

**Univerzita Karlova v Praze**

**Fakulta humanitních studií**

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Anna Krulová

**Zaškolování zaměstnanců a zaměstnanecký manuál**

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: doc. PhDr. Zuzana Havrdová, CSc.

Praha 2014

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 13. 5. 2014

Bc. Anna Krulová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce, paní doc. PhDr. Zuzaně Havrdové, CSc. za vedení, cenné poznámky, odborné připomínky, podněty a náměty.

Velké poděkování za spolupráci a předání cenných názorů a zkušeností patří managementu a ostatním zaměstnancům organizace, se kterou je tato práce úzce spjata.

V neposlední řadě děkuji mým nejbližším, kteří jsou pro mě velkou oporou nejen v osobním, ale i profesním životě.

# OBSAH

ABSTRAKT .....	6
ÚVOD.....	8
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1.1 Vymezení základních pojmů.....	11
1.1.1 Nový pracovník, zaškolování .....	11
1.1.2 Adaptační proces a mentoring .....	11
1.1.3 Zaměstnanecký manuál.....	12
1.1.4 Kompetence .....	13
1.1.5 Pracovní náplň .....	14
1.1.6 Tým a týmová spolupráce.....	14
1.2 Efektivní adaptace zaměstnanců a přijímání informací .....	16
1.2.1 Proces učení .....	16
1.2.2 Zaměření na motivaci a pracovní výkon.....	20
1.2.3 Individuální adaptační program, časový plán a jeho smysl .....	21
1.2.4 Shrnutí.....	24
1.3 Systémy, oblasti a komponenty zaškolování zaměstnanců.....	25
1.3.1 Systémy a oblasti zaškolování zaměstnanců .....	25
1.3.2 Celoorganizační orientace.....	26
1.3.3 Týmová nebo útvarová orientace.....	27
1.3.4 Orientace na pracovní místo .....	28
1.3.5 Vzdělávání nových pracovníků při výkonu práce .....	28
1.3.6 Zaměstnanecký manuál, jeho výhody a obsah.....	28
1.3.7 Shrnutí.....	33
1.4 Jak vytvořit vhodný adaptační program.....	34
1.4.1 Doporučovaný postup vytvoření systému zaškolování .....	34
1.4.2 Čeho se vyvarovat aneb nejčastější chyby zaškolování.....	36
1.4.3 Shrnutí.....	37
1.5 Management změny .....	38
1.5.1 Vedení procesu změny.....	38
1.5.2 Kvalitativní a legislativní požadavky .....	40
1.5.3 Etická otázka.....	42
1.5.4 Shrnutí.....	44

2	PRAKTICKÁ ČÁST .....	45
2.1	Popis organizace.....	45
2.1.1	Poslání a cíle .....	45
2.1.2	Týmová spolupráce v zařízení .....	47
2.1.3	Prvky pracovních pozic vstupujících do praktické části.....	49
2.1.4	Ostatní zaměstnanci v organizaci .....	53
2.1.5	Shrnutí.....	53
2.2	Metodologie .....	54
2.2.1	Vymezení problému.....	54
2.2.2	Cíle práce .....	55
2.2.3	Klíčové otázky .....	55
2.2.4	Praxeologie jako studie a metoda .....	56
2.2.5	Zdůvodnění výběru metody, časové ohraničení, techniky a účastníci .....	57
2.3	Diagnostika výchozího stavu zaškolování zaměstnanců.....	60
2.3.1	Vymezení potřeb organizace .....	60
2.3.2	Postup diagnostiky .....	62
2.3.3	Zhodnocení dosavadního systému a výstupy z diagnostiky organizace... ..	63
2.3.4	Kdo jsou noví zaměstnanci organizace.....	66
2.3.5	Zhodnocení připravenosti organizace na změnu .....	67
2.4	Plán zavádění změny a plán rizik.....	70
2.5	Klíčové komponenty nového systému zaškolování .....	73
2.5.1	Obecná část systému pro všechny zaměstnance v přímé péči .....	75
2.5.2	Specifická část systému pro jednotlivé odbornosti.....	78
2.5.3	Rukověť pracovníka v přímé péči.....	81
2.5.4	Manuál odbornosti .....	82
2.6	Popis zavádění systému pro vybrané oddělení.....	83
2.6.1	Proces realizace změny .....	83
2.6.2	Popis systému .....	84
2.7	Aktuální stav .....	86
3	DISKUSE .....	88
4	ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ .....	91
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	94
	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK .....	95
	SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ.....	96
	SEZNAM PŘÍLOH.....	100

# ABSTRAKT

Důležitou součástí životního cyklu pracovníka je adaptace a zaškolení. Dobrá adaptace, získání sebedůvěry a zvládnutí činností stanovených pro danou pracovní pozici si vyžaduje efektivně nastavený proces zaškolování, který bere do úvahy potřeby organizace, jednotlivých skupin zaměstnanců i individuální potřeby nových zaměstnanců. Má to být proces řízený a systematický. I tímto se zabývá tato diplomová práce, rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část práce vymezuje základní pojmy související s tématem zaškolování, uvádí principy a postupy, jak dosáhnout efektivní adaptace zaměstnanců a nastavit proces tak, aby byl přínosný pro zaměstnance i pro celou organizaci. Popisuje důležité oblasti a komponenty systému zaškolování, které je potřeba zvážit při jeho navrhování. Věnuje se tématu zaměstnaneckého manuálu, ve kterém má nový zaměstnanec najít odpovědi na základní otázky související s adaptací na nové prostředí a práci. Jako návod k vytvoření takového programu slouží teoretická část této práce. Kromě zmiňovaných témat popisuje i management změny spolu s kvalitativními, legislativními a etickými požadavky v souvislosti se zaškolováním.

Navazující praktická část se věnuje zavádění systému zaškolování pro zaměstnance v přímé péči o žáky a klienty v konkrétní anonymizované organizaci poskytující školské, sociální služby a ucelenou rehabilitaci. Je zde zhodnocen dosavadní systém zaškolování pracovníků, identifikované jsou užitečné změny a vypracované jeho nové komponenty. Výstupem práce je návrh systému zaškolování pro danou organizaci a vytvoření zaměstnaneckého manuálu. Práce má povahu praxeologické studie. Na základě zhodnocení potřeb konkrétní organizace je zpracována s úmyslem dosažení maximálního praktického využití.

## **Klíčová slova:**

- Zaškolování zaměstnanců
- Zaměstnanecký manuál
- Adaptace zaměstnanců
- Mentoring
- Pracovní výkon
- Pracovní náplň
- Personální management
- Management změny
- Týmová spolupráce
- Management kvality

# ABSTRACT

Adaptation and orientation constitute an important component of the employee life cycle. A successful adaptation, gaining self-esteem and managing the scope of activities specified for the given work position requires an efficiently set up induction process that takes into account organizational needs, needs of employee groups and individual needs of new staff members. This process should thus be controlled and systematic. The diploma thesis covers such topics and it is divided into a theoretical and a practical part.

The theoretical part deals with essential terms associated with the topic of induction, it presents principles and methods to achieve an efficient employee adaptation and to set up this process so that it is beneficial to the employees as well as to the entire organization. The thesis describes important areas and components of the induction system that must be considered when it is designed. The thesis addresses the topic of employee manual which should provide new employees with answers to basic questions regarding their adaptation to the new environment and work. The theoretical part of the thesis serves as a guideline to create such program. Apart from the points mentioned above, the thesis also describes change management as well as qualitative, legislative and ethical requirements regarding employee induction.

The subsequent practical part of the thesis deals with setting up an induction system for employees in direct care for students and clients in a particular organization providing educational services, social services and comprehensive rehabilitation. It assesses the existing staff induction system, identifies useful changes and elaborates its new components. The outcome of this thesis is a design of the induction system for the given organization and a creation of an employee manual. The thesis has a form of a praxeology study. Since it is based on needs assessment of a particular organization, it intends to be of maximal practical use.

## Key words:

- Staff Induction Program
- Employee Manual (Handbook)
- Employee Adaptation
- Mentoring
- Work Performance
- Job Description
- Human Resource Management
- Change Management
- Teamwork / Team Cooperation
- Quality Management

# ÚVOD

*„You can't just tell people what to do and then expect them to perform well.“*

*Mike Krzyzewski*

Dovolím si tvrdit, že každému manažerovi záleží na tom, aby jeho zaměstnanci podávali co nejlepší výkon a pracovali kvalitně. V oblasti služeb je navíc důležitým indikátorem kvality spokojenost klienta nebo zákazníka. *Nemůžeme ale předpokládat, že stačí lidem říct, co mají dělat a pak očekávat kvalitní výkon a služby*, jak to uvádí i úvodní citát. Obzvláště důležité jsou první dny nového zaměstnance v organizaci a způsob jeho pracovního zaškolení.

Pracovní výkon je výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role či úkolů, přičemž úroveň znalostí a dovedností určitého pracovníka tvoří horní hranici jeho výkonu (Koubek, 2001). Pracovník přichází do organizace s určitými znalostmi a dovednostmi, které souvisejí především s jeho vzděláním a předchozími pracovními zkušenostmi. Přestože nový zaměstnanec pracoval v jiné organizaci na stejné pozici, je velkým nebezpečím spoléhat se na to, že bude schopný vykonávat svoji práci kvalitně bez zaškolení v novém zaměstnání a že nejlíp se naučí „plout“ technikou „hození do vody“. Každá organizace je svým vlastním způsobem jedinečná a také i specifická. V praxi to znamená, že stejně tak, jako má svá specifika konkrétní organizace, svůj určitý čas a pozornost si vyžadují i nově nastupující zaměstnanci na jednotlivé pozice v ní zastávané.

Navíc zaškolování je spolu s adaptací součástí běžného životního cyklu pracovníka, ve kterém lze definovat několik vzájemně oddělitelných fází, kdy v životě organizace a v životě zaměstnance dochází ke vzájemné interakci. Konkrétně se jedná o těchto 6 fází: 1. Plánování počtu zaměstnanců, 2. Nábor a výběr zaměstnanců, 3. Adaptace a zaškolení, 4. Pracovní praxe, 5. Změny zařazení, 6. Skončení pracovního poměru. (Šopovová, 2008)

V této práci se dle výše uvedeného věnujeme adaptaci a zaškolení, tedy třetí fázi životního cyklu pracovníka. Nejčastějším problémem v této oblasti je, že vedoucí nechtějí ztrácet se zaškolováním svých zaměstnanců čas a často si neuvědomují, že výsledkem toho mohou být špatné nebo nekvalitní služby (Urban, 2012).



Na základě diagnostiky organizace, kterou jsem prováděla během mé praxe řízení u svého současného zaměstnavatele, se ukázalo, že i samotní zaměstnanci vnímají potřebu kvalitnějšího zaškolení. Její vedení je také nakloněné změnám v oblasti zaškolování zaměstnanců a uvědomuje si absenci komplexního systému zaškolování. V této organizaci pracuji již druhým rokem na pozici ergoterapeutky a sama mám různé osobní zkušenosti se zaškolováním na pozici nového zaměstnance. I proto mě tato problematika zaujala a rozhodla jsem se ji vzhledem k povaze a předpokládanému rozsahu změny zpracovat v rámci diplomové práce s povahou praxeologické studie.

**Cílem práce** je na základě poznatků z odborné literatury a zkušeností v konkrétní organizaci kriticky zhodnotit dosavadní systém zaškolování pracovníků v přímé péči o žáky a klienty, identifikovat užitečné změny, navrhnout a vypracovat jeho nové komponenty a vyjednat postup zavádění systému zaškolování zaměstnanců v organizaci, která poskytuje školské, sociální služby a ucelenou rehabilitaci dětem a mládeži s tělesným postižením, přičemž klade důraz na týmovou spolupráci.

#### **Práce je rozdělena do dvou hlavních částí.**

První, **teoretická část**, je kompilací české a zahraniční literatury z oblasti personálního řízení. Vymezuje základní pojmy týkající se zaškolování zaměstnanců včetně zaměstnaneckého manuálu, popisuje adaptaci nového pracovníka v zaměstnání, systémy a komponenty zaškolování zaměstnanců a uvádí informace, jak vytvořit vhodný adaptační program. Dále se věnuje managementu změny ve spojitosti se zaškolováním zaměstnanců, s ohledem na kvalitativní, legislativní požadavky a manažerskou etiku.

Na teoretickou část, která dává návod pro vytvoření efektivního systému zaškolování zaměstnanců, navazuje druhá, **praktická část**, zaměřena na popis postupu zavádění systému zaškolování zaměstnanců v konkrétní organizaci. Je zde popsána zvolená organizace, její poslání, existující týmová spolupráce a prvky pracovních pozic vstupujících do praktické části práce. Na základě analytického zkoumání dosavadních zkušeností ze zaškolení v organizaci jsou zde vymezeny potřeby zaměstnanců při nástupu do zaměstnání. Identifikovány jsou klíčové komponenty navrhovaného systému zaškolování zaměstnanců pro pracovníky v přímé péči o žáky a klienty. Je zhodnocen aktuální stav v procesu zavádění nového systému v organizaci a v závěru jsou uvedena i doporučení, která by měl management organizace zvážit pro docílení fungujícího a efektivního systému zaškolování zaměstnanců.

Základní technikou sběru dat a podnětů pro změnu systému, jsou semistrukturované hloubkové rozhovory s vybranými členy týmů, zástupci různých odborností a s kompetentními osobami pro zaškolování zaměstnanců, včetně managementu organizace. Další důležitou technikou sběru je analýza interních dokumentů souvisejících s danou problematikou.

Diplomová práce je zpracována tak, aby byla co nejvíce prakticky využitelná pro potřeby konkrétní organizace. Jejím **výstupem** je proto vytvoření zaměstnaneckého manuálu a plánu zapracování nového zaměstnance, rozděleného na část obecnou, použitelnou pro všechny pracovníky v přímé péči a část specifickou, zpracovanou pro oddělení ergoterapie.

V celé diplomové práci z důvodu zachování anonymity organizace, které se tato práce týká, neuvádím název organizace ani podrobné informace k interním dokumentům použitých jako zdroje v praktické části.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

## 1.1 Vymezení základních pojmů

Tato kapitola poskytuje úvodní informace k problematice zaškolování zaměstnanců formou vymezení primárních pojmů souvisejících s tímto tématem a často se vyskytujících i v dalších částech této práce.

### 1.1.1 Nový pracovník, zaškolování

Rada pro rozvoj sociální práce (2008) na svých webových stránkách definuje pojmy „nový pracovník“ a „zaškolování“ takto:

*„Nový pracovník je pracovník, který byl přijat do pracovního poměru na základě pracovní smlouvy nebo dohod mimo pracovní poměr, v období od nástupu do pracovního poměru (okamžiku podpisu pracovní smlouvy) maximálně do ukončení zkušebního období (tj. do 3. měsíce).“*

**Zaškolování** je dle Rady (2008) proces, jehož cílem je to, aby nový pracovník

- zvládl pracovní činnosti stanovené pro danou pracovní pozici,
- dobře se v organizaci zadaptoval (zařadil se do pracovního kolektivu, získal znalost psaných i nepsaných pravidel atd.),
- porozuměl všem aspektům a souvislostem své práce a
- získal sebedůvěru, že bude svou práci dobře vykonávat.

Dále Rada pro rozvoj sociální práce (2008) uvádí, že do procesu zaškolování nezařazujeme proces přijímání pracovníka, tedy povinnosti vyplývající ze zákoníku práce, školení BOZP, dále vstupní zdravotní prohlídky apod.

### 1.1.2 Adaptační proces a mentoring

Adaptace můžeme definovat jako proces přizpůsobování se životním podmínkám a jejich změnám, přičemž v pracovním procesu jde konkrétně o vyrovnávání se člověka se skutečností, prostředím a podmínkami, ve kterých člověk vykonává pracovní činnosti a plní pracovní úkoly. (Heinová, 2010)

**Adaptační proces** je řízená, cílená a systematická podpora poskytovaná novému zaměstnanci po přijetí do pracovního poměru. Pro jeho úspěšné zvládnutí je žádoucí sestavit **adaptační plán**. Na sestavení plánu se podílí přímý nadřízený i ostatní

zaměstnanci, kteří v průběhu procesu přijdou s nováčkem do kontaktu při seznamování s jednotlivými úseky, s dílčími úkoly či při zaškolování. **Doba adaptace** je závislá na náročnosti pozice, chodu organizace a schopnosti nováčka zpracovávat nové podněty a požadavky a proto nemusí odpovídat délce zkušební doby stanovené v pracovní smlouvě. Adaptační proces řídí garant, neboli **mentor**, na kterého se nováček může obrátit v případě nesnází či nedorozumění. (Šopovová, 2008)

Pro proces uvádění začínajícího pracovníka nebo studenta do profese zkušenějším zaměstnancem se používá pojem **mentoring** (Havrdová, Hajný, 2008). Tento pojem Zlámal a Horváth (2005) popisují jako jednu z forem vzdělávání na pracovišti, kde školitel je v postavení mentora, kterého cílem je předávat nabyté pracovní zkušenosti dalším kolegům, proto většinou vychází z řad starších a zkušenějších pracovníků. Dle Heinové (2010) přidělení mentora významně podporuje efektivitu adaptačního procesu nového zaměstnance. Shea (2002) dodává, že z tohoto procesu a vztahu těží zaměstnanec, mentor i organizace a navzájem se obohacují.

Po **ukončení adaptačního procesu** by mělo následovat jeho vyhodnocení, které náleží oběma zúčastněným stranám. Ideální situace je, když nadřízený, mentor a další spolupracovníci vyhodnocují naplnění očekávání, potenciál, utváření vztahů v týmu a osobnostní charakteristiky nového zaměstnance, který naopak porovnává svá očekávání s realitou a mnohdy poskytuje i zajímavé podněty k další práci organizace. (Šopovová, 2008)

Koubek (2001) pro specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit nových zaměstnanců používá pojem **orientace pracovníků**.

### 1.1.3 Zaměstnanecký manuál

**Zaměstnanecký manuál nebo zaměstnanecká příručka** je nepostradatelný, v písemné formě zpracovaný dokument, který poskytuje novému zaměstnanci důležité informace o společnosti, pomáhá mu zorientovat se v jejích procesech a zaměstnavateli umožňuje líp komunikovat se zaměstnanci, zefektivnit práci a snižovat riziko soudních sporů (Guerin, DelPo, 2013). Zaměstnanecký manuál by měl být dokumentem, ve kterém zaměstnanec najde odpovědi na základní otázky, které by v opačném případě musel pokládat školiteli nebo kolegům a pomáhá zjednodušit proces zaškolení (Magoon, Aubin, 2007). V angličtině nalezneme pro tento dokument označení: *employee manual, policy and procedure manual, employee handbook* (Inc., 2010).

Více se zaměstnaneckému manuálu věnuje část 1.3.6.

#### 1.1.4 Kompetence

Zjednodušeně možno kompetenci chápat jako schopnost chovat se určitým způsobem. V případě kompetencí pracovníka jde o přístup či chování vedoucí k očekávanému výsledku s cílem úspěšného zvládnutí úkolů své pracovní pozice. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

*„Kompetence ve smyslu souboru předpokladů člověka k vykonávání určité pracovní činnosti představují schopnosti, tj. zejména vědomosti (znalosti) a dovednosti, dále postoje, zkušenosti a významnou složkou kompetencí je motivace člověka.“* (Kocianová, 2010: 56)

Hroník (2006) dále dodává, že kompetence nejsou jen pouhými dovednostmi, ale jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů a podle kterých efektivní manažer řídí druhé společně se stanovením cílů.

Armstrong (2007) upozorňuje na zmatek v přejímání anglických slov „*competence*“ a „*competency*“ do češtiny, kde jde původně o jiný tvar slova stejného významu znamenajícího pravomoc či oprávnění, v přeneseném významu pak schopnost, způsobilost, kvalifikaci, zručnost, obratnost. V našich podmínkách je pojem „kompetence“ právě často spojován s pravomocí. Armstrong (2007) proto používá v případech anglického pojmu *competency* výraz „**schopnost chování**“ a v případech, kdy jde jasně o pojem *competence*, výraz „**odborná schopnost**“ nebo „**odborná způsobilost**“, která se vztahuje k oblasti práce, pro něž je daná osoba způsobilá. To, co lidé musí znát a být schopni dělat (znalosti a dovednosti), aby mohli efektivně zastávat své role, definují **odborné schopnosti (technical competencies)**, někdy označované termínem „**tvrdé dovednosti**“.

Jak je i z výše uvedeného textu patrné, definic kompetencí je mnoho a důležité je vždy sledovat kontext uváděné formulace. Z tohoto důvodu definici kompetence ještě upřesňuji na příkladu konkrétní profese. Havrdová (1999) popsala kompetence v praxi sociální práce, které definuje jako „... *funkcionální projev dobře zvládané a uznávané role sociálního pracovníka, jejíž součástí jsou odborné znalosti, schopnost reflektovat adekvátně kontext a citlivě aplikovat hodnoty profese.*“ (Havrdová, 1999: 42)

Kompetentní sociální pracovník je dle Havrdové (1999) vybaven pravomocí vykonávat sociální práci jako absolvent odborného vzdělání i jako člen sociální organizace a je také schopen ve svém povolání jednat v souladu s uznávanou profesionální rolí.

### 1.1.5 Pracovní náplň

Pracovní náplň je dokument, který obsahuje především vymezení pracovních povinností a pracovních úkolů vyžadovaných od zaměstnance a je považovaný za důležitou součást personálních písemností upravujících vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Dobře vypracovaná pracovní náplň zachycuje v písemné podobě požadované pracovní úkony způsobem minimalizujícím nedorozumění, ke kterým by mohlo docházet v běžném pracovním režimu v rámci pracovních požadavků kladených na zaměstnance. (Neščáková, Marelová, 2013)

Jak uvádí Neščáková (2012), přesná forma dokumentu není zákonem stanovena a ani vlastní dokument nesoucí název Pracovní náplň není ze zákona povinný. Zákoník práce ji uvádí jenom ve smyslu informačních povinností zaměstnavatele poskytnout písemné informace o bližším označení druhu práce, kterou má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat (srov. § 34, § 37 Zákoníku práce).

Je ale potřeba mít na paměti úskalí příliš podrobné pracovní náplně na jedné straně, kdy se může jednat o vícestránkový dokument, a příliš obecné pracovní náplně na straně druhé, kdy pracovní náplň ztrácí svůj smysl. (Neščáková, Marelová, 2013)

### 1.1.6 Tým a týmová spolupráce

**Týmem rozumíme** nejlépe tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, mají pocit společné identity a uvědomují si jeden druhého, všichni se snaží dosáhnout stejného cíle a dodržují většinou nepsané normy či pravidla, podle kterých pracují a jednají. (Kolajová, 2006)

V úspěšném týmu má dle Meiera (2009) každý člen při společné práci svoji roli a akceptuje ji. Pokud při rozdělování úkolů, předávání informací a celkové komunikaci dochází ke tření, je úspěch týmu ohrožen. Tým nemůže fungovat, aniž by jeho členové nepovažovali za ústřední věc společnou práci, společné zájmy a ve spolupráci viděli výhody. Důkazem týmové schopnosti je vyvážení následujících vlastností jednotlivých členů: pozitivní postoj k týmové práci, myšlenková pružnost, kreativita a zvědavost, frustrační tolerance (schopnost zvládat situaci, ve které se člověku nepodařilo prosadit), schopnost přijmout kritiku, schopnost a ochota učit se.

**Týmová spolupráce** je základní pracovní metoda týmů (synergických skupin lidí), jejími klíčovými předpoklady jsou diversity rolí a lidských zdrojů a sdílení cílů a hodnot. Spolupráce nevzniká na kurzu ani tím, že ji někdo nařídí, ale vytvářením

vhodných podmínek pro to, aby se lidem vyplatilo spolupracovat. (Plamínek, 2008) Nicméně školení je jedním ze způsobů, jak zajistit kompetence týmu, které můžeme rozdělit na odborné, osobnostní, metodické a sociální. Členové týmu vzájemně reagují a nedostatky, stejně jako pozitivní vývoj, mají rychlý vliv na všechny. Proto školit samostatně jednotlivé členy není vždy nejlepší cesta, ale je vhodné volit skupinová opatření místo jednotlivých. (Meier, 2009)

Komunikace v týmu se nesmí zastavit, lidé mají být průběžně informováni a mají možnost se vyjádřit k výsledkům. (Vosoba a kol., 2001)

Vosoba a kol. (2001) dále uvádí příklad kodexu týmové spolupráce, který vypracovala společnost usilující o větší prosazení týmové spolupráce v organizaci. Kodex obsahuje tyto hlavní pravidla týmové spolupráce:

- *„Respektujeme důležitost prvního setkání a řekněme si, jak budeme pracovat.*
- *Definujeme časový průběh práce (akční plán) a dodržujeme jej.*
- *Stanovujeme si výstupy pracovních setkání, udělejme maximum pro jejich dosažení a výsledky každého setkání stručně zaznamenejme.*
- *Pracovní setkání týmu jsou důležitá, připravujeme se na ně a případnou neúčast projednejme s vedoucím týmu.*
- *Na pracovních setkáních budme efektivní, směřujeme k jádru problému, důležité body vizualizujeme.*
- *Bojujeme za společný úspěch, proto se oprostíme od nadřazenosti, útvárové příslušnosti, pocitu konkurence a vzájemné nedůvěry.*
- *Uvolněná atmosféra, humor vytváří tvůrčí klima a drží tým pohromadě.*
- *Pravidelně hodnotíme práci týmu a hledáme cesty, jak je zefektivnit.*
- *Komunikujeme s ostatními týmy a vyměňujeme si navzájem zkušenosti.*
- *Závěrečná prezentace mnohdy rozhodne o úspěchu práce celého týmu, proto jí věnujme mimořádnou pozornost.“*

(Vosoba a kol., 2001: 93)

Plamínek (2009) za motor spolupráce považuje naplnění zájmů účastníků. Kolajová (2006) dodává, že vzájemnou komunikací a spoluprací se zároveň rozvíjí každý člen a zkušenosti a dovednosti jednotlivých členů se při spolupráci kombinují.

Týmová spolupráce představuje styl práce, který vyžaduje určité znalosti a dovednosti a nelze se jí naučit ze dne na den. Lze ji ale stále zlepšovat podobně jako ostatní dovednosti. (Vosoba a kol., 2001)

## 1.2 Efektivní adaptace zaměstnanců a přijímání informací

Proces nástupu nového pracovníka do zaměstnání je vymezený řadou zásadních událostí z pozice zaměstnance i z hlediska organizace. Během zkušební doby dochází k prvotní fázi zaškolování a toto období klade vysoké nároky především na techniky mentoringu a adaptace. Zanedbání této primární etapy uvedení nového pracovníka do organizace může způsobit značné ztráty nejen v oblasti personální či finanční, ale také v mnohých dalších vnitropodnikových sférách. (Kupec, Hain, 2010)

Nový zaměstnanec během prvních dnů v organizaci získává velké množství informací. Orientace pracovníků má tedy značný vzdělávací aspekt a stále častěji bývá zařazována do systému vzdělávání pracovníků v organizaci (Koubek, 2001). Je proto důležité vědět, jakým způsobem přistupovat k zaškolování nových zaměstnanců a přijímání nových informací s cílem dosažení co nejvyšší efektivity tohoto procesu. Této problematice se věnuji v následujících podkapitolách.

