuální pracovní režimy konkrétních zaměstnanců. Konečným trendem je outsourcing, kdy vybrané činnosti v oblasti HRM jsou

prováděny externími dodavateli. Společnost se díky outsourcingu může zaměřit na hlavní činnost organizace, uspořít náklady a minimalizovat rizika.

Farkáčová (2022) dodává, že oblast řízení lidských zdrojů je ovlivňována různými trendy, na které musí reagovat. Identifikuje další trendy, které se v řízení lidských zdrojů vyskytují, patří zde mezigenerační spolupráce, transfer znalostí a nové technologie (umělá inteligence, sociální sítě, chatbots). Sucipto (2024) doplňuje, že umělá inteligence je stále více využívána v řízení lidských zdrojů, protože přináší řadu výhod. Mezi tyto výhody lze zařadit vyšší efektivitu, účinnost náboru, zvyšování produktivity pracovníků a díky tomu zvyšování celkové výkonnosti organizace.

2 PŘÍJEM ZAMĚSTNANCŮ

Definování příjmu zaměstnanců, jako jedné z činností HRM, je nedílnou součástí práce, jelikož příjem následně ovlivňuje samotnou adaptaci. V širším slova smyslu příjem zaměstnanců zahrnuje procesy od vzniku pracovního místa, přes vyhledávání a výběr uchazeče.

Dle Šikýře (2016) nově vytvořené pracovní místo či uvolněné pracovní místo, které vzniklo na základě odchodu plánovaného odchodu zaměstnankyně na mateřskou dovolenou nebo neplánovaného odchodu zaměstnance, je definováno jako volné pracovní místo, které požaduje zaměstnavatel obsadit.

Barták (2023) popisuje, že vyhledávání pracovníků probíhá prostřednictvím nábory. Cílem nábory je získání vhodných pracovníků na daná pracovní místa. Kociánová (2010) doplňuje, že základním východiskem je znalost popisu pracovního místa, kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka. Pavlík (2014) souhlasí s Kociánovou (2010), že je důležité si uvědomit, zda bude uchazeč získáván z vnitřních či vnějších zdrojů.

Dle Kociánové (2010) následuje po vyhledávání zaměstnanců proces výběru. Tento proces obsahuje kroky, které směřují k rozhodnutí, kterému kandidátovi na pracovní pozici bude nabídnuto pracovní místo. Výběrový proces začíná publikací výběrového řízení. Končí rozhodnutím o výběru jednoho z uchazečů.

Armstrong a Taylor (2015) na rozdíl od Kociánové (2010) spojují proces získávání a výběru zaměstnanců a nastiňují kroky, které by měl proces obsahovat:

1. Objasnění požadavků
2. Oslovování uchazečů
3. Vyřizování žádostí kandidátů a jejich kontrolování
4. Provádění pohovorů s uchazeči
5. Testování kandidátů a posuzování
6. Získávání referencí
7. Potvrzení nabídky zaměstnání
8. Sledování nového zaměstnance

Dle Koubka (2015) přijímání zaměstnanců obsahuje několik dílčích procesů, které následují poté, co vybraný uchazeč je informován o tom, že byl vybrán na danou pozici a souhlasí s nabídkou zaměstnání v organizaci. Tento proces končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. Je možné pohlížet na příjem zaměstnanců dvojím pojetím. Dle užšího pojetí přijímání pracovníků obsahuje procesy, které souvisí s počáteční fází pracovního poměru nového zaměstnance, který je přijímán do organizace. Širší pojetí zahrnuje nejen užší pojetí, ale také postupy související s přechodem pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace. Personální činnost se spíše přiklání k užšímu pojetí. Jakubiak a Kondas (2017) doplňují, že proces náboru a výběru uchazeče končí až po ukončení adaptačního procesu.

Palíšková a kol. (2021) doplňuje, že přijímání nového zaměstnance jsou formální procesy. Procesy jsou nedílnou součástí k uzavření pracovněprávního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Je zde nezbytná znalost pracovněprávní problematiky.

Lochmannová (2016) popisuje přijímání zaměstnanců jako soubor personálních činností. Tyto činnosti zahrnují právní a administrativní náležitosti spojené s nástupem nového zaměstnance a následně jeho uvedením do organizace v rámci konkrétního pracoviště.

Dle Palíškové a kol. (2021) se na procesu přijímání nového zaměstnance podílí personalista společně s liniovým manažerem a tento proces zahrnuje následující kroky:

1. Písemnou nabídku zaměstnání
2. Tvorbu a uzavření pracovní smlouvy
3. Realizaci činností před nástupem nového pracovníka

Jakmile uchazeč akceptuje nabídku, personální útvar začne vytvářet pracovní smlouvu, popřípadě jiný dokument. Na základě dokumentu bude pracovník vykonávat práci pro zaměstnavatele. (Koubek, 2015)

Pracovní smlouva

Dle § 34 zákoníku práce musí být pracovní smlouva uzavřena písemně a musí obsahovat 3 důležité náležitosti:

- Druh práce
- Místo výkonu práce
- Den nástupu do práce

Palíšková a kol. (2021) upozorňuje, že pokud smlouva nemá následující náležitosti, je neplatná. Lochmannová (2016) dodává, že náležitosti pracovní smlouvy se dělí na obligatorní a fakultativní. Obligatorní náležitosti jsou vymezené v zákoníku práce. Mezi fakultativní náležitosti, které jsou volitelné a zaměstnavatel je může do pracovní smlouvy zařadit po domluvě s uchazečem či dlouhodobé praxe zaměstnavatele s uzavíráním pracovních smluv, spadá například ujednání o zkušební době, doba trvání pracovní smlouvy, práva a povinnosti účastníků, mzda či plat, mlčenlivost či další.

Dle Šikýře (2016) se pracovní smlouvou zakládá pracovní poměr mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a vzniká dnem, který je uveden jako den nástupu do práce. Lochmannová (2016) zdůrazňuje, že pracovní smlouva musí být se zaměstnancem uzavřena nejpozději v den nástupu do práce. Pokud není součástí pracovní smlouvy uvedení mzdy, musí zaměstnavatel předat mzdový či platový výměr.

Měrtlová (2014) upozorňuje, že zaměstnanec musí být se smlouvou či jejím návrhem seznámen a měl by mít prostor se k dokumentu vyjádřit. Smlouva je dvoustranný právní akt, tudíž by organizace měla respektovat právo pracovníka na vyjednávání.

Před podpisem pracovní smlouvy by měl pracovník personálního oddělení ústně seznámit nového pracovníka s jeho právy a povinnostmi vyplývající z pracovního poměru v organizaci, ale také z povahy práci na vymezeném pracovním místě. Personalista zodpoví případné dotazy pracovníka. (Koubek, 2015)

Eisel (2021) upozorňuje, že zaměstnavatel musí zajistit vstupní lékařskou prohlídku vždy před vznikem pracovního poměru. V případě, že není vstupní prohlídka zajištěna je osoba ucházející se o zaměstnání zdravotně nezpůsobilá pro výkon práce, který má vykonávat.

Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Jedná se o potřebu výkonu pracovních činností menšího rozsahu, které vykazují znaky závislé práce. (Lochmannová, 2016)

Dle Šikýře (2016) právní vztahy založené těmito dohodami patří spolu s pracovním poměrem mezi základní pracovněprávní vztahy určené pro výkon závislé činnosti. Spadá zde:

- **Dohoda o provedení práce** – rozsah práce nesmí přesáhnout 300 hodin za jeden rok. Dohoda o provedení práce musí obsahovat dobu na kterou se provedení práce uzavírá.

- **Dohoda o pracovní činnosti** – rozsah práce může přesáhnout 300 hodin za rok, ale nesmí přesáhnout v průměru polovinu určené týdenní pracovní doby. Dohoda o pracovní činnosti musí uvádět sjednanou práci, sjednaný rozsah pracovní doby a dobu na kterou se dohoda uzavírá.

Pališková a kol. (2021) dodává, že obě dohody musí být uzavřeny písemně ve dvou vyhotovení, z nichž jedno připadne zaměstnavateli a druhé zaměstnanci.

Před nástupem nového zaměstnance musí být nový zaměstnanec zaevidován v personální evidenci (je vytvořena čipová karta, mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení atd.) Nezbytnou součástí je přihlášení nováčka na příslušnou Správu sociálního zabezpečení a Všeobecnou zdravotní pojišťovnu do 8 dní od podepsání pracovní smlouvy. (Pališková a kol., 2021)

2.1 Příjem zaměstnanců dle zákona č. 312/2002 Sb.

Příjem úředníků do pracovního poměru je upravován, jak zákoníkem práce, tak zákonem o úřednících územních samosprávných celků. Důležité je vymezit zásadní podmínky, které musí být naplněny pro uzavření pracovní smlouvy.

Chmielová Dalajková (2022) upozorňuje, že dle zákona č. 312/2002 Sb., se úředníkem může stát fyzická osoba, která je občanem České republiky; dosahuje věku 18 let; naplňuje znak způsobilosti a bezúhonnosti; ovládá jednacím jazyk a splňuje další podmínky stanovené zvláštním zákonem. Na pozici vedoucího úřadu musí být splněny jak již zmíněné podmínky, tak praxe nejméně 3 roky v obdobné činnosti.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, stanovuje, že pokud uchazeč splňuje zákonné předpoklady, podmínky stanovené ve veřejné výzvě a podal úplnou přihlášku, je možné s ním uzavřít pracovní smlouvu. Pracovní smlouva se obvykle uzavírá na dobu neurčitou.

Dle §6 zákona o úřednících územně samosprávných celků musí být provedena veřejná výzva k přihlášení zájemců, než dojde k uzavření pracovní smlouvy. To však neplatí u pracovních poměrů na dobu určitou. Veřejná výzva musí splňovat zákonné náležitosti. Chmielová Dalajková (2022) doplňuje, že veřejná výzva musí být zveřejněna na úřední desce či jiným veřejným způsobem. Zájemci, kteří nebyli vybráni jsou informováni o výsledku výběrového řízení.

Zákon č. 312/2002 Sb., popisuje také dokumenty, které uchazeč připojuje k přihlášce do výběrového řízení. Jedná se o

- životopis,
- výpis z rejstříku trestu, jehož vyhotovení není starší více než 3 měsíce,
- ověřenou kopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání.

Dle zákona o úřednících územně samosprávných celků kandidáty posuzuje výběrová komise, která má minimálně 3 členy. Následně výběrová komise vyhotoví písemnou zprávu o hodnocení uchazečů. Konečná zpráva je veřejně k nahlédnutí zájemcům.

3 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Eisel (2021) představuje ve své knize 3 typy adaptace – pracovní, sociální a adaptaci na organizaci.

Joniaková a kol. (2017) a Vojtovič (2013) se shodují s Eiselem (2021) a doplňují, že 3 druhy adaptace jsou také obsahem adaptačního procesu:

Pracovní adaptace

Dle Joniakové a kol. (2017) se kterou souhlasí Vojtovič (2013) se v rámci pracovní adaptace zaměstnanec přizpůsobuje charakteru a obsahu práce, pracovním podmínkám, stylu řízení práce, normám pracovního výkonu. Vojtovič (2013) dále doplňuje, že obsahem pracovní adaptace je také vstupní školení nováčka pro potřeby formování jeho schopností a znalostí podle potřeb organizace. Tento proces začíná vstupem do zaměstnání a projevuje se v rozmanité podobě po celou dobu pracovního výkonu zaměstnance až do konce pracovní kariéry.

(Hittmár, Veselý, 2011 cit. podle Vojtovič, 2013) upozorňuje, že pracovní adaptace může mít své problémy. Zdrojem těchto problémů mohou být zkušenosti kdy odborná příprava nevyhovuje požadavkům pracovního zařazení, snižování kvality a kvantity výkonu kvůli nevhodným pracovním návykům či možnosti pracovního zařazení se nepotkávají s náročnějšími tužbami zaměstnance.

Sociální adaptace

Dle Joniakové a kol. (2017) je obsahem sociální adaptace pochopení mezilidských vztahů na pracovišti a podniku, zařazení zaměstnance do již existujících vztahů a dosažení optimální spolupráce v pracovním týmu. Vojtovič (2013) tvrdí, že sociální potenciál můžeme zohlednit už při výběru nováčka, jelikož vybereme takového uchazeče, který je schopen optimálně spolupracovat v pracovní skupině a spolupracovníci jej přijmou mezi sebe. Pokud má sociální adaptace nepříznivý průběh může vést zaměstnance do sociální izolace s negativními důsledky na jeho adaptaci, výkon a motivaci.

Adaptace na kulturu

Joniaková a kol. (2017) píše, že cílem adaptace v oblasti podnikové kultury je pochopení hodnot, norem, standardů, kterými se organizace řídí a přijetí organizační kultury, ztotožnění se stanovenými hodnotami.

Vojtovič (2013) souhlasí s tvrzením Joniakové a kol. (2017) a doplňuje, že je potřeba dosáhnout, aby se zaměstnanci ztotožňovali s činností podniku, která směřuje k jeho prosperitě a šíření dobrého jména. V této oblasti adaptace hrají důležitou úlohu manažeři, jelikož aplikování strategického logického přístupu k řízení lidí je konkurenční výhodou konanou prostřednictvím strategického rozmístování schopných a oddaných pracovníků.

Lochmannová (2016) souhlasí s Vojtovičem (2013) a říká, že je nedílnou součástí podmínit angažovanost zaměstnance o dění ve společnosti, na pracovišti atd.

Dle Velumyan (2021) má efektivní adaptace čtyři funkce:

Pasivní funkce – je spojena s první fází adaptace zaměstnance, kdy se zaměstnanec seznamuje s novým pracovním prostředím, kolegy a úkoly.

Pasivně-aktivní funkce – druhá fáze adaptace je založena na pasivně-aktivní funkci. Zaměstnanec se adaptuje na náplň své práce, učí se organizační strukturu společnosti, buduje vztahy s týmem, vedoucím pracovníkem a hodnotami společnosti.

Aktivní funkce – tato funkce vzniká ve třetí fázi adaptace. Zaměstnanec rozumí náplni práce požadavkům, které jsou na něj kladeny a je tak schopen posoudit své znalosti a dovednosti v souladu s novým zaměstnáním. Je důležité, aby se zaměstnanec sladil s cílem týmu.

Proaktivní funkce – tyto funkce najdeme ve čtvrté fázi, kdy zaměstnanec je brán jako člen týmu nežli nový zaměstnanec a dostává se mu tak větší iniciativy.

Adaptace zaměstnance má mnoho výhod, například lepší pracovní výkon, zvýšená angažovanost, týmový duch, pracovní spokojenost, lepší udržení. (Adaptation of workers, 2023)

Adaptace může být omezena několika faktory:

- Osobnost pracovníka je neslučitelná s pracovním prostředím, což může zapříčinit potíže při navazování vztahů s kolegy či nepřizpůsobení se změnám ze strany zaměstnance.
- Neznalost pracovníka. Je možné, že nastane situace, kdy zaměstnanec nemá dostatečné znalosti o firemní kultuře a dojde k nepochopení očekávání zaměstnavatele.
- Nedostatek znalostí a zkušeností pracovníka v daném oboru může mít za následek technické nepochopení či neschopnost rychle s přizpůsobit pracovnímu prostředí.

- Špatná komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem může způsobit nedorozumění a nevybudování důvěry mezi oběma stranami.
- Nedostatek podpory ze strany zaměstnavatele. Tento faktor může vést k nedostatečnému porozumění potřebám pracovníka a neschopnosti poskytnout vedení či pomoc.

(Adaptation of workers, 2023)

4 ŘÍZENÍ ADAPTACE

Adaptace či orientace zaměstnanců je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů. Pojem adaptace pochází z latinského slova „adaptatio“ a má mnoho významů dle různých hledisek. (Lochmannová, 2016)

Šikýř (2016) představuje adaptaci jako konečnou etapu modelového postupu obsazování volných pracovních míst. Koubek (2015) dodává, že je důležité novému zaměstnanci poskytnout všechny informace, které se jej týkají. Palíšková a kol. (2021) souhlasí s Šikýřem (2016) a upozorňuje, že první dojem již nejde zopakovat, proto adaptace (onboarding) představuje důležitou oblast personálního řízení.

Lochmannová (2016) a Koubek (2015) vymezují 3 typy orientace:

- **Celopodniková orientace** – obsahuje informace pro všechny pracovníky podniku bez ohledu na popis a náplň jejich práce.
- **Útvarová orientace** – je zaměřena na konkrétní skupinu či tým ve které se nachází obsazované pracovní místo. Orientace je zaměřena na práci v daném útvaru a na její specifika a odlišnosti. Obvykle je společná pro všechna pracovní místa ve skupině. Adaptaci v útvarové jednotce má většinou na starosti nadřízený manažer.
- **Orientace na konkrétní pracovní místo** – liší se podle popisu a náplně práce na konkrétním pracovním místě.

Koubek (2015) popisuje, že orientace probíhá po formální linii či neformálně. Formálně se jedná o plánovitý proces zajištěným personálním oddělením a konkrétním nadřízeným. Neformální proces je více spontánní, jelikož je zajišťován kolegy či interakcemi nového pracovníka se spolupracovníky. Gajda (2018) souhlasí s vymezením dle Koubka (2015), ale dodává, že spontánní adaptace znamená, že organizace nechá zaměstnance samostatně a bez podpory přizpůsobit se pracovnímu prostředí. Naopak správně řízená adaptace má mnoho výhod pro organizaci i nováčka. Šikýř (2016) doplňuje, že formální adaptace je prováděna zejména pomocí adaptačního programu pod vedením manažera nebo pověřeného zkušeného spolupracovníka.

Dle Bartáka (2023) řízená adaptace je konkrétně zaměřená činnost na odhalení a rozvoj odborných, sociálních a osobnostních charakteristik nastupujícího zaměstnance. Probíhá v určeném čase, obvykle po dobu 3 měsíců ode dne nástupu do zaměstnání, kdy zaměstnanec je ve zkušební době a podle adaptačního plánu či programu. Dvořáková a kol. (2012)

souhlasí s Šikýřem (2016) a popisuje řízenou adaptaci jako naplánovanou orientaci a formalizované začlenění nováčka do kulturního, sociálního a pracovního chodu organizace. Řízená adaptace by měla být zpracována písemně, ale občas si ji vedoucí pracovníci předávají „z generace na generaci“. Šikýř (2016) dodává, že adaptace formou adaptačního plánu končí rozhodnutím manažera, kdy je zaměstnanec připraven vykonávat svou práci samostatně. Lochmannová (2016) souhlasí s Bartákem (2023) a doplňuje, že velké společnosti obvykle provádí řízenou adaptaci skrze tvorbu a implementaci adaptačního programu.

4.1 Cíle řízení adaptace

„Cílem adaptačního procesu je rychlé a efektivní začlenění nového zaměstnance do podnikového systému, aby mohl co nejdříve podávat očekávaný pracovní výkon.“ (Palíšková a kol., 2021, s. 115) Eisel (2021) doplňuje, že je důležité udělat vše pro to, aby chování a výkonnost nováčka byly v souladu se standardy společnosti a prověřit, zda je zaměstnanec ten pravý pro danou pozici. Chmielová Dalajková (2022) souhlasí s Palíškovou a kol. (2021) a doplňuje, že řízená adaptace má za cíl co nejrychleji začlenit státního zaměstnance, aby mohl vykonávat své profesní předpoklady. Správný začátek mnohdy rozhoduje o tom, jak bude státní zaměstnanec vnímat sám sebe a jak jej vnímají ostatní pracovníci.

Dle Lochmannové (2016) je cílem orientace zařadit nováčka do pracovního kolektivu i organizace, pochopení stylu práce, převzetí potřebných znalostí a dovedností k výkonu práce, orientování se ve fungování organizace, organizační strukturu a ztotožnění se s cíli společnosti. Koubek (2015) souhlasí s cílem orientace dle Lochmannové (2016) a doplňuje, že efektivní a rychlá adaptace zkracuje dobu kdy pracovník nepodává plnohodnotný výkon, který je požadován na dané pracovní místo.

Šikýř (2016) souhlasí s Lochmannovou (2016) a popisuje, že mezi cíle adaptace dle adaptačního programu spadá informování, odborné zapracování a sociální začlenění nováčka:

- Informování nového zaměstnance informacemi, které jsou potřebné pro výkon práce na pracovním místě, což zahrnuje seznámení s cíli organizace, hodnotami, postupy, informování o požadavcích a podmínkách daného pracovního místa, o pracovním řádu, o vnitřních předpisech organizace atd. Informování nového zaměstnance je

prováděno ústně či písemně formou orientačního průvodce. Informování má na starosti personalista, vedoucí pracovník či pověřený zaměstnanec.

- Odborné zapracování je pochopení a osvojení si podmínek a požadavků pracovního místa a organizace, aby pracovník mohl vykonávat co nejdříve sjednanou práci a dosahoval očekávaného výkonu a výsledků. Odborné zapracování provádí manažer či zkušený kolega různými metodami vzdělávání na pracovišti (např. pověření úkolem, instruktáž, asistování) nebo mimo pracoviště (např. seminář, konference, případová studie)
- Nedílnou součástí je také sociální začlenění nováčka do kolektivu, aby se přizpůsobil sociálním vztahům v organizaci, překonal počáteční nejistotu a vybudování kladného vztahu k práci a organizaci. Sociální začlenění zabezpečuje manažer s podporou spolupracovníků nového pracovníka.

Lochmannová (2016) dále definuje cíle řízené adaptace jako snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců, zvýšení produktivity a zvýšení pracovní spokojenosti. Vacková (2021) představuje hlavní cíl adaptace zejména jako pomoci nováčkovi zabydlet se ve firmě, nikoliv naučit se firemní procesy. Vysvětluje, že nejdůležitější je s novým zaměstnancem komunikovat, jelikož se zaměstnanec cítí nejistě, zda vše zvládne.

4.2 Přínosy řízení adaptace

Dle Palíškové a kol. (2021) správně řízená adaptace má několik pozitivních přínosů pro podnik:

- snižuje fluktuaci a s ní spojené náklady – správně adaptovaný a motivovaný zaměstnanec je spokojený a nechce ztratit své pracovní místo,
- zvyšuje motivaci zaměstnanců,
- napomáhá k jednoduššímu začlenění nového pracovníka do kolektivu a umožňuje rychleji naplňovat požadovaný pracovní výkon,
- podporuje k rychlejší kompatibilitě zaměstnance s podnikem (ke ztotožnění se s vizí, hodnotami, strategií i cíli podniku).

Horváthová a Čopíková (2017) souhlasí s Palíškovou a kol. (2021) a doplňují mezi pozitivní efekt úspěšně řízené adaptace uspokojivou míru udržení zaměstnanců a indexu stability, ale také se noví zaměstnanci rychleji stanou efektivními.

Eisel (2021) dodává, že nejen pro nového zaměstnance, ale i pro samotnou společnost je důležité, aby měla řízený adaptační proces. Nováček bude cítit jistotu na koho se obrátit s dotazy či problémy. Na druhou stranu organizace bude mít díky řízené adaptaci loajální a pozitivně konající zaměstnance. Horváthová a Čopíková (2017) souhlasí s Eiselem (2021) a doplňují, že je podstatné zajistit, aby noví zaměstnanci nebyli zahlceni informacemi, ale aby dostali vše, co potřebují, tak aby se v práci snadno usadili a cítili se vítáni.

Pališková a kol. (2021) upozorňuje, že celkem 4 % zaměstnanců opustí firmu po špatné zkušenosti během prvních dnů v novém zaměstnání. V prvních 45 dnech po nástupu zaměstnance je 22% fluktuace, kdy náklady na fluktuaci jsou ve výši trojnásobku měsíční mzdy odcházejícího zaměstnance. S tímto tvrzením souhlasí Vacková (2021) a dodává, že podcenění prvních nováčkových dnů a týdnů je pro firmu velmi nákladné a nejdůležitější věcí adaptace je zjistit od nového zaměstnance, jak se mu v nové práci líbí. Kociánová (2010) upozorňuje že nejdůležitější je dojem zaměstnance z prvních čtyř týdnů v novém zaměstnání, avšak je stále značným rizikem následujících šest měsíců, protože je zde pravděpodobnost jeho odchodu.

Fluktuace

Jak již bylo zmíněno, úspěšně řízená adaptace snižuje fluktuaci a náklady na ni vynaložené. Pališkové a kol. (2021) K téhle problematice se vyjadřuje Lochmannová (2016), tak že fluktuace nových zaměstnanců je vyšší nežli fluktuace ostatních skupin zaměstnanců. Gregorová (2022) popisuje ve svém příspěvku, že fluktuace je střídání zaměstnanců ve firmě. Vedle zátěžové fluktuace je také fluktuace zdravá, která se značí prosperitou, inovacemi a zdravým rozvojem podniku. Vzorec pro výpočet procentuální míry odchodu je:

$$\frac{\text{počet odchozích zaměstnanců za určité období}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}} \times 100$$

Chmielová Dalajková (2022) doplňuje, že fluktuace je důležitou zpětnou vazbou pro personalisty, kde nejspíše nebyl vybrán ve výběrovém řízení správně a dostatečně motivovaný uchazeč.

V České republice se fluktuace pohybuje kolem 15 %. Zdravá fluktuace by měla být v rozmezí 5-7 %. Pokud je fluktuace vyšší než 20 % je fluktuace brána jako poměrně vysoká a organizace by měla zjišťovat příčinu odchodů svých zaměstnanců. (HR Poradna, © 2023)

4.3 Subjekty adaptace

Mezi hlavní subjekty adaptace je možné zařadit personální útvar, vedoucí pracovníky a spolupracovníky. (Koubek, 2015)

Horváthová a Čopíková (2017) souhlasí s Koubkem (2015), ale doplňují do subjektů adaptace také senior manažery, pracovníky pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, školitele, zástupce odborových svazů, mentora a zaměstnance z jiných oddělení.

Dle Lochmanové (2016) a Armstronga a Taylora (2015) **personalisté** předávají zaměstnanci nejvíce informací již při nástupním pohovoru, kde se zaměstnanec dozví více k tzv. rámcové orientaci. Zde nováček nalezne informace k celopodnikové struktuře ve formě informační brožury. Poté personalista představí nového pracovníka vedoucímu organizační jednotky, který nováčkovi představí úkoly a postavení jednotky a předá zaměstnanci jeho přímému nadřízenému. Palíšková a kol. (2021) souhlasí s tvrzením Lochmannové (2016), ale na druhou stranu upozorňuje, že personální útvar zaštiťuje celopodnikovou adaptaci, ale také splnění povinných školení v oblasti bezpečnosti.

Dle Lochmanové (2016) a Armstronga a Taylora (2015) **přímý nadřízený** (mistr, hlavní účetní) jej obeznámí s jeho právy a povinnostmi, náplní práce, podmínkami na pracovišti a předpisy týkající se BOZP. Poslední činností je seznámit nového pracovníka s kolegy a chodem na pracovišti (zvyklostmi, tradicemi). Palíšková a kol. (2021) doplňuje, že nadřízený manažer společně s personálním útvarem připraví přehled školení a termíny jejich splnění, poté seznámí s přehledem nováčka. Nadřízený zabezpečuje adaptaci v útvarové jednotce. Zde je velmi důležité, aby se nováček cítil součástí skupiny, proto bývá dobrým zvykem společný oběd celého týmu. Cesário a Chambel (2019) ve svém článku popisují důležitost podpory ze strany nadřízeného k nováčkovi. Podpora ze strany vedoucího má pozitivní vliv na pohodu a pracovní postoj zaměstnanců.

Dle Palíškové a kol. (2021) s adaptací nového zaměstnance na pracovní místo může pomoci **mentor**, avšak je velmi složité vybrat vhodného mentora. Mentor by měl být motivovaný a schopný předat své zkušenosti a znalosti novému zaměstnanci. Mentor je více popsán v kapitole 5.1.2.

Podle Dvořákové a kol. (2012) je součástí řízené adaptace několik subjektů, které mají předem vymezenou roli:

- Nejprve mentor a přímý nadřízený sledují výsledky práce nováčka a jeho začlenění do týmu. Následně mu dají zpětnou vazbu, zda je adaptace úspěšná či nikoliv.
- Dále mentor a personalista průběžně sledují a kontrolují proces adaptace, jak plán, tak realizaci.
- Mentor a personalista či nadřízený pracovník zkonzultují a vyhotoví závěrečné hodnocení procesu adaptace a popíšu stupeň adaptovanosti zaměstnance.
- Naposledy vedoucí útvaru či přímý nadřízený rozhoduje, zda zaměstnanec je vhodným členem do jeho pracovní skupiny a plní úkoly řádně a včas. Společně s personalistou plánuje jeho další rozvoj kariéry.

4.4 Objekty adaptace

Vojtovič (2013) rozděluje objekty adaptace následovně:

- a) Noví pracovníci, kteří poprvé nastupují do organizace – patří zde nováčci z vnějšího prostředí či absolventi středních a vysokých škol kteří prožívají adaptaci v zaměstnání poprvé.
- b) Zaměstnanci, kteří mění pracovní pozici ať už v horizontální či vertikální úrovni – zejména se jedná o povýšení či převedení na výkon jiné pracovní pozice.
- c) Stálí zaměstnanci, kteří se vracejí na původní místo – jedná se o návrat z mateřské a rodičovské dovolené či dlouhodobé nemoci.
- d) Pracovníci, jejichž pracovní pozice podstoupí inovační změny a je zapotřebí jejich rekvalifikace.

5 ADAPTAČNÍ PROCES

V předchozí kapitole byla popsána řízená adaptace, která se provádí formou adaptačního procesu. Eisel (2021) tvrdí, že novému zaměstnanci musí být věnována řádná péče od prvního dne nástupu do práce, čímž začíná adaptační proces. Podle Joniakové a kol. (2017) se kterou souhlasí Vojtovič (2013) adaptační proces je proces, který napomáhá k efektivnějšímu a poklidnějšímu zvládnutí vstupu zaměstnance do nového prostředí, jehož cílem je dosáhnout požadované výkonnosti a jednání. Joniaková a kol. (2017) a Vojtovič (2013) na rozdíl od Eisela (2021) tvrdí, že tento proces začíná před prvním dnem v nové práci, a to již v průběhu nábora a výběru kdy si zaměstnanec vytvořil obrázek o firmě již při setkání s náborovým pracovníkem.

Dle Dvořákové a kol. (2012) je výsledkem adaptačního procesu adaptovanost zaměstnance, která se měří podle odvedené práce a aktivního sociálního začlenění.

Chmielová Dalajková (2022) dodává, že adaptační proces zaměstnanců ve státní službě není pouze příprava na provedení úřednické zkoušky, ale použití moderních nástrojů a metod pro vyhotovení cíleného a individuálního adaptačního plánu. Adaptační proces se řadí mezi systémy personální strategie a plánování. Adaptační proces ve státní službě může začít dříve, než nabude právní moci rozhodnutí o zařazení na služební místo a bez ohledu na reálný datum nástupu.

Dle Vojtoviče (2013) úspěšný průběh adaptačního procesu je podmíněný tím, že jednotlivec zvládl všechny oblasti adaptace. Mezi něž patří sociální, pracovní a adaptace na kulturu. Zejména pracovní a sociální adaptace mají velmi závažné důsledky na stabilizaci, výkonnost a spokojenost zaměstnanců, že je potřeba je cílevědomě usměrňovat a řídit.

Kociánová (2010) člení adaptační proces do tří fází:

- 1) **Přednástupní fáze** – zaměstnanec má vlastní hodnoty, zkušenosti, znalosti, které získal v rámci socializace a rozhodl se pro pracovní místo;
- 2) **Nástupní fáze** – začátek orientačního období a nástup nováčka, kdy se střetává očekávání s realitou jak zaměstnance, tak organizace;
- 3) **Integrační fáze** – zvládnutí sociální a odborné integrace a zaměstnanec se stává plnohodnotným členem organizace.

Joniaková a kol. (2017) upozorňuje, že je vhodné rozdělit přenos informací zaměstnanci do časových rámců, jelikož se jedná o značný objem informací, které má nový zaměstnanec

zpracovat. Také doporučuje uspořádat témata adaptačního procesu podle naléhavosti do jednoho dne, týdne až měsíce. Je vhodné dodat také zodpovědnost jednotlivých zaměstnanců za realizaci.

5.1 Nástroje adaptačního procesu

Kociánová (2010) definuje adaptační programy jako soubor formálních opatření a prostředků k podpoře sociálního a odborného začlenění nováčků do firemní struktury. Adaptační programy mohou být v podobě adaptační události, kdy se setkají noví pracovníci. Dále příručka pro nového zaměstnance, ale také pro nadřízeného s instruktáží adaptace nových zaměstnanců. V neposlední řadě zde spadají seznamovací služební cesty nováčků do organizačních složek a tréninkové programy v nichž se zaměstnanci seznámí s novými úkoly, podoby spolupráce atd.

5.1.1 Adaptační plán

Dle Kociánové (2010) adaptační plán pro nováčka má několik podob. Může mít podobu formuláře, kde je doplněno jméno pracovníka, organizační jednotka, pracovní pozice zaměstnance a den nástupu. V průběhu adaptačního procesu jsou zde zaznamenávány plánované aktivity. Za tyto aktivity je stanovena zodpovědnost konkrétních zaměstnanců organizace společně s termínem splnění a jejich podpisem. V dokumentu je určena část pro vzdělávání či rotaci práce v období adaptace. Po skončení adaptačního procesu pracovníka vedoucí zaměstnanec zapíše do formuláře hodnocení a návrhy.

Chmielová Dalajková (2022) doplňuje, že adaptační plán nejen zaměstnanců ve státní službě se odvíjí od obsahu i délky pracovní pozice. Nejprve by měl adaptační plán zhodnotit potřeby určitého systematizovaného místa mezi které patří: rozvoj počítačové gramotnosti speciálních programů se kterými úřad či firma pracuje; pracovních postupů; právních znalostí pro náležitý pracovní výkon; spisové služby a zásady; kariérního systému.

S tvrzením Kociánové (2010) souhlasí Koubek (2015) a vymezují některé body adaptačního plánu. Tyto body jsou rozděleny do časových horizontů:

Před nástupem do zaměstnání

Pališková a kol. (2021) doporučuje vyhotovit kontrolní seznam tzv. checklist pro hladký průběh nástupu. Koubek (2015) uvádí, že po rozhodnutí o výběru a přijetí kandidáta může proběhnout předání určitých písemných dokumentů. Při podepsání pracovní smlouvy se uchazeč potká s personálním útvarem i potencionálním nadřízeným a získá další informace.

Před nástupem do práce je vhodné, aby nadřízený zůstal v kontaktu s potenciálním zaměstnancem a byl mu nápomocen při řešení osobních problémů (např. s ubytováním).

Nástupní den

Dle Kociánové (2010) nastává předání písemných materiálů pro nové zaměstnance personálním oddělením. Nový zaměstnanec se setká s nadřízeným, který jej seznámí s informacemi o organizaci, útvaru a následně jej představí kolegům a mentorovi po období adaptace. V tento den probíhá vstupní školení a školení o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Koubek (2015) souhlasí a doplňuje, že tento den je ve znamení zejména intenzivní ústní orientace, kdy se zaměstnanec také seznámí s prvními pracovními úkoly. Pavlík (2014) souhlasí s Kociánovou (2010) a doplňuje, že první den na pracovišti dochází k předání pomůcek a pracovního místa a seznámení s plánem adaptace.

První týden

Dle Koubka (2015) se kterým souhlasí Kociánová (2010) v průběhu prvního týdne má nováček několik rozhovorů s nadřízeným pracovníkem. Koubek (2015) rozvádí, že nový zaměstnanec má také pohovory se svými kolegy a specialisty. Učí se, kdy a kam se obracet v případě konkrétních pracovních záležitostí a začleňuje se mezi spolupracovníky. Kociánová (2010) upozorňuje na důležitost kontaktování nováčka personalistou.

Druhý týden

Zaměstnanec začíná plnit běžné povinnosti daného pracovního místa. Nováček bude pozván na pohovor s personalistou a nadřízeným ohledně průběhu jeho adaptace. (Koubek, 2015)

Třetí a čtvrtý týden

Pracovník může splnit rychlé školení z oblasti norem chování v organizaci, benefitů apod. Minimálně jednou týdně dochází k setkání nadřízeného, personalisty a nováčka k vyhodnocení průběhu adaptace a řešení případných problémů. (Koubek, 2015)

Pavlík (2014) doporučuje splnění zákonného vstupního školení zaměstnancům dle zákona č. 312/2002 Sb., nejpozději do 3 měsíců od nástupu.

Druhý až pátý měsíc

Dle Koubka (2015) a Měrtlové (2014) v průběhu těchto měsíců jsou zaměstnanci dávány všechny povinnosti pro jeho pracovní místo. Nadřízený se setkává se zaměstnancem ohledně

hodnocení průběhu adaptace jednou za dva týdny. Nováček absolvuje dvouhodinová školení či semináře např. o odměňování, pracovním výkonu apod.

Šestý měsíc

Koubek (2015) tvrdí, že orientace nového pracovníka se uzavírá. Diskutují se následné plány jeho osobního a sociálního rozvoje. Kociánová (2010) doplňuje, že proběhne závěrečné písemné hodnocení průběhu adaptace jak ze strany zaměstnance, tak nadřízeného.

Barták (2023) dodává, že dojde k ukončení pracovního poměru v případě, kdy výsledky adaptace nového zaměstnance neodpovídají výsledkům a není zde perspektiva zlepšení.

5.1.2 Mentor

Pavlík (2014) definují mentora jako poradce a průvodce nováčka během adaptačního procesu. Kociánová (2010) dodává, že mentor či patron poskytuje nováčkově zvýšenou pozornost, radí mu při výkonu pracovních činností a napomáhá mu s adaptací do sociálního prostředí. Podle Chmielové Dalajkové (2022) by mentoři měli být proškoleni tak, aby svou úlohu dokázali správně vykonávat.

Pavlík (2014) se kterým se shoduje Barták (2023) definují klíčové vlastnosti správného mentora:

- odborné znalosti a dovednosti,
- znalost prostředí organizace,
- ochota předávat své zkušenosti,
- hodnotící schopnost (soudnost),
- komunikativnost a umění naslouchat,
- empatie a vzbuzení důvěry.

Barták (2023) doplňuje, že posláním mentora je připravit nováčka tak, aby se stal plnohodnotným zaměstnancem na dané pozici po úspěšném zvládnutí adaptačního procesu.

Zhou a kol. (2024) upozorňují na stávající se úskalí mentoringu. Starší zaměstnanci jako mentoři mohou bránit sdílení znalostí, dovedností a taktik know-how s nováčkem, protože mají obavu z jejich nahrazení.

5.1.3 Uvítací balíček

Dle Pavlíka (2014) je před nástupem do zaměstnání vhodné připravit nováčkovi balíček ve kterém najde zásadní informace o organizaci.

Koubek (2015) popisuje výčet dokumentů, které by měl orientační balíček obsahovat, například:

- Aktuální organizační schéma
- Letáček hodnot a vize organizace
- Mapa organizace
- Kontakty na klíčové pracovníky
- Informace o vzdělávání v organizaci (semináře, školení)
- Informace o odměňování (odměny, příplatky, srážky)
- Informace o zaměstnaneckých výhodách (pojištění, kurzy)
- Informace o BOZP a předcházení nehodám (klíčové předpisy, prevence)
- Informace o organizační jednotce (cíle, činnosti)

Horváthová a Čopíková (2017) naopak tvrdí, že organizace výše uvedené dokumenty shrnou do podnikové příručky. Joniaková a kol. (2016) doplňují, že zaměstnanecká příručka je brožura, která obsahuje stručně vše, co by měl nováček poznat a vědět o chodu organizace.

Cesário a Chambel (2019) píší, že uvítací balíček může obsahovat písemné uvítání ředitele, aby zdůraznil důležitost práce nováčka ke splnění vize organizace.

5.1.4 Zpětná vazba

Palíšková a kol. (2021) popisuje, že by s nováčkem měla probíhat krátká zpětná vazba každý den či alespoň týden. Po prvním měsíci nového pracovníka v zaměstnání by se měl sejít se svým přímým nadřízeným a zhodnotit působení na své pozici. Nadřízený by měl vyslechnout zpětnou vazbu od nováčka na svou osobu, nastavení procesů atd. Nováček by mohl přinést cenné poznatky a zkušenosti. Na konci zkušební doby by se celý rozhovor měl odehrávat znovu, kde si strany odsouhlasí vzájemnou spokojenost s pracovním místem. Vojtovič (2013) dodává, že zpětná vazba je neoddelitelnou součástí adaptačního procesu. Gajda (2018) souhlasí s Vojtovičem (2013) a doplňuje, že pro organizaci je zpětná vazba je jedním z prostředků ke zvýšení efektivity a účinnosti při adaptaci.

Lochmanová (2016) rozděluje zpětnou vazbu na 3 typy:

- 1) **Úvodní rozhovor** – probíhá v den nástupu do práce, je důležité vzbudit u nováčka pocit, že si jej vážíme a byl očekáván.
- 2) **Zpětnovazební rozhovory** – probíhají zejména mezi nadřízeným a nováčkem, jejímž cílem je zjistit, jak nováček zvládá požadavky pracovního místa.
- 3) **Závěrečný rozhovor** – obvykle probíhá na konci adaptačního procesu, kde si nadřízený s nováčkem vyhodnotí výsledky adaptace a následující kroky.

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Téma diplomové práce spadá do oblasti lidských zdrojů, proto je první kapitola právě zaměřena na téma Řízení lidských zdrojů. Jsou zde popsány cíle, úkoly a aktuální trendy.

Druhá kapitola popisuje přijímání zaměstnanců od výběru kandidáta po jeho nástup do práce. Vymezuje náležitosti pracovní smlouvy a dohod mimo pracovní poměr. Je zde také popsán příjem zaměstnanců dle zákona č. 312/2002 Sb., který definuje značné odlišnosti příjmu úředníků.

Klíčový pojem adaptace zaměstnanců je popsán v následující kapitole. Je definována jako konečná etapa při obsazování volných pracovních míst. Adaptace probíhá formálně či neformálně. Formální adaptace je plánovitý proces, kdežto neformální je více spontánní. Jsou zde popsány typy adaptace – celopodniková, útvárová a na konkrétní pracovní místo. Efektivní adaptace má 4 funkce, které kapitola blíže specifikuje. Na závěr jsou popsány negativní faktory, které omezují adaptaci.

Čtvrtá kapitola je věnována řízení adaptace a jejím cílům. Řízení adaptace je naplánované začlenění nového zaměstnance do chodu organizace. Jedním z pozitivních přínosů správně řízené adaptace je snížení fluktuace. Fluktuace a její vzorec pro výpočet je součástí kapitoly. Dále jsou rozlišeny subjekty a objekty adaptace. Mezi subjekty patří personální oddělení, vedoucí pracovníci, mentor a spolupracovníci. Objektem adaptace je obvykle nový či stálý zaměstnanec, který je přiřazen na nové pracovní místo.

V závěrečné kapitole je popsána forma řízené adaptace pomocí adaptačního procesu. Tento proces napomáhá k efektivnějšímu vstupu nováčka do nového prostředí. Pro úspěšný průběh adaptačního procesu musí nováček zvládnout 3 druhy adaptace. Adaptaci sociální, pracovní a na kulturu, které jsou obsahem procesu. Adaptační proces lze rozdělit do tří fází: přednástupní, nástupní a integrační. Na závěr kapitoly jsou definovány nástroje adaptačního procesu. Je zde detailně popsán adaptační plán a body, které by měl obsahovat. Tyto body jsou rozděleny do časových horizontů. Dále je popsán mentor jako průvodce a poradce nového zaměstnance. Také jsou nastíněny jeho vlastnosti. Uvítací balíček pro nového zaměstnance a příklady pro jeho obsah jsou součástí kapitoly. Posledním nástrojem adaptačního procesu je zpětná vazba. Ta je nutnou součástí adaptačního procesu. Zpětná vazba v adaptačním procesu zahrnuje úvodní, zpětnovazební a závěrečný rozhovor.

Na základě zjištěných poznatků je v praktické části provedena analýza aktuální situace na Magistrátu města Zlína a navržen projekt na zlepšení řízení adaptace nováčků.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA MAGISTRÁTU MĚSTA ZLÍNA

Statutární město Zlín je veřejnoprávní korporace, která má vlastní majetek, vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost vyplývající z těchto vztahů. Dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, je statutární město samostatně spravováno jeho zastupitelstvem. Mezi další orgány statutárního města patří rada města, primátor, magistrát a zvláštní orgány města. Statutární město Zlín je známé svou historií spjatou s podnikatelem Tomášem Bařou, který ovlivnil rozvoj a urbanizaci města.

Magistrát města Zlína je výkonným orgánem města, který plní jak samostatnou, tak přenesenou působnost. V rámci samostatné působnosti plní schválené úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo či rada města. V rámci přenesené působnosti vykonává činnosti podle zvláštních zákonů. Do Magistrátu města Zlína je zařazeno okolo 690 zaměstnanců. (Magistrát města Zlína, © 2024)

7.1 Organizační struktura úřadu

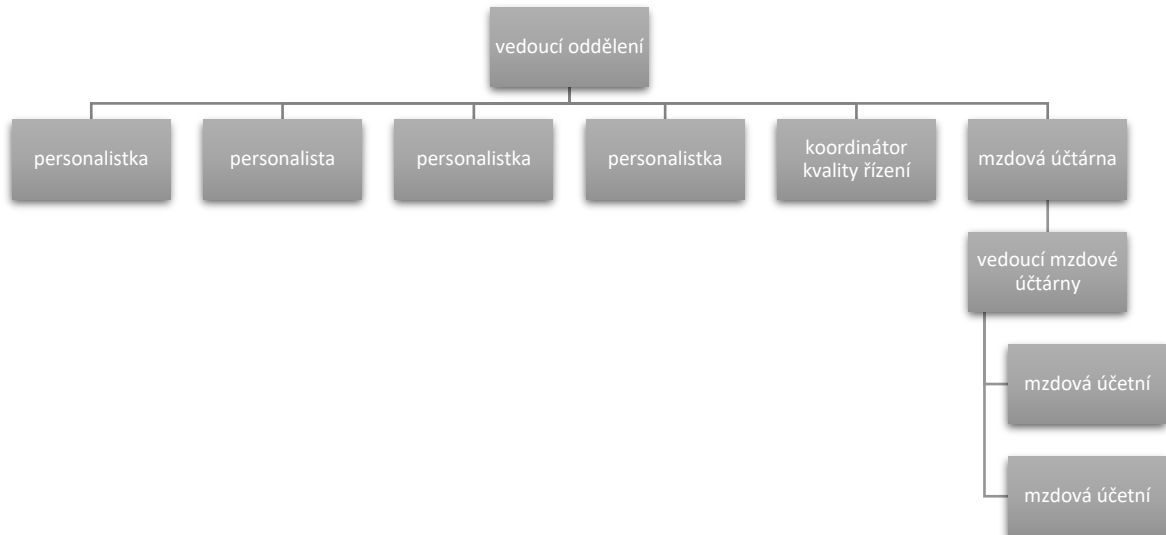
V čele Statutárního města Zlína stojí **primátor**, který je zodpovědný za činnost magistrátu. Primátor je volen a odvoláván zastupitelstvem města. Svolává a řídí zasedání zastupitelstva a schůze rady města. Za svou činnost zodpovídá zastupitelstvu. Je přímo nadřízen tajemníkovi magistrátu města, kterého jmenuje a odvolává se souhlasem ředitele krajského úřadu. (Magistrát města Zlína, © 2024)

Náměstci primátora zastupují primátora. Náměstci zajišťují konkrétní úkoly v samostatné působnosti. (Magistrát města Zlína, © 2024) Dle § 140 odst 1 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, „*ve statutárním městě plní funkci místostarosty náměstek primátora.*“

Za plnění pověřených činností magistrátu nejen v rámci přenesené i samostatné působnosti je **tajemník magistrátu** odpovědný primátorovi města. Tajemník je vedoucím úřadu. Tajemník řídí, kontroluje a koordinuje činnost jednotlivých odborů. Magistrát města Zlína je dělen na 20 odborů, které jsou umístěny na 8 detašovaných pracovištích. Za odbor zodpovídá konkrétní vedoucí odboru. Některé odbory se dále dělí na oddělení, viz Příloha P I. (Magistrát města Zlína, © 2024)

7.1.1 Oddělení personální a vzdělávání

Oddělení personální a vzdělávání (dále jen „personální oddělení“) je součástí Odboru kanceláře tajemníka. Oddělení se zaměřuje na činnosti související s personální a platovou správou organizace, přípravu smluv, adaptací a vzděláváním zaměstnanců, uzavírá dohod o bezplatné odborné praxi.



Obrázek 1 Organizační struktura personálního oddělení (vlastní zpracování dle Magistrát města Zlína, © 2024)

7.2 Výhody a benefity

Statutární město Zlín nabízí svým zaměstnancům tyto výhody a benefity:

- Jistotu stabilního zaměstnavatele
- 5 týdnů dovolené
- 4 dny zdravotního volna (sick days)
- Pružnou pracovní dobu mimo úřední hodiny
- Příspěvek na stravování
- Individuální výběr benefitů v systému Cafeteria
- Rekreační chaty na Syrákově
- Příměstské tábory pro děti zaměstnanců
- Společenské a sportovní akce pro zaměstnance
- Odměny při pracovním výročí

(Magistrát města Zlína, © 2024)

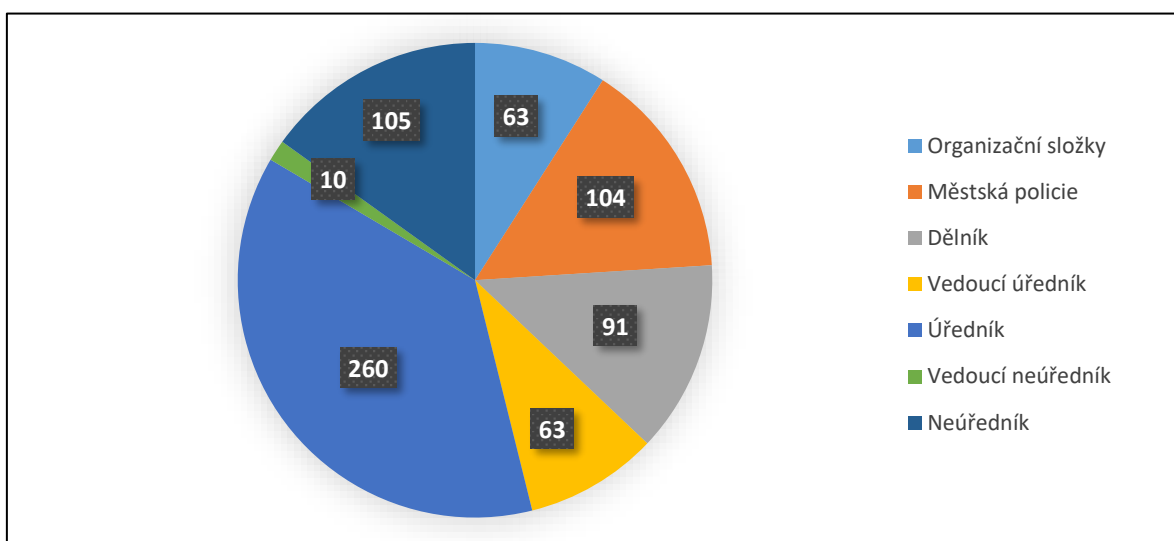
8 ANALÝZA STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ

K 31. 12. 2023 organizace zaměstnávala 696 zaměstnanců. Tabulka č. 1 znázorňuje nárůst zaměstnanců od prosince 2013, přes prosinec 2018 až po prosinec 2023.