### 1.2.1 Proces učení

Orientace pracovníků, tedy specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit nových zaměstnanců, má formovat pracovní schopnosti nového zaměstnance tak, aby splňovaly požadavky pracovního místa a zaměstnavatele. Tyto aktivity mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s pracovními úkoly, pracovními podmínkami, sociálním a pracovním prostředím a v neposlední řadě s potřebnými znalostmi a dovednostmi pro dosažení požadované úrovně pracovního výkonu. (Koubek, 2001)

Při realizaci procesu zaškolování s ohledem na efektivitu vzdělávání se nám nabízí **andragogický model učení** vycházející z přístupu zaměřeného na dospělé. Model formuloval M. S. Knowles již v roce 1972. Z původní formulace vychází i Havrdová (1999), která andragogický proces učení popisuje jako proces přenášení poznatků na základě předem připravených a uspořádaných obsahů, jako proces pátrání či kladení otázek, řízený studentem, podněcovaný skupinou a naplněný vzájemností, ve výsledku složený ze 7 elementů spoluvytvářených učitelem a učícím se, konkrétně:

- **vytvoření atmosféry** – navázáním kontaktu neformálností, vzájemnou úctou, fyzickým pohodlím, důrazem na spolupráci, otevřeností, autenticitou, důvěrou, ne-defenzivitou a zvědavostí,



- **společné plánování procesu** – povzbuzuje účastníky ke sdílení odpovědnosti za výsledky,
- **rozeznání a určení potřeb učení** – tedy určení obecného cíle (např. jak má obecně vypadat profesionální role daného odborníka) a určení konkrétní potřeby – co studenta provokuje, co ho zajímá, v čem si není jist apod.,
- **formulace programových cílů** – převedení potřeb do behaviorálních cílů programu učení, které můžeme dosáhnout v daném čase a se zdroji, které jsou k dispozici,
- **plánování posloupnosti učebních aktivit** – uspořádání jednotek učení tak, aby měly posloupnost, kontinuitu, jednotu a potřebné informace,
- **realizace (a řízení) zkušenosti učení** – vedení k praktické zkušenosti a podpora učícího se,
- **vyhodnocení dosavadního procesu učení** – kvalitativní proces, během kterého má docházet k opětovnému diagnostikování toho, kam se účastník vzdělávání dostal a zda potřebuje jít dále, určuje se další směr učení.

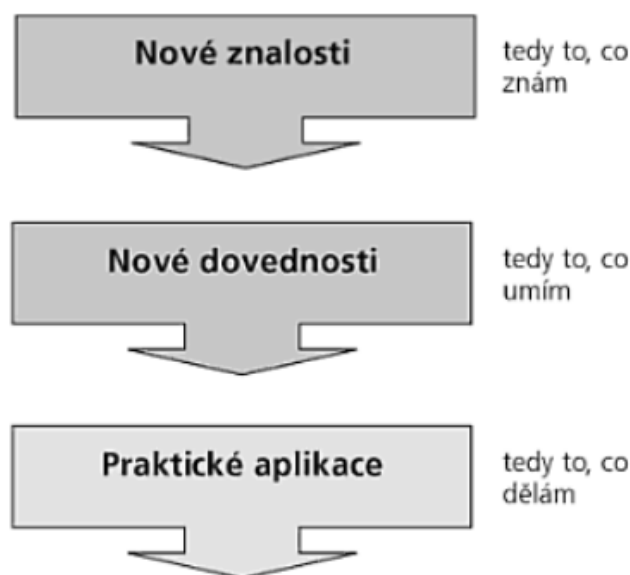
Základní principy andragogického modelu můžeme vidět i v tom, co Hroník (2006) popisuje jako *zásadu šesti klíčů k efektivnímu učení*:

- **zapojení** účastníků procesu učení,
- **formulace cílů a souvislostí** – znalost cílového stavu a vztahení k širším souvislostem zefektivňuje učení,
- **posloupnost** – od jednoduchého ke složitějšímu, od konkrétního k abstraktnímu atd.,
- **opakování** – jak během vlastní vzdělávací aktivity, tak i po ní,
- **vztáhnutí k práci** – při nácviku je třeba vytvořit podmínky pokud možno co nejbližší realitě,
- **zpětná vazba** – spolu s formulací cílů je nejučinnější zásadou.

Hroník (2006) dále uvádí, že **každé učení vede ke změně** na třech základních úrovních. Jako první potřebujeme poznatkovou základnu, tedy nové znalosti. Pak nastupují nové dovednosti a na závěr je možná praktická aplikace. Vychází to ze zjednodušeného hierarchického modelu, jehož principem je úvaha: „Abychom mohli něco umět,

potřebujeme mít poznatkovou základnu a abychom mohli něco dělat, potřebujeme to umět.“ Všechno v závislosti na čase po určitých krocích (viz Obr. 1).

Obr. 1: „Tři úrovně změny“



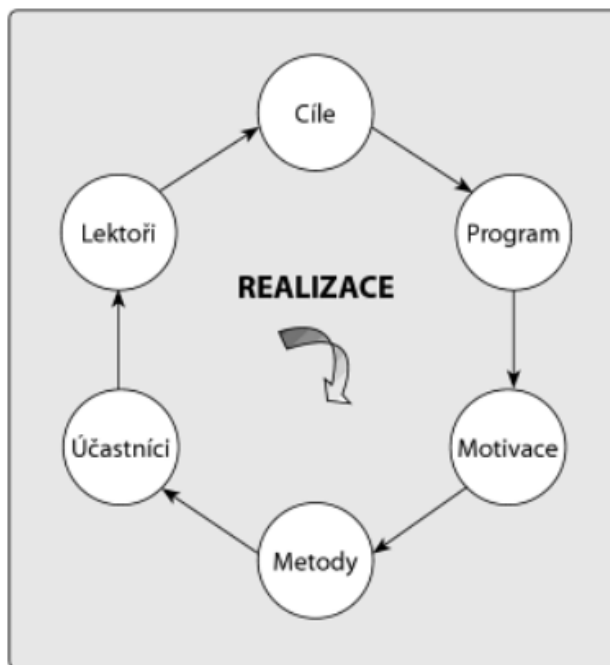
Zdroj: (Hroník, 2006: 34)

Protože proces zaškolování pracovníků přímo souvisí s procesem učení, jeho realizace pozůstává z několika nezbytných prvků stejně jako realizace vzdělávání. Konkrétně dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) popisují níže uvedené **prvky realizace vzdělávání** (pro názornost viz Obr. 2):

- **cíle** - můžeme je rozdělit na programové (tedy celého programu) a cíle kurzu (jednotlivých vzdělávacích aktivit),
- **program** - důležité je uvést den, čas, téma, jméno lektora, místo, metodu a případně pomůcky,
- **motivace** zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu,
- **metody** – ideální je použít takové metody, které napomohou zvyšování kompetencí, aktivity a zájmu účastníků a umožní, aby teoretické vědomosti byly aplikovány na situace reálného života,
- **účastníci**, jejich složení, motivační připravenost a zázemí,

- **lektori** – významným předpokladem úspěšného vzdělávání jsou osobnostní předpoklady lektora, především jeho schopnosti umět správným způsobem podat požadované téma.

Obr. 2: „Prvky procesu realizace vzdělávání“



Zdroj: (Vodák, Kucharčíková, 2011: 99)

Jak z výše uvedeného popisu vyplývá, proces učení a efektivitu vzdělávání výrazně ovlivňují schopnosti a vlastnosti lektora, který zaškoluje (vzdělává). Dle Kazíka (2008: 105-106) existuje „*Sedm smrtelných hříchů efektivního vzdělávání*“, které efektivitu vzdělávání zabíjejí:

1. *Samolibost*, 2. *Přehlcenost*, 3. *Umluvenost*, 4. *Nesrozumitelnost*, 5. *Neužitečnost*, 6. *Jednosměrnost*, 7. *Marnivost*.

Zakomponování těchto vlastností lektora do procesu učení by bylo v rozporu s uváděným andragogickým modelem učení, dle kterého podněty a materiály mají být rozvrženy tak, aby byl studující co nejvíce vtažen do procesu podněcování a učení, jehož součástí je kladení otázek. (Havrdová, 1999)

### 1.2.2 Zaměření na motivaci a pracovní výkon

S efektivitou zaškolování souvisí motivace zaměstnance, která má v konečném výsledku dopad na jeho pracovní výkon. **Motivace zaměstnanců k učení je významným prvkem vzdělávacího procesu a ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání** (Vodák, Kucharčíková, 2011). Motivaci můžeme také pojmut jako umění manažera vytvořit u pracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění činností, které odpovídají cílům a poslání organizace. Manažer přitom spojuje osobní zájem a úsilí účastníka pracovního procesu s potřebami organizační jednotky. (Vodáček, Vodáčková, 2006)

Na motivaci v procesu učení působí hodnota, kterou účastníci přikládají učebním aktivitám ve vztahu ke svému pracovnímu zařazení, a náročnost úkolů v rámci vzdělávacích aktivit. Dalším důležitým faktorem je okolnost, zda program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Mallya (2007) popisuje motivaci jako klíč ke zlepšení výkonnosti pracovníků, která je souhrnem funkcí schopností a motivace. *„Niméně, schopnost zaměstnance záleží na jeho vzdělání, zkušenostech a školeních, kterými prošel. Zlepšení se dostavuje pomalu, je to zdlouhavý proces. Pokud je však zaměstnanec motivován, může dojít ke zlepšení dost rychle.“* (Mallya, 2007: 169)

Mezi základní motivy, které vedou management organizace k investicím do vzdělávání zaměstnanců, patří právě vědomí, že **vzdělávání zaměstnanců je nutným předpokladem zvyšování výkonnosti jednotlivců, týmů a celého podniku** (Vodák, Kucharčíková, 2011). Kaplan, Norton (2006) tvrdí, že **komunikace a vzdělávání podněcuje vnitřní motivaci**. Jak je i z těchto tvrzení zřejmé, vzdělávání a motivace jsou ve vzájemném působení.

Kaplan, Norton (2006) popisují podněcování vnitřní motivace (kvality pracovního života) i vnější motivace (vnější odměny - povýšení, pochvala apod.) ve smyslu dosažení systémového vyladění organizačních jednotek, zaměstnanců, procesů a systému řízení se strategií. Pro dosažení tohoto vyladění si musí zaměstnanci také osvojit dovednosti, znalosti a postupy, tedy způsobilosti zaměstnanců. Je potřeba ale myslet na to, že **zaměstnanci mají i své osobní cíle, jichž by rádi dosáhli. Proto by všichni zaměstnanci měli mít doprovodné plány osobního rozvoje**, které jim budou pomáhat při osvojování si potřebných dovedností, znalostí a postupů a díky nimž pak budou moci dosahovat svých osobních cílů. Vybavení zaměstnanců potřebnými způsobilostmi pro dosahování svých cílů má vazbu na zlepšování procesů, budování vztahů s klienty a výkonnost organizace.

Jak také Mallya (2007) uvádí, motivace nakonec musí vyjít zevnitř každého z nás a neexistuje vedoucí, který by byl jediným zdrojem motivace pro své podřízené. Přestože vedoucí inspiruje, podporuje a je dobrým příkladem, jeho hlavní rolí v motivaci je rozumět a pochopit podřízeného, jeho roli a to, kým je a pomáhat mu, aby dokázal najít způsob, jak využít své silné stránky a schopnosti. Snahou vedoucího by mělo být vyplnit mezeru mezi skutečným stavem očekávání pracovníka a jeho požadovaným stavem.

### **1.2.3 Individuální adaptační program, časový plán a jeho smysl**

Pro dosažení efektivity zaškolování a celkové adaptace zaměstnance v organizaci, je potřebné mít vhodně nastavený individuální adaptační program a časový plán.

Rada pro rozvoj sociální práce (2008) doporučuje vytvořit **individuální zaškolovací plán činností**, které vycházejí z pracovní náplně nového pracovníka a vedou k samostatnému zvládnutí úkolů. Tento plán tvoří školitel (mentor) ve spolupráci s pracovníkem a měl by být vytvářen formou dohody se stanovením cílů a dovedností, které se pracovník musí naučit. Závěrem programu by mělo být poskytnutí zpětné vazby, kdy školitel spolu s pracovníkem společně hodnotí zvládnutí jednotlivých činností. Koubek (2001) zdůrazňuje, že formální a systematické vyhodnocování průběhu orientace pracovníka by mělo být součástí procesu orientace. Heinová (2010) dodává, že délka časového období, na které je plán vytvářen, závisí na druhu a charakteru práce, od které se odvíjí i forma. Může mít tedy podobu stručného záznamu až po podrobný program s termínovanými úkoly, přičemž při tvorbě adaptačního plánu je nutno respektovat úroveň dosaženého vzdělání i délku předcházející praxe zaměstnance.

Pro nového zaměstnance bývá zpravidla obtížné absorbovat všechny informace spojené s orientací v novém zaměstnání v krátké době. Ústní informace by proto měly být poskytovány po částech podle určité priority a orientace by měla být rozprostřena do delšího časového úseku. Ústní a písemná forma by přitom měla být sladěna. (Koubek, 2001)

Armstrong (2007) také upozorňuje na to, že pro lepší orientaci a efektivní adaptaci se doporučuje předat nováčkovi **orientační či informační balíček ve formě zaměstnaneckého manuálu** (příručky pracovníka), který by měl jasně a přehledně obsahovat vše, co má nový pracovník znát. Pokud je manuál dobře zpracovaný, může výrazně přispět ke zlepšení orientace nového zaměstnance a k co největší efektivitě

procesu učení v rámci zaškolování. Doporučovaný obsah zaměstnaneckého manuálu viz kapitola 1.3.6.

**Časový plán procesu orientace** je tedy závislý na povaze práce v organizaci, v útvaru i na pracovním místě a může být uspořádán například způsobem, který popisuje Koubek (2001):

- Předání písemných materiálů (může proběhnout bezprostředně po rozhodnutí o výběru a přijetí pracovníka ještě před podpisem pracovní smlouvy).
- Další ústní i písemné informace od personálního útvaru i nadřízeného (u příležitosti podepsání pracovní smlouvy).
- Udržování kontaktu v období mezi podepsáním smlouvy a nástupem pracovníka pro případ poskytnutí dalších potřebných informací souvisejících s nástupem (např. problémy s ubytováním apod.).
- **1. den nástupu** – v ideálním případě je podepsána pracovní smlouva, zařazení pracovníka do evidence na personálním útvaru, včetně všech formálních náležitostí, uvedení na pracoviště a formální předání pracovníka nadřízenému. Nadřízený seznámí pracovníka s právy a povinnostmi, s předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, následuje provedení po organizaci, představení s ostatními spolupracovníky a s mentorem, předání informací o sociálně hygienických podmínkách a zavedení pracovníka na místo, kde bude vykonávat práci včetně předání zařízení potřebných k výkonu práce. Tento den je věnován především intenzivní verbální orientaci. Přiděleny jsou první pracovní úkoly. Vhodné je povzbudit pracovníka, vyjádřit mu důvěru a popřát úspěch v práci.
- **První týden** – pohovory s nadřízeným, se spolupracovníky, odborníky. Pracovník se učí jak, kdy a kam se obracet v souvislosti s prací, je zařazován do skupiny spolupracovníků a spolupracuje s nadřízeným při plánování pracovních úkolů.
- **Druhý týden** – pracovník začíná plnit všechny běžné povinnosti svého pracovního místa, alespoň jedno setkání s nadřízeným má být věnováno problémům orientace.
- **Třetí a čtvrtý týden** – krátká školení týkající se například norem chování v organizaci, zaměstnaneckých výhod apod., alespoň jednou týdně formální setkání s nadřízeným a s pracovníkem personálního útvaru k vyhodnocení dosavadního průběhu orientace a k řešení případných problémů spojených s orientací.

- **Druhý až pátý měsíc** – pracovníkovi jsou postupně ukládány všechny úkoly pracovního místa, jednou za dva týdny se pracovník formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným a hodnotí průběh orientace, následně absolvuje další krátkodobá (zhruba dvouhodinová) školení.
- **Šestý měsíc** – proces orientace nového pracovníka se uzavírá, hodnotí se jeho pracovní výkon, projednávají se další plány jeho personálního a sociálního rozvoje.

Z výše uvedeného popisu je patrné, že velký důraz by měl být bezesporu kladen zejména na pravidelný kontakt a komunikaci nového zaměstnance se svým přímým nadřízeným, případně s mentorem, kdy by neměla být opomíjena zpětná vazba a zaměření na osobní rozvoj. Měl by to být tedy především proces naplněný vzájemností i v duchu andragogického modelu učení (viz část 1.2.1). **Průběžnému a zvláště závěrečnému vyhodnocování** přikládá velkou váhu i Heinová (2010), podle níž má hodnocení vyjádřit stanovisko k výsledkům zaměstnance a jeho přístupu k práci, má ocenit pozitivní a přínosné skutečnosti, upozornit na to, čeho by se měl zaměstnanec pro příště konkrétně vyvarovat, má ho také povzbudit a motivovat k úspěšnému plnění pracovních úkolů. Měla by být upřesněna i očekávání a reálné možnosti jejich splnění, případně i zdůrazněny strategie a cíle organizace pro nadcházející pracovní období.

Koubek (2001) tvrdí, že rozhodující podíl na praktické části orientace nových pracovníků mají jejich bezprostřední nadřízení, kterým zpravidla pomáhají nejbližší spolupracovníci nového zaměstnance. Úkolem nadřízeného je tedy celkově řídit a kontrolovat orientaci pracovníka, obohacovat její obsah, pomáhat řešit běžné problémy a vyhodnocovat průběh orientace. Koncepce orientace, obsah a časový plán orientace pro jednotlivé kategorie pracovních míst by měl vytvářet personální útvar včetně souboru písemných materiálů sloužících k této orientaci. Personální útvar se tak podílí zejména na počáteční fázi orientace. Vyžaduje se proto úzká spolupráce personálního útvaru s vedoucími pracovníky, založená na vlastním proškolení personalisty a vedoucích úsekových pracovníků pověřených zaškolováním.

**Zařazení adaptačního procesu do systému řízení lidských zdrojů v organizaci sleduje cíl zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců a usnadnit jim jejich zapracování a proces učení.** Kromě toho pomáhá i snížit počet zaměstnanců, kteří od organizace nejčastěji odcházejí do tří roků od vzniku pracovního poměru. Tím pomáhá adaptační proces stabilizovat pracovní týmy. Pro organizaci to znamená snížení nákladů na fluktuaci i nákladů spojených s náborem a výběrem nových zaměstnanců a s jejich zaškolením

a zapracováním. V neposlední řadě je cílem adaptačního procesu **co nejrychlejší dosahování výkonnosti a kvality práce** jednotlivců i týmů a zvyšování produktivity celé organizace. (Heinová, 2010)

#### 1.2.4 Shrnutí

Pro dosažení co nejvyšší efektivity procesu zaškolování zaměstnanců a usnadnění jejich adaptace v novém zaměstnání je důležité mít na paměti proces učení, zaměřit se na motivaci a vytvořit individuální adaptační plán.

V rámci procesu učení byl proto v této kapitole představen andragogický model učení, který je vhodné zohlednit již při navrhování efektivního systému zaškolování zaměstnanců v organizaci. Uvedeny byly také klíče efektivního učení, prvky procesu realizace vzdělávání a vlastnosti, kterým by se měl dobrý lektor vyhýbat.

V další části byla posléze popsána vzájemná interakce vzdělávání, motivace a pracovního výkonu ve smyslu představení motivace jako velice významného prvku vzdělávacího procesu, přičemž samotné vzdělávání podněcuje vnitřní motivaci. Tyto zmíněné a popsané faktory mají zároveň celkově i velký vliv na pracovní výkon.

Třetí část se v souvislosti s efektivním procesem učení věnovala důvodům a způsobu vytváření individuálního adaptačního programu a časového plánu orientace nového zaměstnance. Zdůrazněná byla potřeba zacílení na poskytování zpětné vazby, vzájemnost a osobní rozvoj.

Pokud jsou tyto poznatky převedené do praxe již při navrhování systému zaškolování zaměstnanců v organizaci, šance vytvořit efektivní systém se značně zvyšují. Jak uvádí Armstrong (2007), noví pracovníci se musí učit, aby dosáhli požadované úrovně výkonu, a proto je třeba věnovat jejich učení určitý čas. Je důležité zajistit, aby k učení docházelo plánovitě a systematicky již od prvního dne nového pracovníka v organizaci, aby se tímto způsobem co nejrychleji maximalizoval jeho osobní příspěvek k plnění cílů organizace.



### 1.3 Systémy, oblasti a komponenty zaškolování zaměstnanců

V této části v návaznosti na předcházející podkapitoly uvádím základní systémy, kterými může zaškolování probíhat a také komponenty, které by měl proces adaptace (orientace) nového pracovníka obsahovat. Dávám tak další možné vodítko k vytvoření efektivního systému zaškolování zaměstnanců.

Ucelené informace k tomuto tématu poskytují autoři knih zaměřených na řízení lidských zdrojů, Michael Armstrong (2007) a Josef Koubek (2001), jejichž zpracování tvoří základ této části práce, a tedy vychází z jejich tvrzení a popisu.

Důležité je poznamenat, že je mnoho dalších zahraničních zdrojů, které se věnují systému zaškolování nových zaměstnanců, především ale zohledňuji zahraniční právní předpisy a zvyklosti, proto jsem pro české podmínky považovala za vhodnější a praktičtější vycházet z výše uvedených zdrojů, které podmínky v ČR nejvíce vystihují.

#### 1.3.1 Systémy a oblasti zaškolování zaměstnanců

Orientace nových pracovníků probíhá formálním i neformálním způsobem (systémem), jak uvádí i Koubek (2001). Nový pracovník může být tedy zaškolován **systémem formálních vzdělávacích programů**, jejichž základem jsou formální informační kurzy pro nové pracovníky (viz část 1.3.2). Pokud zaměstnanec z různých důvodů nebyl do těchto programů zařazen, vzdělává se pak nejčastěji **neformálním systémem při výkonu práce na pracovišti** (viz část 1.3.5), které ale může být náhodné, neúčinné a může znamenat plýtvání. (Armstrong, 2007)

Komplexní vzdělávací program může být také rozdílný pro **zaměstnance, kteří předtím na dané pozici nikdy nepracovali** a pro **zaměstnance, kteří již s prací na dané pozici mají zkušenosti**, i když ne v dané organizaci. Proto je v druhém případě školení víc zaměřené na konkrétní praktické metody nebo postupy a styly, které organizace používá. (Rabinowitz, 2013)

Koubek (2001) uvádí, že program orientace pracovníků má být důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst i pracoviště specifický, přičemž se zaměřuje na tři oblasti:

- **celoorganizační orientace** – společná pro všechny pracovníky,
- **útvárová, případně skupinová či týmová orientace** – postihující detaily a zvláštnosti práce v dané pracovní skupině,
- **orientace na konkrétní pracovní místo** – podle charakteru a obsahu práce zaměstnance.

Blíže se oblastem a popisu jejich komponentů věnuji v částech 1.3.2 až 1.3.4.

Tyto oblasti můžeme vidět i v popisech průběhu adaptačního procesu, které uvádí Heinová (2010). Podle ní je důležité, aby byl novému zaměstnanci poskytnutý **soubor informací o organizaci obecně, o útvarech a prostorách organizace, o pracovním kolektivu, o vlastní práci a pracovním místě.**

Armstrong (2007) ještě dodává, že po celou dobu orientace by neměla být opomíjenou oblastí **adaptace na sociální prostředí**, protože pracovníci se rychleji zařadí a najdou si správný vztah k práci, pokud proces socializace proběhne hladce a bez problémů. Právě sociální aspekty práce (vztahy se spolupracovníky) jsou pro mnoho lidí velmi důležité.

V rámci orientace je vhodné příchozímu pracovníkovi předat **soubor písemných materiálů**, které Koubek (2001) nazývá orientační balíček, v této práci označované nejčastěji pojmem zaměstnanecký manuál, viz část 1.3.6. Na druhé straně je potřeba myslet na to, že uvádění pracovníků do organizace by nemělo spoléhat pouze na tištěné slovo (Armstrong, 2007).

### 1.3.2 Celoorganizační orientace

Tato orientace je zaměřena na zprostředkování obecných informací společných pro všechny pracovníky organizace, probíhá zpravidla bez ohledu na charakter a obsah práce účastníků, nejlépe co nejdříve po nástupu do zaměstnání (Koubek, 2001).

Do celoorganizační orientace patří především **formální informační kurzy pro nové pracovníky**, které mají dle Armstronga (2007) „... poskytnout skupině nových pracovníků podrobnější a rozsáhlejší informace současně, ale pokud jsou za tuto záležitost odpovědní bezprostřední nadřízení, není nutné je organizovat. Formální kurz je příležitost poskytnout informaci o organizaci, jejích výrobcích a službách, jejím poslání a hodnotách.“ (Armstrong, 2007: 400)

Armstrong (2007) dále popisuje **časové rozvržení, strukturu i obsah formálních informačních kurzů:**

- **Časové rozvržení** kurzu je dle množství předávaných informací a počtu nových pracovníků, nejčastěji tomu bývá věnován půlden až jeden celý pracovní den. Pokud je kurz nutné odložit do doby, kdy bude k dispozici dostatečné množství nových pracovníků nebo z jiných důvodů, je nutné zajistit, aby nejdůležitější informace nový

pracovník dostal hned v den nástupu, a to buď od personalisty, nebo od bezprostředního nadřízeného.

- **Struktura lidí** na těchto kurzech může být různá s celkem širokým hierarchickým spektrem, ale v praxi se většinou pro manažery a odborníky vyšších úrovní tato akce organizuje zvlášť, nebo jsou informováni individuálně. Využití různých prostředků, jako je video a jiné vizuální pomůcky mohou být nejen zpestřením kurzu ale i prostředkem pro efektivní učení.
- **Obsah formálních informačních kurzů** je závislý na potřebách organizace a může se týkat těchto okruhů: informace o organizaci; možnosti vzdělávání pracovníků; proces řízení pracovního výkonu, tedy jak lidé pracují a jakou roli hrají; dále zdraví a bezpečnost; pracovní podmínky (pracovní doba, dovolená, povolování volna, nemocenské dávky, mateřská nebo rodičovská dovolená), odměny a zaměstnanecké výhody; pravidla týkající se zaměstnaneckých akcí; penzijní systém a systém pojištění; politika, postupy a další opatření (např. disciplinární řízení, vyřizování stížností, pravidla týkající se kouření); zapojení a spoluodpovědnost odborů a pracovníků, kolektivní dohody a smlouvy, systém předkládání návrhů apod.