Tabulka 1 Evidenční počet zaměstnanců v letech 2013, 2018 a 2023 (vlastní zpracování dle interních materiálů organizace)

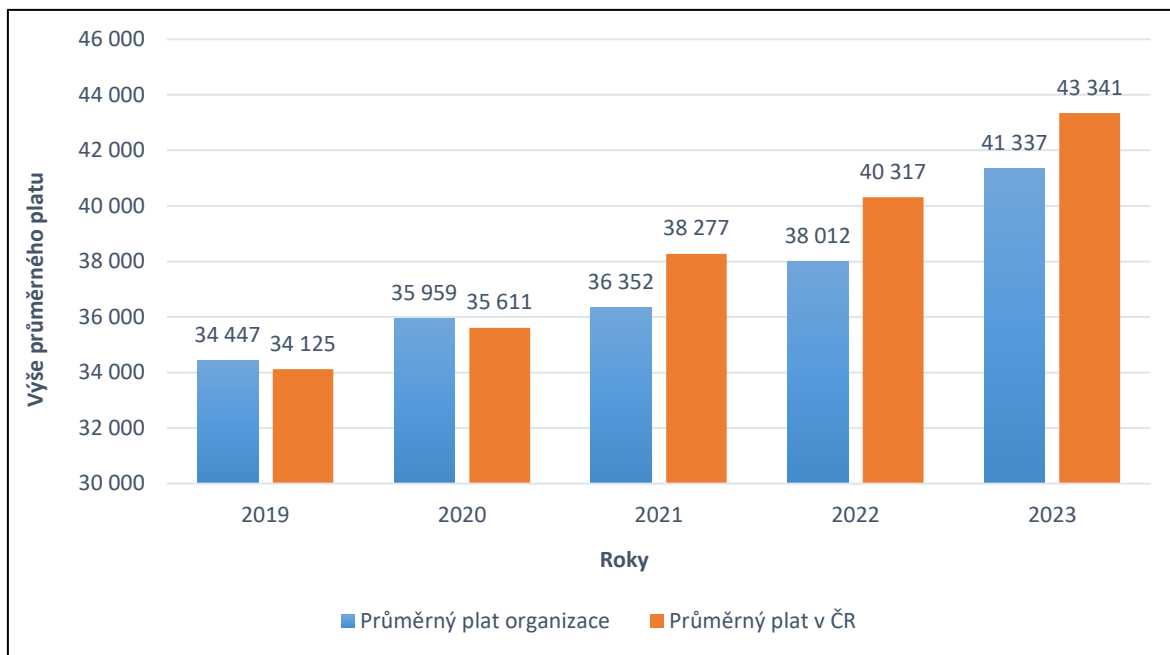
Rok	Celkový počet zaměstnanců
prosinec 2023	696
prosinec 2018	664
prosinec 2013	643

Evidenční stavy zaměstnanců dle kategorií zaměstnanců k 31.12. 2023 uvádí graf č. 1. Je možné vidět, že největší zastoupení v organizaci mají úředníci. Úředníci tvoří 37 % z evidenčního stavu zaměstnanců. Na druhé straně stojí vedoucí neúředníci, kteří zastupují pouze 2 % evidenčního počtu zaměstnanců.



Graf 1 Evidenční stavy zaměstnanců dle kategorie zaměstnanců k 31.12.2023 (vlastní zpracování dle interních materiálů organizace)

Graf č. 2 představuje komparaci průměrného platu organizace s průměrným platem v České republice v letech 2019–2023. Zajímavostí je, že v letech 2019-2020 byl průměrný plat v organizaci vyšší než průměrný plat v ČR. V roce 2021 nastal zlom a organizace se pohybuje pod průměrem platu ČR, přičemž tento trend pokračuje a průměrná mzda v organizaci je stále nižší o zhruba 2000 Kč než průměrná mzda v ČR. Vyšší průměrný plat v ČR může být způsoben zejména platem v Praze. Nižší průměrný plat v organizaci pod průměr České republiky může mít několik nepříznivých dopadů na organizaci mezi které může patřit klesající motivace zaměstnanců až pokles produktivity.



Graf 2 Průměrný plat na Magistrátě města Zlína v letech 2019-2023 (vlastní zpracování dle interních materiálů organizace)

8.1 Analýza struktury vybraných kategorií zaměstnanců

V rámci této kapitoly jsou blíže analyzovány kategorie zaměstnanců – úředník, neúředník, vedoucí úředník a vedoucí neúředník. Celkový počet zaměstnanců ze čtyř kategorií je 438. Výběr je učiněn kvůli největšímu zastoupení v organizaci a navržení zlepšení řízení adaptace právě pro zmíněné kategorie.

Na základě tabulky č. 2 je patrné, že nejvyšší zastoupení k 31.12. 2023 mají zaměstnanci na odboru občansko-správních agend. Tento odbor má širokou pracovní agendu od evidence obyvatel až po dopravní přestupky, proto zjištěný počet zaměstnanců odpovídá rozsáhlosti agendy. Na druhé straně stojí útvar interního auditu, kde působí pouze jeden zaměstnanec. Ten vykonává průběžný audit v rámci odborů.

Tabulka 2 Evidenční počet zaměstnanců v rámci vybraných kategorií dle jednotlivých útvarů k 31.12.2023 (vlastní zpracování dle interních materiálů)

Útvary	Evidenční počet zaměstnanců
Odbor kanceláře primátora	27
Odbor stavebních a dopravních řízení	35
Odbor životního prostředí a zemědělství	26
Odbor městské zeleně	12

Odbor školství a sportu	16
Odbor občansko-správních agend	50
Odbor živnostenský	19
Odbor právní	28
Odbor sociálních věcí	45
Odbor kultury a památkové péče	8
Odbor ekonomický	29
Odbor kanceláře tajemníka	30
Odbor tiskový a cestovního ruchu	13
Odbor realizace investičních akcí	8
Odbor informatiky	12
Oddělení koordinace projektů	12
Odbor majetkové správy	35
Odbor dopravy	21
Oddělení prostorového plánování	11
Útvar interního auditu	1
Celkem	438

Tabulka č. 3 představuje věkové rozložení zaměstnanců k 31.12.2023. Největší zastoupení mají zaměstnanci ve věku 31-50 let, což může nastiňovat, že tato skupina představuje klíčovou pracovní sílu s rozvinutými dovednostmi a zkušenostmi. Nejmenší zastoupení má věková skupina do 30 let. Dle organizace je to zapříčiněno finančním ohodnocením, které je určováno platovou třídou. Právě platové tabulky jsou pro ně demotivační. Věkové skupiny 51-60 let a 61+ zahrnují zaměstnance s větším množstvím pracovních let a pravděpodobně s bohatými pracovními zkušenostmi, což může přispět organizaci v oblasti vedení a mentorství. Celkově lze říci, že organizace má rozmanitý tým zaměstnanců dle věkového rozložení, což může přinášet různorodý soubor perspektiv a dovedností.

Tabulka 3 Rozdělení vybraných kategorií zaměstnanců dle věkového rozdělení k 31.12.2023 (vlastní zpracování dle interních materiálů organizace)

Věková kategorie	Evidenční počet zaměstnanců
Do 30	24
31-50	223
51-60	154
61+	37

V tabulce č. 4 lze pozorovat rozložení zaměstnanců dle vzdělání. Vysokoškolské vzdělání má 59,6 % zaměstnanců vybraných kategorií v organizaci. Lze říci, že organizace klade důraz na akademickou kvalifikaci při obsazování pozic. Právě potřeba odbornosti a analytických schopností mohou být náplní práce těchto pozic. Na druhou stranu lze usuzovat, že organizace je otevřená využívání různých úrovní vzdělání. Organizace aplikuje strategický přístup k zajištění rozmanitosti a kombinace teoretických znalostí s praktickými dovednostmi.

Tabulka 4 Rozdělení vybraných kategorií zaměstnanců dle vzdělání k 31.12.2023 (vlastní zpracování dle interních materiálů organizace)

Nejvyšší dosažené vzdělání	Evidenční počet zaměstnanců
Základní	0
Vyučení bez maturity	5
Vyučení s maturitou	5
Střední s maturitou	157
Vyšší odborné	10
Vysokoškolské	261

Následující tabulka č. 5 uvádí míru fluktuace v letech 2019 až 2023 společně s průměrnou měsíční mírou fluktuace. Dle výsledných hodnot lze říci, že organizace má zdravou míru fluktuace, což znamená že se organizaci daří udržovat zaměstnance vybraných kategorií a není narušena častými odchody.

Tabulka 5 Míra fluktuace zaměstnanců v letech 2019-2023 (vlastní zpracování dle interních materiálů organizace)

Rok	Počet odchodů	Míra fluktuace v %	Průměrná měsíční fluktuace v %
2019	40	9,73	0,81
2020	29	6,90	0,56
2021	45	10,70	0,89
2022	42	9,92	0,83
2023	23	5,33	0,44

Za rok 2023 Magistrát města Zlína opustilo 21 zaměstnanců z pozice úředník, neúředník, vedoucí úředník a vedoucí neúředník. Výsledky jsou znázorněny v tabulce č. 5. Z těchto 21 odchodů bylo 15 úředníků (71,43 %), 3 neúředníci (14,26 %), dva vedoucí oddělení úředníci (10,5 %) a jeden vedoucí odboru – úředník (4,76 %). Mezi hlavní způsoby ukončení spadala dohoda o ukončení pracovního poměru. Dohodou bylo ukončeno 11 zaměstnanců (52,38 %). Další formou byla výpověď ze strany zaměstnance, kterou podalo 8 zaměstnanců (38,10 %). Dva pracovní poměry s nováčky (9,52 %) byly ukončeny ve zkušební době ze strany organizace. Celkově tři zaměstnanci odešli z důvodu odchodu do starobního důchodu. V roce 2023 odešlo nejvíce zaměstnanců z odboru sociálních věcí, konkrétně 5 zaměstnanců. Tři z nich odešli na základě dohody a dva sociální pracovníci podali výpověď. Mezi hlavními důvody odchodu z tohoto odboru patřily odchod do důchodu, nalezení práce v blízkosti bydliště či touha po změně po mnoha letech v zaměstnání.

Tabulka 6 Počet odchodů z organizace za rok 2023 (zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

Odbor	Počet míst	Počet odchodů	Odešlo (v %)
Odbor Právní	30	4	13,33
Odbor Sociálních věcí	46	5	10,87
Odbor Kanceláře tajemníka	30	3	10,00
Odbor realizace investičních akcí	10	1	10,00
Odbor kultury a památkové péče	11	1	9,09
Odbor občansko správních agend	50	3	6,00
Odbor majetkové správy	35	2	5,71
Odbor stavebních a dopravních řízení	37	2	5,41

9 ZPŮSOBY VYHLEDÁVÁNÍ VYBRANÝCH ZAMĚSTNANCŮ A SOUČASNÝ PRŮBĚH ADAPTACE

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, pro diplomovou práci byly vybrány 4 kategorie zaměstnanců – úředníci, neúředníci, vedoucí úředníci a vedoucí neúředníci. V souvislosti s tím, že Statutární město Zlín spadá do sféry veřejnoprávních subjektů, je vyhledávání a následný příjem zaměstnanců značně standardizovaný. Organizace musí vycházet z požadavků zákona o úřednících č. 312/2002 Sb., jakmile se jedná o úřednické pozice, ale také ze zákoníku práce č. 262/2006 Sb. Mezi úřednické pozice lze zařadit kategorie úředník a vedoucí úředník. Ostatní dvě kategorie – neúředník a vedoucí neúředník jsou upravovány pouze zákoníkem práce. Informace byly zjištěny na základě konzultace s oddělením personálním a vzdělávání.

9.1 Vyhledávání zaměstnanců

Dle § 6 odst. 5 zákona č. 312/2002 Sb., musí organizace vyvěsit veřejnou výzvu na úřední desce minimálně 15 dní přede dnem podání přihlášek do výběrového řízení. Magistrát zveřejňuje volné pracovní pozice zejména na elektronické úřední desce obvykle začátkem měsíce. Ta se nachází na webových stránkách města. Město spolupracuje s úřadem práce a krajským úřadem pro informování uchazečů o volných pracovních pozicích. Pro snáze obsaditelné pozice, které jsou „pouze“ podmíněny splněným středoškolským vzděláním (např. referent motorových vozidel) organizace využívá pouze úřední desku. V takovém případě organizace očekává vysoký počet přihlášek.

Úřad práce

Statutární město spolupracuje s Úřadem práce ve Zlíně pro informování uchazečů o volných pracovních pozicích. Organizace si zpracovala letáček pro dělnické pozice v rámci odboru Městské zeleně, který následně vyvěsila právě na nástěnce v místě úřadu práce.

Pracovní portály

V minulosti organizace využívala několik pracovních portálů pro vyhledávání zaměstnancům, jednalo se zejména o jobnest či jooble.org. V současné době má organizace předplacený pracovní portál Jobs.cz. Ten organizace používá pouze pro vyhledávání specifických a obtížněji obsaditelných pozic. Obvykle se jedná o pozice, kde je potřeba vysokoškolské vzdělání s určitým zaměřením (např. stavební technik).

Spolupráce s univerzitami

Magistrát města Zlína má stále přepřelaceny portál na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Dříve měl magistrát předplaceny portál také na Vysokém učení technickém v Brně. Tyto portály měly sloužit právě pro výběr specifických pozic, které se nedařily městu obsadit. Zejména v případě stavebního a technického zaměření obsazování pracovní pozice trvá až měsíce. Nastává zde problém, že absolventi nechtějí pracovat na úřadech z důvodu nízkého platového ohodnocení. Platové tabulky nejsou dostatečně motivující.

Sociální sítě

Organizace zveřejňuje volná pracovní místa přes Facebookovou stránku města Zlin.eu. Profil města obsahuje 12 tisíc sledujících. Reakce na jednotlivé příspěvky ohledně hledání zaměstnanců se pohybují okolo pěti reakcí sledujících. Dříve personalistka – náborářka využívala svůj osobní profil na profesní sociální síti LinkedIn pro zveřejňování volných pracovních pozic na Magistrátu města Zlína, než se organizaci podařilo spustit vlastní profil. V současné době organizace již vlastní účet na této sociální síti. Statutární město Zlín má také zřízený účet na Instagramu, kde přidává různé příspěvky o dění ve městě. Na Instagramu je město velmi aktivní a počet sledujících se pohybuje okolo 9 tisíc. Volná pracovní místa zde zveřejněna nejsou.



The image shows a screenshot of a Facebook post from the page 'Zlin.eu'. The post is dated 8. února (February 8th) and features a dark header with the city logo and name. The main text of the post is in white on a dark background, asking if anyone is interested in contributing to improving conditions for education and sports in the city. It provides contact information: a Bitly link (https://bitly.ws/3cGNE), an email address (annachomic@zlin.eu), and a phone number (577 630 406). Below the text is a large white box with a black border containing the job advertisement. The title of the job is 'PRACUJTE PRO MĚSTO ZLÍN'. Below the title is a photograph of two people shaking hands. The text in the white box states that they are currently offering a vacant position for a 'Technik v Odboru školství a sportu'. It lists the requirements for the candidate: they must be able to process plans for repairs and maintenance, manage objects assigned to the Department of Education and Sports, and prepare documents for the realization of public orders.

Obrázek 2 Inzerát pracovní pozice umístěný na síti Facebook (zdroj: Město Zlín, 2024)

Magazín Zlín

Magistrát města Zlína vydává měsíčně magazín, kde zveřejňuje volná pracovní místa. Magazín Zlín obvykle vychází ke konci měsíce. Zveřejňují se zde volná pracovní místa z různých kategorií. Problémem je však načasování u úřednických pozic, které musí být vyhlášeny. Organizace si musí hlídat, aby nenastala situace, že bude publikován magazín s volnou pracovní pozicí, která však na úřední desce již skončí a nebude aktuální.

PRACUJTE PRO MĚSTO ZLÍN!

statutární město Zlín – Odbor městské zeleně hledá pracovníky na údržbu městské zeleně

→ **brigádně (květen–říjen 2024)**
pletí, sečení, práce se zahradní technikou (možnost zkráceného úvazku)
požadavky: fyzická zdatnost, 18+

→ **hlavní pracovní poměr**
odborné zahradnické práce, kácení, ořezy stromů, sečení a péče o trávniky
*požadavky: vyučení v oboru zahradnictví a lesnictví výhodou
řidičský průkaz skupiny B*

 Více informací na tel.
604 221 640, 577 630 406



zlín. město nekonečných možností

7

Obrázek 3 Inzerát volné pracovní pozice zveřejněné v Magazínu Zlín (zdroj: Magazín Zlín, 2024)

Organizace se snaží pracovat s životopisy kandidátů ve smyslu nabízení jiných pracovních pozic, které jsou pro uchazeče vhodné. Do budoucna má organizace v plánu zavést databázi uchazečů přes portál Teamio. Pomocí tohoto portálu organizace dosáhne lepší přehlednosti a dosáhne větší digitalizace. Portál Teamio napomáhá uřídit nábor a vytvořit databázi talentů. Více než 1000 společností v České republice využívá právě tento portál. (Alma Career Czechia, 2024)

9.2 Příjem zaměstnanců

Následně po získání přihlášek do výběrového řízení personalista – náborář analyzuje, zda všichni uchazeči splňují požadavky stanovené ve veřejné výzvě, která byla zveřejněná. Pokud všechny zmíněné požadavky splňují, tak postupují do výběrového řízení. Tajemník úřadu jmenuje výběrovou komisi, která má minimálně tři členy. Obvykle se skládá z personalisty, vedoucího odboru a vedoucího oddělení. V některých případech se k výběrové komisi přidává i tajemník. Takové případy obvykle nastanou, pokud se jedná o vedoucí pozici. Výběrová komise se sejde ihned po analyzování uchazečů náborovým personalistou a provedou výběrové pohovory s předvybranými uchazeči, kteří splnili podmínky. Výběrové pohovory zahrnují otázky zejména na praxi uchazeče, jeho dovednosti a znalosti, důvody zájmu uchazeče o danou pozici, jeho motivaci a další rozhodující

informace. Na závěr výběrová komise vyhodnocuje jednotlivé uchazeče a následně sepíše písemnou zprávu o posuzování uchazečů. Výběrová komise seřadí uchazeče dle pořadí a doporučí tak tajemníkovi, který uchazeč je dle jejich shodě nejlepší. Tajemník úřadu následně rozhoduje o přijetí kandidáta. Pokud se jedná o úřednickou pozici, kde je vysoký počet přihlášených, organizace v některých případech provádí také testování uchazečů ohledně znalostí z oblasti úřednické agendy. Obvykle se jedná o pozice, kde je zapotřebí nižší stupeň vzdělání.

Uchazeče vybraného tajemníkem následně kontaktuje personalista a zašle kandidátovi pracovní nabídku. Pokud ji kandidát nepřijme či nechce nastoupit do zaměstnání, bude tajemník rozhodovat znovu o přijetí kandidáta dle vyhodnoceného pořadí. V případě, že uchazeč akceptuje nabídku, tak nastává proces domlouvání se ohledně personálních dokumentů, lékařské prohlídky a domluvení se na datumu nástupu. Personalista se domluví s uchazečem na osobním vyzvednutí potřebných dokumentů k nástupu. Při osobním setkání nováček vyplní osobní dotazník, pokyny k bezpečnosti a dostane tiskopis lékařské prohlídky. Na základě osobního dotazníku personální oddělení vyhotovuje personální dokumenty. Nejdůležitější je, aby měl nováček vyřízenou lékařskou prohlídku před nástupem do zaměstnání. Pokud nováček nemá lékařskou prohlídku, domlouvá se personalista na nástupu s ním individuálně. Nastává také situace, kdy budoucí zaměstnanci chtějí podepsat pracovní smlouvu ještě před nástupem do zaměstnání kvůli pocitu jistoty. V takovém případě také organizace trvá na doložení lékařské prohlídky, aby bylo potvrzeno, že je zaměstnanec zdravotně způsobilý k výkonu práce. V momentě, kdy se personalista s nováčkem domluví na datu nástupu a všechny personální dokumenty jsou připraveny, obeznámí personalista vedoucího zaměstnance s nástupem nováčka. Vedoucí zaměstnanec zadá před nástupem nováčka požadavek na interní HelpDesk pro zajištění techniky a přístupů, které nováček ke své pracovní náplni potřebuje. Následně oddělení informatiky připraví do 24 hodin veškeré vybavení.

9.3 Průběh adaptace vybraných zaměstnanců

První den nového zaměstnance začíná obvykle v 7:30-8:00 hodin. Je to dáno z toho důvodu, že v 8 hodin začíná pracovní doba zaměstnanců. Nováček se dostaví personální oddělení, kde probíhá vstupní školení. Personalistka seznámí nováčky s pracovněprávními dokumenty. Rámcově jej seznámí také s pracovním řádem a kolektivní smlouvou. Krátce proběhne školení z oblasti bezpečnosti práce. Proběhne předání lékařských prohlídek,

zápočtových listů a ostatních dokumentů, které si měli noví zaměstnanci přinést s sebou. Personalistka krátce představí intranet organizace, kde zaměstnanci mohou nahlédnout na pravidla, předpisy či telefonní seznam zaměstnanců. Následně proběhne školení ohledně docházkového systému a personalista předá nováčkům magnetické karty na evidenci pracovní doby. Organizace klade důraz na klidnější a pomalejší tempo průběhu školení, aby se nováčci necítili ve stresu či pod tlakem. První den na personálním oddělení nováček stráví hodinu až hodinu a půl. Na závěr je prostor pro dotazy ze strany nových zaměstnanců. V konečné fázi se personalista domlouvá s vedoucím zaměstnancem, zda si nováčka vyzvedne či se má dostavit na pracoviště sám.

Nástupní den nového pracovníka není strukturalizovaný, a proto záleží na uvážení vedoucího pracovníka, jakým způsobem s touto situací naloží. Obvykle vedoucí zaměstnanec představí nováčka ostatním kolegům, seznámí jej s pracovním místem a případně mentorem. Vedoucí také provede seznámení nováčka s pracovištěm, aby nováček věděl, kde najde vše potřebné. Vedoucí zaměstnanec by měl nováčka poučit o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Následně vedoucí zaměstnanec předá zaměstnanci potřebnou techniku a pomůže mu přihlásit se do počítače, nastavit hesla a přístupy na email. V minulosti již organizace eviduje situaci, kdy zaměstnanec neměl zřízenou techniku v den nástupu. Takle situace nastala z toho důvodu, že vedoucí zaměstnanec opomněl či nestihl zadat požadavek k nachystání přístupů. V takovém případě si zaměstnanec prochází směrnice a ostatní dokumenty v tištěné podobě. Podrobně seznámit nováčka s dokumenty ve smyslu pracovního řádu, kolektivní smlouvou a dalšími předpisy důležitými pro výkon pracovní činnosti je povinností vedoucího pracovníka. Vedoucí následně předá nováčkovi popis pracovních činností, které dané pracovní místo obnáší. Vedoucí zaměstnanec by měl nováčka detailně seznámit s popisem pracovních činností. Následně proces adaptace je zcela v kompetenci vedoucího, který si jej provádí dle vlastních zkušeností a dovedností.

V posledních dvou letech jsou prováděny zpětnovazební rozhovory v polovině zkušební doby. Tyto rozhovory má na starosti personální oddělení. O provádění rozhovorů se zaměstnanci dozví již v nástupní den. Z důvodu zjištění všech potřebných informací je vytvořena šablona pro zpětnovazební rozhovor, která obsahuje otázky. Personalista se setká s nováčkem a ptá se, zda má splněné vše, co je pro jeho výkon stěžejní, zda je spokojený s mentorem, pracovní náplní, kolektivem a další. Po této „formální“ části přichází část neformální, kde je poskytnut prostor pro nového zaměstnance. S výsledkem rozhovoru obeznámí vedoucí personálního oddělení vedoucího zaměstnance. V případě, že nováček

plní vše dle plánu díky přidělenému mentorovi, který jej provází a napomáhá mu v průběhu adaptačního procesu, náleží mentorovi odměna na konci zkušební doby nováčka. Odměnu navrhuje vedoucí zaměstnanec. O výši výsledné odměny rozhoduje tajemník. Na druhou stranu může nastat situace, kdy nováček není zorientovaný a nepostupuje podle plánu. V tomto momentě vedoucí personálního oddělení vyzve vedoucího zaměstnance k nápravě.

Jakmile se blíží konec zkušební doby nového zaměstnance kontaktuje personalista jeho vedoucího. Personalista informuje vedoucího pracovníka o konci zkušební doby nováčka a zjišťuje, zda je spokojen s nováčkem a zda s ním budou nadále pokračovat v pracovním poměru. V případě, že je vedoucí s nováčkem spokojen, domluví se s personalistou ohledně zajištění zvláštní odborné způsobilosti, která je povinná dle zákona č. 312/2002 Sb. Nadřízený může požádat o další školení pro nováčka, které potřebuje pro výkon své pracovní činnosti, již během zkušební doby. V případě, že vedoucí pracovník je nespokojen s nováčkem, tak se pracovník personálního oddělení snaží nalézt důvod nespokojenosti a případně najít jiné řešení před finálním ukončením pracovního poměru.

10 ZHODNOCENÍ PROCESU ADAPTACE

Pro zhodnocení procesu adaptace bylo využito dotazníkové šetření mezi nováčky a polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími zaměstnanci.

10.1 Dotazníkové šetření mezi nováčky

Dotazník byl vytvořen za účelem zjištění stávajícího stavu procesu adaptace na Magistrátu města Zlína. V souvislosti s tímto cílem byl následně dotazník rozdělen do 3 okruhů:

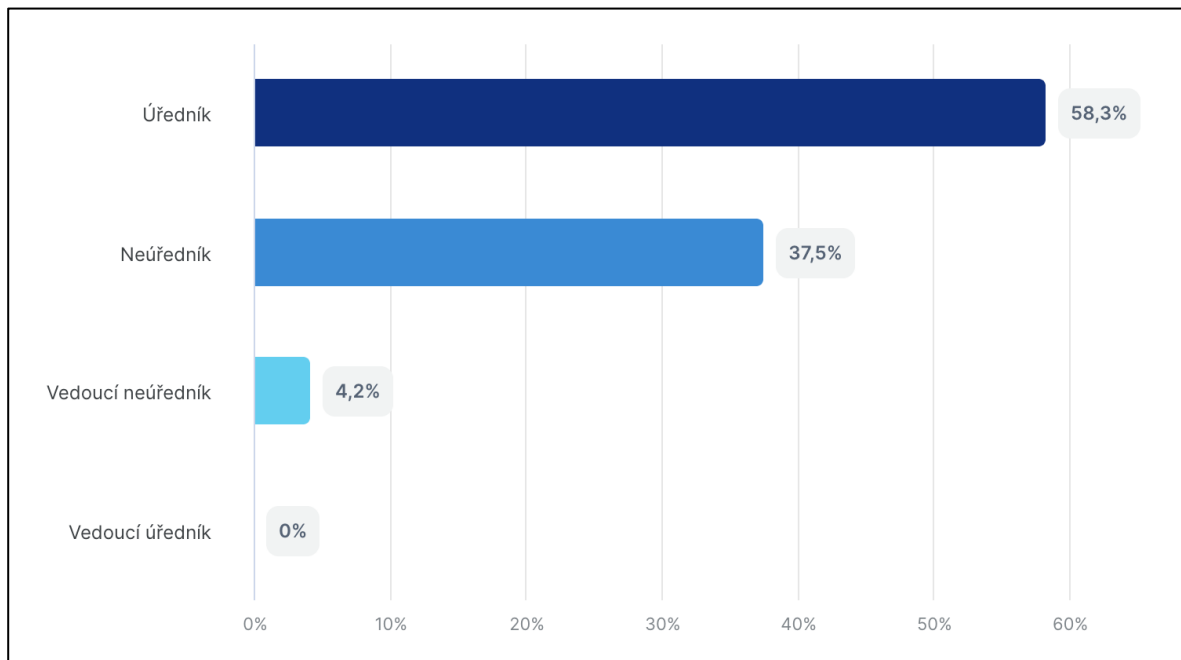
- 1) Jaká je spokojenost nováčků s procesem adaptace
- 2) Do jaké míry byla nováčkům věnována pozornost ze strany organizace
- 3) Jaké jsou podněty pro zlepšení

Dotazník (Příloha P II) obsahoval 22 otázek, z toho 3 otázky byly identifikační, zaměřené přímo na respondenta. Dotazníkové šetření bylo realizováno v online formě prostřednictvím platformy Survio. Dotazníkové šetření bylo uskutečněno prostřednictvím personálního oddělení, které rozeslalo dotazník mezi příslušné zaměstnance, kteří jsou v organizaci maximálně dva roky. Sběr dat probíhal od 5. března 2024 do 13. března 2024. Dotazník neobsahoval povinné otázky, aby byla podpořena motivace nováčků k vyplnění dotazníku, ale také sníženy obavy z otevřených otázek, kde by mohli podrobně popsat své názory.

10.1.1 Charakteristika respondentů

Dotazníkové šetření bylo rozesláno zhruba 60 nováčkům, kteří jsou v organizaci méně než dva roky. Dotazník vyplnilo 24 zaměstnanců, z toho odpovědělo 17 žen a 7 mužů. Vyplnění dotazníku trvalo vyplnit v průměru 12 minut. V souvislosti se současným problémem spočívajícím v rostoucím nezájmu mladých lidí o práci ve veřejné správě byli respondenti rozčleněni pouze do dvou věkových kategorií. Tyto kategorie byly vybrány s cílem identifikovat postoje a potřeby mladší a starší generace v rámci procesu adaptace. Dotazníkového šetření se zúčastnila zejména kategorie 30 let a více. Z této kategorie odpovědělo 21 (87,5 %) nováčků. Z kategorie 29 let a méně se dotazníkového šetření zúčastnili pouze 3 (12,5 %). Výsledné číslo z této kategorie bylo očekávané, jelikož organizace čelí problému nedostatečného zájmu mladých lidí o pracovní příležitost z důvodu platových tabulek.

Obrázek č. 4 představuje rozdělení dle kategorie zaměstnanců. Dotazníku se zúčastnilo 14 úředníků (58,3 %), 9 neúředníků (37,5 %) a jeden vedoucí neúředník (4,2 %). Dotazník nevyplnil žádný vedoucí úředník.



Obrázek 4 Kategorie zaměstnanců (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

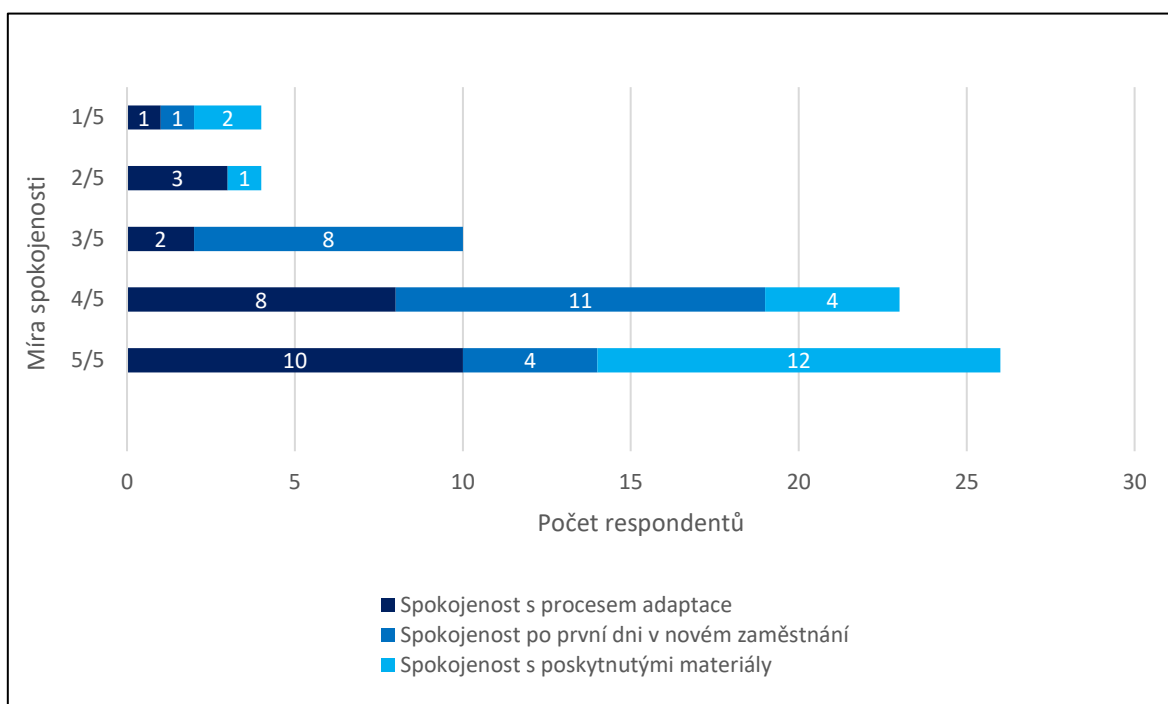
10.1.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník se zaměřoval na tři klíčové otázky, které byly rozděleny do 3 kategorií. Jednalo se o otázky zaměřené na spokojenost s procesem adaptace, míru pozornosti ze strany organizace a podněty pro zlepšení. Na závěr byl ponechán nováčkům prostor pro návrhy a připomínky, které by napomohly k lepšímu zorientování nováčků a jejich udržení v organizaci. Podrobné vyhodnocení dotazníku je popsáno v příloze P III.

Spokojenost s procesem adaptace

Dle grafu č. 3 u nováčků převažuje spokojenost (75 %) s procesem adaptace v průběhu zkušební doby. Čtyři nováčci nebyli spokojeni s průběhem adaptace. Po první dni v novém zaměstnání odcházelo 11 nováčků spokojeně (45,83 %) a 4 nováčci nadšeně (16,67 %). Nejistě se cítilo 8 zaměstnanců (33,33 %). Překvapením bylo, že jeden zaměstnanec (4,17 %) se cítil znechuceně po prvním dni, což bylo nejspíše zapříčiněno tím, že dle výsledků neměl předem připravené místo, kolektiv jej nepřijal dobře a necítil zájem ze strany vedoucího.

Dvacet nováčků (83,33 %) obdrželo materiály pro jednodušší průběh adaptace. Pouze 4 nováčci (16,67 %) nedostali žádný materiál. Dvanáct zaměstnanců (60 %), kterým byly poskytnuty materiály, byli s nimi rozhodně spokojeni. Dva zaměstnanci (10 %) byli nespokojeni s materiály, zajímavostí je, že se jedná zejména o neúřednické pozice ve věkové kategorii 30 let a více. Chyběla jim zejména přehlednost a stručnost materiálů. Nutno dodat, že se jedná zejména o materiály v podobě kolektivní smlouvy, pracovního řádu, popisu náplně činnosti atd.



Graf 3 Míra spokojenosti nováčků s vybranými oblastmi spokojenosti (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

V souvislosti se spokojeností poskytnutých materiálů, navazovala otázka, pokud by navrhovali nováčci něco změnit z hlediska materiálů, tak co by to bylo.

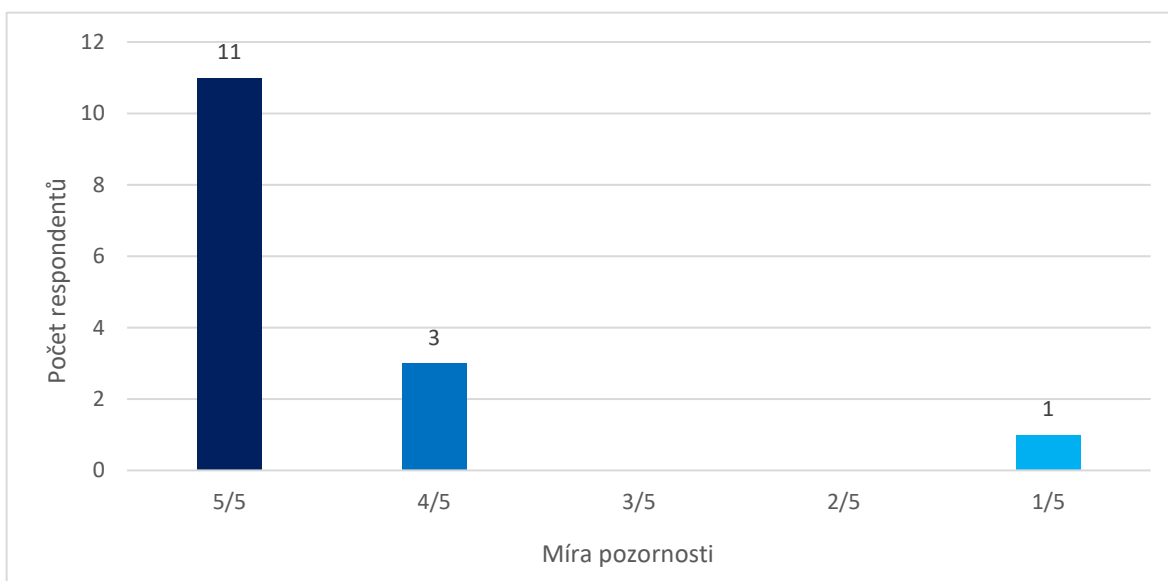
Výčet stručných odpovědí:

- Dostat podklady v psané formě – základní kontakty, přehled činnosti, popis agendy. Hodila by se „kuchařka“ obecného fungování magistrátu.
- Jasně dané povinnosti, kompetence i nároky.
- Poskytnutí dokumentace s příklady z praxe.
- Rozhodně přehlednost stručnost a jednoduchost.

Míra pozornosti věnována nováčkovi ze strany organizace

Všichni dotazovaní se shodli, že organizace s nimi komunikovala před nástupem do zaměstnání. Tuto komunikaci hodnotí 18 (75 %) respondentů jako zcela dostatečnou, zbývajících 6 (25 %) ji hodnotí jako spíše dostatečnou. V rámci této komunikace všichni respondenti věděli, kam se mají dostavit v nástupní den.

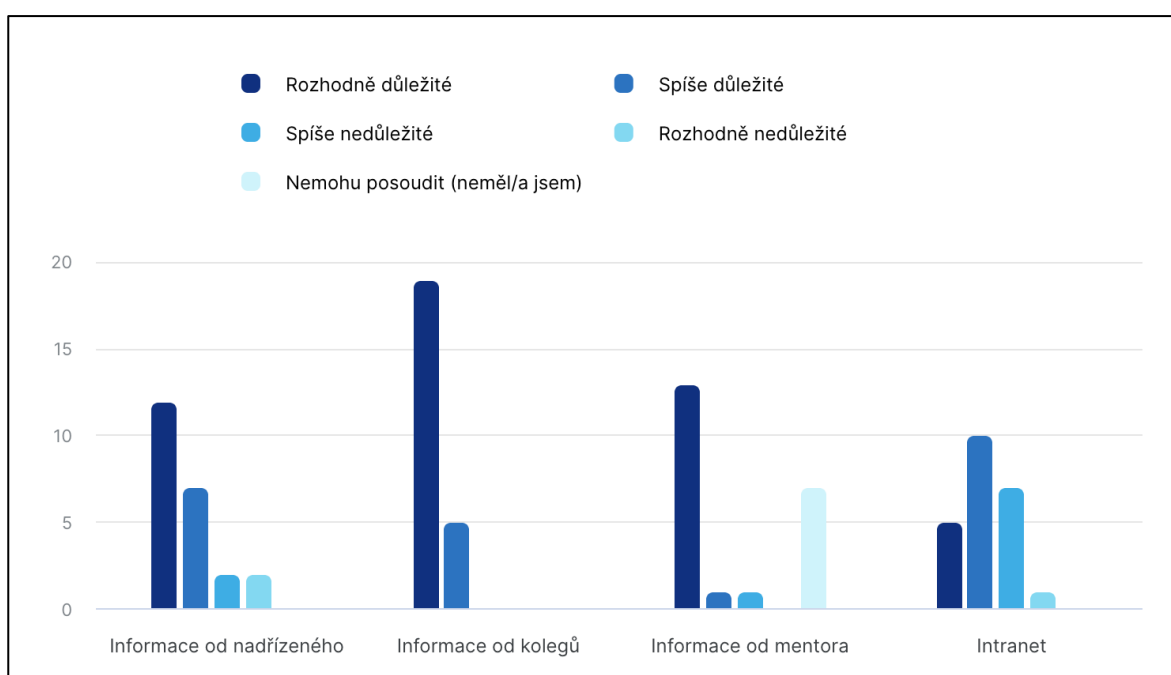
V organizaci je přidělován mentor pro jednodušší proces adaptace nového zaměstnance, a to na základě rozhodnutí vedoucího oddělení či odboru. Organizace se potýkala s otázkou, kolik nováčků má skutečně přiděleného mentora a do jaké míry se jim věnuje v průběhu prvních 3 měsíců. Dle výsledků 15 nováčků (62,5 %) mělo přiděleného mentora a 9 nováčků (37,5 %) mentora neměli. Graf č. 4 znázorňuje do jaké míry se mentor nováčkovi věnoval. Zcela dostatečně hodnotí 11 nováčků (73,33 %) a spíše dostatečně 3 zaměstnanci (20 %). Jednomu nováčkovi (6,67 %) mentor nevěnoval pozornost. Na základě analýzy výsledků k této otázce lze konstatovat, že zaměstnanci hodnotí pozornost ze strany mentora jako spíše dostatečnou.



Graf 4 Míra pozornosti věnována nováčkovi ze strany mentora (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Obrázek č. 5 znázorňuje výsledky důležitosti zmíněných nástrojů k zorientování se v organizaci. Pro 19 zaměstnanců (79,67 %) byly nejdůležitější informace od kolegů pro zorientování se. Informace od mentora jsou rozhodně důležité pro 13 zaměstnanců (54,57 %), což souvisí s tím, že zaměstnancům byl poskytnut mentor ze strany organizace. Ostatní zaměstnanci, kterým mentor nebyl přidělen odpověděli, že nemohou posoudit či spíše nedůležité. Jeden zaměstnanec, který mentora neměl, otázku nezodpověděl. Informace od nadřízeného byly rozhodně důležité pro 12 nováčků (50 %) a spíše důležité

pro 7 nováčků (29,17 %). Zajímavým zjištěním bylo, že pro čtyři zaměstnance se ukázalo, že informace od nadřízeného nebyly důležité. Toto zjištění vyvolává nejistotu ohledně komunikace mezi vedoucími a nováčky. Posledním zmíněným nástrojem byl intranet organizace, který se používá jako prostředek pro sdílení informací a dokumentů. Z výsledků vyplývá, že je tento nástroj vnímán různorodě. Spíše důležitým nástrojem jej vnímá 10 zaměstnanců (41,67 %). Pět nováčků (20,83 %) jej považují za rozhodně důležitý nástroj pro zorientování se v organizaci. Naopak zbývající část zaměstnanců (33,33 %), jej vnímá jako nedůležitý nástroj pro zorientování se. Jedná se o kategorii 29 let a méně, kdy tato kategorie vnímá intranet jako zastaralý a nepřehledný.



Obrázek 5 Grafické znázornění důležitosti nástrojů pro zorientování se v organizaci (dle dotazníkového šetření)

V souvislosti s otázkou důležitosti zmíněných nástrojů pro zorientování se v organizaci navazovala otevřená otázka. V rámci této otázky nováčci mohli napsat svůj návrh na zlepšení či změnu těchto nástrojů.

Je analyzován výčet odpovědí:

- Dostat k dispozici mentora či kolegu se kterým by nováček konzultoval své dotazy
- Nepřehlednost materiálů a intranetu
- více komunikovat a předávat si informace s nadřízeným

Následující tabulka č. 7 znázorňuje výsledky odpovědí na jednotlivá tvrzení týkající se prvních dojmů z organizace ze strany nováčka. S tvrzením, že se v organizaci cítili vítáni

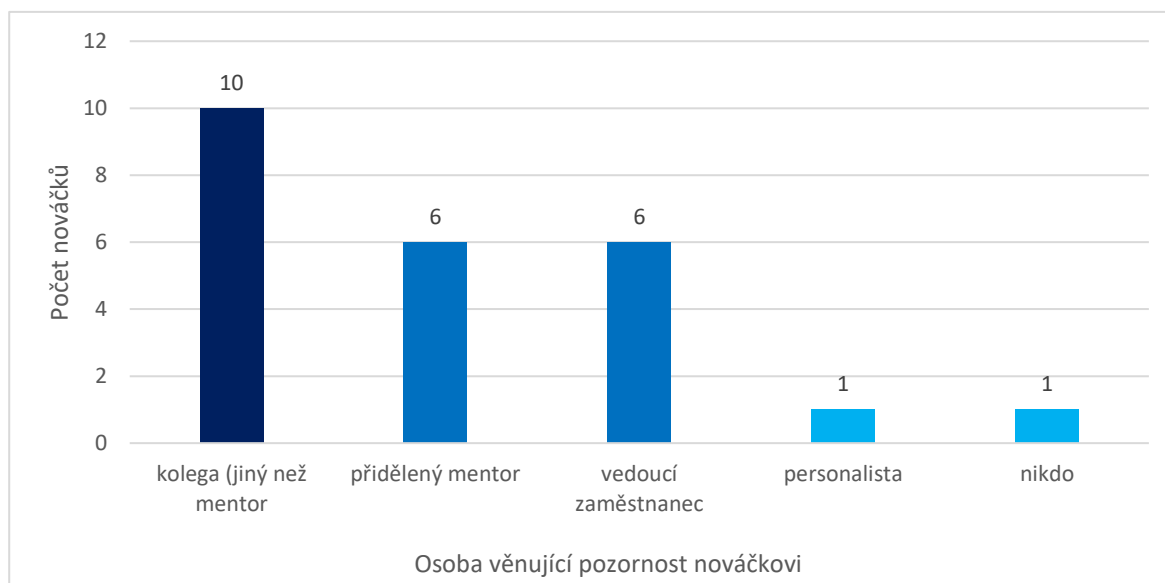
rozhodně souhlasilo 13 zaměstnanců (54,17 %) a spíše souhlasilo 11 zaměstnanců (45,83 %), díky tomu, že nováčci měli pocit vítanosti, může být pozitivně ovlivněn jejich pracovní výkon a budování vztahů s kolegy. Většina nováčků rozhodně souhlasí (54,17 %), že jejich místo bylo předem připravené, naopak 4 zaměstnanci nesouhlasí s tvrzením, že měli předem připravené místo, což mohlo být dáno tím, že vedoucí zapomněl zadat požadavek do HelpDesku. Zájem ze strany vedoucího v průběhu adaptace pocívalo 20 nováčků (83,33 %), z toho 14 rozhodně souhlasilo a 6 spíše souhlasilo. Na druhou stranu 4 nováčci spíše nesouhlasili s tímto tvrzením. S výrokem ohledně přijetí zaměstnance ze strany spolupracovníků rozhodně souhlasilo 16 zaměstnanců (66,67 %), spíše souhlasilo 5 zaměstnanců (20,83 %). Dva zaměstnanci (12 %) spíše nesouhlasili s tímto výrokem a jeden zaměstnanec nemohl posoudit. V souvislosti s přechozím výrokem bylo napsáno tvrzení, že spolupracovníci byli nováčkovi oporou a vždy se na ně mohl obrátit. Stejně jako u přechozího tvrzení, rozhodně souhlasilo 16 zaměstnanců (66,67 %), spíše souhlasilo 6 zaměstnanců (25 %). Dva zaměstnanci také spíše nesouhlasí s tímto tvrzením, což může souviset s tím, že se cítili po první dni v novém zaměstnání nejistě. Poslední tvrzení se týkalo role mentora. S tvrzením rozhodně souhlasilo 12 zaměstnanců (50 %) a spíše souhlasili 4 zaměstnanci (16,67 %). Sedm zaměstnanců (29,67 %) nemůže posoudit, což bylo dáno tím, že jim nebyl mentor přidělen.

Tabulka 7 Přehled odpovědí ohledně postoje nováčků k navrženým tvrzením týkajících se prvních dojmů z organizace (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nemohu posoudit
Cítil/a jsem se v organizaci vítán/a.	13	11	-	-	-
Pracovní místo bylo připravené předem.	13	7	3	1	-
Cítil/a jsem zájem ze strany vedoucího.	14	6	4	-	-

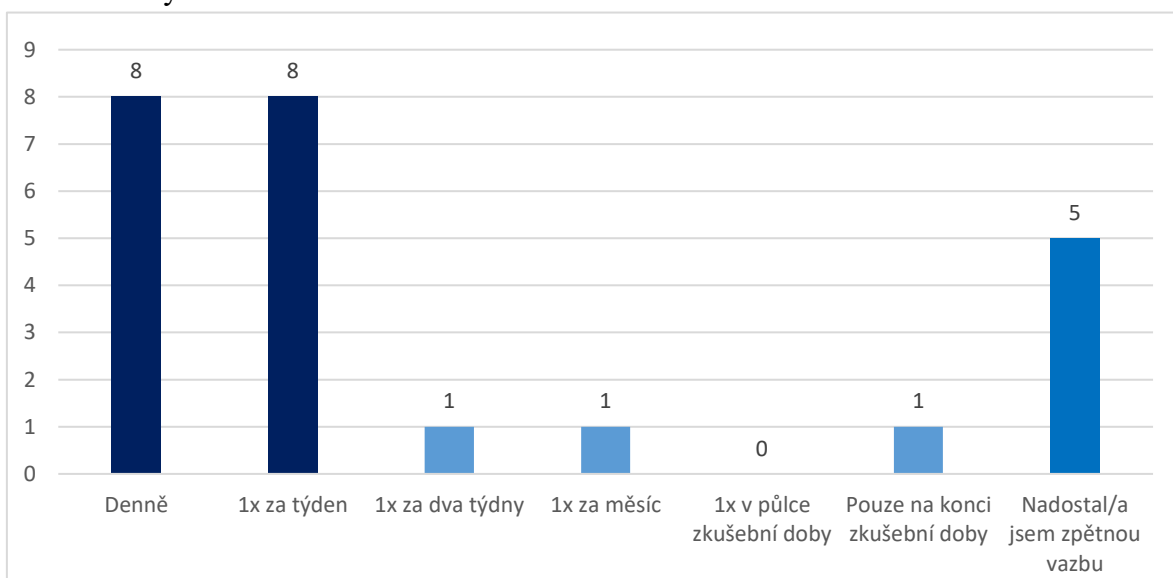
	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nemohu posoudit
Kolektiv spolupracovníků mě přijal dobře.	16	5	2	-	1
Spolupracovníci mi byli oporou a vždy jsem se na ně mohl/a obrátit.	16	6	2	-	-
Mentor mi ochotně věnoval svůj čas a poskytoval mi pomoc.	12	4	-	-	7

Další otázka byla zaměřena na to, kdo nováčkovi věnoval největší pozornost v průběhu adaptace a komunikoval s ním. Cílem bylo zjistit, zda byl nováček odkázán sám na sebe v průběhu adaptace či naopak mu někdo poskytoval potřebnou pomoc a podporu. Na základě grafu č. 5 lze vidět že 9 nováčků (37,5 %) věnoval pozornost kolega, dále 6 nováčků (25 %) označilo přiděleného mentora a také 6 zaměstnanců (25 %) označilo vedoucího oddělení. Jeden zaměstnanec odpověděl, že největší pozornost mu v průběhu adaptace věnovalo personální oddělení. Možnost „jiné“ označil zaměstnanec, který doplnil, že kolegové mu věnovali největší pozornost. Naopak s jedním zaměstnancem nikdo nekomunikoval.



Graf 5 Osoba, která nejčastěji věnovala nováčkovi pozornost a komunikovala s ním v průběhu adaptace (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

V kontextu s předchozí otázkou měli nováčci zodpovědět, jak často s nimi komunikoval vedoucí v průběhu adaptace. Cílem bylo zjistit, zda se nováčkům vedoucí věnují a poskytují jim zpětnou vazbu v průběhu adaptace. Graf č. 6 znázorňuje, že 8 zaměstnanců (33,33 %) denně komunikovalo s vedoucím zaměstnancem. Dalších 8 zaměstnanců (33,33 %) se shodlo, že s nimi vedoucí komunikoval 1x za týden. Jeden zaměstnanec komunikoval s vedoucím 1x za dva týdny. Jeden zaměstnanec odpověděl, že 1x za měsíc a jeden zaměstnanec odpověděl, že komunikoval s vedoucím pouze na konci zkušební doby. Na druhou stranu 5 zaměstnanců (20,83 %) nedostalo zpětnou vazbu. Jednalo se zejména o neúředníky ve věku 30 let a více.



Graf 6 Četnost komunikace s vedoucím během adaptace (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)

Poslední otázka z této oblasti byla zaměřena, zda měli nováčci průběhu prvních 3 měsíců prostor pro komunikaci s personalistou. Tímto se ověřuje, zda všem novým zaměstnancům byl poskytnut zpětnovazební rozhovor v půlce zkušební doby, který provádí personální oddělení. Na tuto otázku odpovědělo kladně 23 zaměstnanců (95,80 %), že měli prostor pro komunikaci s personalistou. Pouze jeden nováček tuto možnost neměl, což může být způsobeno tím, že pracuje v organizaci kratší dobu, než jsou poskytovány tyto rozhovory.

Podněty pro zlepšení

Poslední 3 otázky byly zaměřeny na to, co bylo pro nováčky nejnáročnější v průběhu adaptace, co jim nejvíce chybělo a co by ocenili. Jednalo se o otevřené otázky, aby se zaměstnanci mohli rozepsat a předat tak své myšlenky a názory. Odpovědi byly analyzovány dle podobnosti a rozřazeny dle kategorií pro lepší přehlednost.

Nejnáročnější v průběhu adaptace bylo zorientovat se v náplni práce, kdy se na tomhle tvrzení shodlo 15 zaměstnanců. Z toho 5 zaměstnanců také uvedlo náročnost zorientovat se v pracovním prostředí. Budovat vztah s kolegy bylo náročné pro dva nováčky ve věku 30 let a více. Na otázku neodpověděli 4 zaměstnanci.