### 1.3.3 Týmová nebo útvarová orientace

Týmová (útvárová, případně skupinová) orientace se týká organizační jednotky, do které patří konkrétní pracovní pozice obsazovaná novým zaměstnancem, bývá obsahově společná pro všechna pracovní místa organizační jednotky a měla by postihovat detaily a zvláštnosti, kterými se práce v této jednotce vyznačuje. (Koubek, 2001)

Nejdůležitějším zdrojem informací v této oblasti je vedoucí útvaru, který by měl program zahájit uvítáním pracovníka a poskytnout stručné informace o práci v útvaru. Pak ho může předat vedoucímu týmu, nejlépe bezprostřednímu nadřízenému, který zabezpečí podrobnější orientaci pracovníka a jeho detailní uvedení do útvaru, včetně představení spolupracovníkům. Snahou by mělo být vytvořit pro pracovníka příjemné a přívětivé prostředí pro lepší zainteresovanost na práci, poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech, informovat o normách výkonu, chování, o možnostech vzdělávání a o postupech, které se v podniku nabízejí. Průvodcem a mentorem mu pak dále může být i jiný určený člen týmu. (Armstrong, 2007)

Soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie zaměstnanců, nazývá Heinová (2010) **dílčí adaptační program**. Dále uvádí, že **adaptační plány mohou obsahovat tzv. „kolečka“, studium organizačních norem, odborné stáže, vstupní**

**školení, zácvikové programy, řešení konkrétních úkolů, zpracování projektů apod.** Důraz je kladen na přidělení mentora, průběžné a zvláště závěrečné vyhodnocování a také na „kolečko“, kdy zaměstnanec obchází jednotlivá spolupracující pracoviště, seznamuje se s pracovníky, jejich činnostmi a specifiky práce, zajímavostmi a aktuálními problémy.

#### **1.3.4 Orientace na pracovní místo**

Formální kurzy nemohou nahradit neformální orientaci přímo na pracovišti, kde lze nejlépe uspokojit nejdůležitější potřebu, tedy dobré zařazení nových lidí mezi spolupracovníky. (Armstrong, 2007)

Je proto nutné, důkladně se zaměřit na konkrétní pracovní místo a práci, kterou bude zaměstnanec vykonávat, tedy na běžné pracovní povinnosti a odpovědnost, postupy, pravidla, omezení, celkové seznámení s místem výkonu práce a nejbližšími spolupracovníky. Komponenty této orientace bývají obsahově **složeny a definovány podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.** (Koubek, 2001)

#### **1.3.5 Vzdělávání nových pracovníků při výkonu práce**

Armstrong (2007) toto vzdělávání popisuje pro případ, kdy noví pracovníci nejsou z různých důvodů zařazení do formálních vzdělávacích programů. Dále uvádí, že i při vzdělávání při výkonu práce na pracovišti je žádoucí plánovitý a systematický přístup, aby toto vzdělání bylo účinné a neznamenovalo jen plýtvání. Z uvedených důvodů může být vzdělávání při výkonu práce doplněno samostatně řízeným vzděláváním, e-learningem nebo zvláštními kurzy mimo pracoviště za účelem získání určitých dovedností nebo znalostí. Může také zahrnovat analýzu pracovního místa nebo dovedností, vstupní posouzení toho, co nový pracovník potřebuje znát, zvláštní pověření úkolem apod. Vhodné je využití určených a vyškolených spolupracovníků jako rádců a mentorů, případně vedoucích týmů nebo speciálně ustanovených vzdělavatelů.

#### **1.3.6 Zaměstnanecký manuál, jeho výhody a obsah**

Dle Lawsona (1998) má manuál poskytovat odpovědi konkrétně na tyto dvě základní otázky:

- Co mohou zaměstnanci očekávat od firmy?
- Jaká jsou očekávání firmy od vlastních zaměstnanců?

Lawson (1998) zdůrazňuje, že **výhody dobře vytvořeného zaměstnaneckého manuálu jsou nejen pro zaměstnance, ale i pro školitele a samotného zaměstnavatele**, jak je dále uveden jejich hlavní výčet.

Primární benefity zaměstnaneckého manuálu jsou směřovány na nového **zaměstnance**, kterému dokument:

- poskytuje základní informace o organizaci, popisuje očekávání zaměstnavatele ve smyslu pracovního výkonu a celkově ulehčuje proces adaptace v novém zaměstnání,
- umožňuje porozumět zaměstnaneckým benefitům,
- může být velmi užitečným dokumentem při procesu rozhodování ve výběru nového zaměstnavatele, pokud ho má k dispozici již v rámci výběrového řízení,
- může dopomoci k motivaci zaměstnance a jeho ocenění, pokud zdůrazňuje, že organizace si zaměstnance váží ve smyslu důležitosti pro rozvoj a dobré jméno firmy.

Jak dále Lawson (1998) uvádí, výhody zaměstnaneckého manuálu pro **školitele** jsou zejména v tom, že

- poskytuje přijatelnou a praktickou formou shrnutí základních informací v oblastech, kterým je nutné se během procesu zaškolování věnovat,
- slouží jako vodítko k provádění plynulého procesu zaškolování,
- napomáhá ve zvyšování sebedůvěry a v efektivním provádění nového zaměstnance procesem zaškolování,
- umožňuje věnovat se víc praktickým záležitostem namísto vyprávění teorie, kterou si může zaměstnanec sám nastudovat,
- poskytuje základ pro porozumění povinnostem a odpovědnostem zaměstnance na pracovišti,
- šetří školitelům čas především tím, že se zaměřuje na běžné denní problémy a jinak často kladené otázky.

**Zaměstnavateli** manuál umožňuje:

- zorientovat se v personální politice firmy a v politice benefitů,
- podporovat soudržnost a důvěryhodnost firmy tím, že je plánem pro konzistentní a jasně stanovenou personální administrativu,
- snížit časové a finanční náklady spojené s procesem adaptace zaměstnance v organizaci,

- zefektivňovat komunikaci mezi managementem, případně školitelem a zaškoleným,
  - efektivně prezentovat firmu v rámci náboru nových zaměstnanců,
  - zjednodušit komunikaci a vyjednávání s odbory apod.
- (Lawson, 1998)

**Doporučení pro obsah zaměstnaneckého manuálu** vychází především ze zahraniční literatury, protože, jak i Koubek (2001) uvádí, a na základě vlastní analýzy relevantních českých zdrojů mohu tvrzení považovat za stále platné, v naší personální práci není věnována dostatečná pozornost orientaci pracovníků a není ani rozpracovaná vzorová struktura orientace a souboru písemných materiálů používaných pro nové zaměstnance v rámci zaškolení a adaptace. Proto na tomto místě uvádím doporučený obsah souboru písemných materiálů pro nové zaměstnance dle St. Johna (1980: 375-377 citován in Koubek, 2001: 183-187), který je rozděluje do tří kategorií, jejichž výčet i obsah uvádím zde.

#### **A. Položky, které by měl v každém případě obsahovat orientační balíček**

- Organizační schéma, plán organizace a jejího zařízení
- Klíčové termíny, seznam podnikových svátků
- Politika organizace, kopie kolektivní smlouvy
- Popis pracovního místa
- Seznam zaměstnaneckých výhod
- Kopie formulářů pro hodnocení pracovního výkonu, termíny a procedury hodnocení
- Kopie jiných formulářů používaných pracovníky
- Přehled možností vzdělávání v organizaci
- Zdroje informací
- Detailní informace o tom, jak postupovat v případě nouze a nebezpečí na pracovišti, informace o prevenci nehod
- Ukázky publikací organizace
- Telefonní čísla a adresy klíčových pracovníků organizace a další důležitá telefonní čísla (policie, hasiči apod.)
- Informace o pojištění pracovníků

**B. Položky doporučené k zahrnutí v rámci orientačního balíčku pro celoorganizační orientaci** (uvádím příklady využitelné pro organizace poskytující služby)

- Písemné uvítání nového pracovníka
- Cíle, priority, problémy a specifika organizace
- Tradice, klienti, normy chování (etika)
- Služby a postupy při poskytování služeb
- Další aktivity organizace
- Organizace, struktura a vztah organizace a jejích částí
- Hierarchie řízení organizace
- Informace o klíčových vedoucích pracovnících
- Vztahy ke společnosti a vnějšímu prostředí, očekávání a aktivity
- Informace o způsobu odměňování (tarifní třídy, dovolené, příplatky, srážky ze mzdy, náhrady pracovních výdajů apod.)
- Zaměstnanecké výhody (pojištění, svátky a dovolená, poskytování volna, možnosti vzdělávání, poradenské služby, stravování, rekreační a společenské aktivity a jiné služby poskytované pracovníkům)
- Bezpečnost při práci a předcházení nehodám (informace o bezpečnostních zařízeních a plán jejich rozmístění, zdravotnická a rekreační střediska, bezpečnostní prevence, postup při úrazech, hlášení úrazů a nebezpečí, prevence požárů a jiné bezpečnostní prevence, klíčové předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, postup lékařského vyšetření, jeho časový plán, požívání alkoholu a drog při práci)
- Pracovní vztahy a odbory (práva a odpovědnost pracovníků a vedoucích pracovníků, kontrola a hodnocení pracovního výkonu, disciplinární záležitosti, postup týkající se podávání a vyřizování stížností pracovníků, ukončení pracovního poměru, komunikace a komunikační kanály, hygiena a úklid na pracovištích, používání ochranných a identifikačních pomůcek apod.)
- Informace o zařízeních organizace (průvodce zařízeními, stravování, parkování, vchody, prostory, zakázaná území, parkování, výdejny atd.)
- Ekonomické faktory (náklady škod, ztráty a krádeže, mzdové náklady a náklady práce, náklady na vybavení)

### **C. Položky doporučené k zahrnutí v rámci orientačního balíčku pro orientaci týkající se organizační jednotky a pracovního místa**

- Funkce organizační jednotky (cíle, priority, organizace a struktury, činnost, vztah k ostatním útvarům, vztahy jednotlivých pracovních míst)
- Detailní vysvětlení práce založené na popisu pracovního místa a charakteristika očekávaných výsledků
- Význam pracovního místa a vztahy k ostatním útvarům a pozicím v organizaci
- Diskuse o obvyklých problémech, jak se jim vyhnout a jak je překonat
- Pracovní režim, přesčasy, mimořádné povinnosti
- Normy pracovního výkonu a pravidla hodnocení pracovníků
- Požadované záznamy a hlášení
- Postup jak vyřazovat zařízení, informace o pracovních pomůckách a možnosti jejich získání, náhradě a údržbě
- Druhy existující pomoci, kde a jak o ni žádat
- Politika, postupy, pravidla a omezení (specifická pravidla pro pracovní místo nebo útvar, jak jednat v naléhavých případech, bezpečnost a hlášení nehod, hygiena, jídlo, kouření a kontrola škod, karty pro záznam docházky, přestávky a jejich délka, odebírání materiálu a vybavení apod.)
- Průvodce útvarem (šatny, sprchy, požární hlásiče a hasicí přístroje, místa pro záznam docházky, zámky, vchody a východy, úseky a stanoviště jednotlivých vedoucích pracovníků, výdej materiálu, kanceláře pracovníků zajišťujících hygienu a bezpečnost, kužárny, balíček první pomoci)
- Představení pracovníků útvaru

Koubek (2001) ještě dodává, že při převzetí písemných materiálů je možné vyžadovat stvrzující podpis.



### **1.3.7 Shrnutí**

Noví zaměstnanci mohou být zaškolováni formálním i neformálním systémem, přičemž je žádoucí zaměřit se na celou organizaci, útvar (tým, skupinu) a konkrétní pracovní místo s cílem poskytnout komplexní program adaptace zaměstnance s obsahem těch správných komponentů, jak bylo uvedeno v této části práce. Pokud je zaměstnanec z různých důvodů zaškolován při výkonu práce na pracovišti, má mu být věnována zvláštní pozornost, aby toto zaškolení neznamenalo ztrátu času a bylo dosaženo efektivity. V rámci procesu adaptace nového zaměstnance je také žádoucí orientace na sociální prostředí.

Soubor písemných materiálů, například ve formě zaměstnaneckého manuálu, by měl být také neoddělitelnou složkou procesu zaškolování. Navíc poskytuje výhody nejen novému zaměstnanci, ale i školiteli a samotnému zaměstnavateli.

Bez ohledu na systém zaškolování by měl mít nový zaměstnanec přidělenou osobu, zkušenějšího pracovníka, mentora, na kterého se může obrátit a který ho procesem adaptace v novém zaměstnání provádí.

## 1.4 Jak vytvořit vhodný adaptační program

Mít povědomí o tom, jaké systémy, oblasti a komponenty systému zaškolování zaměstnanců jsou doporučované a účelné, nám poskytuje první vodítko k vytvoření vhodného adaptačního programu pro nové zaměstnance. Tato kapitola k tomu dává doplňující informace ve smyslu popisu kroků, kterými tento systém vytvoříme, a také upozorňuje na nejčastější chyby v procesu zaškolování.

### 1.4.1 Doporučovaný postup vytvoření systému zaškolování

Jak tvrdí i Rabinowitz (2013), úspěšnost a efektivnost programu zaškolení jsou často závislé na detailech.

Dle Starka (2009) jsou 4 základní kroky pro vytvoření systému zaškolování zaměstnanců:

**Krok 1. Identifikace základních oblastí** patřících do kategorií s názvy: Bezpečnost, Kvalita, Předpisy, Rozvoj zaměstnanců, Prevence, Standardní operační postupy, Zaměstnanecký manuál.

**Krok 2. Vytvoření kontrolního seznamu** – plánu zapracování nového zaměstnance (nejlépe formou zaškrtačovacího formuláře) v závislosti na profesi.

**Krok 3. Identifikace výukových zdrojů** – výukové metody a materiální zdroje včetně písemných materiálů, individuální vs. skupinové programy.

**Krok 4. Vytváření postupů pro hodnocení zaměstnanců** – doporučuje se hodnotit proces adaptace po měsíci, identifikovat potřeby vzdělávání a nedostatky procesu zaškolování a vytvořit individuální akční plán.

Rabinowitz (2013) zdůrazňuje, že při organizaci programu zaškolování je potřeba myslet na čtyři aspekty: plánování, metody, logistiku a hodnocení, jak je konkrétně níže uvedené.

- **Plánování**

Při plánování se zohledňuje zaměření na organizaci a také zaměření na potřeby zaměstnance. Důležité je zapojení zaměstnance do plánování a implementace. Identifikují se oblasti, které by mělo zaškolování obsahovat (specifické pracovní schopnosti a informace, dovednosti specifické pro organizaci, další techniky a dovednosti, které nejsou primárně nutné pro výkon, ale o kterých by měl nový zaměstnanec vědět a v této souvislosti je tedy případně také i znát nebo je alespoň přinejmenším dokázat pojmenovat

apod.). Následně je určen rozsah, tedy celková časová náročnost procesu zaškolení a časový plán.

- **Metody**

Při procesu zaškolování zaměstnanců máme na výběr z řady metod, například diskuse, studijní skupiny, individuální nebo skupinové aktivity a studium, audio-vizuální prezentace, využití počítačů, internetu a intranetu, pohybové aktivity, manipulace s pomůckami a zařízeními, písemné materiály, kreativní techniky, přednášky, hry a zábavné aktivity apod. Při výběru metod je ale důležité myslet na strukturu celého procesu pro dosažení efektivity, zajímavosti, udržení pozornosti atd. To vše s ohledem na to, zda zaměstnanec potřebuje získat informace, poznatky, dovednosti apod. Žádoucí je zároveň poskytnutí prostoru pro zpětnou vazbu, která by měla být nejdříve pozitivní a neměla by obsahovat pouhou kritiku. Zpětná vazba má být jasná, cílená a konkrétní, může obsahovat i speciální metody, jako například videotrénink nebo audiotrénink.

- **Logistika**

V tomto aspektu uvažujeme o místě, kde bude školení probíhat (prostory organizace – interiér, exteriér nebo prostory mimo organizaci), přičemž je potřeba zohlednit míru přizpůsobení pracovním a reálným podmínkám. Časové hledisko a velikost prostorů mohou být ve výsledku často rozhodujícími faktory. Dále se bere do úvahy rozvržení místnosti a vybavení (židle v řadách nebo kruhu, tabule, psací stoly apod.). Měli bychom myslet i na to, že atmosféra uvolněná a neformální je pro diskusi a učení vhodnější. Do logistiky patří i úvahy o materiálu a dalších pomůckách, které budou nezbytné pro efektivní a bezproblémový proces zaškolování.

- **Hodnocení**

Program zaškolování by měl být dynamický, měl by také zohledňovat aktuální potřeby organizace a zaměstnanců. I proto je potřebné pravidelné přehodnocování, k čemuž napomáhá zpětná vazba účastníků procesu. Hodnotí se jednotlivé části programu i celé zaškolení. Cenná je i supervize a pozorování s cílem zjištění, jak jsou zaměstnanci schopni si dané poznatky a dovednosti osvojit, jak jsou schopni to převést do praxe, jaké mají potřeby apod.

#### 1.4.2 Čeho se vyvarovat aneb nejčastější chyby zaškolování

Ideální adaptační program umožní novému zaměstnanci získat co nejrychleji dostatečné informace související s organizací a pozicí, kterou v ní zastává. Období orientace je zároveň příležitostí pro rozptýlení obav, posílení vnímání organizačních hodnot u nového zaměstnance a dodání motivace a povzbuzení k vykonávání nových úkolů. Ne vždy se ale povede organizaci využít příležitosti. (Werner, DeSimone, 2008)

Dle Urbana (2012) jsou **zdroje problémů především v nevhodných trenérech, v nemožnosti si postup v rámci zaučení vyzkoušet a časté je také rychlé zaškolení, které pomíjí detaily.** Konkrétně jsou nejčastějšími chybami:

- nedostatečně vyškolení školitelé,
- trenér (mentor) bez osobních předpokladů pro školení zaměstnanců,
- rychlé demonstrování postupů a omezení se na hlavní kroky (často v dobrém duchu – „nezahltit“ zaměstnance), bez detailů a možnosti zapojit zaměstnance, který si nestihne všimnout důležitých kroků nebo ani nechápe jejich význam,
- vyzkoušení postupu až při vlastním provádění úkolu, kde už není nikdo, kdo by zaměstnance upozornil na chyby,
- školení není dostatečně podrobné,
- školní není věnován dostatečný čas - vedoucí často nechtějí ztrácet se zaškolováním svých zaměstnanců čas a často si neuvědomují, že výsledkem toho mohou být špatné nebo nekvalitní služby,
- není vytvořený vhodný manuál, ve kterém by byly stanovené postupy, o které se školitelé mohou opírat,
- nejsou popsány a představeny nejčastější problémy a jejich řešení,
- nejasné sdělování úkolů,
- vedoucí se o tom, zda zaměstnanec úkol chápe, nepřesvědčil správně,
- nedostatečný popis pracovního místa,
- zaměstnanec není upozorněn na důležité dokumenty.

Urban (2012) upozorňuje na potřebu ujistit pracovníka, že v případě neznalostí nejsou **otázky** chápány jako obtěžování, ale spíše jako snaha vykonávat svou práci svědomitě. Také uvádí, že každé školení by mělo být **zakončeno ověřením**, zda jeho účastníci nové schopnosti skutečně získali. Jinak se můžeme jenom domnívat, že školení proběhlo úspěšně. U tréninkových programů je potřeba zjistit formou **zkoušky nebo testu**, zda se zaměstnanci postupům naučili. Důležité je dbát také na **jasný, podrobný**

**a vyčerpávající popis pracovního místa**, který má zaměstnanec k dispozici a je také důležité, aby byl zaměstnanec **upozorněn na důležité dokumenty**, ve kterých může případné další informace získat.

### 1.4.3 Shrnutí

Jak i Rabinowitz (2013) uvádí, vhodný adaptační program má svoji strukturu a logiku a má smysl, jak pro nového zaměstnance, tak pro organizaci jako celek. Pro vytvoření takového programu je potřebné mít vyškolený personál, který je schopen samotné zaškolování zabezpečit a dokáže ho také naplánovat včetně zvolení vhodných metod. Dále je důležité určit, kde a kdy se bude školení konat a co je nezbytné pro jeho dobré fungování (logistika). Rovněž je potřebné průběžně zjišťovat potřeby účastníků a ve finále mít i informace o tom, jak je možné program vylepšit, k čemu pomáhá zpětná vazba zúčastněných.

Vytvoření programu zaškolování zaměstnanců, který splňuje potřeby organizace i zaměstnanců, je bezesporu velký úkol, ale při zabezpečení jeho efektivity a vyvarování se základních chyb profitují z toho za těchto stanovených podmínek nebo předpokladů obě dvě strany.

## 1.5 Management změny

Rozhodnutí o zařazení adaptačního procesu do systému řízení lidských zdrojů je výrazem vztahu managementu k potenciálu, který s sebou každý člověk do nového zaměstnání přináší (Heinová, 2010). Navržení a posléze zavedení systému zaškolování zaměstnanců patří tedy do managementu změny v organizaci, jak bude dále prakticky ukázáno i v dalších částech této práce. Proto pokládám za důležité uvést základní informace k vedení procesu změny, která souvisí s kvalitou v organizaci a má být také prováděná dle legislativních požadavků týkajících se dané oblasti změny. Důležitá je v této souvislosti i etická otázka vedení procesu změny v oblasti zaškolování zaměstnanců a manažerská etika obecně. Tomu jsou věnovány následující podkapitoly.

### 1.5.1 Vedení procesu změny

Manažerská práce je založena na procesu vzájemné spolupráce lidí, tedy na komunikačních procesech, které se mohou uskutečňovat velmi rozmanitými formálními i neformálními způsoby verbální i neverbální komunikace. Pro tuto spolupráci je společné to, že jde o sdílení dat (informací a znalostí). Pro dosažení cílů organizace se předpokládá vzájemný soulad při vykonávání manažerských funkcí, přičemž k základním funkcím patří plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí a kontrola. Každá tato sekvenční manažerská funkce je založena na zvládnutí tří paralelních manažerských funkcí: analýze, rozhodování a implementaci. (Vodáček, Vodáčková, 2006)

To platí i pro dosažení cíle, jakým je zavedení systému zaškolování zaměstnanců v organizaci, tedy vedení procesu změny v oblasti zaškolování zaměstnanců.

Kotter (2004) popisuje **OSMIBODOVÝ PROCES ZMĚNY**, kterým bychom měli dospět k realizaci úspěšné podnikové změny jakéhokoliv rozsahu. Každá z těchto osmi částí se týká jedné ze zásadních chyb, které brání úspěšnému zavedení změny. Přičemž první čtyři kroky pomáhají rozpohybovat zakotvený aktuální stav, pátá až sedmá fáze zavádějí mnoho nových postupů a poslední osmý krok začleňuje změny do firemní kultury a napomáhá trvalému prosazení. Kotter (2004: 29) uvádí těchto *osm kroků v procesu realizace zásadních změn*:

1. *Vyvolání vědomí naléhavosti*
2. *Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny (vůdčí tým)*
3. *Vytvoření vize a strategie*

4. *Komunikace transformační vize* (šíření vize a získávání stoupenců)
5. *Delegování v širokém měřítku* (uvolňování prostoru pro jednání)
6. *Vytváření krátkodobých vítězství* (příležitosti k rychlým úspěchům)
7. *Využití výsledků a podpora dalších změn* (důležité je nepolevovat)
8. *Zakotvení nových přístupů do firemní kultury*

Jak i z výše uvedeného popisu vyplývá, pro zavedení změny potřebujeme mít **jasnou vizi**. Kotter (2004) uvádí, že celý proces účinné vize často začíná formulací představ jediného člověka, přičemž nemůžeme zůstat jen u jednotlivce. Důležitá je tedy týmová práce. Zmatek v procesu je často doprovodným jevem a je potřeba počítat s tím, že vize nikdy nevznikne v průběhu jediného jednání. Tento proces trvá měsíce, někdy ve výjimečných případech dokonce i roky. Výsledkem procesu by měla být **formulace vytyčující směr do budoucnosti**. Vize by měla být uskutečnitelná, jednoznačná, flexibilní a vysvětlitelná maximálně v pěti minutách. Je potřeba využít všech dostupných prostředků k nepřetržité komunikaci nové vize a strategií a dále zmocnit široký okruh lidí k rozhodování a jednání. Pak můžeme v šestém kroku vytvářet krátkodobá vítězství, která jsou viditelná, jednoznačná, nedávají žádný prostor k pochybnostem a jasně souvisí s procesem změny. Tato vítězství mají poskytnout důkaz, že změna má smysl a mají posilovat motivaci. Proces by měl být v sedmém kroku ožíván stále novými transformačními projekty, náměty a prvky. Nové přístupy obvykle proniknou do podnikové kultury až poté, co se jasně ukáže, že fungují a jsou lepší, než staré metody, proto je zakotvení nových přístupů do firemní kultury až posledním krokem.

Vosoba (2001) popisuje, že nejvíce brání změnám nejistota, špatná komunikace a malá podpora. Je proto důležité, aby lidé porozuměli změnám a důvodům jejich provádění (například zlepšení služby, snížení nákladů apod.). Dobrý a detailní plán změny spolu se stanovením cílů a priorit a následná důsledná realizace jsou předpoklady úspěchu.

Vodáček a Vodáčková (2006) uvádí, že **klíčovými body pro zadání a plnění plánu jsou cíle, postupy a zdrojové předpoklady jejich dosažení, měřítko kontroly a hodnocení dosažených výsledků**. Analyzujeme přitom výchozí situaci (minulost, přítomnost i reálný výhled), rozhodujeme o volbě postupu za definitivní plán a implementujeme, respektive postupně realizujeme plán v konkrétních podmínkách, které se často mohou měnit a na které by manažer měl umět reagovat. Je současně potřeba zajistit soulad s posláním stanovených cílů v činnosti organizační jednotky.

### 1.5.2 Kvalitativní a legislativní požadavky

Změny by měly být přímo či nepřímo přínosem pro klienty, majitele a zaměstnance, jak se ztotožňují s Vosobou (2001). Organizační změna by proto měla znamenat zlepšení nebo zkvalitnění určité oblasti v rámci organizace. Změnou můžeme dosáhnout například zlepšení kvality řízení, procesů, zkvalitnění práce zaměstnanců, zlepšení kvality poskytovaných služeb a podobně, samozřejmě s ohledem na poslání organizace. Organizační změna tedy úzce souvisí s kvalitou.

Protože tato práce má přímou spojitost s organizací poskytující služby a řídící se primárně Standardy kvality sociálních služeb, i řízení procesu změny v oblasti zaškolování zaměstnanců a s tím související formulace vize by měla sledovat tyto standardy. Požadavky na kvalitu sociálních služeb jsou stanoveny zákonem č. 108/2006 Sb. a jeho prováděcí vyhláškou MPSV č. 505/2006 Sb.

**Standardy kvality sociálních služeb** můžeme „... považovat za všeobecně přijatelnou představu o tom, jak má vypadat kvalitní sociální služba.“ (Johnová, Čermáková, 2002: 5)

Jak dále uvádí Johnová a Čermáková (2002), standardy se týkají všech sociálních služeb, jsou proto formulovány obecně a dělí se do tří základních částí:

- **procedurální standardy**, které jsou nejdůležitější a určují, jak má poskytování služeb vypadat,
- **personální standardy**, věnující se personálnímu zajištění služeb,
- **provozní standardy**, definující podmínky pro poskytování služeb (prostory, dostupnost, ekonomické zajištění služeb a rozvoj jejich kvality).