Níže jsou uvedeny kategorie odpovědí:

- zorientovat se v náplni práce
- zorientovat se v pracovním prostředí
- budovat vztah s kolegy

Na otázku, jestli je něco, co nováčkům nejvíce chybělo v průběhu adaptace neodpovědělo 13 zaměstnanců (54,20 %). Čtyři zaměstnanci (16,67 %) odpověděli, že jim nic nechybělo. Otázku zodpovědělo 7 zaměstnanců (29,67 %).

Zde jsou kategorie odpovědí:

- komunikace ze strany vedoucího zaměstnance
- popis pracovní činnosti
- brožura pro nové zaměstnance

Zajímavostí je, že komunikaci ze strany vedoucího postrádala kategorie neúředníci, což souvisí také s výsledkem, že zejména této kategorii vedoucí neposkytoval zpětnou vazbu. Tento nedostatek komunikace může mít různé důsledky, včetně snížené angažovanosti zaměstnanců, nízké motivace či neporozumění cílům.

Poslední otázka se zaměřovala na to, když se nováčci ohlédnou na první tři měsíce, co by ocenili či uvítali. Otázku nezodpovědělo 8 zaměstnanců, což je 33,33 %. Níže je přepis odpovědí ostatních zaměstnanců:

- zájem ze strany kolegů
- zájem ze strany vedoucího
- přidělení mentora
- informační příručku pro nové zaměstnance
- metodika

10.2 Polostrukturované rozhovory s vedoucími zaměstnanci

Pro hlubší pochopení procesu adaptace na Magistrátu města Zlína byly provedeny polostrukturované rozhovory s vybranými vedoucími zaměstnanci, viz Příloha P IV. Tyto rozhovory byly v osobní formě, po udělení souhlasu byla vytvořena audionahrávka. Pro rozhovory byly vybrány, po konzultaci s vedoucí personálního oddělení, dvě vedoucí zaměstnankyně. Výběr byl proveden na základě výše fluktuace na jednotlivých útvarech. K provedení rozhovoru byla vybrána vedoucí oddělení, kde fluktuace je nepatná. Na druhou stranu byla vybrána vedoucí odboru, kde je fluktuace vyšší. Vedoucí odboru přizvala k sobě vedoucí oddělení, kdy tedy konečný počet dotazovaných byl 3. Rozhovory byly provedeny 5. a 6. března 2024. Délka trvání rozhovoru byla v průměru jedna hodina.

Rozhovor se zaměřoval na 5 výzkumných otázek:

1. Co podle Vás funguje pro zaškolování nováčka v rámci prvních dnů a týdnů jeho působení v práci?
2. Kde si myslíte, že jsou slabá místa v procesu adaptace?
3. Co si myslíte, že zaměstnance na Vašem oddělení motivuje zůstat stále v organizaci?
4. Jaký je hlavní důvod odchodů zaměstnanců z Magistrátu města Zlína dle Vašeho názoru?
5. Jak vidíte svou roli (vedoucí zaměstnanec) v procesu adaptace?

Shrnutí rozhovorů všech dotazovaných

Na základě provedených rozhovorů při zaškolování nováčka určitě funguje, když je stanovená osoba či více osob, které se nováčkovi věnují. Vedoucí odboru uděluje mentora

vždy pro nováčka. Na druhé straně vedoucí oddělení mentora nepřiděluje, ale nováček spolupracuje s kolegy, kteří jsou nejvíce kompetentní k dané činnosti či s ním sdílí kancelář. Aby nováček získal pocit vítaného kolegy provádějí představení nováčka ostatním kolegům. Kolegové musí vědět, že mají nového spolupracovníka, se kterým se budou setkávat a spolupracovat. Na druhou stranu je slabé místo vnímáno ze strany vedoucí oddělení v pravidelné zpětné vazbě. Vedoucí přiznává, že nemá čas nováčkovi poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu v určitých intervalech. Dotazovaní se shodují, že by uvítali zavedení příručky pro nového zaměstnance pro lepší orientaci v organizaci. Občas nastává situace, kdy vedoucí je natolik časově vytížen až zapomene předat informace ohledně celkového chodu organizace či odkazů na důležité informace (například pracovní řád, kolektivní smlouvu) nováčkovi v nástupní den.

Motivace zaměstnanců v setrvání v organizaci spočívá zejména ve stabilitě a jistotě zaměstnání. Vedoucí pracovníci vedou odlišný odbor či oddělení s odlišnými činnostmi, kdy činnost jednoho odboru je více různorodá a druhé oddělení stojí v naprosté opozici. Oslovení se shodují, že zejména kolektiv stálých lidí je to, co je drží stále v organizaci.

Odchody zaměstnanců vnímají zejména kvůli platovým tabulkám, které nejsou motivující pro setrvání v organizaci. Zejména pro absolventy po škole nejsou platové tabulky atraktivní, a tak si vybírají raději zaměstnání v soukromé sféře. Vedoucí odboru, kde je fluktuace vyšší, doplňovala důvody odchodů z jejího odboru. Důvodem je vysoká zodpovědnost, psychický nátlak ze strany vnějšího prostředí a vyhoření zaměstnanců.

Dotazovaní si uvědomují, že jejich role v adaptaci nováčka je velmi důležitá. Zodpovídají za předem připravené pracoviště, poučení v oblasti bezpečnosti práce, ale zejména představují nováčka kolegům v nástupní den. Průběh adaptace nováčka je ovlivněn zpětnou vazbou, kterou s nimi vedoucí provádějí či nikoliv.

10.3 Přednosti a nedostatky procesu adaptace

Tabulka č. 8 ukazuje body předností a nedostatků procesu adaptace, které vyplynuly z provedeného dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů.

Tabulka 8 Shrnutí předností a nedostatků adaptačního procesu

Přednosti	Nedostatky
Mentor	Přidělení mentora/kolegy na více oddělení
Seznámení s kolegy	Příručka nového zaměstnance
Informovanost ze strany personálního oddělení	Pravidelné zpětnovazební rozhovory
	Popis náplně práce

11 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V rámci analytické části byl představen Magistrát města Zlína a jeho postavení v rámci veřejné správy. Také byly zmíněny zaměstnanecké výhody. Mezi nejzajímavější benefity či výhody, které jsou nabízeny patří dovolená navíc, sick days, rekreace v chatách na Syrákově, příměstské tábory pro děti zaměstnanců. Nově je zaveden benefit v podobě odměny při pracovním výročí. Následně byla popsána organizační struktura celého magistrátu a personálního oddělení. Jedná se o liniově organizační strukturu. Tajemník je vedoucí úřadu a odpovídá za chod 20 odborů či oddělení.

Při vyhledávání zaměstnanců na úřednické pozice musí být zveřejňována veřejná výzva na úřední desce. Pro ostatní kategorie zaměstnanců organizace spolupracuje s úřadem práce a univerzitami, využívá pracovní portály (Jobs.cz) pro těžko obsaditelné pozice, sociální sítě (Facebook, LinkedIn města) a Magazín Zlín, který město pravidelně vydává. V rámci kapitoly byl popsán proces příjmu zaměstnanců, který zahrnuje výběrové řízení, zajištění potřebných dokumentů a lékařskou prohlídku až po zajištění techniky a pracovního místa pro nováčka. Poslední částí této kapitoly byla analýza průběhu adaptace vybraných zaměstnanců. V současné době organizace nemá strukturovaný nástupní den. Nástupní den nováčka začíná na personálním oddělení, kde je seznámen s personálními dokumenty a provedeno školení ohledně docházkového systému. Následně je v kompetenci vedoucího zaměstnance seznámit nováčka s kolegy, náplní práce, BOZP a dalšími dokumenty. Lze konstatovat, že adaptace nováčka je individuálně řízena vedoucím pracovníkem. S tím souvisí i neucelená koncepce poskytování zpětné vazby či mentoringu novému zaměstnanci.

Z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, kteří pracují v organizaci méně, než dva roky vyplynulo, že by zaměstnanci uvítali příručku pro nového zaměstnance pro lepší orientaci fungování organizace, zpětnovazební rozhovory s vedoucími zaměstnanci, strukturovaný popis náplně činnosti a přidělení mentora. Z osobních rozhovorů se třemi vedoucími zaměstnanci na téma proces adaptace nováčků vyplynul souhlas s potřebami nováčků zmíněných z dotazníkového šetření, což naznačuje důležitost a naléhavost zaměření se na proces adaptace. Na základě zjištěných poznatků bude vytvořena projektová část diplomové práce.

12 PROJEKT NA ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ PROCESU ADAPTACE NA MAGISTRÁTĚ MĚSTA ZLÍNA

Na základě zjištěných poznatků z analýzy dotazníkového šetření a rozhovorů s vedoucími pracovníky organizace je navržen projekt. Ten má za cíl zlepšit stávající adaptační proces a odstranit jeho nedostatky.

Z výsledků dotazníkového šetření se ukázalo, že existuje několik podnětů ke zlepšení. Mezi zmiňovanými bylo především zavedení příručky pro lepší orientaci v organizaci, strukturovanější popis náplně činnosti, který bude přesně definovat, co se od nováčků očekává a přidělení mentora či kolegy na více oddělení, který bude nováčkovi napomáhat v rámci zkušební doby. Dotazovaným také chyběla komunikace s vedoucími zaměstnanci ve smyslu zpětnovazebních rozhovorů.

Pro efektivní řízení projektu byl vytvořen logický rámec projektu, viz příloha P V.

12.1 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je navrhnout adaptační nástroje, které povedou k efektivnějšímu začleňování nováčků do pracovního prostředí. Dílčími cíli projektu budou zvýšení spokojenosti a informovanosti zaměstnanců a zvýšení zájmu vedoucích pracovníků o nováčka. V souvislosti s těmito dílčími cíli se očekává snížení fluktuace.

Cíle projektu jsou stanoveny podle metody SMART:

- Specific (Specifický) = Cílem projektu je zlepšení řízení adaptačního procesu na Magistrátě města Zlína a navržení aktivit, které napomohou k dosažení tohoto cíle.
- Measurable (Měřitelný) = Index celkové spokojenosti v organizaci bude alespoň 85 %.
- Accetable (Přijatelný) = S projektem bude seznámeno vedení města a bude schválen tajemníkem úřadu.
- Realistic (Realistický) = Aktivity jsou navrženy na základě potřeby personálního oddělení či existenci vybraných aktivit pouze na některých odděleních. Veškeré navržené aktivity jsou reálně proveditelné.

- Timely (Časově vymezené) = Zahájení projektu je plánováno na duben 2024 a časové období zkušební realizace a následného vyhodnocení je dáno na období 1 roku, tj. březen až duben 2025.

12.2 Klíčové aktivity projektu

K dosažení cíle budou definovány následující aktivity:

1. Fyzická příručka pro nového zaměstnance
2. Zavedení hodnotící schůzky nováček – vedoucí
3. Vytvoření adaptačního plánu
4. Vyhodnocení projektu

Zkušební období realizace projektu bude stanoveno v délce jednoho roku, poté bude vyhodnocen jeho přínos. Efektivnost stanovených aktivit bude měřena na základě personálních dat, budou vyhodnoceny záznamy ze zpětnovazebních rozhovorů a následné dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Bude monitorována celková spokojenost zaměstnanců a snížení fluktuace vybraných kategorií zaměstnanců pracujících na Magistrátě města Zlína.

12.2.1 Fyzická příručka pro nové zaměstnance

V rámci projektové části je navržena příručka pro nováčky, viz příloha P VI. Příručka má napomoci nováčkům zorientovat se první dny v organizaci. Fyzická příručka ponese název „Kompas nového zaměstnance“ a je vizualizována do žlutých a modrých barev, které jsou charakteristické pro Statutární město Zlín. Navržená příručka bude ve formátu A6, oboustranně, zejména kvůli přehlednosti, praktičnosti a jednodušší aktualizaci informací ze strany organizace. Příručka bude přidělována každému nováčkovi v rámci nástupního školení. Personalista předá příručku zaměstnanci a krátce jej seznámí s obsahem příručky.

První strana

Titulní strana příručky bude zaměřená na vizuální stránku, aby vzbudila v nováčkovi zájem k jejímu přečtení. Uprostřed bude umístěn obrázek kompasu, název příručky a logo Statutárního města Zlína. V neposlední řadě bude na titulní straně umístěn kreativní popisek pro vzbuzení zvědavosti a motivace k přečtení příručky.

Druhá strana

Druhá strana příručky bude obsahovat úvodní seznámení nového zaměstnance s příručkou, aby pochopil její funkci. Následně bude úvodní slovo tajemníka Magistrátu města Zlína společně s jeho fotografií a podpisem. Úvodní slovo by se mělo zaměřovat zejména na přivítání nováčka ve společnosti, vizi či motto organizace, případně poslání příručky. Díky úvodnímu slovu zaměstnanci budou cítit podporu a zájem ze strany vedení města.

Třetí strana

Na třetí straně příručky se nováček dozví aktuální obsazení vedení, jedná se o pozici primátora, náměstky primátora a tajemníka. Poté zde nováček nalezne seznam pracovišť, které spadají pod organizaci, fotografie budov a seznam odborů, které se zde nacházejí.

Čtvrtá a pátá strana

Tyhle strany budou věnovány také popisu pracovišť, jelikož organizace má osm detašovaných pracovišť ve městě a celkem 20 odborů či oddělení.

Šestá strana

Na straně číslo 6 bude umístěna mapa města Zlína s vyznačenými pracovišti. K vyznačeným pracovištím bude umístěna legenda pro lepší přehled a orientaci. Dle provedených rozhovorů bylo zjištěno, že do organizace přicházejí také zaměstnanci, kteří nebydlí přímo ve Zlíně. Díky mapě s vyznačenými pracovišti se mohou lépe zorientovat v budovách Magistrátu města Zlína.

Sedmá strana

Seznam benefitů, které organizace nováčkovi nabízí bude umístěn na sedmé straně, aby nováček věděl, na co se může těšit. V rámci sedmé strany bude umístěna také sekce s praktickými informacemi. Zejména ohledně komunikace v rámci Magistrátu, bude popsán email a telefon. Nováček bude mít zde prostor pro napsání kontaktu přímo na vedoucího zaměstnance a mentora či kolegu, který jej bude provázet procesem adaptace. Také bude popsán intranet, který organizace využívá pro nalezení všech důležitých informací, seznamu zaměstnanců, směrnic, dokumentů atd.

Osmá strana

Tahle strana bude zaměřena na důležité kontakty. Budou vymezeny kontakty na personální oddělení, kdyby si nováček nevěděl rady a potřeboval pomoci. Bude ponechán také prostor

pro poznámky zaměstnance v případě, že by si chtěl připsat své důležité kontakty v rámci výkonu pracovní činnosti.

Devátá strana

Devátá strana bude obsahovat definovaný seznam výzev. V rámci tohoto seznamu budou vyjmenovány výzvy, které by nováček měl znát jak po školení v rámci prvního dne, tak po nastudování důležitých dokumentů a vnitřních předpisů. V souvislosti s tím, že se příručka bude rozdávat všem zaměstnancům bez ohledu na jeho kategorii, tak budou úkoly zadány univerzálně.

Desátá strana

Desátá strana bude šablona seznamu úkolů, kde si nováček bude úkoly připisovat samostatně dle vlastních potřeb. Budou pouze navrženy linky pro psaní úkolů či poznámek, které bude nováček považovat za důležité.

Jedenáctá strana

Jedná se o závěrečnou stranu příručky. Ta bude zpracována zejména vizuálně, aby se hodila ke straně titulní.

Personální oddělení sepíše požadavky a informace, které budou do příručky nového zaměstnance zakomponovány. Tyto požadavky a návrhy budou konzultovány s tajemníkem magistrátu. Následně personální oddělení nechá zpracovat příručku tiskovým útvarem. Návrh vytvořené příručky bude poskytnut na schválení tajemníka. Následně proběhne školení pracovníků personálního oddělení, kde budou seznámeni s příručkou a jejími interaktivními prvky pro nováčky. Školení bude provádět vedoucí personálního oddělení. Personalisté budou seznámeni také s tím, jak příručku nováčkově v nástupní den předat, aby jej zaujala a motivovala k přečtení a použití. Školení personalistů bude trvat maximálně dvě hodiny a bude situováno na páteční den, kdy nejsou úřední hodiny. Po úspěšném školení personálních pracovníků proběhne školení vedoucích pracovníků. Školení vedoucích pracovníků bude provádět personalista, který se podílí na zpracování příručky již od prvopočátku a je schopen namotivovat ostatní vedoucí. Vedoucí zaměstnanci budou seznámeni s příručkou nového zaměstnance, kterou nováček obdrží první den. Vedoucí pracovníci budou informováni o obsahu příručky, která by jim měla napomoci urychlit orientaci nového zaměstnance v pracovním prostředí a díky tomu ušetřit čas. Musí být bráno na vědomí, že otázky ohledně pracovního prostředí budou nejspíše stále vyřčeny, ale bude jich díky příručce minimum. V průběhu školení by také mělo dojít k informování vedoucích

pracovníků o vzbuzení motivace v nováčcích při vyplňování příručky. Všimnout si, jestli nováček s příručkou aktivně pracuje či ji vyhodil do koše. Příručka bude rozdávána zaměstnancům od června roku 2024. Po jejím zkušebním období bude vyhodnocena spokojenost nováčků se získanou příručkou. Spokojenost bude zjišťována na základě dotazníkového šetření, které bude zpracováno pracovníky personálního oddělení. Dotazníkové šetření bude anonymní a bude v online formě rozesláno nováčkům, kterým byla přidělena na základě personálních dat. Jakmile proběhne vyhodnocení spokojenosti bude rozhodnuto, zda příručka splnila svůj účel či nikoliv.

12.2.2 Zavedení hodnotící schůzky nováček – vedoucí

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nováčci by uvítali častější komunikaci s vedoucím v podobě poskytování zpětné vazby, proto bude v rámci projektu zavedena hodnotící schůzka nováčka s vedoucím zaměstnancem. Tyto schůzky budou probíhat vždy na konci měsíce v průběhu zkušební doby. Budou tedy zavedeny 3 hodnotící schůzky v rámci nováčkovy zkušební doby, což odpovídá době adaptace v organizaci. Pro naplnění tohoto výstupu, budou provedeny tři stěžejní aktivity:

1. Zpracování metodiky pro vedení rozhovorů se zaměstnanci,
2. vytvoření šablony pro zpětnovazební rozhovory,
3. proškolení manažerů ohledně metodiky a důležitosti vedení zpětnovazebních rozhovorů.

Metodika pro vedení zpětnovazebních rozhovorů se zaměstnanci

Metodika pro vedení rozhovorů se zaměstnanci bude zpracována zejména kvůli zavedení hodnotících schůzek s nováčkem. Metodika bude zpracována na 2 A4, aby byla stručná a lehce použitelná pro vedoucí pracovníky.

Součástí metodiky by měly být následující klíčové body:

- Úvod – kde bude vysvětlena důležitost provádění zpětnovazebních rozhovorů se zaměstnanci a jak často by ji měli provádět
- Vymezeny hlavní přínosy – budou definovány klíčové přínosy jak pro zaměstnance, tak pro organizaci (například budování důvěry, rozvoj dovedností a schopností, prevence chyb, nové nápady na řešení problému)

- Cíle rozhovoru – stanovení si cíle, čeho chceme dosáhnout tím, že rozhovor uděláme (například chceme zvýšit výkon, předat více kompetencí, zjistit co by zaměstnanec uvítal jinak/co mu chybí)
- Zásady pro poskytování zpětné vazby – aby vedoucí pracovníci věděli, jak mají plánovat rozhovor, předávat zpětnou vazbu, vyhodnocovat (například má být vyvážená, pravidelná, upřímná, osobní, musí být poskytnut prostor pro zaměstnance)

Vytvoření šablony pro zpětnovazební rozhovory

Šablona zajistí, že rozhovory budou probíhat v dostatečné kvalitě a hloubce. Rozhovory budou provádět vedoucího oddělení na které nováček nastupuje. V případě nepřítomnosti vedoucího pracovníka jej bude zastupovat personalista. Z důvodu časové náročnosti jak pro vedoucího zaměstnance, tak pro nováčka, bude první zpětnovazební rozhovor s využitím šablony proveden po uplynutí prvního měsíce v novém zaměstnání. V průběhu měsíce budou probíhat nestrukturalizované rozhovory s nováčkem ohledně operativních věcí.

Proškolení vedoucích pracovníků

Proškolení vedoucích pracovníků je nezbytnou součástí pro zavedení hodnotících rozhovorů. Bude naplánováno školení, kde budou zaměstnanci seznámeni s důležitostí provádění hodnotících schůzek. Bude představena metodika a šablona pro zpětnovazební rozhovory. Školení bude probíhat půl dne a bude situováno na den, kdy neprobíhají úřední hodiny. Školení začne v 8 hodin a bude končit ve 12 hodin. Školení bude provádět personalista.

12.2.3 Vytvoření adaptačního plánu

Z dotazníků vyplynulo, že nováčkům chybí popis náplně činnosti a zpětnovazební rozhovory s vedoucím pracovníkem. V rámci projektu bude vytvořena šablona adaptačního plánu na jednotlivé tři měsíce, viz příloha P VII. Díky šabloně si vedoucí pracovník ujasní před nástupem nováčka, co by měl nováček ovládat první den, první týden a za konkrétní měsíce. Adaptační plán dostane zaměstnanec v nástupní den, aby se mohl podívat co jej čeká, jaké úkoly obnáší jeho pracovní pozice a jestli pracovní činnosti naplňují jeho představu. Je zde prostor také pro přidělení mentora, kterého by nováčci na základě zjištěných poznatků také uvítali. Na konci prvního a druhého měsíce se setká nováček společně s mentorem, kde si projdou šablonu adaptačního plánu na daný měsíc a zaznamenají, které činnosti nováček již samostatně ovládá. Poté společně napíší hodnocení

nováčka do adaptačního plánu, na kterém se musejí oba shodnout. Dokument následně nováček i mentor podepíše, aby bylo patrné, že jsou s hodnocením vyrozuměni. Poté předají dokument vedoucímu pracovníkovi, který si adaptační plán vyhodnotí dle potřeby a uschová. V případě, že nastane situace, že vedoucí pracovník nepřidělil „mentora“ pro nového zaměstnance, tak alespoň stanoví kolegu. Ten bude dopředu seznámen s tím, že se má nováčkovi věnovat. Kolega provede hodnocení místo mentora. Na konci třetího měsíce proběhne rozhovor nováčka, mentora a vedoucího pracovníka. V průběhu schůzky společně vyhodnotí, jestli nováček zvládá činnosti požadované pro třetí měsíc. Pokud existuje činnost, která nebyla splněna v přechozích měsících, nováček by nyní měl tuto činnost ovládat. Po společném rozhovoru zaznamená vedoucí pracovník či mentor hodnocení se kterým musejí být všichni tři seznámeni. Pro ověření, že všichni s hodnocením souhlasí, bude vyžadován podpis každého účastníka.

Jednou z klíčových aktivit pro naplnění tohoto výstupu projektu, je seznámení vedoucích pracovníků s adaptačním plánem. V souvislosti s naplánovaným školením v rámci metodiky zpětnovazebních rozhovorů a šablonou pro tyto rozhovory, budou zaměstnanci seznámeni také se šablonou adaptačního plánu, která také do značné míry souvisí s hodnotící schůzkou nováček – vedoucí. Díky provedení školení v jednom dni, bude ušetřen čas všem účastníkům školení, nežli provádět školení v jiný den.

12.2.4 Vyhodnocení projektu

Zkušební doba projektu je plánována na jeden rok. Následně proběhne vyhodnocení ze strany personálního oddělení. Vyhodnocení proběhne na základě vytvořeného anonymního dotazníkové šetření mezi vedoucími pracovníky a zvláště mezi nováčky. Dotazník bude sloužit k ověření spokojenosti s implementací navržených nástrojů. Personalisté mohou průběžně vyhodnocovat použité nástroje prostřednictvím zpětnovazebních rozhovorů, které jsou již zavedeny v půlce zkušební doby. Vyhodnocení zavedení adaptačního plánu bude také kontrolováno, jestli vedoucí pracovníci s adaptačními plány pracují a předávají je nováčkovi.

12.3 Matice odpovědnosti

V rámci projektu musí být jasně definované, který pracovník má za co odpovědnost. K tomuto určení je využita matice odpovědnosti RACI, která bude sloužit k zobrazení

odpovědnosti jednotlivých osob v rámci projektu. Některé činnosti budou mít jednorázový charakter, ale některé se budou opakovat. Z toho důvodu budou vytvořeny dvě tabulky.

Níže uvedená tabulka č. 9 představuje výčet klíčových činností jednorázového charakteru a stanovení odpovědnosti za tyto činnosti. Klíčové aktivity jsou umístěny v rádcích. Jedná se o zajištění informací a požadavku na tvorbu příručky, navržení a vytvoření příručky, proškolení personalistů a zjištění spokojenosti nováčků s příručkou. Dále také vytvoření metodiky pro vedení zpětnovazebních rozhovorů, zpracování šablony zpětnovazebních rozhovorů a adaptačního plánu, vydání interního pokynu pro používání adaptačního plánu a celkové vyhodnocení projektu.

Tabulka 9 Matice odpovědnosti – jednorázové činnosti (vlastní zpracování)

Klíčové činnosti	Odpovědnost						
	Tajemník	Personalista	Vedoucí personalista	Tiskový útvar	Vedoucí pracovník	Mentor/kolega	Zaměstnanec
Zajistit informace a požadavky	C, I	R	R, A	I	C		
Navrhnout a vytvořit příručku	I	C	A	R			
Proškolení personalistů	C	I	R, A				
Zjištění spokojenosti nováčků s příručkou	I	R	C, A		C, I	I	C, I
Vytvoření metodiky pro vedení zpětnovazebních rozhovorů	C, I	R	C, A		I	I	

Klíčové činnosti	Odpovědnost						
	Tajemník	Personalista	Vedoucí personalista	Tiskový útvar	Vedoucí pracovník	Mentor/kolega	Zaměstnanec
Zpracování šablony zpětnovazebních rozhovorů	C, I	R	C, A		C, I	I	I
Zpracování šablony adaptačního plánu	C	R	R, A		C, I	I	I
Vydání interního pokynu pro používání adaptačního plánu	R, A	I	C		I	I	I
Celkové vyhodnocení projektu	C, I	R	R, A	I	C, I	I	I

Tabulka č. 10 představuje seznam opakujících se aktivit a vymezení odpovědnosti za tyto činnosti. Ve sloupcích jsou uvedeni pracovníci, kteří nesou odpovědnost. Je zde tajemník úřadu, personalista, vedoucí personalista, tiskový útvar, vedoucí pracovník, mentor či kolega a zaměstnanec. Mezi opakující činnosti budou zařazeny aktualizace příručky, proškolení vedoucích zaměstnanců, realizace zpětnovazebních rozhovorů a vyhodnocení zpětnovazebních rozhovorů.