Johnová a Čermáková (2002) dodávají, že **kvalita služby je přímo závislá na pracovnících, konkrétně na jejich dovednostech a vzdělání, vedení a podpoře a na podmínkách, které pro práci mají**. Protože klíčem kvalitních služeb jsou lidé, kteří je přímo poskytují, je potřeba věnovat velkou pozornost pracovníkům, jejich zaškolení, dalšímu vzdělávání a supervizi, a také zajistit dobré pracovní podmínky. Potřeby uživatelů by se měly odrazit v požadavcích na dovednosti a znalosti pracovníků a také na jejich osobnostní předpoklady.

S řízením změny v oblasti zaškolování zaměstnanců přímo souvisí Personální standardy, především **Standard 9, Personální zajištění služeb**, dle kterého mají být noví pracovníci zaškoleni. **Standard 11, Profesní rozvoj pracovníků a pracovních týmů**,



uvádí, že zařízení má uplatňovat postup pro pravidelné hodnocení pracovníků, které zahrnuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů, úkolů a potřeby další odborné kvalifikace. Dále je uplatňován systém obousměrné komunikace mezi vedením a pracovníky, program dalšího vzdělávání a podpora nezávislého kvalifikovaného odborníka za účelem řešení problémů, jež jednotliví zaměstnanci nebo i celé konkrétní pracovní týmy zažívají při výkonu zaměstnání. (Johnová, Čermáková, 2002)

**Naplňování Standardu 9** vyžaduje existenci popisu práce, požadovanou kvalifikaci zaměstnanců, vypracování personálního plánu za účelem výběru a přijímání nových pracovníků, plánované personální zajištění služeb a fungující systém zastupitelnosti jednotlivých pracovníků v době dovolených, nemoci apod. Dále výběr, přijímání i zácvik pracovníků probíhá podle stanovených pravidel a v organizaci pro to existuje systém. Nový pracovník ví, jak je dlouhá doba zácviku, kdo ho zacvičuje a jakým způsobem bude hodnocen. Dále zná pracovník pověřený zaškolováním své kompetence a odpovědnosti a má na nového zaměstnance čas. Ve výsledku jsou pracovníci odborně velmi dobře vybaveni znalostmi a dovednostmi pro práci s uživateli, umí identifikovat jejich potřeby, jsou schopní s uživateli komunikovat, znají specifické potřeby uživatelů a vědí, jak jim poskytnout efektivní podporu. Také pracovník odpovědný za personální práci má pro výkon své funkce příslušné vzdělání, při přijímání a zaškolování nových pracovníků jsou používány patřičné právní předpisy. (Johnová, Čermáková, 2002)

**Legislativně** je zaškolení a zaučení zakotveno v zákoníku práce, části desáté: Péče o zaměstnance, Hlava II – Odborný rozvoj zaměstnanců. Jak se tomu věnují i Neščáková a Marelová (2013), konkrétně § 227 zákoníku práce uvádí, že odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace.

**Povinnost zaškolení nebo zaučení** upravuje § 228 zákoníku práce. Dle toho je zaměstnavatel povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnance, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace, přičemž zaškolení nebo zaučení se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat. Zaměstnavatel je dále povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnance, který přechází z důvodů na straně zaměstnavatele na nové pracoviště nebo na nový druh práce, pokud je to nezbytné. (Zákon č. 262/2006 Sb., § 228)

Část pátá zákoníku práce upravuje požadavky na **školení v oblasti Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**. V § 103 je uvedeno, že zaměstnavatel je povinen „nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával zakázané práce a práce, jejichž náročnost

*by neodpovídala jeho schopnostem a zdravotní způsobilosti.“ (Zákon č. 262/2006 Sb., § 103, odst. 1, písm. a)*

*Dále dle § 103 odstavce 2 je zaměstnavatel povinen zajistit zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které doplňují jejich odborné předpoklady a požadavky pro výkon práce, které se týkají jimi vykonávané práce a vztahují se k rizikům, s nimiž může přijít zaměstnanec do styku na pracovišti, na kterém je práce vykonávána, a soustavně vyžadovat a kontrolovat jejich dodržování. (Zákon č. 262/2006 Sb., § 103, odst. 2)*

*Školení podle výše uvedené věty je zaměstnavatel povinen zajistit při nástupu zaměstnance do práce, při změně pracovního zařazení, druhu práce, při zavedení nové technologie nebo změny výrobních a pracovních prostředků nebo změny technologických anebo pracovních postupů a dále v případech, které mají nebo mohou mít podstatný vliv na bezpečnost a ochranu zdraví při práci (Zákon č. 262/2006 Sb., § 103, odst. 2).*

*§ 103 odstavec 3 uvádí: „Zaměstnavatel je povinen určit obsah a četnost školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, způsob ověřování znalostí zaměstnanců a vedení dokumentace o provedeném školení. Vyžaduje-li to povaha rizika a jeho závažnost, musí být školení podle věty první pravidelně opakováno.“ (Zákon č. 262/2006 Sb., § 103, odst. 3)*

Konkrétněji není zaškolování v Zákoníku práce jako takové nijak upraveno a je tedy čistě na zaměstnavateli, jak k němu přistoupí. V každém případě ho ale ukládá, zvláště u některých profesí, například řidičů, kdy je zaškolení zcela nezbytné.

### **1.5.3 Etická otázka**

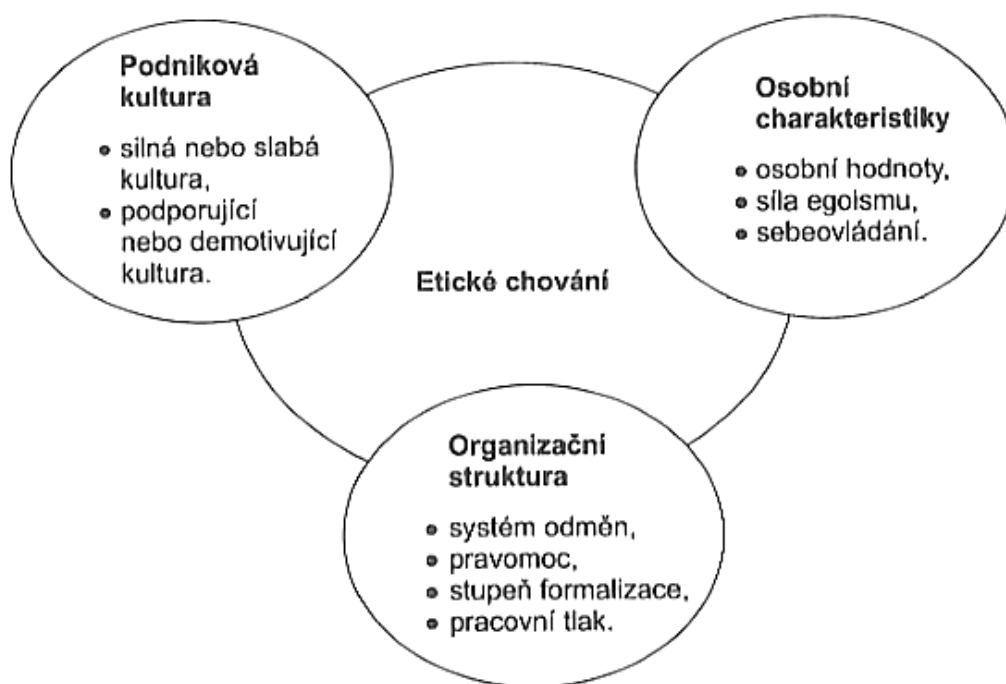
*„Etika je studium o tom, co je správné a co špatné. Manažerská etika se zabývá správným a chybným jednáním a praktikami manažerů. Úzce souvisí se sociální odpovědností organizace, a to v tom, že oba koncepty se zabývají tím, co by mělo být uděláno. Klíčový rozdíl mezi nimi spočívá v tom, že sociální odpovědnost se zabývá politikami a aktivitami organizace, kdežto manažerská etika se zaměřuje na rozhodnutí a jednání jednotlivých manažerů.“ (Mallya, 2007: 162)*

Abychom jednali podle manažerské etiky, je nutné do všech fází rozhodování a řídicí práce promítat zásady etiky (Bláha, Dytrt, 2003). To se týká i řízení procesu změny a systému zaškolování zaměstnanců v organizaci.

**Etika zaškolování nových pracovníků** má být dle Rady pro rozvoj sociální práce (2008) podporující proces, který vede k samostatnosti, respektuje potřeby pracovníka, začleňuje ho do týmu a do organizace, přičemž je vytvořeno bezpečné prostředí a školitel pracuje pod supervizí.

Etika zahrnuje standardy chování nebo morálního rozhodování a etické chování znamená víc, než dodržování pravidel a regulací. Etické chování vedení organizace ovlivňují faktory jako podniková kultura, osobnostní charakteristiky a organizační struktura (názorně a podrobně viz Obr. 3). Prvním a nejdůležitějším krokem budování etického organizačního klima je být dobrým příkladem pro ostatní. (Mallya, 2007)

Obr. 3: „Faktory ovlivňující etické chování organizace“



Zdroj: (Mallya, 2007: 163)

K posuzování etického chování členů organizace využívají firmy neformální přístupy nebo vytvářejí etické kodexy, které vyslovují nároky na etické jednání konkrétní formou (Bláha, Dytrt, 2003). Některé profese jsou navíc regulovány vládou nebo jejich agenturami, případně mohou být pracovníci členy nějaké asociace a mají své kodexy chování, které musí znát a dodržovat (Mallya, 2007).

Zaměstnanci by měli cítit povinnost podílet se na prohlubování etiky, jak v řízení, tak při plnění úkolů. Z uvedených důvodů by v tomto smyslu strategickým cílem manažera měla být stimulace zaměstnanců k tvořivé práci a sounáležitosti se zaměstnavatelem

a organizací. Žádoucí je spoluúčast všech pracovníků na řízení daného objektu, protože právě pracovníci nejlépe znají oblast, ve které pracují a mají k ní co říci. (Bláha, Dytrt, 2003)

Dle Bláhy a Dytrta (2003) by k **etickému rozhodování při řešení problémů** v organizaci měly přispět obecné kroky, které nám umožní podrobit problém analýze a dosáhnout tak co nejpříjemnější řešení z etického hlediska. Etický rozhodovací proces proto sleduje tyto kroky:

- **shromažďování informací** – zde je důležité uvažovat o tom, kde jsme mohli postupovat špatně a která fakta nám ještě chybějí,
- **definování problému** – doporučuje se konzultovat vlastní stanovisko se spolupracovníky, v týmu nebo s přáteli,
- **identifikace zainteresovaných stran** – vhodné je začít těmi, kterých se rozhodnutí bezprostředně dotýká a poté postupně zahrnout i další možné skupiny, dále se doporučuje vcítit se do rolí účastníků a rozpoznat citlivá místa,
- **určení následků** – vhodné jsou úvahy, kdo a jak by mohl být poškozen,
- **rozpoznání závazků** – identifikací a zdůvodněním závazků můžeme lépe posoudit jejich význam,
- **zvážení vlastního charakteru a čestnosti** – je potřeba si dát pozor na selhání při posuzování vlastní čestnosti,
- **návrh možných alternativ** – snahou je navrhnout co nejvíce možných řešení problémové situace,
- **kontrola vlastního svědomí** – ústřední myšlenkou je, že pokud nás trápí svědomí, není něco v pořádku.

(Bláha, Dytrt, 2003)

#### 1.5.4 Shrnutí

Kapitola s názvem „Management změny“ popisuje, co by mělo sledovat vedení procesu změny a jakými kroky je možné dospět k její úspěšné realizaci. Dále kapitola uvádí, že management změny by měl sledovat i přímé kvalitativní a legislativní požadavky s ohledem na to, čeho se změna týká.

V této části práce byly tyto požadavky popsány na příkladu fungování sociálních služeb ve spojitosti se zaváděním systému zaškolení zaměstnanců. Uvedená je i etická otázka ve smyslu manažerské etiky v souvislosti s managementem změny.

## 2 PRAKTICKÁ ČÁST

Diplomová práce se obsahově bezprostředně dotýká jedné nejmenované organizace, ve které pracuji druhým rokem na pozici ergoterapeutky a také jsem zde vykonávala praxi řízení. Na základě vlastních zkušeností a provádění diagnostiky zařízení v oblasti týmové spolupráce a zaškolování zaměstnanců jsem po komunikaci s vedením a zaměstnanci přímé péče pokládala za důležité hlouběji obě témata rozpracovat. Jak vedení, tak zaměstnanci vidí velké rezervy v oblasti zaškolování. Pokud by došlo v této oblasti ke změně, vnímají to jako celkovou příležitost pro zlepšení služeb a týmové spolupráce. Proto jsem se s managementem organizace zaměřila na zavádění změny v dané oblasti. Cílem této praktické části, kterou pojmám jako praxeologickou studii, je navrhnout systém zaškolování nových zaměstnanců v přímé péči o žáky a klienty v níže popsané organizaci.

### 2.1 Popis organizace<sup>1</sup>

Organizace má v současné době podobu příspěvkového subjektu, poskytujícího vzdělávací a sociální služby a ucelenou rehabilitaci. Sídlo a vlastní působnost této instituce se vztahuje pouze k jednomu konkrétnímu místu a městu v České republice. Její vznik a trvání se historicky datuje již daleko do minulého století. Se svou tradicí patří bezesporu k jednomu z nejstarších a také i největších zařízení podobného typu na našem území.

S historií, velikostí organizace a různorodostí poskytovaných služeb velmi úzce souvisí složitost zavádění jakéhokoliv změny. Díky těmto zmíněným skutečnostem pokládám za důležité popsat podrobně organizaci, zejména její poslání a cíle, způsob práce v zařízení a pracovní pozice, konkrétně ty prvky, kterých se zavádění nového systému zaškolování zaměstnanců přímo dotýká. Tyto informace jsou obsažené v níže uvedených podkapitolách.

#### 2.1.1 Poslání a cíle

Původním záměrem zakladatelů byla vize moderního evropského zařízení, které ve své době nabízelo, a posléze také i poskytovalo, služby převážně mladým uživatelům, tedy dětem a mládeži s vrozeným i získaným tělesným postižením, nesoucím jisté negativní následky, ovlivňující určitým způsobem budoucí život těchto lidí. V samotné praxi to následně znamenalo, že hlavním a nejdůležitějším smyslem celého konání

---

<sup>1</sup> Informace jsou čerpány z webových stránek a interních dokumentů organizace.

při práci se zmíněnou cílovou skupinou dětí a mládeže s tělesným postižením, bylo zejména poskytování cíleně zaměřených léčebných terapií, a s tím také i mnoho dalších souvisejících činností, včetně konceptu vlastní sociální, psychologické a rehabilitační podpory, institucionalizované péče a rozvoje vzdělávacích možností pro tyto klienty, kteří, dá-li se to takto říci, nacházeli zpravidla v tomto zařízení v mnoha případech i svůj druhý domov.

Hlavní myšlenka zakladatelů přetrvala v tomto duchu až do současnosti. Dosvědčuje to celkově i dnešní poslání organizace, kterým je *„příprava mladých lidí s tělesným postižením na samostatný život, a to vzděláváním, všemi formami komplexní rehabilitace a poradenskými službami.“* (Rukověť, aktualizace 2013: 3) Tyto služby jsou poskytovány přibližně dvěma stovkám dětí a mladých lidí s tělesným a kombinovaným postižením, kteří navštěvují bezbariérové školy, konkrétně základní i střední, přičemž ve třídě je maximálně 10 žáků.

**Organizace popisuje své cíle ve vztahu ke klientům, k zaměstnancům a k okolí.**

Hlavními a zároveň i nejdůležitějšími cíly organizace, vydefinovanými v souvislosti s cílovou skupinou klientů, jsou: vést žáky, studenty a jejich rodiny k co největší samostatnosti, rozvíjet jejich celou osobnost a vzdělávat je speciálními postupy jen do té míry, jak je to nezbytné, a běžným způsobem, pokud je to možné. Vše s důrazem na co nejvyšší přiblížení se běžným životním podmínkám a při použití speciálních postupů a metod, pokud to nelze provést jinak.

Cíle organizace ve vztahu k zaměstnancům jsou především: vytvářet co nejlepší pracovní podmínky, podporovat otevřenost organizace k novým podnětům, podporovat zaměstnance v tom, aby se dále co nejvíce vzdělávali a profesně rostli. Dále podporovat týmovou spolupráci jako cestu k překlenutí různých odborností a pohledů z odlišných stran a podporovat maximální osobní odpovědnost za svěřenou práci.

Ve vztahu k okolí má organizace za cíle: rozvíjet a podporovat služby potřebné pro život v běžné komunitě, působit na veřejnost tak, aby byla posilována důstojnost mladých lidí se zdravotním postižením a bylo poukazováno na jejich pozitivní přínos pro ostatní. Organizace nabízí bezpečí a je otevřená odborně poradit, pomoci lidem zvenčí a nabídnout jim své zkušenosti.

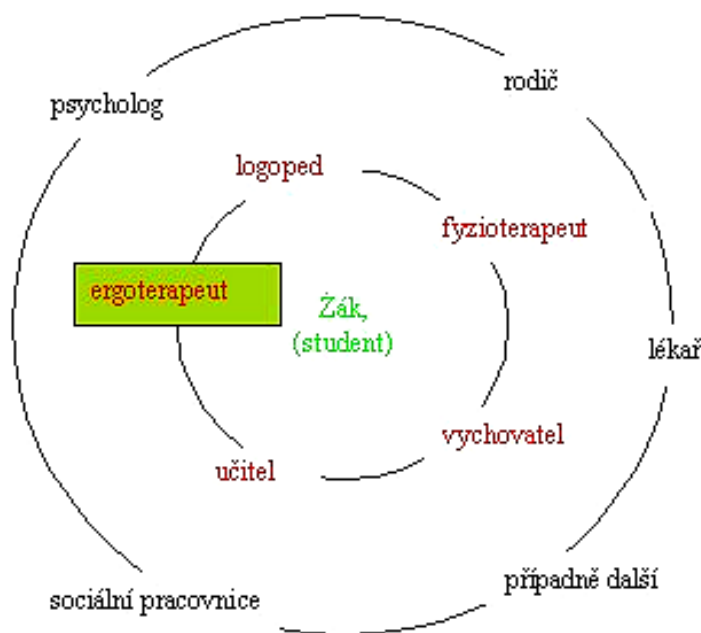
## 2.1.2 Týmová spolupráce v zařízení

Zaškolování zaměstnanců se v příslušné organizaci značně prolíná s tématem týmové spolupráce. Proto přímo k této oblasti níže uvádím podrobné informace, na které budou navazovat další kapitoly praktické části této práce.

V interním dokumentu organizace, který je primárně určený pro pracovníka v přímé péči o žáky a klienty (aktualizace 2013), je uvedeno, že týmová práce souvisí se standardem kvality sociálních služeb č. 5 a je na ní kladen velký důraz. Je základním přístupem v práci s žákem a klientem, přičemž je preferována spolupráce všech zainteresovaných odborníků.

Každému klientovi v zařízení je určen tým, složený z nejbližších odborníků - učitel, vychovatel, fyzioterapeut, ergoterapeut, případně dle potřeby další odborníci – logoped, psycholog, sociální pracovník, lékař, a také asistent pedagoga. Právě tito odborníci jsou pracovníky v přímé péči o klienty. Svoji nezastupitelnou roli v tomto celkovém procesu má i osobnost žáka – neboli klienta, u neplnoletých klientů pak rodič (viz Obr. 4 Schéma týmu). Koordinátorem týmu je buď třídní učitel (u žáků, kteří docházejí do zařízení denně), vychovatel (u žáků-klientů, kteří zde bydlí celý týden na domově dětí a mládeže) nebo ergoterapeut (u žáků první první třídy).

Obr. 4: Schéma týmu, kde koordinátorem je ergoterapeut



Zdroj: (Webové stránky organizace, 2014)

Organizace ve svých aktuálních interních dokumentech zdůrazňuje v souvislosti s týmovou spoluprací níže uvedené.

*Tým je víc než jeden odborník. Tým koriguje rehabilitační a vzdělávací plány žáka. Úkolem týmu je především:*

- *rozumět situaci žáka - klienta a jeho rodiny, znát jeho specifické potřeby, vědět, proč do organizace nastoupil; je důležité, aby každý člen týmu znal diagnózu žáka - klienta a věděl, jaké jsou jeho možnosti,*
- *navrhnout vhodné rehabilitační a vzdělávací postupy, cvičení, terapii,*
- *rozhodnout o tom, co je naléhavé a důležité, na co se zaměřit nejdříve, na co později,*
- *snažit se, aby všichni členové týmu působili, po vzájemné dohodě, na žáka-klienta stejně a vyžadovali od něj plnění zvládnutelných úkolů stejným způsobem; práce v týmu u většiny žáků-klientů vyžaduje mimo jiné důsledné dodržování denních stereotypů, které ulehčí žákovi-klientovi jejich nácvik,*
- *pomáhat zajišťovat speciální kompenzační pomůcky,*
- *fungovat jako rádce v případě, že rozhodování patří do kompetence konkrétního zaměstnance.*

(Rukověť, aktualizace 2013)

*Úkolem koordinátora je především:*

- *vést dokumentaci kde jsou uloženy všechny podstatné informace k žákovi - klientovi,*
- *svolávat týmové schůzky a koordinovat jejich průběh,*
- *připravit se na komplexní hodnocení a účastnit se jej,*
- *ke konci školního roku připravit žákovi-klientovi shrnující výroční dopis.*

(Rukověť, aktualizace 2013)



### 2.1.3 Prvky pracovních pozic vstupujících do praktické části

V této části práce jsou popsány prvky pracovních pozic odborníků v přímé péči o žáky a klienty. Jedná se o hlavní členy týmu, pracujících se žákem – klientem, kterých se zavádění systému zaškolování přímo dotýká. Všichni pracovníci jsou povinni chránit důvěrnost sdělení dat o klientovi a jeho rodině před zneužitím a nešířit tyto informace dále mimo pracovní týmy. V organizaci je na tento aspekt kladen velký důraz a každý nově přichozí zaměstnanec (i praktikant a dobrovolník) podepisuje v první den nástupu do organizace tzv. „Závazek mlčenlivosti“.

Jak je již v předchozím textu zmíněné, každá třída má svůj tým, jehož součástí je učitel, ergoterapeut, fyzioterapeut, asistent pedagoga, vychovatel, logoped, psycholog, sociální pracovník a lékař. Většina těchto odborníků, kromě učitele a jeho asistenta, jsou členy několika týmů, protože mají na starosti více školních tříd. Logopedie, fyzioterapie a ergoterapie v organizaci probíhají nejčastěji formou individuálních terapeutických sezení, jejichž délka je shodná s délkou vyučovací hodiny, přičemž rodiče se účastní terapie dle potřeby a domluvy.

V organizaci pracuje 35 učitelů, 35 vychovatelů (k tomu 2 vedoucí vychovatelé), 6 ergoterapeutů, 8 fyzioterapeutů, 3 psychologové, 2 logopedi, 4 sociální pracovníci, 1 lékař - pediatr. Úvazků asistenta pedagoga pro celkem 27 tříd je 15, přičemž tyto úvazky se různě krátí dle konkrétní výše finančních prostředků, které jsou zařízení přiděleny ve vztahu k počtu žáků na jednu třídu.

Následující popis pracovních pozic vychází především z pracovních náplní jednotlivých odborníků. Již z tohoto popisu jasně vyplývá, že spolupráce těchto odborností je pro efektivní práci s klientem – žákem, víc než žádoucí.

Pro lepší orientaci v zařazení pracovníků do jednotlivých úseků, je v Příloze 2 uvedeno Schéma organizační struktury.

#### **Učitel**

Zaměstnanec příslušné organizace, působící v pozici učitele, se řídí Pracovním řádem pro zaměstnance škol a školských zařízení a Pracovním řádem zaměstnavatele. Vykonává výchovně vzdělávací činnost, plní požadavky spojené s funkcí třídního učitele (přesné a včasné doplňování údajů v třídních knihách, výkazech a dokumentech žáka) a koordinátora týmu. Zúčastňuje se třídních schůzek, komplexních hodnocení, setkání týmů spolupracovníků, pedagogických rad a provozních porad. Dle potřeby jedná s rodiči žáků. V pracovní náplni má dále uvedené, že spolupracuje s fyzioterapeuty, ergoterapeuty,

speciálním pedagogem, sociální pracovníci a ostatními odborníky. Je povinen zajistit nezbytnou pomoc žákům se zdravotním postižením při sebeobsluze. Podílí se na přípravě přijímacích a závěrečných zkoušek. Má povinnost se dále vzdělávat.

Jeho nadřízeným je ředitel škol.

### **Ergoterapeut**

Těžiště práce ergoterapeuta s klienty zařízení se přesouvá především do oblasti ergoterapie zaměřené na výcvik soběstačnosti a do oblasti ergoterapie cílené na postiženou oblast. V tomto směru používá speciální odborné přístupy a koncepty, praktikuje nácvik všedních denních činností (ADL), a s tím související zácvik rodinných příslušníků, vychovatelů, učitelů, dle potřeby i ostatních pracovníků týmu, dále výcvik komunikačních schopností a kognitivních funkcí v součinnosti s ostatními odborníky, návrh kompenzačních pomůcek a nácvik jejich použití, trénink jemné a hrubé motoriky.

Z ostatních činností je to dále výroba termoplastických dlah, hodnocení funkčního potenciálu při volbě budoucího zaměstnání ve spolupráci s výchovným poradcem, individuální poradenství pro speciálně pedagogické centrum, „koordinátorství“ týmu 1. ročníku ZŠ, ergonomické hodnocení pracovních míst žáků a studentů ve třídách a ergonomické hodnocení internátních pokojů. Dále ergoterapeut plánuje a dohlíží na pobyt klienta v bytě osobní nezávislosti a vypracovává jeho hodnocení. Ergoterapeut vede dokumentaci a svůj plán práce s klientem sestavuje na podkladě ordinace rehabilitačního lékaře a vlastních vyšetřovacích metod.

Nadřízeným ergoterapeuta je vedoucí úseku rehabilitace a vedoucí lékařka.

### **Fyzioterapeut**

Tento odborník vypracovává plán a časový rozvrh individuální terapie po dohodě s rodiči, klientem a školou a zodpovídá za plnění ordinace rehabilitačního lékaře. Ke cvičení využívá všech známých technik a metodik, využívá vodoléčbu a elektroléčbu, přičemž k dispozici má mnoho pomůcek ke cvičení, polohování, protahování, nácviku stoje a chůze. Dále zajišťuje kontakty mezi klientem a zdravotní pojišťovnou, vede přesnou dokumentaci, pomáhá při výběru pomůcek zdravotní techniky, spolupracuje s rodinou klienta, provádí instruktáže rodině i pracovníkům kolem klienta. Dvakrát týdně probíhá odborně vedená hippoterapie.

Nadřízeným fyzioterapeuta je vedoucí úseku rehabilitace a vedoucí lékařka.

## **Logoped**

Hlavní náplní práce logopeda v organizaci je komplexní vyšetření komunikačních schopností dítěte, vyšetření orofaciální motoriky a její terapie, diagnostika a terapie řečových vad a poruch. Dále zajišťuje poradenskou činnost a možnost pravidelných konzultací pro rodiče, ostatní odborníky a všechny další zainteresované osoby, které napomáhají při nápravě poruch komunikace a alternativních metod komunikace. Dále provádí konzultace ohledně vhodných pomůcek, literatury, hraček a výukových programů na PC. Logoped spolupracuje i s ostatními odborníky, navzájem si předávají zkušenosti a mohou upozornit na řečové, dechové obtíže, nadměrné slinění nebo obtíže s příjmem potravy a informace o zdravotním a funkčním stavu a přístupu ke klientovi. K navázání spolupráce mezi logopedem a ostatními odborníky slouží logopedické sešity.

Nadřízeným logopeda je vedoucí lékařka.

## **Asistent pedagoga**

Mezi hlavní činnosti asistenta pedagoga patří pomoc pedagogickým pracovníkům školy při výchovné a vzdělávací činnosti, pomoc při komunikaci se žáky a zákonnými zástupci žáků a komunitou, ze které žák pochází, podpora žákům při přizpůsobení se školnímu prostředí. Dále asistent pedagoga pomáhá ve výuce ve smyslu týmového vyučování, pomáhá žákům při výuce a přípravě na ní, při sebeobsluze a pohybu během vyučování a při akcích pořádaných školou. Během přestávek poskytuje servis klientům podle rozpisu, účastní se porad asistentů, pedagogických rad, na doporučení pracuje v týmech. Asistent dbá při manipulaci s klienty na jejich i svoji bezpečnost tím, že v maximální možné míře využívá technické pomůcky a dodržuje bezpečnostní předpisy, které určují jak, kdo a za jakých podmínek může s pomůckami a zařízením pracovat.

Nadřízeným asistenta pedagoga je zástupce ředitele škol.

## **Vychovatel**

Zajišťuje vychovatelskou činnost zaměřenou na rozvoj osobnosti klientů, jejich zájmů, zajišťuje program výchovné skupiny a kvalitní přípravu klientů na studium. Individuálně rozvíjí jejich zájmy, vlohy a nadání buď přímo, nebo zprostředkováním zájmové aktivity, podporuje a rozvíjí pohybové aktivity, které jsou pro klienta prospěšné. Zodpovídá za bezpečnost klientů, aktivně v zájmu klientů spolupracuje s ostatními odborníky organizace a s rodiči klienta. Vychovatel se účastní týmových a třídních schůzek, má přehled o zdravotním stavu svěřených klientů, jejich

kompenzačních pomůckách a aktuálním rehabilitačním programu. Systematicky vede klienty k vytváření hygienických návyků a provádí jednoduché výkony základní ošetrovatelské péče. Provádí nebo dopomáhá u sebeobslužných činností klientů v nutné míře vzhledem k omezení klienta. Systematicky podporuje samostatnost a soběstačnost klientů a rozvíjí jejich sebeobslužné dovednosti.

Jeho nadřízeným je vedoucí internátu.

### **Psycholog**

Tento odborník se v organizaci podílí na komplexní rehabilitaci, je součástí týmu každého klienta, přičemž intervenuje, pokud je přizván. Nabízí individuální diagnostiku vývojové úrovně intelektových schopností, specifických poruch učení, diagnostiku poruch autistického spektra, osobnostních charakteristik. Dále provádí konzultace a diagnostiku se zaměřením na volbu povolání, konzultace problémů klienta spojených se školou, pobytem na internátě, vztahy se spolužáky a vrstevníky. Nabízí podpůrnou terapii pro klienta, jeho rodinu i třídu nebo výchovnou skupinu, terapie hrou, arteterapie, terapie s loutkou, nácvik relaxačních technik a spolupracuje na rozvoji komunikačních a sociálních dovedností klientů. V jeho náplni práce je dále uvedena účast na schůzkách týmu, na komplexním hodnocení, na poradně k přijímání klientů i při hodnocení diagnostických pobytů. Psycholog vypracovává zprávy i pro odborníky mimo organizaci (pediatr, neurolog), pro úřední jednání (k žádosti o přiznání invalidního důchodu, příspěvku na péči, k žádosti o přidělení elektrického vozíku atd.).

Nadřízeným psychologa je vedoucí speciálně pedagogického centra.

### **Sociální pracovník**

Zabezpečuje sociální služby, provádí sociální práci, sociálně právní poradenství, zprostředkovává sociální pomoc pro děti se zdravotním postižením ve školách organizace a pro ambulantní klienty. Usiluje o co nejúžší spolupráci rodičů a zařízení. Sociální pracovník zajišťuje organizaci přijímací poradny a shromažďuje potřebnou dokumentaci, sepisuje smlouvy o poskytnutí sociálních služeb, vede evidenci klientů v organizaci a provádí nezbytnou související administrativu včetně vyřazování a předávání k archivaci. V zájmu klientů spolupracuje se státními institucemi a s neziskovými organizacemi. Dále se účastní komplexních hodnocení a na pozvání koordinátorů týmů i týmových schůzek. Aktivně spolupracuje s ostatními zaměstnanci organizace a pomáhá klientovi s přechodem do jeho přirozeného prostředí nebo do jiného typu sociální služby. Sepisuje s klientem Smlouvu o poskytnutí odlehčovací služby.

Nadřízeným sociálního pracovníka je vedoucí speciálně pedagogického centra.

## **Lékař - pediatr**

Je vedoucím zdravotního úseku, pod který spadá i úsek léčebné rehabilitace. Lékař je přímým nadřízeným zdravotních sester, které zajišťují odborné ošetrovatelské práce pro klienty ve škole i na internátě. Dále pro klienty zařízení vykonává běžné lékařské činnosti související s výkonem praxe pediatra. Lékař je zároveň členem všech týmů, protože má v péči všechny klienty organizace a vede jejich zdravotnickou dokumentaci, včetně kopií zpráv od jiných odborníků a lékařů. Spolupracuje s ostatními členy týmu, informuje je o zdravotním stavu dítěte a medikacích. Je členem přijímací poradny, svolává a vede komplexní hodnocení a na pozvání koordinátorů týmů se účastní i týmových schůzek.

Nadřízeným lékaře je ředitel organizace.

### **2.1.4 Ostatní zaměstnanci v organizaci**

Kromě pracovníků, kteří jsou hlavními členy týmu, tvoří další skupinu zaměstnanců zdravotní sestry, rehabilitační technik, sportovní trenér, metodik plavání, lingvista, arteterapeut, koordinátor dobrovolníků, pracovníci tranzitního programu, pracovníci dílen (keramická, textilní, košíkářská a dílna pro práci se dřevem) a speciální pedagogové ze speciálně pedagogického centra, jejichž práce se liší od učitelů ve třídách. V organizaci dále pracuje cca 45 administrativních a provozních zaměstnanců.

### **2.1.5 Shrnutí**

Tato část diplomové práce popisuje organizaci, které se přímo týká zavádění změny v oblasti zaškolování zaměstnanců rozebírané v dalších kapitolách.

Z uvedeného popisu vyplývá, že organizace má dlouholetou tradici a systém práce zaměstnanců je založen na týmové spolupráci různých odborností z oblasti školství, zdravotnictví i sociální sféry. Organizace klade důraz na klienta - žáka a na komplexnost všech poskytovaných služeb. Hlavním cílem práce odborníků a posláním organizace je příprava mladých lidí s tělesným postižením na samostatný život.

Jsou zde uvedeny i informace o pracovních pozicích jednotlivých členů týmů, jelikož jsou důležité pro pochopení využití metodologie práce popsané níže a celkově pro zavedení systému zaškolování zaměstnanců v přímé péči o žáky a klienty do organizace.

## 2.2 Metodologie

V této kapitole je vymezen základní problém, zjištěný na základě provedené diagnostiky organizace. Popsány jsou cíle práce a klíčové otázky. Je zde přesně uvedena a zdůvodněna vybraná metoda a techniky sběru dat, časové ohraničení a postup pro dosažení zvoleného cíle, tedy pro navržení a vyjednání systému zaškolování zaměstnanců přímé péče v organizaci.

### 2.2.1 Vymezení problému

Z provedené diagnostiky organizace byla zjištěna nefunkčnost stávajícího systému zaškolování zaměstnanců v organizaci, která se řídí Standardy kvality sociálních služeb.

Dle Standardu 9, Personální zajištění služeb: *„Struktura, počet pracovníků i jejich vzdělání a dovednosti odpovídají potřebám uživatelů služeb a umožňují naplňování standardů kvality sociální služby. Noví pracovníci jsou zaškoleni.“* (Johnová, Čermáková, 2002: 69)

Aby bylo možné zpracovat plán zavádění systému zaškolování odpovídající Standardu 9, je důležité vědět, co přesně ve standardu naplňováno není, jaké kritérium nebo jeho část. Z diagnostiky organizace vyplynulo, že zásadní problém je s naplňováním kritéria 9.2, které zní: *„Zařízení má vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových pracovníků. Zvláštní pozornost je při zaškolování věnována principům, které zařízení uplatňuje v oblasti ochrany práv uživatelů služeb a způsobům naplňování specifických potřeb jednotlivých uživatelů, se kterými má nový pracovník pracovat.“* (Johnová, Čermáková, 2002: 70)

#### **Konkretizace problému:**

V organizaci neexistuje ucelený systém pro zaškolování nových zaměstnanců. Dle standardů kvality sociálních služeb, kritérium 9.2 Standardu 9, z tohoto důvodu není naplňováno. Dalšími důvody nenaplňování kritéria je, že nový pracovník nemá přesně určeno a neví, jak dlouhá je doba zácviku, kdo ho zacvičuje a jakým způsobem bude hodnocen. Hodnocení prakticky neexistuje. Měl by také existovat pracovník pověřený zácvikem, který má na nového zaměstnance časový prostor. (Johnová, Čermáková, 2002)

### 2.2.2 Cíle práce

Na základě poznatků z odborné literatury uvedené v teoretické části práce a zkušeností v konkrétní organizaci, která poskytuje školské, sociální a zdravotnické služby a klade důraz na týmovou spolupráci, je **hlavní cíl práce** následující:

**Kriticky zhodnotit dosavadní systém zaškolování pracovníků, identifikovat užitečné změny, navrhnout a vypracovat jeho nové komponenty a vyjednat postup zavádění systému zaškolování zaměstnanců v přímé péči o žáky a klienty v konkrétní organizaci.**

#### Dílčí cíle práce:

- Popsat obecné systémy a klíčové komponenty zaškolování zaměstnanců.
- Identifikovat potřeby zaměstnanců při nástupu do zaměstnání ve vybrané organizaci na základě vyhodnocení zkušeností z jejich zaškolení.
- Navrhnout a vyjednat obecný postup a komponenty zaškolování zaměstnanců v organizaci.
- Navrhnout a detailně popsat zavádění systému zaškolování zaměstnanců pro vybrané oddělení nebo odbornost, včetně komponent učebního plánu zaškolení.
- Vytvořit zaměstnanecký manuál s bližším zaměřením na vybrané oddělení nebo odbornost.

### 2.2.3 Klíčové otázky

Základem praktické části jsou tyto **klíčové otázky**:

- Proč v organizaci nefunguje ucelený systém zaškolování nových zaměstnanců?
- Jaké jsou organizační problémy zaškolování zaměstnanců přímé péče?
- Jaká jsou vnitřní pravidla pro zaškolování zaměstnanců přímé péče?
- Jaké jsou názory / zkušenosti / pohledy vedoucích pracovníků organizace na dosavadní systém zaškolování?
- Jakou potřebu změn vnímají vedoucí pracovníci v oblasti zaškolování zaměstnanců?
- Jaké jsou zkušenosti zaměstnanců a jejich pohled na systém zaškolování v organizaci?
- Jaké jsou potřeby pracovníků přímé péče při nástupu do zaměstnání?

#### 2.2.4 Praxeologie jako studie a metoda

Sbírání podnětů pro změnu systému, zejména pro praktická doporučení k jejímu provedení a vytvoření manuálu, probíhalo jako praxeologické šetření.

Praxeologie (anglicky „*praxeology*“, případně „*praxiology*“) jako studie byla vyvinuta nezávisle dvěma světově proslulými školami: Polskou a Rakouskou. Se vznikem Polské školy je spojené jméno Tadeusz Kotarbiński. Rakouskou školu založil Ludwig von Mises. (Ryan, Nahser, Gasparski, 2002)

Tadeusz Kotarbiński byl profesorem logiky na Filozofické fakultě Univerzity ve Varšavě a v roce 1969 mu byl za založení nové vědecké disciplíny – praxeologie, udělen Čestný doktorát filozofických věd. (Univerzita Komenského, 2010)

Oficiálně se začátky praxeologie datují v Polsku do roku 1958, kdy Polská akademie věd zřídila samostatnou Laboratoř praxeologie, která byla v roce 1967 transformována na Katedru. Praxeologie má své kořeny v tom, co Kotarbiński nazývá „praktickým realismem“. Praxeologii prezentuje jako nejobecnější praktickou vědu, která může poskytnout metodiku pro efektivní provedení jakékoliv činnosti směřující ke konkrétně stanovenému cíli. S tím souvisí i terminologický aparát, který Kotarbiński popsal pro vyšší účinnost dosažení cíle. Jedná se o pojmy jako například cíl, hospodárnost, akce, produkt, efektivita, výsledek, užitečnost, přesnost. Slavný ekonom Oskar Lange vidí praxeologii jako vědu o racionálním jednání a tak ji interpretuje i z metodologického hlediska. (Polish Philosophy Page, 2001)

Ludwig von Mises, představitel Rakouské školy, vydal v roce 1949 dílo *Lidské jednání* (Human Action), ve kterém popsal z politické ekonomie klasické školy, novou obecnou teorii lidského jednání, praxeologii. Na stranách 20 – 23 v tomto díle přeloženém do českého jazyka<sup>2</sup> a vydaného Liberálním institutem v Praze v roce 2006 je praxeologie popsána jako učení, které „... platí pro každé lidské jednání bez ohledu na jeho motivy, příčiny a cíle. Praxeologie pojednává o způsobech a prostředcích k dosažení takovýchto konečných cílů. Jejím předmětem jsou prostředky, nikoli cíle. V tomto smyslu hovoříme o subjektivismu obecné teorie lidského jednání. Volbu konečných cílů jednajícím člověkem bere jako data. Vzhledem k nim je zcela neutrální a vyhýbá se veškerým hodnotovým soudům. Jediný standard, který používá, je, zda jsou zvolené prostředky vhodné k dosažení

---

<sup>2</sup> Dílo je dostupné na stránkách Ludvig von Mises Institutu:  
<<http://www.mises.cz/database/literatura/34.pdf>>.



*sledovaných cílů. ... Zkoumat vztah mezi myšlením a jednáním není úkolem praxeologie.*“  
(Ludwig von Mises Institut, 2014)

V praxi se jedná o axiomaticko-deduktivní metodu. Praxeologie vychází ze základního axiomu, že jednotlivé lidské bytosti jednají, a že jejich jednání je vědomé za účelem dosažení zvolených cílů. Jednotlivec má cíle a věří, že jednáním, volbou prostředků podle určitého technického plánu, dosáhne změny, i když nedisponuje dokonalou znalostí budoucnosti, ať už dohledné, nebo vzdálené. Tento koncept jednání je opakem čistě reflexivního chování, nesměřujícího k dosažení cílů. Z tohoto primárního faktu praxeologická metoda verbální dedukcí vyvozuje logické implikace. Každé jednání probíhá v určité přítomnosti. Protože si jednotlivec přeje cílů dosáhnout, musejí být hodnotné a musí mít tedy hodnoty, na základě kterých volí. Začíná se znalostí konečných příčin, přičemž není třeba komplikovaný proces indukce. Získáváme nebo můžeme získat, pokud se zaměříme na tuto oblast, přímou znalost těchto příčin z našeho povědomí o tom, jak myslíme, a také z informací, které nám poskytuje naše smyslové vnímání externích jevů. (Rothbard, 2005)

### **2.2.5 Zdůvodnění výběru metody, časové ohraničení, techniky a účastníci**

V rámci praxeologického šetření jsem prováděla rozhovory se zaměstnanci, pozorovala schůzky týmů, přednášku k zaškolování zaměstnanců a analyzovala interní dokumenty organizace. Základní diagnostika organizace probíhala v období od května 2013 do září 2013, další rozhovory, pozorování a doplňující analýza dokumentů pak v měsících říjen 2013 až březen 2014.

Účelem bylo zjištění organizačních problémů v oblasti zaškolování zaměstnanců v přímé péči o žáky a klienty, zjištění potřeb nových zaměstnanců při nástupu do zaměstnání a zkušeností i pohledu managementu na zaškolování. Abych věděla, na co se mám v dané oblasti zaměřit, vycházela jsem ze studia literatury a zjišťovala základní důvody, proč zaškolení nefungují, jak je to uvedeno i v teoretické části této práce, která je součástí konceptuálního rámce šetření.

V této práci se zabývám logickými důsledky skutečnosti a držím se praxeologického přístupu, jehož základem je tvrzení, že lidé mají cíle a jednají tak, aby jich dosáhli (Rothbard, 2005).

**V rozhovorech se zaměstnanci** zkoumám, jak by různí lidé dosahovali cíle, který jsem v základní diagnostice organizace identifikovala jako žádoucí v zařízení (zaškolení pracovníků) a hledám na základě těchto rozhovorů převažující způsoby, jak by jich bylo možné podle lidí, kterých se to týká, dosáhnout (postupy, metody).

Nejedná se tedy o kvalitativní výzkum, ale využívám zde praktické a efektivní stránky praxeologie. Proto jen v prvních 4 případech, kdy jsem získávala úvodní základní informace k systému, byly rozhovory nahrávány na diktafon. V dalších rozhovorech jsem již přesněji věděla, na co se mám zaměřit, proto jsem zde využívala zapisování důležitých praktických poznámek a postřehů k systému zaškolování.

Tento postup byl zvolen z důvodu, že šlo o maximální praktičnost a získání většího množství informací od zaměstnanců, zástupců různých profesí, které patří do týmu odborníků pracujícího se žákem – klientem a také od vedoucích zaměstnanců jednotlivých úseků. Cílem bylo získání informací vždy minimálně od jednoho zástupce dané odbornosti, což se podařilo. Také jsem se snažila oslovovat jednotlivce tak, aby byli zastoupeni odborníci pracující v organizaci různě dlouho. Ve výsledku jsou zastoupeni zaměstnanci pracující v zařízení 2 až 25 let. Následně byli formou e-mailu osloveni vedoucí pracovníci těchto odborníků. Všichni oslovení s rozhovorem souhlasili. Domluvili jsme se na zachování maximální anonymity, a proto v některých případech není možné ve výstupní zprávě uvést ani pozici zaměstnance.

Konkrétně jsem v rámci diagnostiky organizace a následného šetření provedla souhrnně tyto rozhovory:

- **vstupní rozhovor (orientační analytické šetření)** se zástupcem managementu, který má na starosti zaškolování zaměstnanců,
- **semistrukturované formální rozhovory se členy týmů** - zástupci jednotlivých odborností: celkem 10 rozhovorů – 2 učitelé, 2 logopedi, 1 ergoterapeut, 1 fyzioterapeut, 1 asistent, 1 vychovatel, 1 psycholog, 1 lékař,
- **neformální rozhovory s členy týmů** - zástupci jednotlivých odborností (pro rozšíření a doplnění informací): celkem 6 rozhovorů – 1 sociální pracovníce, 1 vychovatel, 1 učitel, 1 ergoterapeut, 1 zdravotní sestra, 1 fyzioterapeut,
- **semistrukturovaný skupinový formální rozhovor na oddělení ergoterapie** – 5 ergoterapeutů,
- **semistrukturované formální rozhovory s vedoucími pracovníky různých úseků:** celkem 7 rozhovorů - 1 vedoucí zdravotníků, 1 vedoucí rehabilitace,

2 vedoucí výchovy, 1 vedoucí učitelů, 1 vedoucí asistentů a praktikantů,  
1 vedoucí sociálních pracovníků a psychologů,

- **formální rozhovory a spolupráce se statutárním zástupcem organizace.**

Orientační scénáře rozhovorů viz Příloha 3 až Příloha 5.

Jak je i z výše zmíněného skupinového rozhovoru zřejmé, zaměřila jsem se více na oddělení ergoterapie, které spadá pod úsek rehabilitace. Pro toto oddělení je v rámci této práce zpracována specifická část manuálu a systému zaškolování. Toto oddělení jsem si vybrala z praktických důvodů – je mi blízké, protože jsem jeho součástí jako jedna ze šesti ergoterapeutek a s kolegyněmi i s vedoucí oddělení vnímáme potřebu mít zpracovaný manuál ergoterapeuta.

Informace získané z rozhovorů jsou doplněny informacemi ze **zúčastněného pozorování schůzek týmů** v organizaci, z **pozorování přednášky v rámci zaškolování zaměstnanců** a z **analýzy dokumentů**, které souvisí se zaškolováním zaměstnanců, konkrétně:

- Pracovní řád (aktualizace 2012)
- Rukověť pracovníka v přímé péči o žáky a klienty (aktualizace 2013)
- Standardy kvality
- Zápisy ze schůzek týmů
- Náplně práce
- Interní dokumenty uložené v elektronické podobě na disku pro zaměstnance
- Dokumenty zdravotníků

Na základě využití výše uvedených postupů a technik s ohledem na manažerskou etiku (viz kapitola 1.5.3 Etická otázka) je pak v této praktické části práce navržena optimální společná strategie (metodika). Předpokládám, že tímto způsobem lze dojít k takovému dosahování žádoucího cíle, který bude pro zaměstnance organizace nejlépe přijatelný a který stanoveného cíle opravdu dosáhne. To se později ověří v praxi a také na základě praktické zkušenosti se může opět korigovat.

## 2.3 Diagnostika výchozího stavu zaškolování zaměstnanců

V této kapitole je popsán základní proces zjišťování potřeb organizace a jejich vymezení, postup diagnostiky. Je zhodnocen dosavadní systém uvádění nového pracovníka do organizace a jsou popsány výstupy z diagnostiky včetně zhodnocení připravenosti organizace na změnu. Na základě toho byl zvolen postup zavádění změny v oblasti zaškolování zaměstnanců, uvedený v další části této práce.

### 2.3.1 Vymezení potřeb organizace

Před samotným započítím diagnostiky jsem považovala za důležité zjistit zájmy a zkušenosti managementu organizace s diagnostikou. Dozvěděla jsem se, že vedení organizace má zkušenosti s diagnostikou v oblasti hodnocení a motivace zaměstnanců. Vedení organizace hodnotilo diagnostiku pozitivně, nemám ale informace o tom, že by se do této doby na základě diagnostiky úspěšně zavedla nějaká změna. Výsledky byly brány spíše informativně a byly prezentovány statutárnímu zástupci organizace, vyššímu i střednímu managementu.

Celý proces diagnostiky jsem konzultovala s vedoucím pracovníkem, jako mým přímým nadřízeným a vedoucím odborné praxe v organizaci. Na začátku jsme společně hledali oblasti, které by byly vhodné pro diagnostiku a do kterých je možné nahlédnout z mé pozice tak, aby mohla být diagnostika v dané oblasti pro organizaci prospěšná, aby to byla témata aktuální a praktická. Rozhovor jsme vedli o aktuálních problémech, silných i slabých stránkách, poslání organizace apod. U tohoto rozhovoru jsem využila zejména *analytickou techniku šesti otázek (Six Questions - 5W + 1H)*, která se považuje za jednu z nejobecnějších a přitom nejúčinnějších technik pro provedení rozboru nějakého problému, stavu či skutečnosti. Při kladení otázek k dané oblasti jsem se zaměřila na následující strukturu:

- *What? Co je a co není problém?*
- *When? Kdy problém nastává a kdy nenastává?*
- *Why? Proč problém nastává a proč nenastává?*
- *Where? Kde problém nastává a kde nenastává?*
- *Who? Kdo způsobuje problém a kdo přispívá k jeho řešení?*
- *How? Jak zjistíme, že problém nastal a jak zjistíme, že nenastal?*

(ManagementMania, 2013)

Na základě vstupního šetření se ukázaly jako klíčové k aktuálnímu řešení v organizaci tyto dvě oblasti: ***Zaškolování zaměstnanců & Týmová spolupráce***. Je důležité zdůraznit, že tato témata se spolu hodně překrývají, jelikož se jedná o organizaci, která se prezentuje prací v týmu. Oblast týmové spolupráce, informace o členech týmu a možnostech spolupráce by měla být proto i součástí zaškolování nových zaměstnanců. S tím souvisí níže uvedené požadavky managementu.

***Požadavek 1:***

***„Potřebujeme zjistit dopady neuceleného systému zaškolování pracovníků a potřeby zaměstnanců při nástupu do organizace.“***

Zaškolování pracovníků se v organizaci dlouho řeší, systém zatím není ucelený, je žádoucí zjistit potřeby zaměstnanců - co jim při nástupu chybělo, jak by bylo vhodné pokračovat tak, aby zaškolování bylo efektivní a smysluplné pro organizaci i pro nové zaměstnance, také vzhledem k potřebám uživatelů služeb a týmové spolupráci, s čímž souvisí dále uvedený požadavek.

***Požadavek 2:***

***„Rádi bychom zvýšili efektivitu spolupráce v týmu ve prospěch klienta (v souvislosti s uváděním nového zaměstnance do týmu).“***

Při diagnostickém rozhovoru zazněly informace, že kvalitní týmová spolupráce je pro dosažení optimálních výsledků při práci s klientem velmi důležitá. Přičemž je potřeba myslet na to, že se jedná o organizaci, která je zaměřena na integraci žáků do běžného života, organizaci orientovanou na klienta. Tedy klient by měl být na prvním místě. Bylo proto potřeba zjistit silné a slabé stránky spolupráce a komunikace lidí v organizaci v rámci multidisciplinárního týmu s ohledem na klienta a to zejména v souvislosti s uváděním nového zaměstnance do týmu. Je důležité vědět, zda někteří členové týmů nejsou opomíjeni, jak komunikují jednotliví členové, jestli si kladou společné cíle vzhledem ke klientovi, jak si předávají informace, zda vůbec jsou navzájem dostatečně informováni a jaké jsou role jednotlivých členů. Součástí diagnostiky bylo také zjistit, v jaké podobě se v organizaci vyskytují vlastnosti funkčních týmů, případně kdo je jejich nositelem.

Požadavky tak souvisí se Standardem kvality sociálních služeb č. 9, jak uvádím v podkapitole 2.2.1.

### 2.3.2 Postup diagnostiky

První informace k procesu zaškolování zaměstnanců v organizaci jsem získala z rozhovoru se zástupcem středního managementu zodpovědným za zaškolování zaměstnanců v organizaci. Plán diagnostiky byl vytvářený vzhledem k časovým možnostem zúčastněných a dění v organizaci (schůzky, letní prázdniny apod.). Níže uvedená tabulka shrnuje postup, který jsem využila při diagnostice organizace.