Tabulka 10 Matice odpovědnosti – opakující se činnosti (vlastní zpracování)

Klíčové činnosti	Odpovědnost						
	Tajemník	Personalista	Vedoucí personalista	Tiskový útvar	Vedoucí pracovník	Mentor/kolega	Zaměstnanec
Aktualizace příručky	C, I	R	R, A	R	C	I	I
Proškolení vedoucích pracovníků	C, I	R	R, A		C, I	I	I
Realizace zpětnovazebních rozhovorů	I	I, C	I		R, A	C, I	I
Vyhodnocení zpětnovazebních rozhovorů	I	R	A		R	C	I

12.4 Časová analýza projektu

Cílem časové analýzy projektu je splnění časového harmonogramu a správné navazování dílčích činností. Každý projekt musí mít stanovenou délku jeho trvání. V tabulce č. 11 jsou stanoveny jednotlivé činnosti projektu označeny písmeny A–O, jejich popis a doba jejich trvání v pracovních dnech. Také jsou vypsány činnosti, které jim předcházejí. Časová analýza je poté vypracována v programu QM for Windows prostřednictvím Ganttova diagramu a síťové analýzy.

V rámci zpracování časové analýzy projektu je zohledněno provádění určitých aktivit v průběhu jednoho roku realizace projektu, tedy příjem a adaptace zaměstnanců obvykle každý kalendářní měsíc. Konkrétně se jedná o průběžné školení vedoucích pracovníků v oblasti příručky, metodiky a seznámení se šablonou adaptačního plánu a zpětnovazebních rozhovorů alespoň 1x za půl roku, realizace a vyhodnocení zpětnovazebních rozhovorů nováčků – vedoucích.

Tabulka 11 Časová analýza (vlastní zpracování)

Aktivita	Popis	Doba trvání (pracovní dny)	Předcházející aktivita
A	Zajištění informací a požadavků – příručka	30	
B	Navržení a vytvoření příručky	30	A
C	Proškolení personalistů	1	B
D	Proškolení vedoucích pracovníků	4	B, C
E	Zjištění spokojenosti nováčků s příručkou po 1 roce	7	B, C, D
F	Vytvoření metodiky pro vedení zpětnovazebních rozhovorů se zaměstnanci	30	B
G	Zpracování šablony zpětnovazebních rozhovorů	1	F
H	Proškolení vedoucích pracovníků	4	F, G
I	Realizace zpětnovazebních rozhovorů	12	H
J	Vyhodnocení zpětnovazebních rozhovorů	24	G, I
K	Zpracování šablony adaptačního plánu	1	F
L	Seznámení vedoucích pracovníků s adaptačním plánem	4	K
M	Vydání interního pokynu pro používání adaptačního plánu	20	K, L
N	Realizace projektu (jeden rok)	170	B, F, G, K
O	Vyhodnocení projektu	30	E, J, N

Obrázek č. 6 představuje zadání v systému QM for Windows. Jsou zde vypsány jednotlivé činnosti pod písmeny A-O, doba jejich trvání (pracovní dny) a činnosti, které jim předcházejí.

Activity	Activity time	Predecessor 1	Predecessor 2	Predecessor 3	Predecessor 4	Predecessor 5	Predecessor 6	Predecessor 7
A	30							
B	30	A						
C	1	B						
D	4	B	C					
E	7	B	C	D				
F	30	B						
G	1	F						
H	4	F	G					
I	12	H						
J	24	G	I					
K	1	F						
L	4	K						
M	20	K	L					
N	170	B	F	G	K			
O	30	E	J	N				

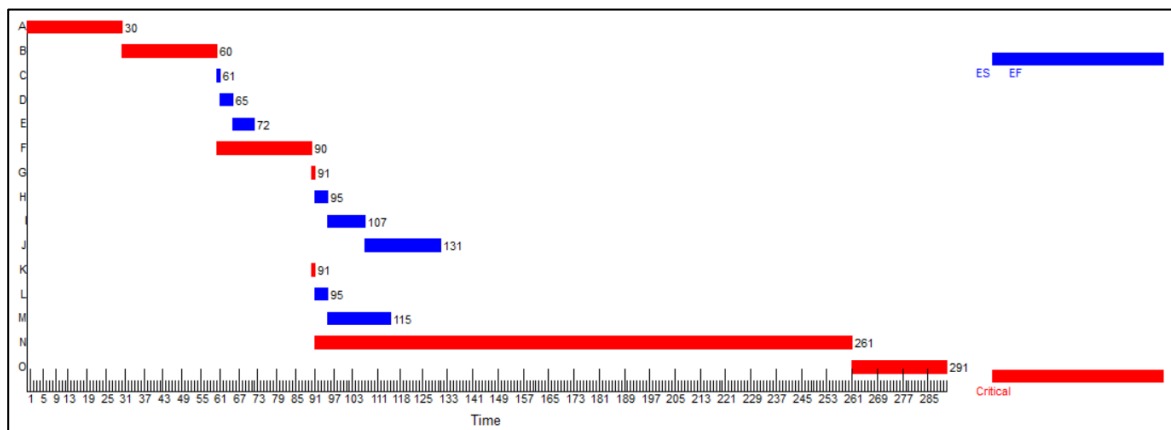
Obrázek 6 Zadávací tabulka časové analýzy (vlastní zpracování dle programu QM for Windows)

Na obrázku č. 7 je provedeno řešení časové analýzy z programu QM for Windows. Nejkratší doba trvání projektu je vypočítána na 291 pracovních dní. Červené hodnoty znázorňují kritické činnosti, což znamená že zde vede kritická cesta. Ostatní činnosti představují celkovou rezervu projektu.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	291					
A	30	0	30	0	30	0
B	30	30	60	30	60	0
C	1	60	61	249	250	189
D	4	61	65	250	254	189
E	7	65	72	254	261	189
F	30	60	90	60	90	0
G	1	90	91	90	91	0
H	4	91	95	221	225	130
I	12	95	107	225	237	130
J	24	107	131	237	261	130
K	1	90	91	90	91	0
L	4	91	95	267	271	176
M	20	95	115	271	291	176
N	170	91	261	91	261	0
O	30	261	291	261	291	0

Obrázek 7 Řešení časové analýzy projektu (vlastní zpracování dle programu QM for Windows)

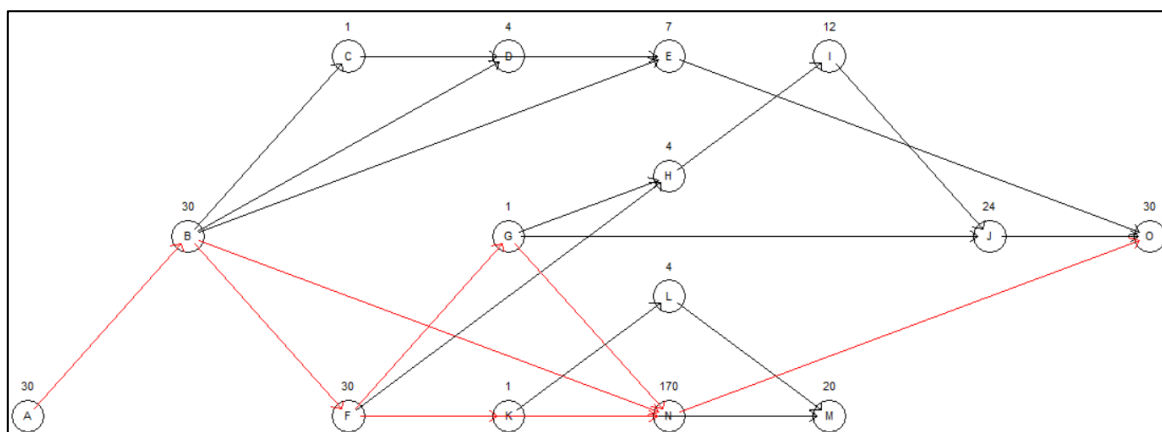
Následující obrázek č. 8 znázorňuje Ganttův diagram, který ukazuje, že projekt trvá 291 pracovních dní (vodorovná osa) a jednotlivé činnosti (svislá osa). Červeně jsou znázorněny kritické činnosti. Tyto činnosti je nutno začít a skončit v přesně stanovenou dobu, jinak nastane zpoždění celého projektu.



Obrázek 8 Ganttův diagram projektu (vlastní zpracování dle programu QM for Windows)

Posledním výstupem z programu QM for Windows je síťový graf, který je představen na obrázku č. 9. Ten znázorňuje propojení jednotlivých aktivit projektu. Červeně je vyznačená kritická cesta, kde činnosti nemají časovou rezervu.

Kritická cesta je $A \Rightarrow B \Rightarrow F \Rightarrow G \Rightarrow K \Rightarrow N \Rightarrow O$



Obrázek 9 Síťový graf (vlastní zpracování dle programu QM for Windows)

12.5 Nákladová analýza projektu

Nákladová analýza vyjadřuje celkové náklady, které organizace bude muset vynaložit při realizaci projektu. Celkové náklady budou zahrnovat náklady na zavedení příručky, hodnotících rozhovorů nováčků – vedoucí, adaptačního plánu a celkové vyhodnocení projektu.

Náklady budou rozděleny na náklady jednorázové a náklady, které budou vydány opakovaně.

Náklady, které lze očekávat:

Hrubé náklady na zaměstnance na hodinu byly stanoveny na základě průměrného měsíčního hrubého platu zaměstnanců Magistrátu města Zlína a činí **240 Kč/h**.

Černobílý tisk 1 x A4 = **1,40 Kč**

Organizace přijímá v průměru 6 zaměstnanců za měsíc.

12.5.1 Jednorázové náklady

Jedná se o náklady, které organizace musí vynaložit během zavádění projektu do provozu, ale při adaptaci nových zaměstnanců vynakládány nebudou. Jedná se o náklady na fyzickou příručku, hodnotící rozhovory nováčků-vedoucí, adaptační plán a celkové vyhodnocení projektu.

Náklady na fyzickou příručku

Na zajištění informací ohledně fyzické příručky budou spolupracovat vedoucí personálního oddělení s personalistkou. Odhadovaný čas na zajištění informací je 30 pracovních dní zhruba jednu hodinu denně. Na tvorbě příručky bude pracovat zejména tiskový útvar 2 hodiny po dobu 30 dní společně se dvěma personalistkami, které budou věnovat tvorbě příručky 30 minut denně. Tvorba příručky zahrnuje také náklady na tisk příručky pro 36 nováčků (půl roku). Následně bude probíhat aktualizace příručky a případný dotisk příruček. Kalkulace také zahrnuje školení čtyř personalistů, které bude vykonávat vedoucí personálního oddělení během jednodenního školení. Dále bude probíhat školení vedoucích jednotlivých útvarů, které bude vykonávat vybraný personalista během jednoho dne. Po roce zavedení příručky bude probíhat zjištění spokojenosti s příručkou mezi nováčky, které zahrnuje tvorbu dotazníku i jeho následné vyhodnocení ze strany dvou personalistek.

Tabulka 12 Náklady na zavedení fyzické příručky (vlastní zpracování)

Nákladová činnost	Výpočet	Náklady
Zajištění informací a požadavků	2 x 30 h x 240 Kč	14 400 Kč
Tvorba příručky	2 x 15 h x 240 Kč + 1 x 60 h x 240 Kč + 1 x 40 Kč x 36	23 040 Kč
Schválení tajemníkem úřadu	2 x 2 h x 240 Kč	960 Kč
Tisk podkladů	100 x 1,40 Kč	140 Kč
Proškolení personalistů	5 x 6 h x 240 Kč	7 200 Kč
Proškolení vedoucích	22 x 3 h x 240 Kč	15 840 Kč

Nákladová činnost	Výpočet	Náklady
Náklady na občerstvení	30 x 10 Kč + 30 x 40 Kč + 8 x 10 Kč	1 580 Kč
Zjištění spokojenosti s příručkou po 1 roce	2 x 28 h x 240 Kč	13 440 Kč
Celkem		76 600 Kč

Náklady na hodnotící schůzku nováčků – vedoucí

Nejprve bude vytvořena metodika pro vedení zpětnovazebních rozhovorů se zaměstnanci, na které se budou podílet 3 personalisté. Tvorba metodiky bude probíhat po dobu 30 dní 2 hodiny denně. Také bude zpracovávána šablona zpětnovazebních rozhovorů personalistou, který ji bude vykonávat jeden den. Do kalkulace byl zahrnut také tisk podkladů a školení vedoucích v rámci metodiky a šablony pro zpětnovazební rozhovory. Školení se budou účastnit vedoucí útvarů a školení povede vybraný personalista.

Tabulka 13 Náklady na hodnotící schůzku nováčků – vedoucí (vlastní zpracování)

Nákladová činnost	Výpočet	Náklady
Vytvoření metodiky	3 x 30 h x 240 Kč	21 600 Kč
Zpracování šablony	1 x 8 h x 240 Kč	1 920 Kč
Tisk podkladů	114 x 1,40 Kč	160 Kč
Školení vedoucích	22 x 3 h x 240 Kč	14 400 Kč
Celkem		38 080 Kč

Náklady na adaptační plán

V rámci kalkulace nákladů na adaptační plán je zpracování šablony adaptačního plánu, kterou bude zpracovávat pracovník personálního oddělení v rámci jednoho dne. Další nákladovou činností je tisk podkladů a seznámení vedoucích s adaptačním plánem. Závěrem je vydání interního pokynu pro používání příručky, na kterém se budou podílet vedoucí personálního oddělení, vedoucí odboru a tajemník.

Tabulka 14 Náklady na adaptační plán (vlastní zpracování)

Nákladová činnost	Výpočet	Náklady
Zpracování šablony	1 x 8 h x 240 Kč	1 920 Kč
Tisk podkladů	100 x 1,40 Kč	140 Kč

Nákladová činnost	Výpočet	Náklady
Seznámení vedoucích s adaptačním plánem	22 x 3 h x 240 Kč	15 840 Kč
Vydání interního pokynu	3 x 20 h x 240 Kč	14 400 Kč
Celkem		32 300 Kč

Náklady na celkové vyhodnocení projektu

Tabulka č. 15 zahrnuje jednotlivé nákladové činnosti v rámci celkového vyhodnocení projektu. Celkové vyhodnocení dotazníku bude vykonávat personalistka.

Tabulka 15 Náklady na vyhodnocení projektu (vlastní zpracování)

Nákladová činnost	Výpočet	Náklady
Zpracování dotazníku spokojenosti	1 x 5 h x 240 Kč	1 200 Kč
Analýza dotazníků	1 x 8 h x 240 Kč	1 920 Kč
Analýza zpětnovazebních rozhovorů	1 x 8 h x 240 Kč	1 920 Kč
Analýza adaptačních plánů	1 x 8 h x 240 Kč	1 920 Kč
Zpracování výstupů	1 x 5 h x 240 Kč	1 200 Kč
Analýza úspěšnosti projektu – měření spokojenosti, fluktuace apod.	1 x 4 h x 240 Kč	960 Kč
Celkem		9 120 Kč

12.5.2 Celkové náklady projektu

Tabulka č. 16 představuje celkové náklady projektu, které jsou vyčísleny na 156 100 Kč. Náklady jsou stanoveny odhadem na základě zjištěných informací.

Tabulka 16 Celkové jednorázově vydané náklady projektu (vlastní zpracování)

Nákladová činnost	Náklady
Náklady na fyzickou příručku	76 600 Kč
Náklady na hodnotící schůzku nováčků – vedoucí	38 080 Kč
Náklady na adaptační plán	32 300 Kč

Nákladová činnost	Náklady
Náklady na celkové vyhodnocení projektu	9 120 Kč
Celkem	156 100 Kč

Níže uvedená tabulka č. 17 představuje celkové opakovaně vynaložené náklady projektu, které budou vynakládány při adaptaci nováčků. Jejich suma činí 70 100 Kč. Pokud nastoupí za měsíc v průměru 6 zaměstnanců, budou tyto náklady činit za rok 87 500 Kč. Opakované aktivity byly definovány v tabulce č. 10. Náklady na aktualizaci příručky budou vynakládány minimálně 1x za půl roku.

Tabulka 17 Celkové opakovaně vynaložené náklady projektu (vlastní zpracování)

Nákladová činnost	Výpočet	Náklady
Náklady na aktualizaci příručky	2 x 40 h x 240 Kč + 36 x 40 Kč	20 640 Kč
Náklady na proškolení vedoucích pracovníků	22 x 9 h x 240 Kč	47 520 Kč
Náklady na zajištění občerstvení	30 x 10 Kč + 30 x 40 Kč + 8 x 10 Kč	1 580 Kč
Náklady na realizaci zpětnovazebních rozhovorů nováčků – vedoucí	2 x 0,5 h x 240 Kč	240 Kč
Náklady na vyhodnocení zpětnovazebního rozhovoru	1 x 0,5 h x 240 Kč	120 Kč
Celkem		70 100 Kč

12.6 Riziková analýza projektu

Projekt na zlepšení adaptace nováčků na Magistrátě města Zlína obnáší i faktory, které mohou projekt ohrozit či narušit jeho plynulý průběh. Z toho důvodu bude provedena riziková analýza, jejímž cílem je odhalit možná rizika a minimalizovat jejich negativní dopad. Pokud bude identifikováno riziko s vysokou hodnotou ohrožení projektu, budou navržena opatření. Tyto opatření mají za cíl zabránit narušení projektu a zajistit jeho bezproblémový průběh. Rizika byla konzultována se zástupci organizace. Rizika jsou stanovena na základě pravděpodobnosti výskytu a případným dopadem na celý projekt, což znázorňuje tabulka č. 18. Riziková analýza bude vypracována pomocí metody RIPRAN.

Velikost pravděpodobnosti výskytu rizika je hodnocena 1-5. Kdy hodnota 1 = téměř nemožná a hodnota 5 = velmi vysoká.

Velikost dopadu rizika bude také hodnoceno škálou 1-5. Hodnota 1 = velmi malý a hodnota 5 = kritický, velmi vysoký.

Tabulka 18 Seznam rizik v rámci rizikové analýzy (vlastní zpracování)

Označení	Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika	Dopady rizika	Míra rizika
R1	Nezájem ze strany nováčků o příručku	3	5	15
R2	Nezahrnutí všech důležitých informací do příručky	2	3	6
R3	Nedostatek financí	4	4	16
R4	Nevhodný výběr školitele	3	3	9
R5	Neochota ze strany vedoucích pracovníků účastnit se školení	2	3	6
R6	Nefunkční šablona adaptačního plánu	2	4	8
R7	Nedostatek času na vyhodnocení	2	2	4

V níže uvedené tabulce č. 19 je zobrazení a zhodnocení rizik ve třech kategoriích. Zelená barva značí faktor s nízkou hodnotou rizika. Oranžová barva označuje střední rizikovou skupinu a červená barva označuje vysokou rizikovou skupinu. Do nízké rizikové skupiny byl zařazen pouze riziko č. 7. Ve střední rizikové skupině je riziko 2, 4, 5 a 6. V nejkritičtější skupině se nachází riziko 1 a 3.

Tabulka 19 Matice rizik (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost	5					
	4				R3	
	3			R4		R1
	2		R7	R2, R5	R6	
	1					
		1	2	3	4	5
Dopad						

12.6.1 Opatření na zjištěná rizika

Faktory s nízkou rizikovostí

R7 = nedostatek času na vyhodnocení – bude stanovena odpovědnost za provedení vyhodnocení projektu i stanovený časový harmonogram na vyhodnocení, projekt se bude vyhodnocovat průběžně na základě komunikace vedoucími pracovníky a zpětnovazebních rozhovorů s nováčky.

Faktory se střední rizikovostí

R2 = nezahrnutí všech důležitých informací do příručky – pokud se opomene na některé důležité informace v příručce bude muset být příručka zpracována znovu a prodlouží se tak čas jejího zpracování, proto je vymezena dostatečně dlouhá doba na zjištění informací a je stanovena určitá osoba za tento úkol.

R4 = nevhodný výběr školitele – pokud bude vybrán nevhodný školitel (personalista), nebudou vedoucí zaměstnanci zapojení do projektu dostatečně motivováni pro jeho zpracování. Bude vybrán školitel (personalista), který se podílí na zrození projektu a dokáže namotivovat ostatní zaměstnance a vysvětlí jim potřebu projektu a jeho přínosy.

R5 = neochota ze strany vedoucích pracovníků účastnit se školení – školení se bude účastnit tajemník, jakožto vedoucí pracovník, aby vysvětlil důležitost a přínos projektu jak pro organizaci, tak pro vedoucí pracovníky, před začátkem školení bude vysvětlen účel konání školení, aby vedoucí dopředu věděli, o čem školení bude a zároveň bude poskytnut prostor v rámci školení pro dotazy ze strany vedoucích zaměstnanců.

R6 = nefunkční šablona adaptačního plánu – před zavedením bude šablona testována mezi zaměstnanci personálního oddělení, kteří posoudí její funkčnost.

Faktory s vysokou rizikovostí

R1 = nezájem ze strany nováčků o příručku – pokud nebude nováček dostatečně motivován k používání příručky nebude ji chtít používat – z toho důvodu před zavedením příručky bude provedeno školení personalistů i vedoucích pracovníků ohledně obsahu příručky, její funkce a motivace zaměstnance k jejímu použití společně s vysvětlením jejího přínosu, nováčkovi bude příručka předána nástupní den a bude vysvětlen ze strany personalisty její přínos pro nováčka společně s jejími interaktivními prvky, v nástupní den bude také poskytnut prostor pro dotazy, kde se nováček může zeptat v souvislosti s příručkou či si do ní rovnou zapisovat.

R3 = nedostatek financí – mohlo by vést k prodloužení plánovaného dokončení projektu, bude konkrétně naplánována nákladová analýza projektu, která bude odsouhlasena vedením organizace, zodpovědná osoba bude průběžně sledovat skutečné náklady a porovnávat je s plánem, budou vytyčeny případné rezervní zdroje financování.

Tabulka č. 20 znázorňuje míru rizika po navržených opatření. Žádné riziko nemá vysokou rizikovost po zavedení navržených opatření.

Tabulka 20 Seznam rizik po zavedení opatření (vlastní zpracování)

Označení	Riziko	Opatření	Pravděpodobnost rizika	Dopady rizika	Míra rizika
R1	Nezájem ze strany nováčků o příručku	Školení vedoucích a personalistů	2	5	10
R2	Nezahrnutí všech důležitých informací do příručky	Stanovena zodpovědnost za úkol Stanoven určitý čas na zjištění informací	1	3	3
R3	Nedostatek financí	Podrobná nákladová analýza projektu	2	3	6

Označení	Riziko	Opatření	Pravděpodobnost rizika	Dopady rizika	Míra rizika
		Průběžný monitoring nákladů Rezervní zdroje			
R4	Nevhodný výběr školitele	Vybrán školitel, který se podílí na projektu od začátku a je motivovaný	1	3	3
R5	Neochota ze strany vedoucích pracovníků účastnit se školení	Účast tajemníka, jakožto vedoucího zaměstnance Bude vysvětlen účel a přínos školení i celého projektu	1	3	3
R6	Nefunkční šablona adaptačního plánu	Před zavedením bude testována v rámci personálního oddělení	1	4	4
R7	Nedostatek času na vyhodnocení	Průběžné vyhodnocování projektu Bude stanoven časový harmonogram na vyhodnocení projektu	1	2	2

13 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Díky provedené analýze bylo zjištěno několik nedostatků, které znázorňuje tabulka č. 8. Hlavním cílem projektu bylo zlepšit stávající adaptační proces a odstranit zjištěné nedostatky. Dílčími cíli projektu byly zvýšení spokojenosti a informovanosti zaměstnanců zvýšení zájmu vedoucích pracovníků o nováčka. V souvislosti s těmito dílčími cíli se očekávalo snížení fluktuace.

V rámci projektu bylo navrženo několik klíčových aktivit. Byla navržena příručka pro nového zaměstnance, tzv. „Kompas“, která by napomohla právě k zorientování se v organizaci a zvýšení informovanosti nováčků o fungování magistrátu. V příloze P VI je představen grafický návrh příručky. Dále bylo navrženo zavedení hodnotící schůzky nováčka s vedoucím zaměstnancem, která by napomohla ke zvýšení komunikace mezi nováčkem a vedoucími, ale také zavedení zpětnovazebních rozhovorů. V rámci této aktivity bylo navrženo několik činností, které jsou pro zavedení stěžejní – zpracováno metodiky pro vedení rozhovorů se zaměstnanci, vytvoření šablony pro zpětnovazební rozhovor a proškolení vedoucích. Třetí klíčovou aktivitou bylo vytvoření šablony adaptačního plánu. Díky šabloně si vedoucí pracovník stanovil, před nástupem nováčka, co by měl zvládat a případně kdo jej bude školit. Šablona adaptačního plánu napomohla k zavedení pravidelných zpětnovazebních rozhovorů a popisu náplně činnosti ve smyslu, co se od nováčka očekává v rámci průběhu adaptace. Grafický návrh šablony je zpracován v příloze P VII. Poslední klíčovou aktivitou bylo vyhodnocení celého projektu po 1 roce jeho zkušební doby. Po vyhodnocení projektu by měly všechny klíčové aktivity splnit cíl diplomové práce a napomoci ke zlepšení současného procesu adaptace na Magistrátě města Zlína.

Pro stanovení odpovědnosti za jednotlivé činnosti byla využita matice odpovědnosti RACI. Následně byla provedena časová analýza projektu, do které byly zahrnuty veškeré aktivity, která v rámci projektu budou vykonána. Nejkratší doba trvání projektu byla stanovena na 291 pracovních dní. Náklady jednorázově vynaložené byly stanoveny pomocí nákladové analýzy na 156 100 Kč. Suma nákladů na činnosti prováděné opakovaně činí 70 100 Kč. V konečné fázi byla provedena riziková analýza metodou RIPRAN. Mezi hlavní rizika byla stanovena – nezáměr ze strany nováčků o příručku, nedostatek financí a nefunkční šablona adaptačního plánu. Po navržení opatření se míra rizik snížila a žádný z faktorů nespadá do vysoké rizikovitosti.

ZÁVĚR

Každý nový člen nese do organizace své jedinečné znalosti a schopnosti, které mohou být zásadní pro neustálý růst a rozvoj organizace. Pokud organizace má zavedený řízený proces adaptace napomáhá ke zvyšování výkonu a udržení nováčků. Důležité je však tento proces neustále rozvíjet a přizpůsobovat měnícím se podmínkám a trendům vnějšího prostředí.