**Tab. 1 Postup diagnostiky organizace**

Událost/aktivita	Očekávané výstupy	Cílová skupina/účastníci	Doba trvání/ datum konání
Vstupní rozhovor	Vymezení oblastí	Vedoucí zaměstnanec	05/2013
Rozhovory s členy týmu (formální i neformální)	Tým - Silné a slabé stránky spolupráce, předávání informací, role, orientace na klienta Zaškolování - co jim chybělo, vyhovovalo, zkušenosti, pohled na systém zaškolování atd., změny v průběhu apod.	Členové týmu (ergo, učitel, logo, soc. pracovník, fyzioterapeut, psycholog, výchova) s různými termíny nástupu zaměstnanců do organizace	3. 6. – 15. 7. 2013
Zúčastněné pozorování schůzek týmů	Silné a slabé stránky, účastníci schůzek, kdo s kým spolupracuje, způsob komunikace, atmosféra, vztahy v týmu, předávání informací, role, orientace na klienta	Účastníci schůzek	04/13 – 06/13
Analýza dokumentů k týmové spolupráci – „Modré desky“, zápisy ze schůzek týmů, standardy kvality	Jak koordinátor dodržuje pravidla pro vedení dokumentů, co je v dokumentech zakotveno.		06/2013
Analýza dokumentů k zaškolování – Rukověť, Pracovní řád, Standardy	Co je v dokumentech zakotveno, co chybí, na co se zaměřují, aktualizace, účel.		07/2013
Rozhovory s kompetentními osobami pro zaškolování zaměstnanců	Doba a ukončení zaškolování, Plány, Kompetence a povinnosti účastníků Jsou na to lidé? Sankce?	Vedoucí RHB Psycholog	Do konce 07/13
ZHODNOCENÍ, PREZENTACE VÝSLEDKŮ	Týmová spolupráce a zaškolování zaměstnanců	Vedoucí osoba pro zaškolování a statutární zástupce organizace	08 - 09/2013
Další rozhovory, pozorování zaškolování a další analýza dokumentů	Doplňující informace, názory a doporučení k změně systému	Další zástupci týmu, vedoucí pracovníci	10/2013 – 03/2014

### 2.3.3 Zhodnocení dosavadního systému a výstupy z diagnostiky organizace

Níže popisují zjištění z provedené diagnostiky organizace a popisují současný stav v oblasti zaškolování zaměstnanců.

1. Na základě provedeného šetření se ukázalo, že v organizaci **je zažitý následující postup uvedení nového zaměstnance do pracovního procesu:**
  - Podpisem pracovní smlouvy se uchazeč o zaměstnání stává zaměstnancem organizace. V první den nástupu do zaměstnání dále podepíše Pracovní náplň, Závazek mlčenlivosti a účastní se školení v oblasti BOZP, ze kterého po složení testu získává potvrzení o absolvování školení.
  - Doporučené je nastudování Rukověti pracovníka v přímé péči o žáky a klienty.
  - Nový pracovník by se měl na doporučení vedoucího zaměstnance účastnit 2,5 hodinového školení pořádaného jednou ročně, vždy na začátku školního roku, v září, kdy většina nových zaměstnanců nastupuje do organizace. Toto školení je zaměřené na získání základních informací o organizaci včetně diagnóz klientů, je uveden postup při řešení základních rizikových situací souvisejících se zdravotním stavem klienta, jsou podány základní informace o psychohygieně, o přístupu k úzkostlivým klientům, probírá se nastavení hranic klient – odborník, informuje se o možnostech supervize. Dále jsou účastníci školení seznámeni s týmovou spoluprací v organizaci a získají stručné informace o jednotlivých členech týmu a práci na úseku rehabilitace. Závěr školení je věnován bezpečnosti práce s klientem a manipulaci s mechanickým vozíkem včetně ukázky manipulace s vozíkem v terénu.
  - Další zaškolení je závislé na zvoleném postupu vedoucího zaměstnance a na jednotlivých úsecích se velmi liší.
2. Na základě analýzy dokumentů bylo zjištěno, že **povinnost** zaměstnance absolvovat **školení** a povinnost zaměstnavatele umožnit školení **není zařazena v interních dokumentech organizace (Pracovní řád)** a ani postup zaškolování není formalizován. Pracovní řád z 1. 1. 2012 pojednává pouze o vzniku a ukončení pracovního poměru, neuvádí žádnou zmínku o zaškolování zaměstnanců, je uvedena jen povinnost účastnit se školení v oblasti BOZP zajišťovaného organizací (Článek III.) a Článek IX. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Z toho vyplývá následující:

- ne všichni zaměstnanci respektují doporučení školení (informace získávají průběžně, nedostanou komplexní informace a doba zapracování se tak prodlužuje),
  - ne všichni vedoucí pracovníci doporučují a organizují komplexní školení svým zaměstnancům.
3. Pro nového zaměstnance **chybí průvodce zaškolením** – školitel, což dokladují i níže uvedené citace z rozhovorů se zaměstnanci:

Učitel: *„Měli jsme podepsat smlouvu a BOZP. Pak jsem rovnou začala pracovat... Nikdo mě nevedl, nebyl nikdo, na koho bych se obrátila – to mi nejvíc chybělo. I když vždycky můžu za nadřizným, ale člověk když nastoupí, potřebuje hodně informací... Všechno jsem zjišťovala za pochodu a neměla jsem člověka, který by se mnou někam šel a představil mě, neřešili se organizační záležitosti – co dělat, když tady nebudu apod. “*

Rehabilitace: *„Nastoupila jsem v průběhu roku, tak jsem se toho školení, co je v září, neúčastnila. Ale sama jsem se postupně všechno naučila a zjistila si potřebné informace. Nebyl mi přidělen nikdo, kdo by mě vysloveně zaškoloval a vedl, ale na druhé straně je tady výhoda, že je nás víc, máme se koho zeptat. “*

4. **Na jednotlivých úsecích chybí manuál pro konkrétní odbornost.** Navíc se často stává, že základní Rukověť zpracovanou pro všechny zaměstnance, nedostane nový zaměstnanec do ruky při nástupu a není s ní podrobněji seznámen. Rukověť je hodně obecná, není zaměřena na konkrétní odbornost, nepopisuje, jak bude jednotlivé oddělení naplňovat standardy, cíle, postupy apod.

5. **Zaměstnanci při nástupu nedostávají komplexní informace o organizaci a chybí jim komplexnější zaškolení.** Zaměstnanci často tvrdí, že nový pracovník v organizaci získává informace způsobem, který vystihuje citace jedné členky týmu: *„Na položenou otázku jsem dostala odpověď. A kterou otázku jsem nepoložila, na to jsem odpověď nedostala. “* Zaměstnanci konkrétně uvedli, že postrádali:

- kompletní informace o členech týmu a povědomí o jednotlivých terapiích a profesích (i když je to uvedeno v Rukověti pracovníka, 2013),
- praktické vyzkoušení manipulace s klientem (přesuny na toaletu apod., uchopování), přičemž uváděli, že ukázka nestačí,



- informovanost o ochraně zdraví při práci, ergonomii provádění činností při práci s klientem a o možnostech využití pomůcek pro manipulaci s klientem, včetně možnosti vyzkoušení,
- informovanost o možnostech prevence syndromu vyhoření,
- provázanost péče již v úvodu, postup při řešení nejčastějších problémových a krizových situací,
- seznámení s etickými aspekty a etickým kodexem,
- upozornění, kde hledat informace (např. chyběly informace o tom, že na disku v PC jsou zaměstnancům přístupné dokumenty k organizaci, Standardy, Pracovní řád apod. a co tam dále mohou konkrétně hledat).

**6. Uvedení nového pracovníka do týmu naráží na tyto problémy týmové spolupráce:**

- Není jasné, jakým způsobem se má tým vypořádat s nově příchozím členem a kdo za něj zodpovídá.
- Problémem je nevyjasněnost kompetencí členů týmu, nejisté týmové role a postavení odborníků – jednotliví členové nevědí, co očekávat od druhého, vážne mezioborová spolupráce, často nejsou stanovovány společné cíle a chybí styčné body, které by měly terapiemi procházet (provázanost mezi terapiemi - to, na čem mohou pracovat odborníci společně).
- Nepedagogičtí pracovníci mají pocit, že škola (výuka) je nadřazována nad ostatní služby (učitelé upřednostňují školu).
- Členové týmu mají různé vedoucí pracovníky a požadavky na týmovou spolupráci nejsou jednotné. Zdá se, že platí spojení: „jiný vedoucí – jiný systém“.
- Vážne komunikace mezi jednotlivými úseky a informovanost členů týmů. Někdy se dokonce stává, že člen týmu není pozván na týmovou schůzku.
- Ne všichni koordinátoři respektují směrnici pro vedení dokumentace žáka.

### 2.3.4 Kdo jsou noví zaměstnanci organizace

Z provedené diagnostiky organizace vyplynulo, že do pracovního poměru v ní většinou nastupují lidé, kteří mají již jistou předchozí zkušenost s organizací, což sami uváděli jako výhodu, zejména v ohledu usnadnění procesu zaškolení. Jednotlivci, kteří nemají žádnou předchozí zkušenost s organizací a s prací s lidmi se zdravotním postižením jsou většinou dobrovolníci nebo studenti, kteří zde vykonávají praxi. Zkušenosti v organizaci získávají a často se pak právě stávají jejími zaměstnanci.

Nové pracovníky v přímé péči o žáky a klienty můžeme dle toho, odkud do organizace přichází, rozdělit do 5 skupin:

1. Studenti, kteří byli v organizaci na praxi – absolventi (jsou nejčastěji v organizaci zaměstnáni jako učitelé, vychovatelé nebo rehabilitační pracovníci).
2. Bývalí dobrovolníci (nejčastěji asistenti a vychovatelé).
3. Lidé s předchozí praxí v jiném zařízení, na doporučení zaměstnance (převážně zdravotníci, psychologové, logopedi).
4. Lidé, kteří se opětovně vrací do zařízení (po mateřské dovolené, z jiného zaměstnání apod.).
5. Lidé s minimální předchozí zkušeností s prací s klienty se zdravotním postižením nebo s minimálním povědomím o organizaci (spíše výjimky).

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že i když má jednotlivec předchozí zkušenost se zařízením a s prací s lidmi se zdravotním postižením, nebere jako samozřejmost, že bude schopen hned nastoupit do pracovního procesu bez komplexního zaškolení. Tito zaměstnanci převážně uvádí, že jejich předchozí zkušenost byla značně odlišná od práce, kterou museli vykonávat jako odborníci, členové týmu a regulérní zaměstnanci. Dokonce se prý často nedostali na jiný úsek než na ten, kde vykonávali praxi apod. Proto by se jejich komplexní znalost organizace a práce neměla brát jako samozřejmost a nemělo by se ani u těchto lidí podceňovat komplexní zaškolení a celkový adaptační proces.

### 2.3.5 Zhodnocení připravenosti organizace na změnu

Připravenost organizace na změnu v oblasti zaškolování zaměstnanců shrnuji formou slabých a silných stránek a zvláště popisují připravenost týmů na změnu.

#### **Slabé stránky:**

- Organizace v tomto čase prochází změnami, které souvisí zejména s výběrovým řízením na pozici ředitele organizace. Další směřování zařízení a s tím spojené změny budou závislé na novém vedení.
- Slabou stránkou pro zavádění změny je dále nevyjasněnost kompetencí a složitá struktura organizace, kde se jeví, že každý vedoucí má jiný systém a velmi těžko se hledají „společné cesty“.
- Vážné komunikace mezi jednotlivými úseky.
- Systémy práce jsou již dlouho zažité a zaměstnanci těžko přijímají jakékoliv změny.
- Při zavádění změn se dále naráží na problém nedostatku času zaměstnanců a jejich postoj, kdy jakákoliv další práce nad rámec základní náplně je považována za ztrátu času a je potřeba věnovat velkou pozornost otázce jejich vlastní motivace.

#### **Silné stránky:**

- Management organizace si uvědomuje potřebu změny v oblasti zaškolování zaměstnanců včetně aktuálního statutárního zástupce. Doposud ale změnu v navrhovaném rozsahu a formátu nikdo neinicioval, proto navržení systému zaškolování zaměstnanců management organizace velmi vítá, včetně spolupráce na jeho zavádění.
- Z rozhovorů se zaměstnanci v rámci diagnostiky organizace vyplynulo, že samotní zaměstnanci si uvědomují potřebu kvalitnějšího zaškolení.
- Další silnou stránkou je způsob práce v organizaci, kdy je preferována a zdůrazňována týmová spolupráce pro efektivní práci se žákem – klientem pro dosažení optimálních výsledků, přičemž se upřednostňuje verbální forma komunikace. Výhodou je propojenost týmů díky tomu, že jednotliví odborníci jsou členové více týmů a tímto způsobem jsou i předávány zkušenosti.
- Kultura organizace podporuje vzájemné učení mezi spolupracovníky, vztahy mezi zaměstnanci a vedením jsou uvolněné a přátelské, jedná se o kulturu „učící se organizace“ (Hawkins, Shohet, 2003: 178).

### **Připravenost týmů:**

Ve spojitosti s výše uvedenou silnou stránkou považuji za důležité uvést, v jaké podobě se v organizaci vyskytují vlastnosti funkčních týmů, případně kdo je jejich nositelem, aby bylo zřejmé, jak se dá v rámci změny s týmem pracovat, jak je tým připraven na změnu a jak se mohou případné negativní jevy vyskytující se v týmech eliminovat.

Plamínek (2009: 21) popisuje tyto **vlastnosti funkčních týmů**: *sdílené cíle, kvalitní komunikace, případně vytváření zvláštních forem komunikace, sdílené hodnoty a pravidla, rozdělení rolí (formální i neformální), kvalitní vztahy, spontánní vývoj a osobní rozvoj*. Na základě analýzy týmové spolupráce popisují vlastnosti funkčních týmů v organizaci následovně:

**Sdílené cíle:** Hlavním sdíleným cílem zaměstnanců je příprava mladých lidí s tělesným postižením na samostatný život. Jednotliví odborníci si pak stanovují vlastní cíle práce, u fungujících týmů jsou cíle částečně konzultovány mezioborově, ne ve všech týmech ale toto funguje. Bylo by proto vhodné se zaměřit na tuto oblast a na důležitost stanovování společných cílů a jejich pravidelné přehodnocování. Klíčovým sdíleným cílem by měl být právě *individuální plán klienta*, na jehož naplňování se podílejí různí odborníci - členové týmu.

**Kvalitní komunikace a vytváření zvláštních forem komunikace:** Komunikace je v různých týmech různá. Ve fungujících týmech je kvalitní komunikace založena na pravidelném kontaktování a informování jednotlivých členů převážně verbální formou (telefonicky, případně v rámci náhodných setkání), dále e-mailem a pravidelným setkáváním na týmových schůzkách – v ideálních případech 4x do roka. Kombinace těchto forem komunikace se jeví jako ideální a fungující. Problémem je, že někteří členové týmu jsou i ve zdánlivě fungujících týmech opomíjeni (týká se zejména odbornosti logopedů, sociálních pracovníků). Zvláštní formy komunikace jsou vytvořeny převážně mezi jednotlivými odborníky – ergoterapeuty s fyzioterapeuty a mezi sebou navzájem, dále komunikují více a vzájemně rehabilitační pracovníci obecně, dále pracovníci v rámci školy apod. V pravidelném kontaktu jsou také ergoterapeutky se sociálními pracovníky (informace ohledně soběstačnosti a pomůcek). Z rozhovorů je tedy jasné, že někteří odborníci komunikují mezi sebou víc, jsou si „bližší“. Používán je odborný jazyk.

**Sdílené hodnoty a pravidla:** I v Rukověti pracovníka v přímé péči o žáky a klienty (2013) je uvedeno, že úkolem týmu je také „...snažit se, aby všichni členové týmu působili, po vzájemné dohodě, na žáka-klienta stejně a vyžadovali od něj plnění

*zvládnutelných úkolů stejným způsobem. Práce v týmu u většiny žáků-klientů vyžaduje mimo jiné důsledné dodržování denních stereotypů, které ulehčí žákovi-klientovi jejich nácvik.*“ (Rukověť, 2013: 4)

Základem funkčních týmů je tedy vzájemná informovanost, komunikace a sdílení cílů. V organizaci je ale hodně týmů, u kterých toto nefunguje – zejména v širším kruhu týmu. Převážně to funguje v kruhu učitel – ergoterapeut – fyzioterapeut a vychovatel.

**Formální rozdělení rolí:** V organizaci je preferována spolupráce všech členů týmu. Formální rozdělení rolí je dáno odborností, každý tým má koordinátora.

**Neformální rozdělení rolí:** Funkční týmy se snaží o to, aby každý člen byl rovnocenným partnerem. Příčina nefunkčnosti týmu se jeví v tom, že na některé členy se zapomíná a mnoho členů různých týmů má pocit, že škola je prioritou, tedy speciální pedagog dle toho má hlavní slovo a určuje priority – kdy budou terapie, jak často apod. Z pozorování spolupráce týmů bylo zjištěno, že za důležité členy týmů se v případě různých potíží považuje lékař a psycholog, na schůzky však nejsou vždy zváni, obecně mají ale větší respekt ostatních odborníků i rodičů.

**Kvalitní vztahy:** Na základě rozhovorů s členy týmů a pozorování spolupráce se jeví otázka kvalitních vztahů v týmech jako velmi komplikovaná a dá se shrnout do tvrzení: „ne každý je týmový hráč“. Týmová spolupráce je často narušována některými jednotlivci. Jsou ale týmy, kde je „netýmový hráč“ koordinátorem týmu. Ve fungujících týmech je důkazem kvalitních vztahů i neformální setkávání, tento způsob je ale spíše výjimkou v rámci různých odborností. Spíše platí, že v organizaci se neformálně setkávají a komunikují příbuzné odbornosti, např. fyzioterapeuti mezi sebou, ergoterapeuti navzájem, učitelé navzájem, vychovatelé mezi sebou, učitel a asistent.

**Spontánní vývoj a osobní rozvoj:** Z pozorování jednoho týmu bylo patrné, jak se koordinátor snaží, aby se tým vyvíjel ve prospěch klienta. Na schůzce tohoto týmu koordinátor hodnotil spolupráci a to, jak by se dala vylepšit. Snahu vyvíjet se je vidět i v týmech, které přistoupí na nové projekty – setkávání s rodiči apod. Velkou roli ve vývoji týmu hraje koordinátor, proto doporučuji zaměřit se na komunikaci koordinátora s managementem, také na osobní rozvoj koordinátorů týmů a jejich pečlivou volbu.

## 2.4 Plán zavádění změny a plán rizik

Na základě výstupů z provedeného šetření v organizaci a zhodnocení připravenosti organizace na změnu uvedenou v předchozí části této práce byl stanoven plán zavádění změny (viz Tab. 2). Pro efektivní stanovení postupu a systému byly v rámci toho provedené rozhovory s vedoucími zaměstnanci jednotlivých úseků, kdy jim byly představeny i základní výstupy ze šetření a zjišťován byl preferovaný způsob a systém zaškolování zaměstnanců s přihlédnutím na dění v organizaci, časové možnosti a efektivnost. Pravidelná spolupráce v tomto ohledu byla se statutárním zástupcem organizace a pověřeným vedoucím pracovníkem pro zaškolování zaměstnanců a dále s úsekem ergoterapie, pro který je určena specifická část manuálu. Tímto způsobem se hledaly společné cesty a názory s celkovým výstupem – návržení systému zaškolování zaměstnanců v přímé péči o žáky a klienty.

**Tab. 2 Plán zavádění změny a komunikační plán**

Název aktivity	Období (měsíc)	Lidské zdroje	Finanční a materiální zdroje / časové dotace
V rámci porady seznámení vedoucích pracovníků s plánovanou změnou, seznámení s výsledky diagnostiky, vyvolání pocitu naléhavosti	9/2013	Iniciátor změny + vedoucí zaměstnanci zodpovědní za zaškolování, účastníci porady – vedoucí jednotlivých úseků	Zpracované výstupy ze šetření v organizaci Čas: účast na poradě - cca 1h, Příprava na poradě – 1h
Doplňkové šetření – pozorování přednášky pro nové zaměstnance	2. 10. 2013	Iniciátor změny	Přednáška - 2,5 h Analýza – 0,5 h
Doplnění informací k potřebám zaměstnanců - konzultace se zaměstnanci, vyvinutí společné vize, získávání stoupenců	11/2013 – 01/2014	Iniciátor změny, komunikace se zástupci jednotlivých odborností (počet dle časových možností a komplexnosti informací)	Rozhovory s pracovníky – cca 20 – 30 min. se zástupcem jednotlivých odborností
Konzultace s vedoucími zaměstnanci a statutárním zástupcem, upřesnění podmínek a obsahu komplexního zaškolování zaměstnanců, formulace obsahu obecné části manuálu	02/2014 - 04/2014	Iniciátor změny, vedoucí jednotlivých úseků, osoby zodpovědné za zaškolování zaměstnanců	- přípravy na rozhovory – 3h, Rozhovory: 8x0,5h = 4 h
Doplňující analýza dokumentů	02/2014 - 04/2014	Iniciátor změny	3h

Název aktivity	Období (měsíc)	Lidské zdroje	Finanční, materiální zdroje / časové dotace
Vytvoření obecné části zaměstnaneckého manuálu, monitorování a provádění nutných úprav dle potřeb organizace	03/2014	Iniciátor změny ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci, průběžná konzultace a komunikace se zástupci jednotlivých odborností	– 5 h týdně x 4 týdny = 20 h
Domluvení podmínek zaškolování zaměstnanců vybraného úseku (ergoterapie) a vytvoření specifické části zaměstnaneckého manuálu	04/2014	Iniciátor změny, vedoucí úseku a zaměstnanci ergoterapie	Iniciátor - 5 h týdně x 4 týdny = 20 h, u ostatních zaměstnanců závisí na dobrovolnosti a aktivitě
Představení zaměstnaneckého manuálu managementu organizace, schvalovací fáze, úpravy	28. 4. – 7. 5. 2014	Vedoucí jednotlivých úseků a zodpovědní pracovníci za zaškolování zaměstnanců, iniciátor změny	Celkem 2h, další úpravy a aktivity dle potřeby
Finální verze zaměstnaneckého manuálu obsahujícího i popis systému zaškolování, ergoterapie má i specifickou část, uložen na disku + 2x v papírově podobě	Do 13. 5. 2014	Iniciátor změny, vedoucí jednotlivých úseků a zodpovědní pracovníci za zaškolování zaměstnanců	Materiální zdroje: Papíry a náklady na tisk Čas: 1 h
Zavádění systému zaškolování do praxe, povinnost zaměstnance absolvovat školení je uvedena v Pracovním řádu, zaškolení školitelů, zároveň ověřování funkčnosti a využívání nově vzniklého materiálu.	6 - 9/2014	Vedoucí jednotlivých úseků a zodpovědní pracovníci za zaškolování zaměstnanců, statutární zástupce organizace, pověření školitelé (minimálně jeden školitel + jeden zástupce na každý úsek: zdravotní, školní, výchova + asistenti, SPC, ambulantní část – tedy min. 12 školitelů)	07 – 08/ 2014 budou zaškoleni školitelé (zodpovědný management organizace) – časová dotace školení bude upřesněna- celkem 2 pracovní dny + příprava (výběr školitelů, porady managementu) – 8 h
Novým systémem jsou zaškolení nově nastupující zaměstnanci, monitorování a provádění nutných úprav v systému zaškolování	08 - 10/2014	Vedoucí jednotlivých úseků a zodpovědní pracovníci za zaškolování zaměstnanců, školitelé, účastníci školení (noví zaměstnanci)	Časová náročnost a povinnosti rozepsané v tabulce v manuálu
Vypracování specifické části manuálu pro ostatní oddělení (inspirace oddělením ergoterapie)	11/2014 – 02/2015	bude záviset na aktivitě jednotlivých pracovníků, ideálně by měli vedoucí jednotlivých úseků pověřit osoby zodpovědné za vypracování	

S každou změnou jsou spojena i určitá rizika, která mohou zavedení změny ohrozit. Proto je potřeba s nimi počítat a mít je na paměti. K tomu slouží níže uvedený Plán rizik, který je pro lepší přehlednost vytvořen ve formě Tabulky 3.

**Tab. 3 Plán rizik**

<b>Riziko (popis)</b>	<b>Způsob předcházení</b> (postup – kroky)	<b>Odpovědnosti – lidské zdroje</b>
<b>1. vedoucí některých úseků budou proti změně</b>	- dobrá příprava na seznámení pracovníků s plánovanou změnou, dobrá argumentace (zaměstnanci vnímají potřebu lepšího komplexního zaškolení), vyvolání pocitu naléhavosti, zařazení odpůrců do týmu	- iniciátor změny, hlavní odpovědní pracovníci za zaškolování zaměstnanců
<b>2. manuál nebude využíván</b>	- manuál musí být stručný, přehledný a zároveň kompletní, bude obsahovat seznam, kde je možné najít další důležité informace - manuál obdrží každý nový zaměstnanec a také bude minimálně jeden manuál dostupný na každém pracovišti (úseku) na viditelném místě (zavěšený na nástěnce)	- vedoucí pracovníci a školitelé
<b>3. zaškolování bude bráno jen jako formalita</b>	- kvalitní zaškolení školitelů - praktické ukázky - záznam o průběhu zaškolování - zpětná vazba po zaškolení, případně kontrola vědomostí a dovedností	- školitelé, vedoucí jednotlivých úseků
<b>4. školitel nevěnuje dostatečný čas zaměstnanci</b>	- vytvoření časového prostoru pro školitele, odměny pro školitele, sankce v případě nesplnění povinností, systém kontroly	- management organizace - nadřízení školitelů i samotní školitelé
<b>5. málo iniciativní zaměstnanci, manuál nebude vytvořen pro další úseky</b>	- motivace pověřených zaměstnanců, - úkoly termínované, - kontrola managementem	- vrcholový management organizace a vedoucí jednotlivých úseků, vybraní zaměstnanci jednotlivých úseků pověřeni zpracováním manuálu



## 2.5 Klíčové komponenty nového systému zaškolování

Tato část práce je výsledkem šetření provedeného v organizaci, jehož techniky jsou popsány v kapitole 2.2.5. Důležité praktické informace k zaškolování byly získány od vedoucích pracovníků jednotlivých úseků, se kterými byly konzultovány komponenty navrhovaného systému.

Navrhovaný systém sleduje následující **cíle procesu adaptace, zaškolení a učení nového zaměstnance (výstupy zaškolování):**

- zaměstnanec zaškolením získává soubor informací o organizaci obecně, o důležitých dokumentech, pravidlech a předpisech,
- zaměstnanec má komplexní informace o útvarech a prostorech organizace, o pracovním kolektivu a týmech, ve kterých pracuje,
- zaměstnanec má o klientech potřebné informace pro výkon práce a naplnění cílů práce s klienty včetně individuálního plánování,
- zaměstnanec má informace o vlastní práci a pracovním místě,
- zaměstnanec zná základní postupy práce a umí je aplikovat do praxe,
- zaměstnanec umí používat doporučené pomůcky pro manipulaci s klienty, má povědomí o pomůčkách pro soběstačnost klientů,
- zaměstnanec má povědomí o rizikových situacích spojených se zdravotním stavem klienta, zná základní postupy jak reagovat v případě ohrožení zdravotního stavu klienta a umí podat první pomoc,
- zaměstnanec zná etické i psychologické aspekty práce s klienty,
- zaměstnanec má informace o prevenci syndromu vyhoření a možnostech využití podpory, kterou zaměstnavatel poskytuje v této souvislosti,
- zaměstnanec je proškolen v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, dále v oblasti ergonomie provádění činností,
- zaměstnanec je proškolen v požární ochraně,
- zaměstnanec má identifikovány osobní potřeby procesu zaškolení a osobního rozvoje související s výkonem práce, pro dosažení jejich naplnění je mu věnována dostatečná pozornost a pomoc od mentora a přímého nadřízeného včetně poskytování pravidelné zpětné vazby.

Na základě zkušeností a informací od vedoucích zaměstnanců organizace, praktického pohledu na celou problematiku, v kombinaci s výsledky analýzy potřeb

zaměstnanců při jejich nástupu do organizace jsou zde uvedeny klíčové komponenty nového systému zaškolování zaměstnanců v přímé péči o žáky a klienty.

Ideální se jeví rozdělit systém na dvě části, obecnou a specifickou.

### 1. Část obecná, stejná pro všechny pracovníky v přímé péči o žáky a klienty.

Při vytváření obecné části systému musíme brát do úvahy skutečnost, že i když většina nových zaměstnanců nastupuje na začátku školního roku, nemůžeme zapomínat na pracovníky, kteří nastoupí později, tedy v průběhu školního roku, jak to vyplynulo i z rozhovorů s vedoucími zaměstnanci. Proto je tato obecná část ještě rozdělená

- A. na část společnou, jejímž základem je **formální informační kurz pro nové pracovníky** a
- B. část individuální, která se věnuje případu zaměstnance nastupujícího v průběhu školního roku, tedy **vzdělávání nových pracovníků při výkonu práce**, jak to uvádí i Armstrong (2007).

### 2. Část specifická, složená ze dvou oblastí:

- A. **Útvarová orientace a orientace na pracovní místo** - rozdílná pro každé oddělení nebo odbornost. Za tuto část je zodpovědný přímý nadřízený nového zaměstnance (vedoucí oddělení).
- B. **Týmová orientace** – zodpovědný koordinátor týmu, u koordinátorů přímý nadřízený.

Důležitou součástí systému je také Plán zapracování nového zaměstnance (viz Příloha 6), který byl vypracovaný jako doplněk k Rukověti pracovníka v přímé péči o žáky a klienty. Oddělení ergoterapie má také vypracován svůj vlastní Manuál ergoterapie (viz Příloha 8). Bližší informace k Rukověti jsou uvedeny v části 2.5.3 a k Manuálu v části 2.5.4.

### 2.5.1 Obecná část systému pro všechny zaměstnance v přímé péči

Povinnost zaměstnance absolvovat vstupní školení je v tomto novém systému **zakotvená v Pracovním řádu**. Informace o vstupním školení, jeho náležitostech a částech dostane nový zaměstnanec na personálním oddělení v den **podpisu pracovní smlouvy**, jejíž součástí bude i formulace:

*„Zaměstnanec souhlasí s tím, že během trvání pracovního poměru se dle rozhodnutí zaměstnavatele zúčastní všech stanovených vzdělávacích a zaškolovacích akcí. Úvodní zaškolení bude ukončeno nejpozději do konce zkušební doby. Písemné potvrzení o absolvovaném školení vystaví nadřízený pracovník zaměstnanci, který ho následně předloží řediteli organizace. Nesplnění těchto povinností může být důvodem pro rozvázání pracovního poměru. Zaměstnanec se vzdělávacích a zaškolovacích akcí účastní v přiměřené míře i mimo obvyklou pracovní dobu. Odměna za účast, náhrada, nebo jakékoliv jiné případné plnění ve prospěch zaměstnance, související s účastí na těchto akcích, je zahrnuto ve mzdě.“*

Zaměstnanec dále na personálním oddělení po podpisu vstupních dokumentů **obdrží následující dokumenty v papírové podobě:**

- Plán zapracování nového zaměstnance (forma odškrtačovacího archu, část školení bude vždy potvrzena podpisem školitele a datem) – viz Příloha 6
- Rukověť pracovníka v přímé péči o žáky a klienty
- Průvodce zaměstnance - manuál odbornosti (specifické pro odbornost / oddělení - pokud jej má oddělení vypracováno)

Dle toho, zda nový zaměstnanec nastoupil v září nebo v průběhu školního roku, **absolvuje společnou nebo individuální část obecného školení.**

#### **A. Společná část školení - formální informační kurz pro nové pracovníky**

Tato část školení by měla být absolvována v prvních čtrnácti dnech nováčka v zaměstnání. Nový zaměstnanec absolvuje **přednášky v kombinaci se základními praktickými kurzy**, přičemž *důraz je kladen na interaktivitu a komunikaci se zaměstnanci, proto každá přednáška by měla obsahovat i cca 10 minut diskuse*. Základními písemnými materiály jsou Rukověť a Plán zapracování, které má mít zaměstnanec u školení s sebou. Do plánu školitel potvrzuje absolvování daného školení. Rukověť má pomáhat v tom, aby ústní a písemná forma informací byly sladěny.

Školení je rozděleno do 4 dnů (celkem 16 hodin). Jeho rozložení záleží na aktuálním harmonogramu a programu akcí. Návrh základního obsahu a členění je následující:

### **1. DEN ŠKOLENÍ (4 h včetně přestávek): ZÁKLADNÍ INFORMACE A PŘEDPISY**

- **Požární ochrana a BOZP** (60 min.)
  - základní teoretická přednáška
  - účastníci jsou dále upozorněni na e-learning, který obsahuje i test – možné opakovat v případě neúspěchu, nutné absolvovat do konce zkušební doby (případně absolvování písemného testu – *zodpovědný přímý nadřízený*)
- **Vnitřní předpisy, Pracovní řád, důležité dokumenty organizace** (kde hledat informace), **zaměstnanecké výhody** - FKSP apod. (30 min.)
- **Základní informace o zařízení** (historie, služby, struktura, poslání, hodnoty)
  - základem je prezentace (30 min)
- **Instruktažní film Asistence** (20 min. + 10 min. diskuse)
- **Týmová spolupráce a individuální plánování s klientem** (obsahuje i základní představení jednotlivých odborností – členů týmu), **komunikace a firemní kultura** (30 min.) + týmová aktivita zaměřena na mezioborovou spolupráci (30 min)

### **2. DEN ŠKOLENÍ (3,5 h včetně přestávek): KLIENT A ZDRAVOTNÍ OBLAST**

- **Přehled diagnóz** (30 min.)
- **Rizikové situace související se zdravotním stavem žáka-klienta** (30 min.)
- **První pomoc** (30 min.)
  - **základní praktické instrukce a vyzkoušení** (45 min.)
  - upozornění na e-learning (První pomoc a rizikové situace), který obsahuje i test – možno opakovat v případě neúspěchu, ale je nutno absolvovat nejpozději do konce zkušební doby (případně absolvování písemného testu – *zodpovědná vedoucí lékařka*)
- **Vedení dokumentace** (20 min.)
- **Způsob práce zdravotnických pracovníků v zařízení** (20 min.)

### **3. DEN ŠKOLENÍ (4,5 h): – STARÁ BUDOVA, REHA-PAVILON A PRÁCE REHABILITAČNÍCH PRACOVNÍKŮ, MANIPULACE S KLIENTEM**

- **Návštěva ergoterapie** a seznámení se s prací ergoterapeuta - možnosti spolupráce s jednotlivými odborníky, ukázka nejčastěji využívaných pomůcek pro manipulaci s klienty, praktické vyzkoušení (60 minut)
- **Návštěva fyzioterapie** a seznámení se s prací fyzioterapeuta (30 minut)

- **Škola zad – ergonomie provádění činností** (30 minut) – v rámci návštěvy rehabilitace
- **Prohlídka REHA-pavilonu** - seznámení se s dalšími službami, cvičné a samostatné bydlení, školní klub, vodoléčba, SPC (30 minut)
- **Bezpečnost práce s klienty**, základy manipulace s mechanickým vozíkem, přesuvný program, důraz na praktické vyzkoušení (60 minut)
- **Dílny a práce na Staré budově** (45 min)

**4. DEN ŠKOLENÍ (4 h včetně přestávek): – ŠKOLA, INTERNÁT A ODBORNÍCI, ETIKA A PSYCHOHYGIENA**

- **Seznámení se s budovou školy a s odborníky v ní sídlící:**
  - Návštěva třídy, práce učitele a asistenta (30 min.)
  - Práce logopeda v zařízení (20 min.)
  - Práce sociálního pracovníka v zařízení (20 min.)
- **Přednášky v budově školy** (sezení v kruhu):
  - **Práce psychologa v zařízení, přístup ke klientům, nastavení hranic** (30 min.)
  - **Psychohygienu, prevence syndromu vyhoření** (30 min.)
  - **Etické aspekty práce s klienty a práce s rodinou** (30 min., základem je diskuse)
  - **Návštěva budov internátu a seznámení se s prací vychovatele** (45 min)

**B. Individuální část školení – vzdělávání nového pracovníka při výkonu práce**

Tomuto zaměstnanci bude v rámci pracovní doby vyčleněn čas na to, aby si mohl domluvit a následně absolvovat individuální školení se školiteli dle seznamu aktivit uvedených v plánu zapracování nového zaměstnance (absolvuje nejpozději do konce zkušební doby, v seznamu uvedena i jména školitelů a kontakt). Tímto způsobem absolvuje základní části školení, které absolvovali i zaměstnanci nastupující v září společně (viz část A.).

## 2.5.2 Specifická část systému pro jednotlivé odbornosti

### A. Útvarová orientace a orientace na pracovní místo

#### ○ Postup:

První den po podpisu pracovní smlouvy, dalších administrativních záležitostech na personálním oddělení včetně obdržení informací o povinnosti absolvovat školení a dojednání formy a harmonogramu obecné části školení, je zaměstnanec odeslán personalistou za **přímým nadřízeným**, od kterého získá základní **informace o fungování oddělení**. Nadřízený ho upozorní na **záležitosti, které si má zaměstnanec zařídit** – čip, obědy, e-mail a PC účet, klíče atd. Vedoucí nováčka osobně **seznámí s nejbližšími spolupracovníky**, ukáže mu prostory, předá další potřebné dokumenty. Novému zaměstnanci je **přidělen mentor**, který ho přivede na pracovní místo a je mu k dispozici po dobu adaptačního procesu, předává mu zkušenosti a podporuje ho.

Dále první nebo druhý den (dle časových možností) **přímý nadřízený nebo mentor** (určeno dle úseku) společně s novým zaměstnancem **plánují proces adaptace** na pracovní místo a **plán zapracování** (dle pracovní náplně, s ohledem na individuální potřeby, zkušenosti, vzájemné představy), konzultována je **forma a pravidelnost hodnocení a zpětné vazby** (doporučováno minimálně jednou v průběhu zkušební doby, pak po ukončení zapracování, následně hodnocení minimálně jednou za půl roku). **Po zapracování** (po ukončení zkušební doby) zaměstnanec společně s přímým nadřízeným **vyhodnocuje dosavadní proces učení formou oboustranné zpětné vazby, konzultován je plán osobního rozvoje**.

#### ○ Přidělení mentora dle odbornosti:

Mentor je vyškolený zkušený pracovník dané odbornosti, příp. přímý nadřízený, konkrétně mají v tomto novém systému jednotlivé odbornosti tyto mentory:

- **Učitelé** - vyškolení 2 až 3 mentoři z řad zkušených učitelů, nováčkovi je přidělen jeden z nich.
- **Asistenti** – mentorem je vybraný vyškolený asistent, případně vedoucí asistentů.
- **Ergoterapeuti** – mentorem je vedoucí ergoterapeut.
- **Fyzioterapeuti** – mentorem je vedoucí fyzioterapeut.
- **Vychovatelé** – mentorem je koordinátor výchovné skupiny.
- **Logopedi** – mentorem je zkušenější logoped, případně přímý nadřízený.
- **Sociální pracovníci** – mentorem je zkušenější sociální pracovník, příp. nadřízený.
- **Psychologové** – mentorem je zkušenější psycholog, případně přímý nadřízený.
- **Zdravotní sestry** - mentorem je zkušenější zdravotník, příp. přímý nadřízený.

○ **Specifika jednotlivých odborností:**

Dále popisují specifika jednotlivých odborností, které by měl vedoucí oddělení a mentor brát do úvahy v průběhu procesu zaškolování nového pracovníka (konkrétního odborníka) a zaměřit se na ně. Popisována specifika a potřeby považují za důležité právě samotní zaměstnanci a upozornili na ně v rozhovoru. Seznam specifík tedy vychází z provedené studie v organizaci.

**Učitelé:**

- zaměření na funkci koordinátora, kterou má učitel vykonávat
- informace o funkci týmu, pravidla pro vedení týmových schůzek
- pravidla vedení dokumentace žáka, vyplňování třídní knihy a dalších dokumentů
- důležité termíny ve školním roce – co a kdy odevzdat, postup a důležité informace k situacím, které během školního roku nastávají apod.
- manipulace s klienty

**Asistenti:**

- zajistit dostatečný přístup k informacím o klientech, jejich specifických potřebách a zdravotním stavu
- zaměření se na manipulaci s klientem včetně možnosti využití pomůcek (zvedák, pomůcky v bazénu, přesuvný program)
- nutná je dostatečná podpora mentora a také informovanost o možnostech a smyslu supervize

**Ergoterapeuti a fyzioterapeuti:**

- zaměření se na postupy a pravidla předepisování pomůcek
- pravidla vedení dokumentace
- informovanost o podmínkách zapůjčování pomůcek z oddělení
- informovanost o tom, kde hledat další důležité informace (PC apod.)
- informace o možnostech dalšího vzdělávání a osobním rozvoji

**Vychovatelé:**

- podrobné zaměření na ubytovací řád
- včasné a podrobné školení k manipulaci s klientem a pomůckami, konkrétně manipulace se zvedákem a židlí v bazénu, koupací židle, koupací lůžko, „rudlík“, „červený“ přesuvný program
- souborné informace o možnosti používání pomůcek (doporučuji udělat jako školení na oddělení ergoterapie)

### **Logopedi:**

- potřeba zaměřit se na komplexní informace, přístup k nim a celkovou informovanost
- potřeba odborné podpory – mít se na koho obrátit - zejména dobré vedení mentora
- podpora týmové spolupráce a vzájemná komunikace s členy týmu
- manipulace s klientem
- pravidla předávání klientů

### **Sociální pracovníci:**

- přijímací poradna

### **Psychologové:**

- důvěrnost informací – které informace mohou být předávány členům týmu, v jakém rozsahu apod.

Další inspiraci pro zavedení specifické části zaškolování nových zaměstnanců na jednotlivých odděleních mohou vedoucí pracovníci čerpat z popisu vytváření systému zaškolování na oddělení ergoterapie, kterému se věnuje část 2.6 této práce.

## **B. Týmová orientace**

Protože důležitou součástí práce odborníků v zařízení je týmová spolupráce, součástí procesu zaškolení je i týmová orientace. **Pověřenou zodpovědnou osobou je vždy koordinátor konkrétního týmu**, jehož je nový zaměstnanec členem. Koordinátor má zajistit, aby nový člen týmu dostal všechny potřebné informace o klientech, kteří do týmu patří, a také o individuálním plánování s klientem. Má do procesu efektivní adaptace nováčka v týmu zapojit všechny členy, a to následujícím způsobem.

**V rámci první týmové schůzky** konané v průběhu prvního měsíce školního roku, představí koordinátor nového zaměstnance všem členům týmu. Odborníci, kteří jsou členy více týmů, jsou povinni schůzky absolvovat u každého týmu. Na schůzce jsou probrány **důležité informace a specifika práce u každého klienta**. Jednotliví odborníci představí práci s klientem, cíle a plány na kterých pracují, případně další informace. Nováček by měl být **seznámen s individuálními plány** a s tím, jak s nimi daná odbornost pracuje a čím k naplnění individuálního plánu přispívá. Seznámení s plány si vyžaduje pozornost, má být konkrétní a podrobné. Základem je vzájemná spolupráce členů týmu, komunikace a předávání zkušeností s cílem uvést nováčka do problematiky individuálního plánování nejen na obecné úrovni, ale v rámci týmu, konkrétně u jednotlivých klientů.



Nový zaměstnanec se dále s prací odborníků u vybraných klientů seznámí formou **absolvování „kolečka“**, které znamená zúčastnění se terapie s vybraným klientem, konkrétně na ergoterapii, fyzioterapii a logopedii a také zúčastnění se výuky ve třídě.

**Potvrzení** o absolvování jednotlivých částí „kolečka“ bude realizováno **formou podpisu odborníka do Plánu zapracování** (viz Příloha 6), včetně podpisu od koordinátora stvrzujícího účast na úvodní týmové schůzce. Pokud je nový zaměstnanec členem více týmů, účastní se jedné hodiny výuky v každé třídě, aby se lépe seznámil s prací s klienty. Dále se účastní jedné hodiny fyzioterapie, jedné hodiny ergoterapie a jedné hodiny logopedie ve vybrané třídě. U ostatních tříd a klientů se pracovník terapií účastní nepovinně dle časových možností, zájmu a potřeby, dle domluvy s daným členem týmu.

Popsaným způsobem by měl nový zaměstnanec **nejpozději do konce zkušební doby** získat bližší informace o práci jednotlivých odborníků v zařízení. Také se tím ukáže, zda je nový zaměstnanec schopen plnit zadané povinnosti ve stanoveném čase a poukáže to i na jeho zodpovědnost.

### **2.5.3 Rukověť pracovníka v přímé péči**

Tato Rukověť slouží jako manuál nového zaměstnance, ve kterém získá základní informace o organizaci, poskytovaných službách, organizační struktuře, o jednotlivých odbornících apod. Rukověť má pomáhat v tom, aby ústní a písemná forma informací byly pro nového zaměstnance při zaškolování sladěny.

Na základě analýzy Rukověti a komunikace se zaměstnanci jsem v souvislosti s navrhovaným systémem zaškolování zaměstnanců zjistila několik nedostatků souvisejících s komplexností těchto informací v dokumentu. Proto na tomto místě uvádím položky, které by se měly do Rukověti doplnit, případně k ní doložit ve formě přílohy:

- Popis systému zaškolování zaměstnanců, důležité informace z Pracovního řádu
- Kopie plánu zapracování nového zaměstnance (viz Příloha 6)
- Schéma organizační struktury
- Informace k vedení praxí a exkurzí
- Péče o pomáhající, zásady duševní hygieny
- Etické aspekty spolupráce s klienty a s rodinou
- První pomoc
- Individuální plánování s klientem v rámci týmové spolupráce

- Otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce
- Odkaz kde hledat Pracovní řád, Standardy apod., odkaz na film Asistence, případně další doporučované dokumenty k nastudování
- Stanovené postupy a základní obsahy přednášek, o které se školitelé a zaměstnanci mohou opírat

Obsah Rukověti (obecného manuálu) viz Příloha 7.

#### **2.5.4 Manuál odbornosti**

K Rukověti pracovníka jako obecnému manuálu pro všechny odbornosti je žádoucí doplnit i manuál pro jednotlivé odbornosti, který by měl co nejvíc vystihovat pracovní potřeby zaměstnanců dané organizační jednotky. Jak i zaměstnanci v rozhovorech uváděli: *„Rukověť je hodně obecná, není zaměřena na konkrétní odbornost“*, proto by každé pracoviště mělo mít svůj interní manuál.

V manuálu by měla být popsána funkce organizační jednotky, případně i představení klíčových pracovníků včetně hlavních kontaktů, měl by konkrétně a jasně obsahovat důležité pracovní postupy a vysvětlení práce založené na popisu pracovního místa, pracovní režim, důležité termíny, popis nejčastějších chyb, kterých se má odborník vyvarovat, problémové situace apod. Manuál by měl kromě jiného zohledňovat to, jak jednotlivé oddělení bude naplňovat standardy, cíle apod. Vše s ohledem na kompetence jednotlivých odborníků, se zaměřením na klienta.

V rámci této práce je vypracován Manuál ergoterapie (viz Příloha 8).

## **2.6 Popis zavádění systému pro vybrané oddělení**

V této části se blíže věnuji popisu zavádění systému zaškolování pro oddělení ergoterapie, které patří v organizaci do úseku rehabilitace poskytujícího komplexní rehabilitační služby klientům v zařízení. V organizaci pracuje 6 ergoterapeutů. V novém systému zaškolování se počítá s tím, že i nový ergoterapeut absolvuje obecnou část školení popisovanou v podkapitole 2.5.1. Tato část se proto věnuje útvárové orientaci a orientaci na pracovní místo, které jsou pro odbornost specifické.

### **2.6.1 Proces realizace změny**

Postup zavádění systému zaškolování ergoterapeutů sleduje obecné kroky procesu realizace změny dle Kottera (2004), jak naznačuje i níže uvedený popis.

- Proces zavádění změny začal komunikací s vedoucím úseku o postupu zaškolování nových zaměstnanců na úseku. Následoval rozhovor s hlavním ergoterapeutem a zjišťování jeho postojů k zaškolování na oddělení ergoterapie. Výstupem z rozhovorů byla identifikace kritických míst a zjištění příležitostí. Důležitým zjištěním bylo, že vedoucí vnímají absenci systematického zaškolování na oddělení i na celém úseku a postrádají zaměstnanecký manuál.
- Následovala diskuse se skupinou ergoterapeutů s cílem obeznámení účastníků s myšlenkou zavedení systému zaškolování a sestavení týmu, který bude schopen změnu realizovat.
- Dalším krokem bylo vytvoření vize, kterou je zavedení systému zaškolování ergoterapeutů do září 2014 a zefektivnění procesu zapracování nového zaměstnance na oddělení ergoterapie. Další vizí je mít zpracovaný manuál ergoterapeuta využitelný nejen pro nového zaměstnance, ale ve kterém nalezne i ergoterapeut pracující v organizaci delší dobu, důležité komplexní informace k výkonu práce. Základním vodítkem strategie i indikátorem je zpracování plánu zapracování ergoterapeuta a vytvoření manuálu ergoterapeuta s možností zavedení do systému od září 2014.
- Nepřetržitá komunikace s ergoterapeuty a vedoucí úseku byla základem vytvoření systému. Do procesu realizace změny byly zapojeny všechny ergoterapeutky.
- Formou skupinového rozhovoru byla udělána základní analýza potřeb (viz Příloha 5 Scénář rozhovoru na oddělení ergoterapie – analýza potřeb).
- Delegovány byly úkoly týkající se zejména vytvoření zaměstnaneckého manuálu – každý člen oddělení přispěl vytvořením nějaké části nebo návrhem.

- Byl vytvořen Manuál ergoterapie (viz Příloha 8) a systém zaškolování ergoterapeuta, identifikovány byly klíčové komponenty učebního plánu zaškolení vycházející z kompetencí a pracovní náplně ergoterapeuta. Výsledné komponenty jsou složeny z komponent útvarové orientace (vytvořené ve spolupráci s vedoucím úseku) a komponent orientace na pracovní místo (vytvořené ve spolupráci s ergoterapeuty).
- Určen byl mentor – vedoucí ergoterapeut.
- Výsledný popis komponent učebního plánu zaškolení ergoterapeuta je součástí Plánu zapracování nového zaměstnance (viz Příloha 6), který ve specifické části zohledňuje specifika profese ergoterapeuta.
- V září bude systém ověřen s případným navržením úprav.

### **2.6.2 Popis systému**

System sleduje základní postup popisovaný v části 2.5.2 a konkrétně pro nového ergoterapeuta bude mít tato specifika:

- Po absolvování obecné části školení popisované v kapitole 2.5.1 absolvuje ergoterapeut zaškolení v rámci útvarové orientace, za kterou je zodpovědný vedoucí úseku rehabilitace (komponenty viz Příloha 6 - Plán zapracování, část útvarová orientace).
- Po seznámení s úsekem rehabilitace, prací na úseku a nejbližšími spolupracovníky, předává vedoucí úseku nového zaměstnance mentorovi (vedoucí ergoterapeut). Ten je zodpovědný za orientaci na pracovní místo. Pokud ergoterapeut neobdržel Manuál ergoterapie (viz Příloha 8) na personálním oddělení, obdrží ho první den na vlastním pracovišti od mentora v tištěné podobě.
- Mentor probere s nováčkem základní informace o oddělení – chod oddělení, prostory, základní pomůcky apod. a upozorní ho na důležité informace z manuálu. Nováček má pak čas na vlastní orientaci a adaptaci, může si nastudovat manuál a sledovat práci kolegů. Průběžně mu je poskytován prostor pro kladení otázek a k dispozici je mentor.
- První týden s mentorem plánuje pracovní úkoly, postupně pracuje sám, s možností obrátit se kdykoliv na mentora.
- V prvních dnech až týdnech absolvuje i obecnou část školení. Proces dále sleduje stanovený plán zapracování a individuální potřeby, které jsou identifikovány na základě pravidelné komunikace s mentorem a s přímým nadřízeným. S přímým nadřízeným se nováček formálně setkává alespoň jednou týdně.
- Třetí až čtvrtý týden na pracovišti nováček spolu s přímým nadřízeným hodnotí dosavadní průběh orientace, řeší spolu případné problémy.

- Do konce třetího měsíce (do konce zkušební doby) absolvuje nováček všechny části školení, kurzů a další aktivity spojené se zaškolováním uvedené v plánu zapracování včetně týmové orientace popisované v podkapitole 2.5.2, část B. Přímý nadřízený ověří splnění aktivit spojených se zaškolováním (dokladem absolvování jsou podpisy od školitelů, sebereflexe zaměstnance a ústní forma hodnocení mentorem).
- Následuje zhodnocení zapracování, jehož účastníky jsou: nový zaměstnanec, mentor a přímý nadřízený. Hodnocení je prováděno formou vzájemné zpětné vazby s cílem motivovat zaměstnance a vytvořit mu atmosféru podpory.
- Identifikovány jsou případné další vzdělávací potřeby, konzultován je plán osobního rozvoje, který je následně s přímým nadřízeným hodnocen minimálně jednou za půlrok. V ideálním případě proběhne první hodnocení plánu osobního rozvoje v šestém měsíci výkonu práce. Další pravidelné hodnocení a komunikace s vedoucím se přitom považuje za samozřejmost.
- Nový zaměstnanec předává vyplněný plán zapracování personálnímu oddělení pro účely kontroly ředitelem organizace.

## 2.7 Aktuální stav

Zavádění změny probíhá bez větších problémů. Časový skluz u některých aktivit je spojen především se změnou statutárního zástupce organizace a celkově s výběrovým řízením na pozici ředitele organizace. Z tohoto důvodu jsou některé aktivity v organizaci odloženy. I přes popisované překážky se povedlo navrhnout a vyjednat hlavní část systému zaškolování zaměstnanců v organizaci.

Vytvořen byl plán zaškolování pracovníků v přímé péči o žáky a klienty, tedy jeho obecná část, kompletní je dále plán zaškolování ergoterapeutů. V Příloze 6 (Plán zapracování nového zaměstnance) je uvedeno spojení obecné části plánu se specifickou – vytvoření komplexního systému pro odbornost ergoterapeut. Dále byl vytvořen Manuál ergoterapie (viz Příloha 8).

Na základě rozhovorů a porad s vedoucími pracovníky a pracovníky v přímé péči o žáky a klienty je jako obecná část zaměstnaneckého manuálu chápána Rukověť pracovníka v přímé péči o žáky klienty, ke které byla díky provedenému šetření v organizaci vypracována doporučení k rozšíření, respektive doplnění o další důležité informace, jak je to uvedeno v podkapitole 2.5.3 Rukověť pracovníka v přímé péči. Revizí dokumentu je pověřena zodpovědná osoba, informace budou doplněny z různých oblastí a vyžaduje se spolupráce více pracovníků. Proto je tento manuál ve stadiu plánovaného provádění revize. Rukověť by měla obsahovat i stanovené postupy a základní obsahy přednášek, o které se školitelé mohou opírat. Nejdříve se ale musí pověřit konkrétní osoby zodpovědné za jednotlivé části školení, které následně obsahy přednášek a postupy vypracují. Až v další fázi budou zahrnuty do Rukověti, nebo budou tvořit samotnou část, přílohu k Rukověti. Z uvedených důvodů je v rámci této práce v Příloze 7 (Obsah Rukověti) uveden jen obsah aktuální verze Rukověti a v podkapitole 2.5.3 jsou konkrétní doporučení pro doplnění.

Hlavními členy týmu podílejícího se na zavádění změny jsem já jako iniciátor, hlavními konstruktéry a realizátory je vedoucí zodpovědný za zaškolování zaměstnanců v organizaci a ostatní vedoucí pracovníci jednotlivých úseků, pod které spadají odborníci pracující v přímé péči o žáky a klienty. Proces je schvalován a konzultován se statutárním zástupcem organizace.

Jako největší problém se zatím jeví časová dotace. Většina dalších aktivit spojených se zaváděním systému se odvíjí od ochoty pracovníků a jejich vlastní aktivity, někdy i nad rámec pracovní doby. Důležitým úkolem managementu je vyškolení mentorů a jejich detailní výběr na úsecích, kde se nabízí z více možností. Důležité je dále pověřit

školitele a zajistit jejich obecné proškolení v této věci. Ideálně v době letních prázdnin, případně v přípravném týdnu, aby se mohlo začít se zaškolováním novým systémem od září 2014, jak je i v plánu uvedeno.

Dosažení cílového stavu, kterým je funkční nově navržený systém zaškolování zaměstnanců v přímé péči o žáky a klienty, je nyní závislé na aktivitě managementu organizace, převážně vedoucích jednotlivých úseků, kteří dále zváží doporučení pro zavedení systému zaškolování popsané v této práci a přehodnotí další postup. Plán rizik a dostatečná komunikace vize jsou v tomto případě velmi důležité. I proto je v červnu plánována schůzka a prezentace aktuálního stavu zavádění systému v oblasti zaškolování zaměstnanců, především prezentace výstupů práce managementu organizace a doporučení, jak je i v diskusi, závěrech a doporučeních shrnuto (viz kapitola 3 a kapitola 4).

Co se ale týče zaškolování v oblasti útvárové orientace a orientace na pracovní místo na oddělení ergoterapie, systém je připraven pro ověření v praxi od září 2014, především Manuál ergoterapeuta. První vyzkoušení poukáže na případnou potřebu dalších úprav nebo doplnění systému. Nutné je další monitorování, žádoucí v tomto procesu je i zpětná vazba a názory školitelů a zaškolovaných. Z tohoto systému a postupu jeho zavádění pak mohou čerpat inspiraci další oddělení včetně inspirace pro vytvoření manuálu odbornosti.

Zpětná vazba managementu organizace na nový systém je uvedena v Příloze 9, konkrétně ve formě písemného vyjádření k navrhovanému systému od statutárního zástupce organizace a zodpovědné osoby za zaškolování zaměstnanců v organizaci.

### 3 DISKUSE

Zařazení adaptačního procesu do systému řízení lidských zdrojů v organizaci sleduje cíl zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců, usnadnit jim jejich zapracování a proces učení a co nejrychleji dosáhnout výkonné a kvalitní práce jednotlivců i týmů (Heinová, 2010). V oblasti služeb si klade za cíl i zvyšování kvality služeb, jak bylo v této práci uvedeno ve spojitosti se Standardy kvality sociálních služeb (Johnová, Čermáková, 2002).

Při zavádění systému zaškolování zaměstnanců v popisované organizaci byl sledován Standard 9, Personální zajištění služeb, dle kterého mají být noví pracovníci zaškoleni, zařízení má mít vnitřní pravidla pro zaškolování nových pracovníků a zvláštní pozornost má být věnována oblasti ochrany práv uživatelů a způsobu naplňování specifických potřeb uživatelů, se kterými pracovník pracuje. Nový pracovník má mít dále určeno, jak dlouhá je doba zácviku, kdo ho zaškoluje a jak bude hodnocen. Má existovat také pověřený pracovník, který má na nového zaměstnance čas a zaškoluje ho. (Johnová, Čermáková, 2002)

V rámci této diplomové práce byl dle výše uvedeného navržen systém, který umožní naplňování Standardu kvality sociálních služeb č. 9, a který také sleduje požadavky managementu organizace na zvýšení efektivity práce zaměstnanců a týmů ve prospěch klienta.

Protože se jedná o organizační změnu, je nezbytné pro dosažení cílů postupovat systematicky. K tomu v této práci napomáhá sledování základních kroků při realizaci změny, které popisuje Kotter (2004).

Pocit naléhavosti změny v popisované organizaci byl patrný již při prvních rozhovorech s managementem organizace. Navíc i zaměstnanci v přímé péči o žáky a klienty se na základě vlastních zkušeností ze zaškolení vyjadřovali kladně k potřebě změny v dané oblasti. Častá byla dokonce výpověď typu: *„Je pravda, že vedoucí nás nechtějí na začátku zahltit informacemi, které si máme podle nich vyhledávat raději sami a nechávají to na naší aktivitě, ale jako nový zaměstnanec jsem ani nevěděl, co bych měl hledat a jaké informace jsou ještě důležité.“*

Na základě diagnostiky organizace byla zhodnocena připravenost organizace na změnu (viz podkapitola 2.3.5), sestaven plán zavádění změny a plán rizik (viz část 2.4) a byl sestaven tým odborníků, kteří zejména svými názory a zkušenostmi přispěli k vytvoření vize a strategie. Základem procesu byla komunikace s různými odborníky,



především s vedoucími jednotlivých úseků a zástupci týmů. Tím bylo současně umožněno šíření vize a získávání nejen stoupců, ale především praktických návrhů k dalšímu procesu dosahování hlavního cíle, kterým je funkční systém zaškolování nových zaměstnanců v organizaci. Zároveň byl uvolňován prostor pro jednání a vytvořen návrh systému, kterým by měly být dosaženy vytyčené cíle zaškolení (v této práci uvedené v úvodu části 2.5). Vytvořený návrh systému je sice krátkodobým vítězstvím, ale zároveň dává příležitost k využití výsledků a k podpoře dalších změn.

Jak dále Kotter (2004) uvádí, důležité je nepolevovat a dále pracovat na naplňování vize. Proto jako další klíčový krok managementu příslušné organizace vnímám přehodnocení navrhovaného systému a dalších doporučení a navržení případných úprav. Zásadním, tedy nevyhnutelným následným krokem, by mělo být zakotvení pravidel pro zaškolování zaměstnanců do pracovního řádu a zahrnutí povinnosti absolvovat vstupní školení do pracovní smlouvy. Jak uvádí i nejmenovaný zaměstnanec organizace v rozhovoru: *„Až když se něco nastaví způsobem, že se to musí dělat, tedy vymezí se pravidla a přes to vlak nejede, pak to funguje.“*

Systém zaškolení byl navržen s úmyslem dosažení maximální efektivity přijímání nových informací a celkového procesu zaškolování zaměstnanců v organizaci, s cílem umožnit bezproblémovou adaptaci v novém zaměstnání. Vše s důrazem na zvyšování kvality poskytovaných služeb, v souladu s cíli a posláním organizace.

Přesto, stejně jako většina změn v organizacích, i tato navrhovaná změna má nejen své výhody, ale i úskalí. Nevýhodou či omezením systému spatřuji v tom, že zaměstnanec by měl strávit celkem 16 hodin na školících akcích, které jsou rozvrženy do čtyř dnů. Ve výpovědích zaměstnanců se často opakovalo, že je potřebné mít pracovníka hned v provozu a problémem je časová dotace a náročnost školení s tím související.

O tom, že organizace potřebuje mít zaměstnance v provozu co nejrychleji, není pochyb, ale také se od nich vyžaduje, aby pracovali s maximálním nasazením, což bez komplexního zaškolení není možné, má mu být tedy věnován dostatečný čas, jak uvádí i Urban (2012). Z těchto důvodů je zde navrhována varianta systému zaškolování zaměstnanců při výkonu práce, kterou popisuje i Armstrong (2007). Tento způsob zaškolení v oblasti celoorganizační orientace by měl být brán jako krajní řešení, a to u zaměstnanců, kteří nastoupí v průběhu školního roku nebo u profesí a jednotlivců, kde není možné uvolnit zaměstnance z přímé práce na školení v daném termínu. V tomto smyslu by mělo platit, že každý je nahraditelný a měla by se zvážet rizika, které nedostatečné zaškolení přináší. Aby zaškolování zaměstnanců při výkonu práce mělo

smysl, bylo účinné a neznamenovalo jenom plýtvání, je žádoucí plánovitý a systematický přístup (Armstrong, 2007). Navíc absolvování obecné části školení v rámci formálního informačního kurzu pro nové pracovníky je efektivnější nejen pro nového zaměstnance, ale i pro celou organizaci z důvodu personálního zajištění školitelů. Školit víc lidí najednou se vždy vyplatí víc než věnovat pozornost každému individuálně v různých termínech. To ale platí pro celooorganizační orientaci a neznamenoá to, že individuální zaškolení v rámci týmu, útvaru a pracovního místa může být vynecháno. Uvedeným oblastem je také nutné věnovat dostatečnou pozornost a v této souvislosti přidělit novému zaměstnanci dle možností vyškoleného mentora, který ho bude procesem provázet.

Jak z rozhovorů vyplynulo a konkrétně nejmenovaný zaměstnanec uvádí: *„Následek nedostatečného zaškolení je například fakt, že v organizaci pracují lidé, kteří nevědí o tom, že je zde nějaké samostatné bydlení, že SPC má i ambulantní část a podobně.“* Pro management organizace považují za důležité sdělit, že jako problematická se jeví mezioborová spolupráce a vyjasňování kompetencí (tedy, kdo, co může a kdo, co dělá apod.), což také vyplynulo z rozhovorů. Navrhované školení by mělo přispět kromě jiného i k minimalizaci těchto identifikovaných problémů.

Celý systém zaškolování nových zaměstnanců popisovaný v této diplomové práci byl navrhován tak, aby zohledňoval nejen doporučené postupy a požadavky na efektivní zaškolení uváděné v odborných publikacích, ale aby byl především praktický pro konkrétní organizaci a bral do úvahy požadavky a zkušenosti managementu a potřeby nových zaměstnanců v organizaci, konkrétně pracovníků v přímé péči o žáky klienty, jak je i z této diskuze patrné. Práce by proto měla mít význam zejména pro popisovanou konkrétní organizaci a napomout k zavedení komplexního systému zaškolování zaměstnanců.

## 4 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Vytvořit efektivní program zaškolování zaměstnanců není lehký úkol, ale jeho význam ve výsledku často převyšuje náklady a úsilí vynaložené do procesu řízení změny s tím související (Rabinowitz, 2013). Přínos efektivního adaptačního programu je nejen pro nové zaměstnance, ale především pro celou organizaci, která potřebuje výkonné a kvalitní pracovníky schopné přispívat k naplňování cílů a poslání organizace.

V českých podmínkách bohužel tomuto tématu není věnována dostatečná pozornost a problematikou zaškolování zaměstnanců se literatura dostupná v češtině zabývá převážně v rámci odborné literatury spadající do oblasti personálního managementu obecně, nikoliv jako samostatné tituly k zaškolování nebo adaptaci nového zaměstnance. Zahraniční literatura ale tuto problematiku objasňuje v některých směrech detailněji a informace jsou dostupnější. Teoretická část této práce je proto kompilací české a zahraniční literatury se snahou obsáhnout základní a důležité informace k zaškolování zaměstnanců a zaměstnaneckému manuálu, potřebné pro nastavení efektivního systému adaptace nového zaměstnance v organizaci. Samostatná kapitola k managementu změny popisuje i postupy a procesy, které je potřeba mít na paměti pro úspěšné zavedení změny v organizaci s ohledem na management kvality a etické otázky.

Hlavním cílem práce bylo, na základě poznatků z odborné literatury a zkušeností v konkrétní organizaci, kriticky zhodnotit dosavadní systém zaškolování pracovníků, identifikovat užitečné změny, navrhnout a vypracovat jeho nové komponenty a vyjednat postup zavádění systému zaškolování zaměstnanců v přímé péči o žáky a klienty v organizaci poskytující školské, sociální služby a ucelenou rehabilitaci mladým lidem s tělesným postižením.

Splnění hlavního cíle práce můžeme pozorovat na zhodnocení dosažení dílčích cílů. Prvním z nich bylo **popsat obecné systémy a klíčové komponenty zaškolování zaměstnanců**. Tento cíl byl splněn díky popisu systému a komponent zaškolování zaměstnanců v teoretické části této práce, zejména v podkapitole 1.3 Systémy, oblasti a komponenty zaškolování zaměstnanců.

Teoretická část práce tvoří zároveň konceptuální rámec zpracování praktické části, ve které byl splněn další dílčí cíl, **navržení a vyjednání obecného postupu a komponent zaškolování zaměstnanců v konkrétní organizaci**. Na základě analýzy potřeb konkrétní organizace s využitím principů praxeologie, byla navržena obecná část systému zaškolování zaměstnanců, jejímž základem je formální informační kurz pro nové

pracovníky, rozvržen celkem do čtyř dnů (16 hodin) interaktivně zaměřených školení a určený pro zaměstnance nastupující do organizace na začátku školního roku. Druhá varianta obecné části popisuje vzdělávání nových pracovníků při výkonu práce a je určena pro zaměstnance, kteří nastoupí do zaměstnání v průběhu školního roku. Specifická část systému se skládá z útvárové orientace, vždy specifické pro konkrétní oddělení, orientace na pracovní místo specifické pro danou odbornost a z týmové orientace v rámci týmu odborníků přiřazených konkrétní školní třídě.

V další části diplomové práce byl **navržen a detailně popsán systém zaškolování zaměstnanců pro vybranou odbornost, včetně komponent učebního plánu zaškolení**. Tomu je věnována kapitola 2.6 Popis zavádění systému pro vybrané oddělení a Příloha 6 Plán zapracování nového zaměstnance, který je ve specifické části vytvořen pro odbornost ergoterapeuta. Tímto byl splněn třetí dílčí cíl práce.

Vytvořen byl také **zaměstnanecký manuál s bližším zaměřením na vybranou odbornost**, důkazem čehož je Příloha 8 Manuál ergoterapie.

**Cíle práce tímto považujeme za splněné.**

Z důvodu zachování anonymity nebyl v celé práci uváděn název organizace, které se zavádění systému zaškolování nových zaměstnanců týká. Na základě studia literatury a zkušeností z popisované organizace uvádím **doporučení** navazující na obsah práce. **Sdělení jsou prakticky využitelná především pro management organizace ve smyslu docilení zavedení komplexního a fungujícího systému zaškolování zaměstnanců v organizaci.**

Jako první doporučuji po přehodnocení a schválení systému pověřit školitele (mentory) s nutností vyškolení. Požadavky na mentora a jeho povinnosti vyplývají z navrhovaného systému. Nutné je tedy, aby byl mentor stanoven dle odborností, a dále, aby svěřená zodpovědnost za zaškolení nového zaměstnance v rámci týmu byla dána koordinátorovi. Je důležité, aby osoby zodpovědné za zaškolení měly tuto činnost uvedenou v náplni práce.

Dále doporučuji po vzoru Manuálu ergoterapie, vytvořit manuály pro jednotlivé odbornosti, případně alespoň oddělení nebo úseky. Dále by měl být doplněn obecný manuál, tedy existující Rukověť, o oblasti uváděné v části 2.5.3. V manuálu by měly být především stanoveny postupy, o které se školitelé mohou opírat. V praxi to znamená, že až bude stanoven rámcový obsah všech přednášek a kurzů, pak by osoby zodpovědné za jednotlivé části školení a kurzy, měly vytvořit konkrétní podklady pro přednášky, ukázky praktických postupů apod.

Součástí systému by mělo být zakotvení povinnosti absolvovat zaškolení do pracovního řádu i do pracovní smlouvy.

Důležitá je dále nejen průběžná kontrola a úprava systému, ale současně též operativní zohledňování individuálních potřeb zaměstnanců. Proto doporučuji vracet se k ověřování vypracovaného systému zaškolení minimálně jednou za rok, a to formou sběru připomínek, využitím dotazníků spokojenosti, sbíráním návrhů na změny a úpravy apod. K připomínkování a zhodnocení systému by měla dopomoci i oboustranná zpětná vazba nového zaměstnance s přímým nadřízeným a zhodnocení zaškolení. Také je důležité zjišťovat průběžně potřeby nového zaměstnance, ptát se ho, co již zná a umí z dřívějšíka, co by mu dalšího pomohlo, co by potřeboval, jakou podporu by očekával apod.

Organizace si klade za své cíle ve vztahu k zaměstnancům kromě jiného vytvářet co nejlepší pracovní podmínky, podporovat otevřenost organizace k novým podnětům a podporovat zaměstnance v tom, aby se dále co nejvíce vzdělávali a profesně rostli. I z tohoto důvodu považuji za důležité pamatovat na to, že zaškolením péče o odborný růst zaměstnance nekončí. Tomu by mělo přispět i vytvoření plánu osobního rozvoje zaměstnance a pravidelná komunikace a podpora, která může mít různé formy, kromě jiné i supervizní.

Závěrem uvádím souhrnné informace k tomu, co by mělo být **podstatou dobře fungujícího systému**, který byl navržen v rámci této práce. Základem by měl být zpracovaný zaměstnanecký manuál (Rukověť a manuál odbornosti) a Plán zapracování nového zaměstnance. Dále je v systému zaškolování důležité myslet na systematičnost, jasné sdělování úkolů, vyjasněnost kompetencí, přesný a podrobný popis pracovního místa, aby nedocházelo k nedorozuměním a byly jasné povinnosti a očekávání zaměstnavatele od zaměstnanců. Styčnými body jsou i zaměstnanci, kteří jsou schopni svými zkušenostmi a praxí přispět k rozvoji ostatních pracovníků a k průběhu zaškolování, dobrá týmová a mezioborová spolupráce a vzájemná informovanost a komunikace nejen v rámci profesí, oddělení, týmů, ale i mezioborově, mezi jednotlivými týmy navzájem, a také mezi vedoucím a podřízeným. V neposlední řadě je důležité mít na paměti, že pokud nedojde k zaškolení nebo školení není kvalitně připravené včetně možnosti praktického vyzkoušení činností na základě vlastní zkušenosti zaměstnance, vzniká zvýšené riziko poskytování špatné a nekvalitní služby a identifikace pracovníka s takovou organizací bude nízká.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

<b>ADL</b>	Activities of Daily Living (všedné denní činnosti)
<b>BOZP</b>	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
<b>ergo</b>	ergoterapeut
<b>FKSP</b>	Fond kulturních a sociálních potřeb
<b>logo</b>	logoped
<b>MPSV</b>	Ministerstvo práce a sociálních věcí
<b>RHB</b>	rehabilitace
<b>SPC</b>	Speciálně pedagogické centrum
<b>ZŠ</b>	Základní škola

# SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

## Seznam obrázků:

<b>Obrázek 1</b>	„Tři úrovně změny“.....	18
<b>Obrázek 2</b>	„Prvky procesu realizace vzdělávání“.....	19
<b>Obrázek 3</b>	„Faktory ovlivňující etické chování organizace“ .....	43
<b>Obrázek 4</b>	Schéma týmu, kde koordinátorem je ergoterapeut.....	47

## Seznam tabulek:

<b>Tabulka 1</b>	Postup diagnostiky organizace.....	62
<b>Tabulka 2</b>	Plán zavádění změny a komunikační plán.....	70
<b>Tabulka 3</b>	Plán rizik .....	72

## SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ

- Armstrong, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Bláha, Jiří, Zdenek Dytrt. 2003. *Manažerská etika*. Praha: Management Press.
- Guerin, Lisa, Amy DelPo. 2013. *Create Your Own Employee Handbook: A Legal and Practical Guide for Employers*. 6th Edition. California: Nolo.
- Havrdová, Zuzana. 1999. *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: Osmium.
- Havrdová, Zuzana, Martin Hajný et al. 2008. *Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén.
- Hawkins, Peter, Robin Shohet. 2003. *Supervision in the helping professions*. Maidenhead: Open University Press.
- Heinová, Hana. 2010. *Rozvoj lidských zdrojů: Učební text č. 16 v rámci projektu „Posilování sociálního dialogu – služby pro zaměstnance“*. Praha: JENA.
- Hroník, František. 2006. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Inc. 2010. *What to Include In an Employee Handbook* [online] [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <<http://www.inc.com/guides/2010/06/what-to-include-in-employee-handbook.html>>.
- Johnová, Milena, Kristýna Čermáková. 2002. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe*. Praha: MPSV.
- Kaplan, Robert S., David P. Norton. 2006. *Alignment systémové vyladění organizace: Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Přeložila Irena Grusová. Praha: Management Press.
- Kazík, Petr. 2008. *Rukověť dobrého lektora: Praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. Praha: Grada Publishing.
- Kocianová, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing.



- Kotter, John P. 2004. *Vedení procesu změny: Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press.
- Koubek, Josef. 2001. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press.
- Kupec, Václav, Otto Hain. 2010. „Vliv adaptace pracovníků na výkon podniku“. In INPROFORUM Junior. *Sborník příspěvků z mezinárodní doktorské vědecké konference INPROFORUM Junior 2010*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, s. 123-127.
- Lawson, Joseph W. R. 1998. *How to Develop an Employee Handbook*. 2nd Edition. New York: AMACOM.
- Ludwig von Mises Institut. 2014. *Lidské jednání* [online] [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <<http://www.mises.cz/literatura/lidske-jednani-34.aspx>>.
- Magoon, Linda M., Donna de St Aubin. *50 plus one Tips When Hiring and Firing Employees*. Chicago: Encouragement Press.
- Mallya, Thaddeuss. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing.
- ManagementMania. 2013. *Šest otázek (Six Questions)* [online] [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/sest-otazek>>.
- Meier, Rolf. 2009. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada Publishing.
- Neščáková, Libuše. 2012. *Pracovní právo pro neprávnický*. Praha: Grada Publishing.
- Neščáková, Libuše, Lucie Marelová. 2013. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem*. Praha: Grada Publishing.
- Plamínek, Jiří. 2008. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing.
- Plamínek, Jiří. 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing.

Polish Philosophy Page. 2001. *Tadeusz Kotarbinski* [online] [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <<http://segr-did2.fmag.unict.it/~polphil/PolPhil/Kotar/Kotar.html>>.

Rabinowitz, Phil. 2013. „Developing Training Programs for Staff.“ *Community Tool Box* [online] [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <<http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/structure/hiring-and-training/training-programs/main>>.

Rada pro rozvoj sociální práce. 2008. *Postup zaškolování nových spolupracovníků* [online] [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <<http://www.rarosp.cz/pracovnici.html>>.

Rothbard, Muray N. 2005. „Praxeologie: Metoda rakouské ekonomie.“ *Terra Libera* [online] 6 (listopad-prosinec): 1-8 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <[http://libinst.cz/Files/KqLFy4r2/profile/2578/tl\\_11\\_12\\_2005.pdf](http://libinst.cz/Files/KqLFy4r2/profile/2578/tl_11_12_2005.pdf)>

Ryan, Leo Vincent, F. Byron Nahser, Wojciech W. Gasparski. 2002. *Praxiology and Pragmatism*. New Jersey: Transaction Publishers.

Shea, Gordon F. 2002. *Mentoring: How to Develop Successful Mentor Behaviors*. USA: Crisp Publications.

Stark, Charles. 2009. *Developing a Training Program for New Employees* [online] [cit. 2014-04-20]. Raleigh: North Carolina Cooperative Extension. Dostupné z: <[http://www.ncsu.edu/project/feedmill/pdf/E\\_Employee\\_Training\\_Final\\_tagged](http://www.ncsu.edu/project/feedmill/pdf/E_Employee_Training_Final_tagged)>.

Šopovová, Jolana. 2008. „Řízení lidských zdrojů.“ In AGNES. *Texty k personálnímu řízení v neziskové organizaci*. Praha: Agnes, s. 19-44.

Univerzita Komenského v Bratislave. 2010. *Prof. PhDr. Tadeusz Kotarbinski* [online] [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <<https://www.uniba.sk/index.php?id=3188>>.

Urban, Jan. 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada Publishing.

Vodáček, Leo, Olga Vodáčková. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.

Vodák, Josef, Alžbeta Kucharčíková. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing.

Vosoba, Pavel a kol. 2001. *Firemní inteligence: Zdroje a efekty ve firmě*. Praha: Ekopress.

Werner, Jon, Randy DeSimone. 2008. *Human Resource Development*. Mason: South-Western Centage Learning.

Webové stránky organizace. 2014. [online - anonymizované] [cit. 2014-03-19].

Zlámal, Jaroslav, Martin Horváth. 2005. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého.

### **Zákony:**

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.

### **Analyzované interní dokumenty organizace (anonymizované):**

Pracovní náplně. 2013.

Pracovní řád. 2012.

Rukověť pracovníka v přímé péči o žáky a klienty. 2013.

Standardy kvality. 2013.

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha 1</b>	Projekt diplomové práce
<b>Příloha 2</b>	Schéma organizační struktury
<b>Příloha 3</b>	Scénář rozhovoru s pracovníky přímé péče
<b>Příloha 4</b>	Scénář rozhovoru – management organizace
<b>Příloha 5</b>	Scénář rozhovoru na oddělení ergoterapie – analýza potřeb
<b>Příloha 6</b>	Plán zapracování nového zaměstnance
<b>Příloha 7</b>	Obsah Rukověti (obecného manuálu)
<b>Příloha 8</b>	Manuál ergoterapie
<b>Příloha 9</b>	Zpětná vazba managementu na nový systém zaškolování