Cílem diplomové práce bylo identifikovat nedostatky v současném procesu adaptace na Magistrátě města Zlína a navrhnout projekt na zlepšení procesu adaptace. V rámci projektu byly navrženy nástroje, díky kterým dojde ke zvýšení spokojenosti a informovanosti zaměstnanců a snížení fluktuace.

V rámci teoretické části obsahovala literární rešerše na základě tuzemských i zahraničních zdrojů. V teoretické části jsou vymezeny pojmy související s problematikou řízení lidských zdrojů, do které spadá téma diplomové práce. V jednotlivých kapitolách byl popsán příjem zaměstnanců, adaptace zaměstnanců a adaptační proces a jeho nástroje. Zjištěné poznatky byly aplikovány při tvorbě praktické části.

Praktická část této práce zahrnovala představení Magistrátu města Zlína společně s organizační strukturou a jejími benefity. Následně byla provedena analýza struktury zaměstnanců, která se následně zaměřovala na 4 kategorie zaměstnanců z důvodu rozdílnosti mezi jednotlivými kategoriemi. Byly analyzovány metody vyhledávání uchazečů a příjem zaměstnanců. Stěžejní část tvořila analýza současného procesu adaptace, která byla vypracována pomocí dotazníkového šetření mezi nováčky a polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími zaměstnanci. Na základě analýzy byly zjištěny nedostatky v procesu adaptace – chybějící příručka nového zaměstnance, přidělení mentora na více oddělení, pravidelné zpětnovazební rozhovory a přehledný popis náplně činnosti.

Na základě identifikovaných výstupů z analýzy byl navržen projekt na zlepšení adaptace nováčků prostřednictvím navržených nástrojů. Byly stanoveny cíle projektu metodou SMART a jeho klíčové aktivity. Mezi klíčové aktivity patřilo zavedení fyzické příručky, hodnotícího rozhovoru nováček-vedoucí, zpracování a zavedení adaptačního plánu a vyhodnocení projektu. Následně byla provedena časová analýza, kdy nejkratší doba trvání projektu byla stanovena na 291 pracovních dní. Byla zjištěna hlavní rizika projektu – nezájem ze strany nováčků o příručku, nedostatek financí a nefunkční šablona adaptačního plánu. Celkové jednorázové náklady projektu byly vyčísleny na 156 100 Kč. Náklady, které budou vynakládány v průběhu adaptace činí 70 100 Kč.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ALMA CAREER CZECHIA, ©1996–2024. *Temio*. Online. Dostupné z: <https://cz.teamio.com/>. [cit. 2024-03-22].

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2020. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-9827-6.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024752587.

Adaptation of workers, 2023. Online. In: Ceopedia. Dostupné z: https://ceopedia.org/index.php/Adaptation_of_workers. [cit. 2023-10-21].

BAUER, Talya; ERDOGAN, Berrin; CAUGHLIN, David a TRUXILLO, Donald M. 2020. *Human resource management: people, data, and analytics*. Los Angeles: SAGE Publications. ISBN 978-1-5063-6312-7

CESÁRIO, Francisco a CHAMBEL, Mária José, 2019. On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*. Online. Roč. 27, č. 5, s. 1465-1479. ISSN 1934-8835. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1517>. [cit. 2024-01-18].

ČESKO, 2000. Zákon ze dne 12. dubna 2000, o obcích. Online. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 38. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128#cast1>

ČESKO, 2002. Zákon ze dne 12.července 2002, o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Online. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 114. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312?text=z%C3%A1kon+o+%C3%BA%C5%99edn%C3%ADc%C3%ADch+samospr%C3%A1vn%C3%BDch+celk%C5%AF>

ČESKO, 2006. Zákon ze dne 7.června 2006, zákoník práce. Online. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 84. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262/zneni-20240101>

DOLEŽAL, Jan; MÁCHAL, Pavel a LACKO, Branislav, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4275-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 9788074003479.

EISEL, Juraj. 2021. *Systém a procesy řízení lidských zdrojů: (učební text – příklady a návody)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-215-3.

FARKAČOVÁ, Lenka. 2022. *Strategické řízení lidských zdrojů – modely a trendy: (učební text – teoretický základ, příklady a návody)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-236-8.

GAJDA, Joanna, 2019. Professional Adaptation of New Employees to the Organization. Online. *System Safety: Human - Technical Facility - Environment*. 2019-03-01, roč. 1, č. 1, s. 929-938. ISSN 2657-5450. Dostupné z: <https://doi.org/10.2478/czoto-2019-0118>. [cit. 2024-03-23].

GREGOROVÁ, Monika, 2022. *Proč měřit míru fluktuace zaměstnanců a na co se zaměřit pro její snižování*. Online. Dostupné z: <https://cz.linkedin.com/pulse/pro%C4%8Dm%C4%9B%C5%99it-m%C3%ADru-fluktuace-zam%C4%9Bstnanc%C5%AF-na-co-se-pro-jej%C3%AD-gregorov%C3%A1>. [cit. 2023-10-21].

HORVÁTHOVÁ, Petra a ČOPÍKOVÁ, Andrea. 2017. *Human resource management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-4103-8.

HR PORADNA, 2023. *Proč počítat míru fluktuace zaměstnanců a na co se zaměřit pro její snižování*. Online. Galerie zdravotnictví. Dostupné z: <https://www.galeriezdravotnictvi.cz/tipy-pro-personalisty/pro%C4%8D-po%C4%8D%C3%ADtat-m%C3%ADru-fluktuace-zam%C4%9Bstnanc%C5%AF-a-na-co-se-zam%C4%9B%C5%99it-pro-jej%C3%AD-sni%C5%BEov%C3%A1n%C3%AD>. [cit. 2024-03-26].

CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta, 2022. *Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru. Právní monografie*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-393-7.

JAKUBIAK, Monika a KONDAS, Magdalena. Employees' adaptation as a critical element of human resources management – a case study. Online. *Organizacja a Zarządzanie : kwartalnik naukowy*. Roč. 2017, č. 4, s. 27--38. ISSN 1899-6116. Dostupné z: <https://doi.org/10.29119/1899-6116.2017.40.2>. [cit. 2024-03-23].

JONIAKOVÁ, Zuzana; GÁLIK, Rudolf; BLŠTÁKOVÁ, Jana a TARIŠKOVÁ, Natália. 2016. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-532-3.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2612-888.

LOCHMANNOVÁ, Alena. 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media. ISBN 9788074022821.

MAGISTRÁT MĚSTA ZLÍNA, 2024. *Zlín*. Online. Dostupné z: <https://www.zlin.eu/>.

MĚSTO ZLÍN [@zlin.eu], 2024. *Facebook*. Online. 2024, 8. února 2024. Dostupné z: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=937239347933050&set=a.730402341950086>. [cit. 2024-03-22].

MĚRTLOVÁ, Libuše. 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 9788072049073.

PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STŘÍTESKÝ, Marek. 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.

PAVLÍK, Marek, 2014. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 9788024752563.

RACI matice, 2024. Online. Projectman. Dostupné z: <https://www.projectman.cz/sablony/raci-matice>. [cit. 2024-04-08].

STATUTÁRNÍ MĚSTO ZLÍN, 2024. *Magazín Zlín*. Online. Roč. 2024, č. 3. Dostupné z: www.zlin.eu/magazinzlin. [cit. 2024-03-22].

SUCIPTO, Hendri, 2024. The Impact of Artificial Intelligence (AI) on Human Resource Management Practices. Online. *Management Studies and Business Journal (PRODUKTIVITA)*. Roč. 2024, č. 1, s. 138-145. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.62207/xey9mx18>. [cit. 2024-04-11].

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

VACKOVÁ, Hana, 2021. Ve zkušební době odchází až pětina zaměstnanců. Firmy je neumí nalodit. Online. *Ekonom*. ISSN 2787-9380. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-67006390-ve-zkusebni-dobe-odchazi-az-petina-zamestnancu-firmy-je-neumi-nalodit>. [cit. 2024-03-22].

VELUMYAN, Naira, 2021. Manage New Employees' Adaptation In Stages For Better Performance. Online. *Forbes*. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/11/04/manage-new->

employees-adaptation-in-stages-for-better-performance/?sh=d785d5f315e0&_x_tr_hist=true. [cit. 2024-03-22].

VOJTOVIČ, Sergej et al. 2013. *Personálny manažment v organizácii*. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-483-1.

ZHOU, Xiaoman; ZHANG, Shuaijun; ZHAO, Xinyuan (Roy); NAMASIVAYAM, Karthik a ZHENG, Huihui, 2024. How mentors inspire affective commitment in newcomers: The roles of servant leadership, psychological capital, and feedback-seeking behavior. *International Journal of Hospitality Management*. Online. ISSN 02784319. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103677>. [cit. 2024-01-18].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČR Česká republika

HRM Human Resource Management

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Organizační struktura personálního oddělení (vlastní zpracování dle Magistrát města Zlína, © 2024)	39
Obrázek 2 Inzerát pracovní pozice umístěný na síti Facebook (zdroj: Město Zlín, 2024)..	46
Obrázek 3 Inzerát volné pracovní pozice zveřejněné v Magazínu Zlín (zdroj: Magazín Zlín, 2024)	47
Obrázek 4 Kategorie zaměstnanců (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)	52
Obrázek 5 Grafické znázornění důležitosti nástrojů pro zorientování se v organizaci (dle dotazníkového šetření).....	55
Obrázek 6 Zadávací tabulka časové analýzy (vlastní zpracování dle programu QM for Windows).....	75
Obrázek 7 Řešení časové analýzy projektu (vlastní zpracování dle programu QM for Windows).....	75
Obrázek 8 Ganttův diagram projektu (vlastní zpracování dle programu QM for Windows)	76
Obrázek 9 Síťový graf (vlastní zpracování dle programu QM for Windows).....	76

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Evidenční počet zaměstnanců v letech 2013, 2018 a 2023 (vlastní zpracování dle interních materiálů organizace)	40
Tabulka 2 Evidenční počet zaměstnanců v rámci vybraných kategorií dle jednotlivých útvarů k 31.12.2023 (vlastní zpracování dle interních materiálů)	41
Tabulka 3 Rozdělení vybraných kategorií zaměstnanců dle věkového rozdělení k 31.12.2023 (vlastní zpracování dle interních materiálů organizace)	43
Tabulka 4 Rozdělení vybraných kategorií zaměstnanců dle vzdělání k 31.12.2023 (vlastní zpracování dle interních materiálů organizace)	43
Tabulka 5 Míra fluktuace zaměstnanců v letech 2019-2023 (vlastní zpracování dle interních materiálů organizace).....	44
Tabulka 6 Počet odchodů z organizace za rok 2023 (zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)	44
Tabulka 7 Přehled odpovědí ohledně postoje nováčků k navrženým tvrzením týkajících se prvních dojmů z organizace (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)	56
Tabulka 8 Shrnutí předností a nedostatků adaptačního procesu.....	62
Tabulka 9 Matice odpovědnosti – jednorázové činnosti (vlastní zpracování).....	71
Tabulka 10 Matice odpovědnosti – opakující se činnosti (vlastní zpracování).....	73
Tabulka 11 Časová analýza (vlastní zpracování)	74
Tabulka 12 Náklady na zavedení fyzické příručky (vlastní zpracování).....	77
Tabulka 13 Náklady na hodnotící schůzku nováčků – vedoucí (vlastní zpracování).....	78
Tabulka 14 Náklady na adaptační plán (vlastní zpracování).....	78
Tabulka 15 Náklady na vyhodnocení projektu (vlastní zpracování)	79
Tabulka 16 Celkové jednorázově vydané náklady projektu (vlastní zpracování)	79
Tabulka 17 Celkové opakovaně vynaložené náklady projektu (vlastní zpracování).....	80
Tabulka 18 Seznam rizik v rámci rizikové analýzy (vlastní zpracování).....	81
Tabulka 19 Matice rizik (vlastní zpracování)	82
Tabulka 20 Seznam rizik po zavedení opatření (vlastní zpracování)	83

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Evidenční stavy zaměstnanců dle kategorie zaměstnanců k 31.12.2023 (vlastní zpracování dle interních materiálů organizace)	40
Graf 2 Průměrný plat na Magistrátě města Zlína v letech 2019-2023 (vlastní zpracování dle interních materiálů organizace)	41
Graf 3 Míra spokojenosti nováčků s vybranými oblastmi spokojenosti (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)	53
Graf 4 Míra pozornosti věnována nováčkovi ze strany mentora (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)	54
Graf 5 Osoba, která nejčastěji věnovala nováčkovi pozornost a komunikovala s ním v průběhu adaptace (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)	58
Graf 6 Četnost komunikace s vedoucím během adaptace (vlastní zpracování dle dotazníkového šetření)	58

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační schéma organizace

Příloha P II: Dotazník

Příloha P III: Výsledky dotazníku

Příloha P IV: Strukturované rozhovory

Příloha P V: Logický rámec projektu

Příloha P VI: Příručka nového zaměstnance

Příloha P VII: Adaptační plán

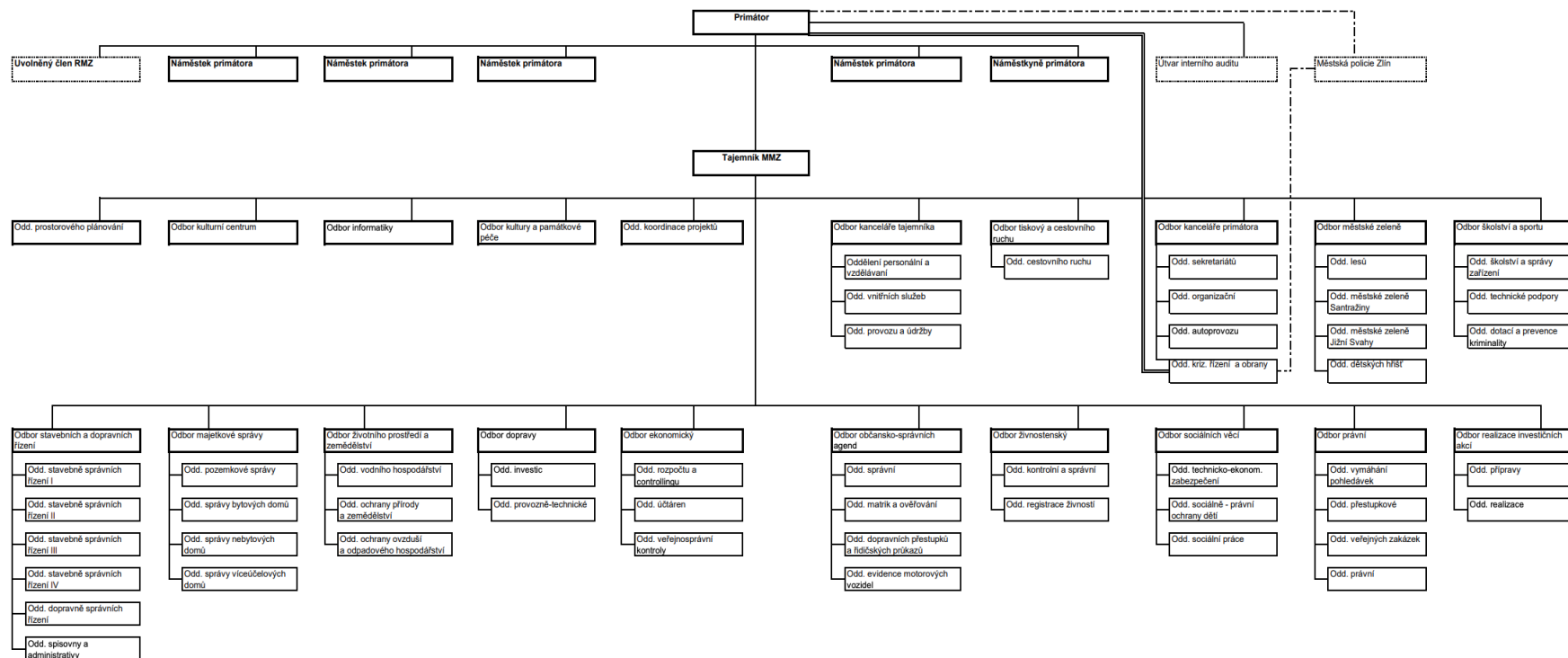
PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA ORGANIZACE

Organizační schéma Magistrátu města Zlína účinné od 01. 07. 2021

příloha č. 1

Legenda

- line řízení dle zákoníku práce, příp. zákona o úřednících
- - - line řízení dle zvláštních zákonů
- line kooperačních vazeb



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Hodnocení průběhu adaptace nováčků na Magistrátu města Zlína

Vážení zaměstnanci,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku.

Cílem průzkumu je zjistit, jak nováčci vnímají průběh adaptace na Magistrátu města Zlína. Odpovědi jsou anonymní, výsledky průzkumu budou využity v mé diplomové práci k tvorbě návrhu na zlepšení. Tento návrh bude poskytnut personálnímu oddělení pro případné změny adaptačního procesu v organizaci. Pomozte nám vytvořit pracovní prostředí, ve kterém se každý nový zaměstnanec bude cítit vítán!

Děkuji za ochotu a Váš čas!

Iveta Jurčáková - studentka 2. ročníku magisterského studia

Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

i_jurcakova@utb.cz

1 Do jaké míry jste byl/a spokojen/a s procesem adaptace v průběhu zkušební doby?

Nápověda k otázce: *Tzn. proces adaptace zahrnuje orientaci na pracovišti, zapracování a začlenění do kolektivu (1 - nejméně, 5 - nejvíce)*

☆☆☆☆☆ / 5

2 S jakými pocity jste odcházel/a po prvním dnu v novém zaměstnání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Nadšeně Spokojeně Nejistě Nepříjemně Znechuceně

3 Byly Vám poskytnuty materiály pro snazší průběh adaptace?

Nápověda k otázce: *Například popis pracovních činností, adaptační plán, pracovní řád atd.*

Ano Ne

4 Pokud ano, do jaké míry jste byl/a spokojen/a s materiály, které Vám byly poskytnuty pro snazší průběh adaptace?

Nápověda k otázce: *1 - nejméně, 5 - nejvíce*

☆☆☆☆☆ / 5

5 Pokud byste navrhoval/a něco zlepšit z hlediska poskytnutých materiálů, co by to bylo?

Nápověda k otázce: *Například vizuální stránka, přehlednost, atd.*

6 Probíhala komunikace ze strany Magistrátu před Vaším nástupem do zaměstnání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano Ne

7 Pokud ano, jak byste ji hodnotil/a?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Zcela dostatečná Spíše dostatečná Spíše nedostatečná Zcela nedostatečná

8 Byly Vám poskytnuty informace ze strany úřadu, kam se máte dostavit v nástupní den?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano Ne

9 Byl Vám přidělen mentor pro lepší průběh adaptace?

Nápověda k otázce: *Tzn. zkušenější kolega, který Vám aktivně pomáhal a zaškoloval Vás v průběhu zkušební doby*

Ano Ne

10 Pokud ano, do jaké míry Vám věnoval pozornost?

Nápověda k otázce: *1 - minimální, 5 - maximální*

☆☆☆☆☆ / 5

11 Jak důležité pro Vás byly tyto nástroje k zorientování se v organizaci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

Hodnocení průběhu adaptace nováčků na Magistrátu města Zlína

	Rozhodně důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Rozhodně nedůležité	Nemohu posoudit (neměl/a jsem)
Informace od nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informace od kolegů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informace od mentora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12 Pokud byste navrhoval/a něco změnit z hlediska zlepšení těchto nástrojů, co by to bylo?

13 Jaký je Váš postoj k následujícím tvrzením týkajícím se Vašich prvních dojmů z organizace?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nemohu posoudit
Cítil/a jsem se v organizaci vítán/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní místo bylo připravené předem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cítil/a jsem zájem ze strany vedoucích.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kolektiv spolupracovníků mě přijal dobře.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolupracovníci mi byli oporou a vždy jsem se na ně mohl/a obrátit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentor mi ochotně věnoval svůj čas a poskytoval mi pomoc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14 Kdo Vám nejčastěji v průběhu adaptace věnoval pozornost a komunikoval s Vámi?

Nápověda k otázce: *Tzn. ptal se, jak se Vám daří, pomáhal Vám atd.*

- Vedoucí oddělení Přidělený mentor Personální oddělení Kolega (jiný než mentor) Nikdo mi zpětnou vazbu neposkytoval
- Jiná

15 Jak často s Vámi komunikoval vedoucí v průběhu adaptace?

Nápověda k otázce: *Tzn. vysvětloval, chválil, upozorňoval na nedostatky, zajímal se o Vás atd.*

- Denně 1x za týden 1x za 2 týdny 1x za měsíc 1x v půlce zkušební doby
- Pouze na konci mé zkušební doby Nedostal/a jsem zpětnou vazbu

16 Měl/a jste v průběhu prvních 3 měsíců prostor pro komunikaci s personalistou?

Nápověda k otázce: *Tzn. ptal se jak se Vám daří, zda je vše v pořádku atd.*

- Ano Ne

17 Co pro Vás bylo nejnáročnější v průběhu adaptace?

Nápověda k otázce: *Například zorientovat se v náplni práce, spřátelit se s kolegy atd.*

18 Je něco, co Vám nejvíce chybělo v průběhu adaptace?

19 Když se ohlédnete na první měsíce zpátky, co byste ocenil/a?

Nápověda k otázce: *Například informační příručku pro nové zaměstnance, pravidelnou komunikaci, přidělení mentora atd.*

20 Jaký je Váš věk?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 29 let a méně 30 let a více

21 Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Muž Žena Jiné

22 Do které kategorie zaměstnanců spadáte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Vedoucí úředník Vedoucí neúředník Úředník Neúředník

PŘÍLOHA P III: VÝSLEDKY DOTAZNÍKU

1. Do jaké míry jste byl/a spokojen/a s procesem adaptace na Magistrátě města Zlína?

Zodpovědělo 24 nováčků (100 %). 10 nováčků (41,7 %) označilo 5/5. 8 nováčků (33,3 %) označilo 4/5. 2 nováčci (8,3 %) označilo 3/5. 3 nováčci (12,5 %) dali 2/5. Jeden nováček (4,2 %) označil 1/5.

2. S jakými pocity jste odcházel/a po prvním dni v novém zaměstnání?

Otázku zodpovědělo 24 respondentů (100 %). Čtyři nováčci (16,7 %) odpověděli nadšeně. 11 nováčků (45,8 %) spokojeně. 8 nováčků (33,3 %) nejistě. Nepříjemně neodpověděl nikdo. Znechuceně označil jeden nováček (4,2 %).

3. Byly Vám poskytnuty materiály pro snazší průběh adaptace?

Otázku zodpovědělo 24 respondentů (100 %). Odpověď ano označilo 20 respondentů (83,3 %). Odpověď ne dali 4 respondenti (16,7 %).

4. Pokud ano, do jaké míry jste byl/a spokojen/a s poskytnutými materiály pro snazší průběh adaptace?

Otázku zodpovědělo 22 respondentů (91,67 %). Dva respondenti (8,33 %) nezodpověděli otázku. Odpověď 5/5 označilo 6 respondentů (27,3 %), 4/5 označilo 10 respondentů (45,5 %), 3/5 zvolili 3 respondenti (13,6 %), 2/5 neoznačil žádný respondent a 1/5 označili tři respondenti (13,6 %).

5. Pokud byste navrhoval/a něco zlepšit z hlediska poskytnutých materiálů, co by to bylo?

16 respondentů (66,67 %) nenapsali žádnou odpověď. Osm respondentů (33,33 %) napsali svou odpověď, zde je přepis:

- Dostat podklady v psané formě – základní kontakty, přehled činnosti, popis agendy. Hodila by se "kuchařka" obecného fungování magistrátu.
- jasně dané kompetence, povinnosti i nároky
- Poskytnutí dokumentace s příklady z praxe.
- Přehlednost rozhodně přehlednost, stručnost a jednoduchost
- vše v pořádku
- zavedení materiálů pro lepší orientaci fungování magistrátu (kde co najdu)

- Žádné jsem nedostala

6. Šestá otázka – Probíhala komunikace ze strany Magistrátu před Vaším nástupem do zaměstnání?

24 respondentů (100 %) odpovědělo ano.

7. Pokud ano, jak byste ji hodnotil/a?

Otázku zodpovědělo 24 respondentů (100 %). Odpověď zcela dostatečná uvedlo 18 respondentů (75 %), spíše dostatečná uvedlo 6 respondentů (25 %). Odpověď spíše nedostatečná a zcela nedostatečná neodpověděl žádný respondent.

8. Byly Vám poskytnuty informace ze strany úřadu, kam se máte dostavit v nástupní den?

24 respondentů (100 %) odpovědělo ano.

9. Byl Vám přidělen mentor pro lepší průběh adaptace?

Otázku zodpovědělo 24 respondentů (100 %). Odpověď ano označilo 15 respondentů (62,5 %). Odpověď ne označilo 9 respondentů (37,5 %).

10. Pokud ano, do jaké míry Vám věnoval pozornost?

Otázku zodpovědělo 19 respondentů (79,2 %) a nezodpovědělo 5 respondentů (20,8 %). Odpověď 5/5 označilo 12 respondentů (63,2 %), 4/5 označili 4 respondenti (21,1 %), 3/5 označil jeden respondent (5,3 %), 2/5 neoznačil žádný respondent a 1/5 označili dva respondenti (10,5 %).

11. Jak důležité pro Vás byly tyto nástroje k zorientování se v organizaci?

Otázku zodpovědělo 24 respondentů (100 %).

Odpověď	Rozhodně důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Rozhodně nedůležité	Nemohu posoudit
Informace od nadřízeného	12 (50 %)	7 (29,2 %)	2 (8,3 %)	2 (8,3 %)	0
Informace od kolegů	19 (79,2 %)	5 (20,8 %)	0	0	0
Informace od mentora	13 (54,2 %)	1 (4,2 %)	1 (4,2 %)	0	7 (29,2 %)
Intranet	5 (20,8 %)	10 (41,7 %)	7 (29,2 %)	1 (4,2 %)	0

12. Pokud byste navrhoval/a něco změnit z hlediska zlepšení těchto nástrojů, co by to bylo?

16 respondentů (66,67 %) nenapsali žádnou odpověď. Osm respondentů (33,33 %) napsali svou odpověď, zde je přepis:

- Dostat k dispozici mentora (nebo aspoň chvíli stínovat kolegu, za kterého nastupuju). Od vedoucí by se hodilo více obecných informací k fungování magistrátu.
- Chyběl mi přidělený mentor, se kterým bych konzultovala dotazy a se kterým bych sdílela kancelář.
- Intranet je za mě velmi nepřehledný a není zrovna uživatelsky přívětivý, má zastaralý vzhled a většinou mám problém najít požadovanou věc, tady je určitě potřeba zapracovat na jeho podobě. Využívám zde pouze kontakty na zaměstnance.
- nevím
- přehlednost, stručnost, zlepšení komunikace vedoucí – zaměstnanec
- trochu jsem tápala kde najdu PermWeb, FormFlow atd.
- více informací od nadřízeného
- více komunikovat s vedoucím

13. Jaký je Váš postoj k následujícím tvrzením týkajícím se Vašich prvních dojmů z organizace?

Otázku zodpovědělo 24 respondentů (100 %).

Odpověď	Rozhodně důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Rozhodně nedůležité	Nemohu posoudit
Cítil/a jsem se v organizaci vítán/a.	13 (54,2 %)	11 (45,8 %)	0	0	0
Pracovní místo bylo připravené předem.	13 (54,2 %)	7 (29,2 %)	3 (12,5 %)	1 (4,2 %)	0
Cítil/a jsem zájem ze strany vedoucího.	14 (58,3 %)	6 (25,0 %)	4 (16,7 %)	0	0
Kolektiv spolupracovníků mě přijal dobře.	16 (66,7 %)	5 (20,8 %)	2 (8,3 %)	0	1 (4,2 %)

Odpověď	Rozhodně důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Rozhodně nedůležité	Nemohu posoudit
Spolupracovníci mi byli oporou a vždy jsem se na ně mohl/a obrátit.	16 (66,7 %)	6 (25,0 %)	2 (8,3 %)	0	0
Mentor mi ochotně věnoval svůj čas a poskytoval mi pomoc.	12 (50,0 %)	4 (16,7 %)	0	0	7 (29,2 %)

14. Kdo Vám nejčastěji v průběhu adaptace věnoval pozornost a komunikoval s Vámi?

Otázku zodpovědělo 24 respondentů (100 %).

Odpovědi	Počet respondentů	Podíl
Vedoucí oddělení	6	25 %
Přidělený mentor	6	25 %
Personální oddělení	1	4,2 %
Kolega (jiný než mentor)	9	37,5 %
Nikdo mi zpětnou vazbu neposkytoval	1	4,2 %
Jiná	1	4,2 %

15. Jak často s Vámi komunikoval vedoucí v průběhu adaptace?

Otázku zodpovědělo 24 respondentů (100 %).

Odpovědi	Počet respondentů	Podíl
Denně	8	33,3 %
1x za týden	8	33,3 %
1x za 2 týdny	1	4,2 %
1x za měsíc	1	4,2 %
1x v půlce zkušební doby	0	0,0 %
Pouze na konci mé zkušební doby	1	4,2 %
Nedostal/a jsem zpětnou vazbu	5	20,8 %

16. Měl/a jste v průběhu prvních 3 měsíců prostor pro komunikaci s personalistou?

Otázku zodpovědělo 24 respondentů (100 %). Odpověď ano uvedlo 23 respondentů (95,8 %), ne uvedl jeden respondent (4,2 %).

17. Co pro Vás bylo nejnáročnější v průběhu adaptace?

Otázku zodpovědělo 20 respondentů (83,3 %) a nezodpovědělo 5 respondentů (16,7 %). Zde je přepis odpovědí:

- Kolegyně
- Náplň práce
- náplň práce, s kým komunikovat určitou problematiku, jak vlastně funguje pracovní proces
- obsluha spisové služby, odborné programy
- orientace v náplni práce
- orientace v náplni práci, zorientování se vůbec v organizaci (co a jak funguje), jednotlivé vazby na pracovišti, adaptace na prostředí
- pochopit, co se po mně všechno chce (chyběl souhrnný přehled, za co vše mám na zodpovědnost), získat si kolegy (nebyli informováni o důvodu mé předchůdkyně), zjistit, jak a co na magistrátu funguje (co můžu a co nemůžu...)
- Zaškolení se v praxi v oboru, ke kterému jsem měla teoretické znalosti ze studia na VŠ.
- zorientovat, projít, vyčistit předchozí práci předchůdkyně
- zorientovat se
- zorientovat se jak to funguje na magistrátě a jeho součástí, popis pracovní náplně
- Zorientovat se ve spisové službě, PC programu, složité...
- (4x) zorientovat se v náplni práce
- zorientovat se v náplni práce a jednotlivými pracovními postupy
- zorientovat se v náplni práce, pochopit fungování magistrátu
- Zorientovat se v pracovních činnostech.

- zorientovat se v náplni práce, tabulkách, serverech...

18. Je něco, co Vám nejvíce chybělo v průběhu adaptace?

Otázku zodpovědělo 11 respondentů (45,8 %) a nezodpovědělo 13 respondentů (54,2 %).

Zde je přepis odpovědí:

- asi větší "vtáhnutí do děje" ze strany vedoucího
- brožura pro nové zaměstnance, zpětná vazba s vedoucím,
- ne
- nenapadá mě nic konkrétního
- není
- nic
- popis agendy, předání agendy, zpětná vazba a jasné zadání od vedení.
- stručný popis toho co mám dělat, zpětná vazba s vedoucím
- více pozornosti
- Vypracovaný plán školení.
- zájem vedoucího, ohodnocení

19. Když se ohlédnete na první měsíce zpátky, co byste ocenil/a?

Otázku zodpovědělo 16 respondentů (66,7 %) a nezodpovědělo 8 respondentů (33,3 %). Zde je přepis odpovědí:

- informační příručku pro nové zaměstnance, pravidelné vyhodnocení s vedoucím
- informační příručku pro nové zaměstnance, pravidelnou komunikaci s vedoucím
- jasně určená pravidla
- Komunikace s vedoucím oddělení
- metodické pokyny
- Možnost pronajmout si parkovací místo v parkovacím domě.
- Ocenila bych přátelský přístup kolegů a jejich pomoc při řešení odborných záležitostí.

- Oceňuji rovný přístup vedoucí ke všem zaměstnancům, necítím, že by zde byli preferováni někteří vybraní jedinci, jako jsem zažila na jiných pracovištích. Oceňuji i přátelskou atmosféru kolektivu, nikdo nikoho nepomlouvá, nekritizuje. Mám dobrý pocit na pracovišti.
- Oceňuji rozhodně ochotu mých kolegů, kteří mi byli vždy k dispozici a mohla jsem se na ně obrátit. Personální oddělení také funguje velmi dobře a s technikou mi vždy ochotně poradili kolegové z IT.
- ochotu mentora a nejbližších kolegů
- školení spisové služby obratem po nástupu
- určitě od každého něco...rozumím, že kolegové mají své práce dost, ale "zaučení" a zasvěcení více do chodu odboru by bylo určitě přínosné
- vše v pořádku
- zájem a ochotu vedoucích i kolegů my kdykoli s čímkoli pomoci, poradit, zorientovat se atd., poskytnutý prostor na zapracování, ...
- Zájem ze strany vedení - dotazování. písemný popis agendy včetně informací o tom, co je např. aktuálně rozpracované - jakákoliv znalostní databáze. Místo dlouhých a nečitelných směrnic jednoduchá kuchařka na základní úkony.
- zaškolení od kolegů

20. Jaký je Váš věk?

Otázku zodpovědělo 24 respondentů (100 %). Odpověď 29 let a méně uvedli 3 respondenti (12,5 %), 30 let a více uvedlo 21 respondentů (87,5 %).

21. Jaké je Vaše pohlaví?

Otázku zodpovědělo 24 respondentů (100 %). Odpověď Muž uvedlo 7 respondentů (29,2 %), Žena uvedlo 17 respondentů (70,8 %). Odpověď Jiné neoznačil žádný respondent.

22. Do které kategorie zaměstnanců spadáte?

Otázku zodpovědělo 24 respondentů (100 %). Vedoucí úředník neoznačil žádný respondent. Odpověď vedoucí neúředník označil jeden respondent (4,2 %). Odpověď úředník označilo 14 respondentů (58,3 %) a neúředník 9 respondentů (37,5 %).

PŘÍLOHA P IV: STRUKTUROVANÉ ROZHOVORY

Respondent č. 1

Respondentem číslo 1 byla vedoucí oddělení, kde je fluktuace nejnižší v rámci útvarů na Magistrátě města Zlína. Na otázku, co podle ní funguje pro zaškolení nováčka odpověděla následovně: *„Nejprve bych začala, že k nám moc lidí zvenku nechodí. Většinou přejdou z jiného útvaru nebo návrat po mateřské z jiného útvaru. U nás nový člověk zvenku byla jen jedna zaměstnankyně. Myslím si, že určitě funguje, když někdo vedle nováčka sedí a říká mu, co má dělat, v podstatě je to ten mentor. My nemáme jednoho přiděleného mentora, ale každý, kdo dělá tu svou práci a nováček by ji měl znát, tak mu trošku ukazuje a nováček si následně informace spojuje. Vždycky s nováčkem projdu pracoviště, seznámím jej s kolegy.“*

Na otázku, kde si myslí, že jsou slabá místa v procesu adaptace odpověděla: *„Určitě by se dala vylepšit zpětná vazba, nemám prostor si od nováčka zpětnou vazbu vyžádat, protože tady je to firmol a nedám dohromady hodinku uceleného času. Alespoň 2x-3x za to zkušební období by to chtělo si s ním sednout. Stálo by za to mít podchycené linky nebo složku, kde bude mít nováček info, co si má přečíst ohledně organizace (organizační řád, pracovní řád). Chybí mi tady taková bible pro nováčky.“*

Další otázka byla, co si myslí, že její zaměstnance motivuje zůstat stále v organizaci: *„Určitě jistoty. My jsme stabilní zaměstnavatel, fungujeme pořád a pravidelně. Také stabilní typ práce, zaměstnanci mají rádi svou práci, za kterou si zodpovídají. Ustálený kolektiv, kde jsou povahově víceméně všichni stejní.“*

Na čtvrtou otázkou, co si myslí, že je hlavní důvod odchodů zaměstnanců z magistrátu, odpověděla: *„Dělají práci, která je jiná, než si mysleli že budou dělat. Nenaplnuje jejich očekávání, což se může stát. Spousta lidí může odcházet kvůli financím, protože v jiné firmě můžou dostat za stejnou práci více peněz.“*

Na poslední otázku, jak vidí svou roli jako vedoucí v procesu adaptace odpověděla: *„Myslím si, že mám důležitou roli. Jednak, když ten nový člověk přichází, tak stávající kolektiv by měl být na to připraven. Již při výběrovém řízení přemýšlet nad tím, jestli ten člověk zapadne do kolektivu. Zajišťujeme nováčkovi pracovní místo – sepisujeme přístupy, kam by měl vidět.“*

Respondent č. 2 a č. 3

Respondentem číslo 2 byla vedoucí odboru, kde je fluktuace vyšší v rámci jednotlivých útvarů organizace. Ta k sobě přizvala respondenta číslo 3, což byla vedoucí oddělení v rámci

odboru. Na otázky odpovídali většinou společně. Na otázku, co podle nich funguje pro zaškolení nováčka odpověděly následovně: „Každý nováček dostane přiděleného mentora, který s ním sedí v kanceláři. Mentor zodpovídá za adaptační proces v rámci tří měsíců. Mentorem je vždy jenom člověk, o kterém víme, nejen že práci perfektně vykoná, ale má i schopnost předávat dovednosti a odbornost. Snažíme se, aby nový člověk měl poznatky těch nejlepších pracovníků v rámci jednotlivých činností, aby poznal všechny situace, které mohou nastat. Myslíme si, že funguje také adaptační plán, který máme na jednotlivé první tři měsíce a po každém měsíci probíhá vyhodnocení zejména nováček s mentorem a poslední měsíc společně s vedoucí odboru či oddělení. Společně prochází jednotlivé odrážky, že tohle má nováček splněno. Paní vedoucí oddělení si dělá také každý měsíc vyhodnocení s nováčkem, aby mohla vyhodnocovat, jestli je něco špatně.“

Na otázku, kde si myslí, že jsou slabá místa v procesu adaptace odpověděly: „Nový člověk je zahlcen informacemi, protože ta agenda je strašně rozsáhlá a za ty tři měsíce to stejně nepobere, učí se celý život. Ale nemyslíme si, že by si na vstupních informacích nováčka lámali zuby, to je tak neděsí.“ Vedoucí odboru doplnila: „Možná by byla přínosná i pro ostatní útvary, příručka pro zorientování se v úřadě. Sice máme organizační řád, který si nováček přečte, ale něco, kde by bylo napsáno, co má znát, protože se může stát, že vedoucí zapomene nováčkovi nějakou informaci předat.“

Další otázka byla, co si myslí, že jejich zaměstnance motivuje zůstat stále v organizaci, vedoucí oddělení odpověděla: „Na základě hodnotících rozhovorů všichni svorně říkali, že jsme stabilní tým, kolektiv stálých lidí a motivují je benefity, osobní ohodnocení a odměny.“ Vedoucí odboru doplnila odpověď paní vedoucí oddělení: „Určitě kolektiv, tady vždy byla dobrá parta lidí, protože na našem odboru je ta práce natolik náročná, že jsme odkázáni na vzájemnou pomoc, intervizi, samostatnost a různorodá činnost, nevíte, co Vás ten den čeká.“

Na čtvrtou otázkou, co si myslí, že je hlavní důvod odchodů zaměstnanců z magistrátu, odpověděla vedoucí odboru: „Nevím, jak je to na jiných útvarech, ale u nás určitě odchází po několika letech, protože jsou zaměstnanci unavení z kontaktu s lidmi. Tím, že jsme zejména ženský kolektiv, tak od nás odcházejí zaměstnankyně na mateřskou, rodičák nebo skrze dlouhodobou pracovní neschopnost. Napříč úřadem nedokážu ideálně vyhodnotit, ale za mě platové tabulky. Někteří naši zaměstnanci raději odcházejí do neziskových organizací, kde mají více peněz a menší zodpovědnost. Na zaměstnance je také dáván psychický tlak z vnějšího prostředí.“ Paní vedoucí oddělení doplnila: „Stalo se, že i nováček odešel ve zkušební době z důvodu vyhoření. Snažila jsem se ptát co se stalo, jak pomoci, ale nováček

byl naprosto rozhodnutý, že odchází. Nováček šel do práce s plným nasazením, že nebylo vidět známky toho, že by chtěl odejít. S tímto jsem se setkala prvně za celou dobu.“

Na poslední otázku, jak vidí svou roli jako vedoucí v procesu adaptace vedoucí oddělení odpověděla: *„Myslím si, že jako vedoucí oddělení v procesu adaptace mám výraznou roli, protože jsem v přímém kontaktu s tím podřízeným a jsem s ním denně na pracovišti. Myslím si, že můžu i motivovat, můžu klidně i znechutit toho pracovníka. Snažím se motivovat lidi, vyjít jim vstříc, být jim oporou. Nechci, aby pracovník přišel na pracoviště se sevřeným žaludkem.“* Vedoucí odboru doplnila svou odpovědí: *„My každému říkáme, pokud něco mají, ať přijdou a řeknou. Souhlasím s tím, že role vedoucí oddělení je významná, protože ona řídí celý chod oddělení, jestli člověk mezi ně zapadne. V rámci adaptace každý zaměstnanec začíná u mě, přijímací pohovor dělám já. V rámci toho dělám BOZP, předávám pracovní řád a organizační řád k nastudování a seznámím nováčka s kolegy. Pak ho předávám do rukou mentora či vedoucí oddělení. A pak ten konec je semnou. Někdy jsem u závěrečného hodnotícího pohovoru v rámci zkušební doby. Nejprve si promluví s vedoucí oddělení o pracovnících a následně si na chvíli pracovníka zavolám po zkušební době a popovídám si s ním, protože mu nastavuji osobní ohodnocení. Zeptám se, jestli s ním kooperuje vedoucí oddělení, jestli nemá výhrady k pracovnímu kolektivu a na závěr se snažím mít nachystané hodnocení, jak jsme nováčka navnímalý s paní vedoucí oddělení.“*

PŘÍLOHA P V: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

	Strom cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření/způsob ověření	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl (záměr)	Zvýšení spokojenosti zaměstnanců Zvýšení informovanosti nováčků Zvýšení zájmu vedoucích zaměstnanců o nováčka Snížení fluktuace zaměstnanců	Index celkové spokojenosti zaměstnanců je alespoň 85 % Míra celkové fluktuace max 5 %	Personální data Zpětnovazební rozhovory s nováčky Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci	
Projektový cíl	1. Zlepšení adaptačního procesu na Magistrátu města Zlína	Index spokojenosti vedoucích pracovníků s nováčky je vyšší než 80 % Míra fluktuace nováčků max. Více než 90 % nováčků je spokojeno s procesem adaptace	Personální data Záznamy ze zpětnovazebních rozhovorů Dotazníkové šetření	
Výstupy	1.1 Fyzická příručka pro nového zaměstnance 1.2 Zavedení hodnotící schůzky nováček – vedoucí 1.3 Vytvoření adaptačního plánu 1.4 Vyhodnocení projektu	Počet rozdaných příruček (min. 10) Rozsah příručky (10-20 A6) Získané podněty pro revizi příručky (min. 3) Snížení počtu dotazů ohledně fungování magistrátu (min. 10 %) Snížení počtu stížností na adaptační proces (o 10 %) Každý nováček během zkušební doby min. 1 rozhovor s vedoucím Index spokojenosti s příručkou ze strany nováčků (min. 80 %)	Statistiky organizace Příručka Záznamy ze zpětnovazebních rozhovorů Průzkum spokojenosti	Zájem ze strany personálního oddělení o zlepšení adaptace Ochota ze strany zaměstnanců účastnit se dotazníkového šetření Zájem vedení města o zlepšení adaptačního procesu
Aktivity	1.1.1. Zajistit informace a požadavky 1.1.2. Navrhnout a vytvořit příručku 1.1.3. Proškolení personalistů 1.1.4. Proškolení vedoucích pracovníků 1.1.5. Zjištění spokojenosti nováčků s příručkou po 1 roce 1.2.1. Vytvoření metodiky pro vedení zpětnovazebních rozhovorů se zaměstnanci 1.2.2. Zpracování šablony zpětnovazebních rozhovorů 1.2.3. Proškolení vedoucích pracovníků 1.3.1. Zpracování šablony adaptačního plánu 1.3.2. Seznámení vedoucích pracovníků s adaptačním plánem 1.3.3. Vydání interního pokynu pro používání adaptačního plánu 1.4.1. Celkové vyhodnocení projektu	Prostředky (zdroje): Finance Lidské zdroje Telefon Počítač Tiskárna	Časový rámec: spíše na etapy 1.1.1. duben 2024 1.1.2. květen–červen 2024 1.1.3. červen 2024 1.1.4. červen 2024 1.1.5. červen 2025 1.2.1. červen 2024 1.2.2. červen 2024 1.2.3. červenec 2024 1.3.1. červen 2024 1.3.2. červenec 2024 1.3.3. červenec–srpen 2024 1.4.1. březen–duben 2025	Nezájem ze strany nováčků o příručku Nezahnutí všech podstatných informací do příručky Nedostatek financí Nevhodný výběr školitele Neochota ze strany vedoucích pracovníků účastnit se školení Nefunkční šablona adaptačního plánu Nedostatek času na vyhodnocení
	Co nebude v projektu řešeno (a někdo by si mohl myslet, že bude)?		Předběžné podmínky: Management schválí projekt a vyčlení rozpočet.	

PŘÍLOHA P VI: PŘÍRUČKA NOVÉHO ZAMĚSTNANCE



Vážený nováčku,
vítám Vás u nás na Magistrátě!
Pomůžu Vám zorientovat se v prvních dnech.
Jsme rádi, že jste s námi!



Úvodní slovo tajemníka



Primátor

Ing. et. Ing. Jirí Korec

Náměstci primátora

Mgr. Pavel Brada

Michal Čížek

Jana Bazelová

Miroslav Chalánek

Ing. Martina Hladíková

Vojtěch Volf

Tajemník

Mgr. Tomáš Lang

V
E
D
E
N
Í

Víte, kde najdete své kolegy?

Náměstí Míru 12

Primátor, náměstci primátora

Tajemník

Odbor kanceláře primátora

Odbor občansko správních agentů

Odbor stavebních a dopravních řízení

Odbor ekonomický

Odbor informatiky

Podatelna

Odbor stavebních a dopravních řízení

Odbor tiskový a cestovního ruchu

Oddělení prostorového plánování



Zarámí 4421

Podatelna, Oddělení spisové a archívní služby
Informátor

Oddělení autoprovozu

Odbor živnostenský

Odbor školství a sportu

Odbor kultury a památkové péče

Odbor právní (právník)

Odbor majetkové správy

Odbor ekonomický (odd. veřejnosprávní kontroly)

Odbor právní (oddělení vymáhání pohledávek)

Odbor životního prostředí a zemědělství

Útvar interního auditu



Náměstí Míru 464

Odbor kanceláře tajemníka



Zarámí 4077

Odbor ekonomický (odd. rozpočtu a
controllingu, majetková a finanční účtárna)

Oddělení koordinace projektů

Odbor stavebních a dopravních řízení

Odbor realizace investičních akcí

Odbor městské zeleně

Odbor právní (právník)

Odbor právní (odd. veřejných zakázek)



L. Váchy 602

Odbor kanceláře tajemníka (podatelna,
spisovna, informátor)

Odbor občansko-správní agentů

Odbor právní (oddělení přestupkové)

Odbor informatiky

Odbor kanceláře primátora (odd. krizového

řízení a obrany)

Odbor dopravy



Třída Tomáše Bati 3792

Odbor sociálních věcí



Santražiny 3312

Městská policie Zlín

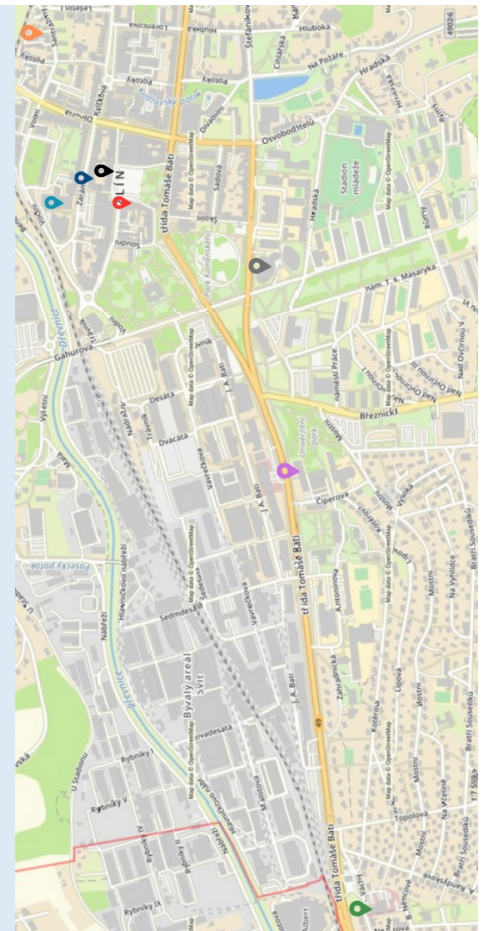


Nám. T. G. Masaryka 5556

Odbor kulturní centrum



- Radnice (Náměstí Míru 12)
- L. Váchy 602
- Odbor sociálních věcí (Třída Tomáše Bati 3792)
- Zarání 4421
- Městská policie (Santražiny 3312)
- Odbor kanceláře tajemníka (Náměstí Míru 464)
- Kulturní centrum (Nám. T. G. Masaryka 5556)
- Zarání 4077



A jaké jsou Vaše benefity?



- 5 týdnů dovolené,
- 4 dny zdravotního volna (sick days),
- pružná pracovní doba mimo rámec úředních hodin,
- příspěvek na stravování,
- jistota stabilního zaměstnavatele,
- odměny při pracovním výročí
- individuální výběr benefitů v rámci systému Cafeteria,
- rekreace ve vlastních chatách na Syrákově,
- příměstské tábory pro Vaše děti
- společenské a sportovní akce (např. poznávací zájezdy, večerní prohlídka ZOO a jiné)

Praktické informace

EMAIL

pro komunikaci budeš nejvíce využívat pracovní email
formát emailu: JmenoPrijmeni@zlin.eu

INTRANET

zde najdeš všechny důležité informace, směrnice, aktuality

TELEFON

pro rychlou komunikaci budeš využívat telefonní linku - seznam kontaktů najdeš na Intranetu

Můj vedoucí

Mentor/kolega

Potřebujete s něčím pomoci?

Neváhejte kontaktovat
personální oddělení!
Rádi Vám pomůžou.

Ing. Magda Černická
Vedoucí oddělení
577 630 410

Zuzana Růžičková
Personalistka
577 630 407

Mé důležité kontakty





Nebojíte se výzev?

- zapamatovat si 3 nejdůležitější informace z pracovního řádu
- najít kontakt na 3 kolegy na Intranetu
- zapamatovat si 5 nejdůležitějších informací z kolektivní smlouvy
- pozvat dva kolegy na oběd



Můj seznam úkolů

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Poznámky

PŘÍLOHA P VII: ADAPTAČNÍ PLÁN

zlín.

ADAPTAČNÍ PLÁN

ADAPTAČNÍ PLÁN
(V PRŮBĚHU ZKUŠEBNÍ DOBY)

NOVÁČEK: _____ DATUM NÁSTUPU: _____
MENTOR: _____

1. DEN

1. TÝDEN

1. MĚSÍC

ÚKOLY NA DANÝ MĚSÍC:

ZHODNOCENÍ:

PODPIS NOVÁČKA: _____
PODPIS MENTORA: _____

zlín.

ADAPTAČNÍ PLÁN

ADAPTAČNÍ PLÁN
(V PRŮBĚHU ZKUŠEBNÍ DOBY)

NOVÁČEK: _____ DATUM NÁSTUPU: _____
MENTOR: _____

2. MĚSÍC

ÚKOLY NA DANÝ MĚSÍC:

ZHODNOCENÍ:

PODPIS NOVÁČKA: _____
PODPIS MENTORA: _____

**ADAPTAČNÍ PLÁN
(V PRŮBĚHU ZKUŠEBNÍ DOBY)**

NOVÁČEK:

DATUM NÁSTUPU:

MENTOR:

3. MĚSÍC

ÚKOLY NA DANÝ MĚSÍC:

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

ZHODNOCENÍ:

PODPIS NOVÁČKA:

PODPIS MENTORA:

PODPIS VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA: