

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Uplatnění managementu kvality v procesu adaptace zaměstnanců

Application of quality management in the process of adaptation of employees

Bc. Eva Hazuchová

Vedoucí práce: Ing. Lucie Paulovčáková, Ph.D., MBA

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management ve vzdělávání

2020

Odevzdáním této diplomové práce na téma Uplatnění managementu kvality v procesu adaptace zaměstnanců potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 9. 4. 2020

Tímto bych chtěla poděkovat paní Ing. Lucii Paulovčákové, Ph.D., MBA za odborné vedení mé diplomové práce, za její vstřícný přístup, cenné rady a připomínky. Dále bych ráda poděkovala vedení Úřadu průmyslového vlastnictví, jež mi umožnilo tuto práci napsat. Děkuji za projevený zájem, ochotu, spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

ABSTRAKT

Management kvality v oblasti řízení lidských zdrojů byl dříve využíván zejména v průmyslových podnicích. V současnosti je prosazován i ve sféře státní správy. Cílem práce je analýza procesu řízení lidských zdrojů v oblasti adaptačního procesu zaměstnanců ústředního orgánu státní správy České republiky, z pohledu managementu kvality a navržení doporučení ke zlepšení jeho efektivity s uplatněním procesního řízení, řízení změn ve vazbě na ISO 9001 a Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech. Teoretická část vymezuje základní pojmy a principy vzdělávání zaměstnanců ve státní správě a management kvality. Vymezení základních pojmů a principů vychází ze studia odborné literatury a závazných dokumentů, které propojují principy řízení kvality a řízení lidských zdrojů se zaměřením na adaptační proces. Druhá kapitola teoretické části vymezuje management kvality z pohledu požadavků Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech a požadavků ISO 9001. Empirická část zjišťuje dotazníkovým šetřením a řízenými rozhovory stav managementu kvality v procesu adaptace v Úřadu průmyslového vlastnictví. Součástí empirického šetření je analýza interní dokumentace. Poznatky z šetření byly zhodnoceny a staly se podkladem pro odpovědi na základní výzkumné otázky. Celá práce je ukončena doporučeními, která by měla vést k větší efektivitě stávajícího procesu adaptace, jakožto součásti profesního vzdělávání. Navržená opatření by měla zlepšit zavedený systém řízení kvality v oblasti adaptačního procesu a jeho soulad s požadavky Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech. Výsledná efektivita by se měla projevit snížením nálezů při interním i externím auditu, zlepšením hodnocení adaptačního procesu ze strany zaměstnanců a nadřízených a zvýšením úrovně vzdělávání zaměstnanců v průběhu adaptace.

KLÍČOVÁ SLOVA

adaptační proces, adaptační plán, management kvality, procesní řízení, veřejná správa, výkonnost, vzdělávání dospělých

ABSTRACT

Quality management in the area of human resources management was previously mainly used in industrial companies. At present it is also promoted in the sphere of state administration. The aim of the thesis is to analyse the human resources management process in the area of the adaptation process of employees of the central body of the state administration of the Czech Republic from the point of view of quality management and to propose recommendations to improve its efficiency with application of process management, change management in relation to ISO 9001 and Methodical Guideline for Quality Management in Service Offices (hereinafter the Methodical Guideline). The theoretical part defines the basic concepts and principles of employee education in state administration and quality management. The definition of basic concepts and principles is based on the study of professional literature and binding documents that link the principles of quality management and human resources management with a focus on the adaptation process. The second chapter of the theoretical part defines the quality management in terms of the requirements of the Methodical Guideline and the requirements of ISO 9001. The empirical part examines the state of quality management in the process of adaptation in the Industrial Property Office (IPO) by means of questionnaire survey and controlled interviews. Part of the empirical investigation is an analysis of internal documentation. The findings of the survey were evaluated and became the basis for answers to basic research questions. The whole thesis is concluded with recommendations, which should lead to greater efficiency of the current adaptation process as a part of professional education. The proposed measures should improve the implemented quality management system in the area of the adaptation process and its compliance with the requirements of the Methodical Guideline. The resulting effectiveness should be reflected in the reduction of findings in internal and external audits, improvement in the evaluation of the adaptation process by employees and supervisors and by increasing the level of employee education during adaptation.

KEYWORDS

adaptation process, adaptation plan, quality management, process management, administration, efficiency, education of adults

Obsah

Úvod.....	8
1 Vzdělávání ve státní správě	10
1.1 Vymezení pojmu veřejná správa.....	10
1.2 Vzdělávání ve státní správě – zákon o státní službě	11
1.3 Rámcová pravidla vzdělávání zaměstnanců a státních zaměstnanců.....	12
2 Řízení lidských zdrojů a management kvality	19
2.1 Řízení lidských zdrojů	19
2.2 Adaptační proces v rámci řízení lidských zdrojů.....	21
2.3 Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech – požadavky adaptace	24
2.4 Management kvality dle ISO 9001 – požadavky adaptace	28
3 Úřad průmyslového vlastnictví	35
3.1 Obecná charakteristika.....	35
3.2 Management kvality v řízení lidských zdrojů v Úřadu průmyslového vlastnictví	36
3.3 Vzdělávání v Úřadu průmyslového vlastnictví.....	40
3.4 Adaptační proces v Úřadu průmyslového vlastnictví	43
4 Metodologie výzkumného šetření	47
4.1 Teoretická východiska metodologie výzkumného šetření	47
4.2 Výzkumné otázky a metody šetření	48
4.3 Vlastní výzkumné šetření.....	50
5 Vyhodnocení a interpretace výzkumného šetření	52
5.1 Výstupy z dotazníkového šetření	52
5.2 Výstupy z polostrukturovaných rozhovorů.....	58
5.3 Výstupy z obsahové analýzy interních dokumentů	62
5.4 Shrnutí výsledků šetření.....	67
5.5 Zodpovězení výzkumných otázek	78
6 Doporučení ke zlepšení procesu adaptace v Úřadu průmyslového vlastnictví	82
Závěr	85

Seznam použitých informačních zdrojů.....	88
Seznam zkratek	91
Seznam příloh.....	92

Úvod

Žijeme v době, kdy trh určuje, která organizace bude úspěšná a která zanikne, a právě kvalitní zaměstnanci jsou jedním z klíčových faktorů, který se významně podílí na úspěchu a konkurenceschopnosti organizace. Se vzrůstajícím tlakem na kvalitu, výkonnost a efektivitu činností, se na pracovním trhu soupeří o zaměstnance, kteří splňují očekávané požadavky. V důsledku toho došlo v posledních letech k výrazné změně personální práce a nastavení personálních procesů tak, aby výše uvedeným aspektům odpovídaly. Jedním z nejdůležitějších personálních procesů je proces adaptace. Správné nastavení tohoto procesu je předpokladem spokojenosti zaměstnanců v organizaci a jejich rychlá orientace a zapracování přispívá k rychlejšímu nástupu požadované výkonnosti a přínosu pro organizaci.

V souvislosti s rozvojem systémů řízení kvality se nově řízení lidských zdrojů stalo součástí řízení organizace, neboť management kvality je založen jak na systémových a procesních principech, tak na managementu lidských zdrojů. V současnosti je management kvality jako celek prosazován i ve sféře státní správy. Ke zvýšení efektivity a kvality činností veřejné správy přispívá nastavení systému kvality v rámci projektu Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy. V současné době probíhá implementace požadavků pro zavedení tzv. minimální míry kvality ve služebních úřadech podle tzv. kritérií zlepšování, přičemž jedno z kritérií se týká právě adaptačního procesu. Aktuálnost této problematiky se stala důvodem pro zpracování tématu managementu kvality v procesu adaptace se zaměřením na veřejnou správu.

Cílem práce je analýza adaptačního procesu zaměstnanců zvolené organizace z pohledu managementu kvality dle ISO 9001 a Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech (dále Metodický pokyn). Na základě získaných údajů budou navržena možná řešení, která by v budoucnu vedla k větší efektivitě stávajícího procesu adaptace. Navržená opatření by měla zlepšit zavedený systém řízení kvality v oblasti adaptačního procesu a jeho soulad s požadavky Metodického pokynu. Výsledná efektivita by se měla projevit snížením nálezů při interním i externím auditu, zlepšením hodnocení adaptačního procesu ze strany zaměstnanců a nadřízených a zvýšením úrovně vzdělávání zaměstnanců v průběhu adaptace.

K dosažení cíle byly zvoleny následující výzkumné otázky:

VO1: Jak zaměstnanci hodnotí průběh adaptačního procesu?

VO2: Jak je realizován adaptační proces s ohledem na požadavky ISO 9001 a Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech?

VO3: Jak nastavit procesy, aby splňovaly požadavky nově zaváděného Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech na adaptační proces?

Pro první fázi šetření, která bude realizována formou dotazníkového šetření, jsou k VO1 stanoveny následující výzkumné předpoklady (hypotézy):

H1: Většina zaměstnanců¹ sdílí názor, že adaptační proces je prováděn v souladu s nastavenými pravidly.

H2: Alespoň 70 % zaměstnanců hodnotí adaptační proces jako výborný, poskytující vše nutné pro rychlou adaptaci.

Práce je z hlediska obsahu rozdělena na část teoretickou a empirickou, které jsou rozděleny do celkem šesti kapitol. Teoretická část vychází ze studia odborné literatury zaměřené na téma práce. První kapitola se zabývá vzděláváním ve státní správě, které je realizováno v souladu s legislativními požadavky a dle Rámcových pravidel vzdělávání zaměstnanců ve státní správě/správních úřadech (dále Pravidla). Druhá kapitola objasňuje nové pojetí řízení lidských zdrojů, které je vnímáno jako součást managementu kvality a dále se zaměřuje na proces adaptace. Jsou vysvětleny požadavky na adaptační proces podle Metodického pokynu a ISO 9001. Třetí kapitola je věnována Úřadu průmyslového vlastnictví (dále Úřad), je popsán zavedený management kvality, proces vzdělávání a adaptace. Na teoretickou část navazuje část empirická, která je zaměřená na oblast managementu kvality v procesech řízení lidských zdrojů, konkrétně vzdělávání a adaptační proces v Úřadu průmyslového vlastnictví. Adaptační proces je v Úřadu začleněn do procesu vzdělávání a je považován za součást profesního vzdělávání.

Průzkum založený na základě dotazníkového šetření, polostrukturovaných rozhovorů a obsahové analýzy dokumentů by měl objasnit, jak je adaptační proces nastaven a jak jsou spokojeni zaměstnanci s jeho průběhem. V závěru práce budou zhodnoceny veškeré výstupy šetření včetně odpovědí na formulované výzkumné otázky. Hlavním přínosem této práce, by mělo být provedení analýzy současného stavu adaptačního procesu a navržení doporučení pro jeho zlepšení. Doporučení budou předložena vedení organizace a mohou přispět k naplnění požadavků nově zaváděného Metodického pokynu a zlepšení systému řízení v oblasti procesu adaptace.

¹ Většina zaměstnanců = více než 70 % respondentů (zaměstnanců, kteří absolvovali v posledních 4 letech adaptační proces)

1 Vzdělávání ve státní správě

1.1 Vymezení pojmu veřejná správa

Vzhledem k zaměření diplomové práce na zaměstnance ústředního orgánu státní správy je třeba pojem státní správy a pojmy související vymežit. Výklad termínu státní správa není jednoznačný, při definování je možno zohlednit různá hlediska.

Veřejnou správu definuje Nečadová (2009, s. 8) „*jednak jako činnost (tj. vydávání správních aktů, spravování, službu, dozor apod.), a jednak jako soubor institucí, které tuto činnost přímo či zprostředkovaně vykonávají*“. Shodně chápe pojem veřejná správa také Pomahač (2013, s. 55), který uvádí, že pokud budeme na veřejnou správu nahlížet z materiálního hlediska, pak je možno veřejnou správu vnímat jako souhrn správních činností, které souvisejí s vládnutím na ústřední a místní úrovni a poskytování veřejných služeb. Z formálního hlediska je pak veřejná správa vnímána jako činnost organizačních jednotek, tj. správních úřadů, úředních osob nebo nepřímých subjektů. Správním úřadem se rozumí, jak uvádí zákon 234/2014 Sb., o státní službě (2014, §3, §4, online): „*ministerstvo a jiný správní úřad, jestliže je zřízen zákonem a je zákonem výslovně označen jako správní úřad nebo orgán státní správy*“. Takový úřad je označován pro účel tohoto zákona služebním úřadem.

Veřejná správa je podle Horzinkové a Novotného (2010, s. 11-16) také základním pojmem správního práva, aktivně organizuje a řeší nejrůznější společenské situace. Obecně je možno ji vymežit jako správu veřejných záležitostí vykonávanou subjekty veřejné správy a jejich orgány. Organizace veřejné správy je regulována právními normami, přičemž nejdůležitější jsou pravidla obsažená v ústavních zákonech.

Ve všech historických etapách se podle Pomahače (2013, s. 5) setkáváme s požadavkem na správnost výkonu veřejné správy a uvážlivé jednání, a to „*dokonce před tím, než se o něčem rozhodne, než se něco stane, či než se na něco zapomene*“.

Zásadní význam lidského faktoru na kvalitě vykonávaných činností veřejné správy zdůrazňuje i Hendrych et al. (2012, s. 468), který uvádí, že: „*aby veřejná správa mohla vykonávat své úkoly, působnosti a pravomoc, je vybavena prostředky věcnými, finančními a personálními. Význam lidí, kteří se podílejí na výkonu veřejné správy, je pro její kvalitu a efektivitu zásadní*“.

Česká republika neměla dlouhou dobu zákonnou úpravu statusu zaměstnanců a až do roku 2014 byla jediným členem EU bez zákona upravujícího postavení zaměstnanců státní správy.

S tím souvisela i absence legislativy upravující jejich vzdělávání. Z tohoto důvodu byla implementace zákona o státní službě jednou z priorit vlády ČR v roce 2014 (Strategický rámec rozvoje, 2016, online). S ohledem na specifický charakter veřejné správy jako služby a její odlišnosti od správy soukromé, bylo podle Nečadové (2009, s. 91) nutno upravit služební a pracovní poměr úředníků v některých aspektech odlišně od standardu, který vyjadřuje zákoník práce, přičemž hlavními cíli úřednických zákonů je, aby:

- *„úředníci byli morálně i odborně na vysoké úrovni, a aby odbornou úroveň trvale aktualizovali a zvyšovali,*
- *do funkcí vstupovali na základě spravedlivého výběru dle pevně stanovených pravidel,*
- *jejich pracovní podmínky odpovídaly významu veřejné správy a zajišťovali jim odpovídající ekonomické ocenění,*
- *jejich pozice byla v maximální možné míře nezávislá na politických východiscích veřejné správy, tj. na výsledcích komunálních, krajských nebo parlamentních voleb,*
- *v delším časovém horizontu by měly úřednické zákony přispět k zaslouženému zvýšení společenské prestiže zaměstnání ve veřejné službě“.*

1.2 Vzdělávání ve státní správě – zákon o státní službě

Vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech je realizováno v souladu se zákonem 234/2014 Sb., o státní službě (dále služební zákon) a s usnesením vlády ze dne 27. srpna 2014 č. 680 ke Strategickému rámci rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014-2020.

Na základě této legislativní úpravy patří prohlubování vzdělávání státního zaměstnance nejen k jeho povinnostem, ale je k prohlubování vzdělávání i oprávněn. Prohlubování vzdělávání dle služebního zákona zahrnuje vstupní a průběžné vzdělávání, vzdělávání představených a vzdělávání jazykové. Rozsah prohlubování vzdělání určuje zaměstnanci služební orgán, který vychází z výsledků služebního hodnocení. Státnímu zaměstnanci je rovněž umožněno zvýšit si vzdělání studiem na vyšší odborné škole, vysoké škole nebo vysláním na studijní pobyt (Služební zákon, 2014, § 108, 109, 110, online). Zaměstnanec má možnost vzdělávat se i individuálně. K tomuto účelu může v kalendářním roce čerpat až 6 dnů. Vzdělávání v rámci individuálního vzdělávání by mělo směřovat k udržení, prohloubení nebo zvýšení kvalifikace, získání znalostí a dovedností, které jsou nezbytné pro výkon služby. Dle výsledků dotazníkového Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra (dále SSS Ministerstva vnitra), využilo tuto možnost vzdělávání za rok 2018 celkem 86 % úřadů, tzn. celkem 7 829 státních

zaměstnanců (Zpráva o vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a státních zaměstnanců ve služebních úřadech za rok 2018, 2019, s. 24, online).

Služební zákon (2014, § 35, online) vymezuje povinnost státního zaměstnance vykonat úřednickou zkoušku. Tuto povinnost musí zaměstnanec splnit nejpozději před uplynutím doby trvání služebního poměru na dobu určitou nebo do 12 měsíců ode dne, kdy začal vykonávat službu v jiném nebo dalším oboru služby.

Realizaci úřednické zkoušky zabezpečují ústřední správní úřady, které mají v gesci příslušný obor státní služby. Do procesu jsou zapojeni zaměstnanci úřadů podle definovaných rolí. Jejich činnost je specifikována v Metodickém pokynu náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 1/2017, kterým se stanoví další podrobnosti k provádění a organizaci úřednické zkoušky (dále Pokyn č. 1/2017). V roce 2018 bylo realizováno celkem 1 132 termínů úřednických zkoušek. Obecnou část úřednické zkoušky vykonalo celkem 4 626 osob, zvláštní část úřednické zkoušky celkem 6 334 osob (Výroční zpráva o státní službě za rok 2018, 2019, s. 50, online).

Úřednická zkouška se skládá z části obecné a části zvláštní, přičemž obecná část se koná písemně, formou testu sestaveného z testových otázek, které jsou zveřejněny na webových stránkách Ministerstva vnitra. Podle Pokynu č. 1/2017 (2019, s. 3, online), může být zkouška vykonána prostřednictvím elektronického testu, který je vygenerován a vyhodnocen informačním systémem eZkouška. Účelem obecné části je prověřit, zda má státní zaměstnanec potřebné znalosti o činnosti a organizaci veřejné správy a souvisejících právních předpisech, o právech, povinnostech a etice státního zaměstnance a právu Evropské unie. Po úspěšném vykonání obecné části se koná zvláštní část úřednické zkoušky. Tato část zkoušky probíhá před komisí, která prověřuje potřebné vědomosti a schopnosti zaměstnance pro výkon služby v oboru služby na služebním místě na které byl zařazen nebo jmenován (Služební zákon, 2014, § 36, online). Za přípravu i realizaci obecné části úřednické zkoušky, metodické zabezpečení zvláštní část úřednické zkoušky, další vzdělávání státních zaměstnanců v oblasti vládních priorit, průřezových a dalších témat je zodpovědná SSS Ministerstva vnitra. V kompetenci jednotlivých správních úřadů je profesní a odborné vzdělávání (Strategický rámec rozvoje 2014-2020, 2016, online).

1.3 Rámcová pravidla vzdělávání zaměstnanců a státních zaměstnanců

V rámci plnění Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014-2020 zpracovalo Ministerstvo vnitra v roce 2015 analýzu současného stavu personálních

procesů ve správních úřadech. Na základě závěrů z této analýzy a v návaznosti na právní úpravu služebního zákona, byla otázka dosavadního vzdělávání zaměstnanců přehodnocena a v roce 2015 byla služebním předpisem č. 9 ministra vnitra pro státní službu ze dne 29. 10. 2015 vydána Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech (dále Pravidla), za jejichž přípravu má odpovědnost Ministerstvo vnitra (Služební zákon, 2014, § 13, online). Ministerstvo rovněž odpovídá za zpracování pravidel vzdělávání zaměstnanců správních úřadů, které nespádají do působnosti zákona o státní službě (Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014-2020, 2016, s. 53, online).

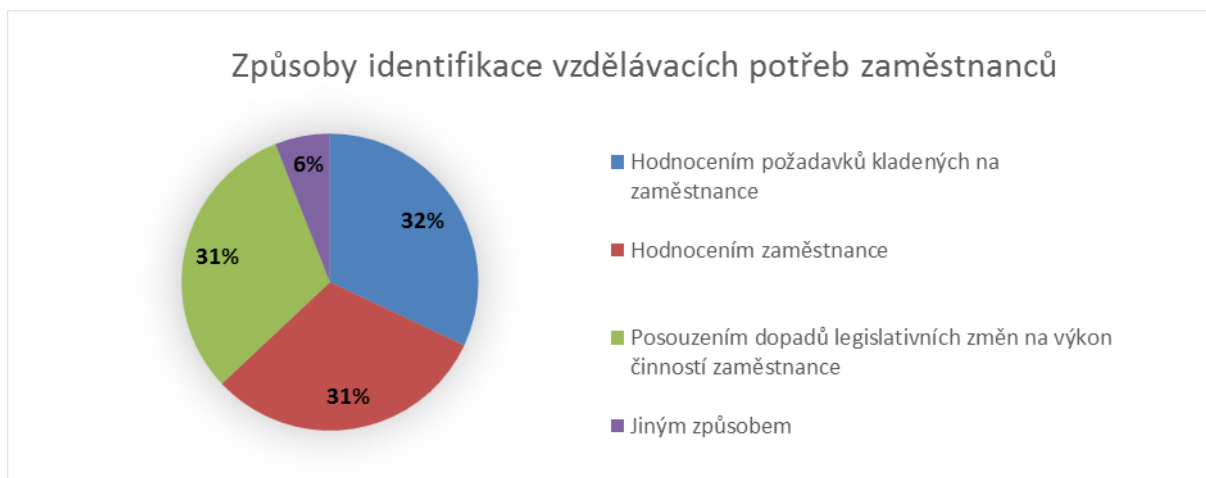
Zpráva o vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a státních zaměstnanců ve služebních úřadech za rok 2018 (2019, s. 5, online) uvádí, že „s přijetím zákona o státní službě vznikla potřeba stanovit pravidla vzdělávání zvlášť pro státní zaměstnance a zvlášť pravidla vzdělávání pro zaměstnance, na které se vztahuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce)“. Zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru, jsou tedy na rozdíl od zaměstnanců ve služebním poměru vzdělávání podle Rámcových pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech (dále Pravidla), stanovených Usnesením vlády č. 865 ze dne 26. října 2015. Pravidla pro státní zaměstnance i zaměstnance v pracovním poměru však byla sjednocena a stanovena tak, aby komplexně zahrnula problematiku vzdělávání v úřadech. Jako zdroj jsou dále uváděna Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech. Proces vzdělávání zaměstnanců/státních zaměstnanců je podle Zprávy (Zpráva o vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a státních zaměstnanců ve služebních úřadech za rok 2018, 2019, s. 5, online) zahájen identifikací vzdělávacích potřeb, následuje fáze plánování, realizace a vyhodnocování výsledků vzdělávání.

Vzdělávací potřeby jsou identifikovány zejména na základě hodnocení/služebního hodnocení zaměstnance/státního zaměstnance, hodnocení požadavků kladených na zaměstnance/státního zaměstnance při výkonu činností/státní služby nebo posouzení dopadů realizovaných nebo připravovaných legislativních změn činností zaměstnance/státního zaměstnance. Identifikaci vzdělávacích potřeb a vzdělávací plán zaměstnance/státního zaměstnance je prováděno přímým nadřízeným/představeným, který stanoví obsah a téma vzdělávací akce, cíl vzdělávání a termín konání.

Podle Zprávy (Zpráva o vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a státních zaměstnanců ve služebních úřadech za rok 2018, 2019, s. 9, online) z šetření vyplynulo, že všechny úřady

využily při identifikaci vzdělávacích potřeb, alespoň jeden ze způsobů, které uvádí čl. 7 usnesení vlády nebo čl. 7 služebního předpisu.

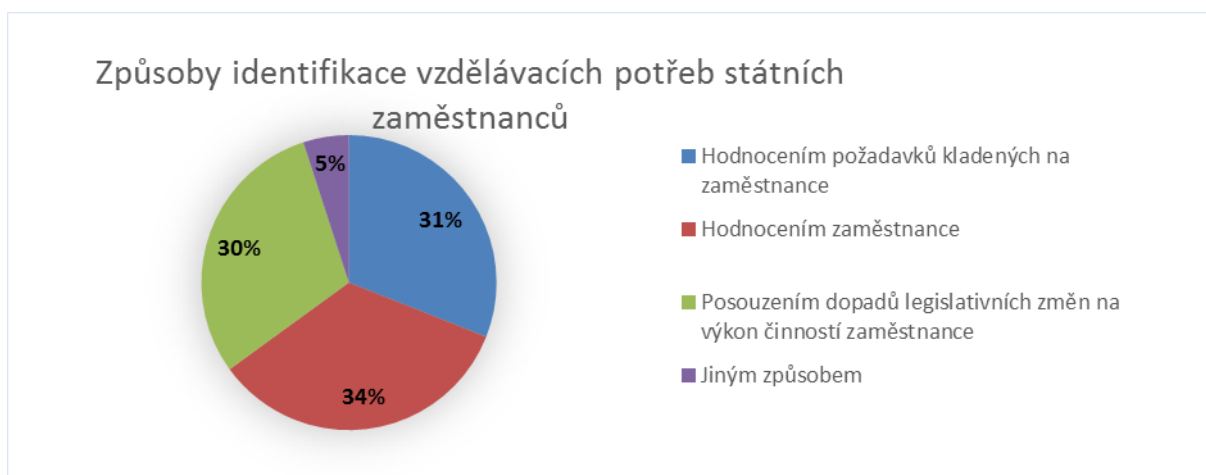
Graf 1: Způsoby identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 32 % (98) úřadů využilo pro identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnance v pracovním poměru hodnocení požadavků kladených na zaměstnance, 31 % (92) úřadů využilo hodnocení zaměstnance, 31 % (95) úřadů identifikovalo vzdělávací potřeby, na základě posouzení dopadů legislativních změn na výkon činností zaměstnance a 6 % (19) úřadů identifikovalo vzdělávací potřeby jiným způsobem (viz graf 1). Co se týče identifikace potřeb státních zaměstnanců, Zpráva (Zpráva o vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a státních zaměstnanců ve služebních úřadech za rok 2018, 2019, s. 10, online) uvádí, že 34 % (110) úřadů identifikovalo vzdělávací potřeby na základě služebního hodnocení, 31 % (100) úřadů na základě hodnocení požadavků kladených na státní zaměstnance při výkonu služby, 30 % (96) úřadů na základě posouzení dopadů realizovaných nebo připravovaných legislativních změn na výkon činností státního zaměstnance a 5 % (18) úřadů identifikovalo vzdělávací potřeby státních zaměstnanců jiným způsobem (viz graf 2).

Graf 2: Způsoby identifikace vzdělávacích potřeb státních zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Jak uvádí Zpráva (Zpráva o vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a státních zaměstnanců ve služebních úřadech za rok 2018, 2019, s. 9), je povinností správního/ služebního úřadu nejméně jednou ročně vytvořit komplexní plán vzdělávacích akcí, který je členěný podle jednotlivých druhů vzdělávání. Z výsledků šetření vyplynulo, že komplexní plán vzdělávacích akcí vypracovalo celkem 88 % úřadů (104) a 12 % úřadů (14) komplexní plán nevypracovalo.

Další povinností úřadů je provádět hodnocení vzdělávacích akcí a podle Zprávy (Zpráva o vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a státních zaměstnanců ve služebních úřadech za rok 2018, 2019, s. 15-16, online) je „*podkladem pro celkové vyhodnocení je statistický souhrn odpovědí zaměstnanců nebo státních zaměstnanců, kteří se účastnili vzdělávací akce, a to jak vyhodnocované ihned po skončení vzdělávací akce nebo případně s odstupem času po přenesení získaných poznatků do praxe. Dále usnesení vlády a služební předpis shodně uvádějí, že při vyhodnocování vzdělávací akce se posuzuje zejména použití vzdělávacích metod, dosažení vzdělávacího cíle a dodržení stanoveného obsahu, vhodnost uplatnění didaktických pomůcek, technik a studijních materiálů, organizační zabezpečení a kvalita lektorského zajištění*“. Co se týče vyhodnocování akcí, 38 % (85) úřadů uvedlo, že vyhodnocují vzdělávací akce ihned po skončení vzdělávání formou dotazníkového šetření a 19 % (42) úřadů uvedlo, že vzdělávání vyhodnocují prostřednictvím pohovoru zaměstnance se svým vedoucím zaměstnancem nebo prostřednictvím ústního sdělení účastníka vzdělávání. 35 % (77) úřadů získává zpětnou vazbu na poradách vedení nebo poradách vedoucího zaměstnance se svými podřízenými zaměstnanci. 5 % (11) úřadů provádí vyhodnocování na základě hospitací na vzdělávacích akcích. 3 % (7) úřadů informovalo, že provádí

vyhodnocování jinou formou, například formou zprávy ze vzdělávací akce, ověřením znalostí testem apod. Toto šetření zahrnuje odpovědi účastníků vzdělávací akce (zaměstnanců i státních zaměstnanců) bezprostředně po ukončení vzdělávání nebo až po určité době, kdy již získané znalosti uplatnili v praxi.

K povinnostem služebního úřadu navíc patří kromě zajištění vzdělávání státních zaměstnanců také vydání služebního předpisu, ve kterém stanoví podrobnosti obsahu, rozsahu a časové dotace, způsob realizace a formy ukončení vzdělávání. Bohužel plnění tohoto požadavku není hodnoceno pozitivně a podle Zprávy (Zpráva o vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a státních zaměstnanců ve služebních úřadech za rok 2018, 2019, s. 31, online) sice vzrůstá počet úřadů, které již vlastní služební předpis vydaly, avšak 42 % úřadů tento požadavek ještě nenaplnilo.

Druhy vzdělávání

Podle Pravidel (Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech, 2015, online) vzdělávání zahrnuje vstupní vzdělávání úvodní, vstupní vzdělávání následné, průběžné vzdělávání, vzdělávání vedoucích zaměstnanců, resp. představených a jazykové vzdělávání. Vstupní vzdělávání úvodní se zahajuje bezprostředně po nástupu a ukončeno by mělo být do tří měsíců od nástupu a je povinné. Se zásadami bezpečnosti práce a požární ochrany však musí být zaměstnanec seznámen přímo v den nástupu. Vzdělávání má poskytnout zaměstnanci kromě základních informací o fungování úřadu informace o postupech úřadu v oblasti environmentální výchovy a osvěty, informace o ochraně lidských práv a rovnosti žen a mužů. Zaměstnanec je dále seznámen se základy práce s informačními technologiemi a etickým kodexem. Úřad může rozhodnout dle potřeby o seznámení s dalšími oblastmi (Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech, 2015, čl. 14, online).

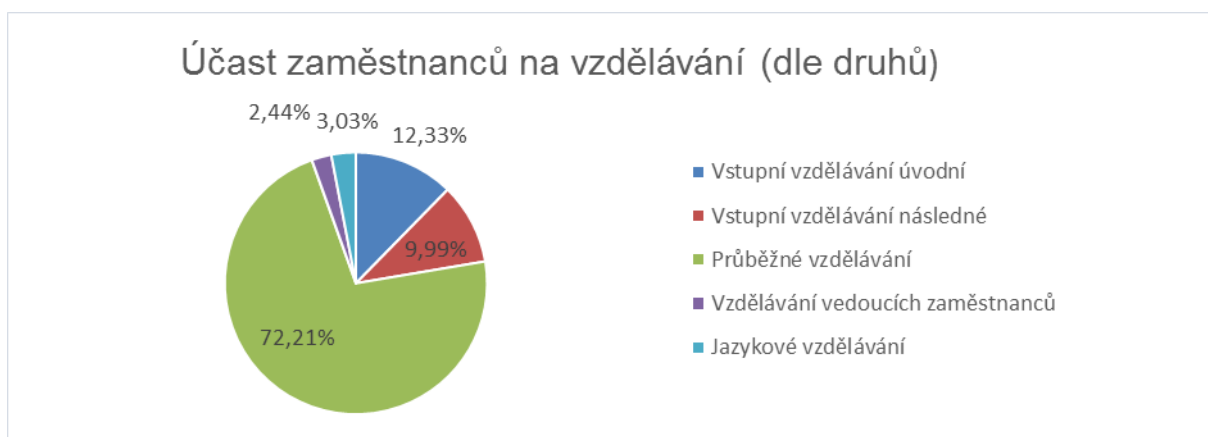
V roce 2018 tvořilo podle Zprávy (Zpráva o vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a státních zaměstnanců ve služebních úřadech za rok 2018, 2019, s. 12, online), vstupní vzdělávání úvodní 3 % ze všech realizovaných druhů vzdělávání ve služebních úřadech a bylo vzděláno celkem 5 566 státních zaměstnanců. U zaměstnanců tvořilo toto vzdělávání celkem 12 % a bylo jich vzděláno celkem 2 379. Vstupní vzdělávání úvodní si úřady zabezpečují většinou pomocí interního vzdělávání.

Po ukončení vstupního vzdělávání úvodního je zaměstnanec vzděláván v rámci vstupního vzdělávání následného (dále VVN). Zaměstnancům v pracovním poměru dle zákoníku práce

případně zaměstnancům v pracovním poměru dle služebního zákona §178, kterým správní úřad ukládá za povinnost toto vzdělávání absolvovat, SSS Ministerstva vnitra zajišťuje e-learningový kurz. Pro státního zaměstnance je VVN jednou z forem přípravy k vykonání obecné a zvláštní části úřednické zkoušky. V roce 2018 tvořilo VVN pro zaměstnance 10 % ze všech realizovaných druhů vzdělávání a bylo vzděláno celkem 1928 zaměstnanců, v případě státních služby VVN tvořilo 2 % a bylo vzděláno celkem 2 812 státních zaměstnanců (Zpráva o vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a státních zaměstnanců ve služebních úřadech za rok 2018, 2019, s. 12-13, online).

Cílem průběžného vzdělávání je dle Pravidel (Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech, 2015, čl. 16, online) prohlubování znalostí zaměstnanců. Toto vzdělávání buď navazuje na již absolvované vzdělávání, nebo zajišťuje odborný a osobní rozvoj zaměstnanců, je realizováno průběžně, zpravidla po ukončení vstupního vzdělávání úvodního, po celou dobu trvání služebního/pracovního poměru.

Graf 3: Účast zaměstnanců na vzdělávání (dle druhů)



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 3 je patrné, že nejvíce zastoupeným druhem vzdělávání bylo v roce 2018 právě průběžné vzdělávání, které tvořilo 72 % vzdělávání zaměstnanců (Zpráva o vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a státních zaměstnanců ve služebních úřadech za rok 2018, 2019, s. 12, online). U státních zaměstnanců tvořilo toto vzdělávání téměř 90 %.

Cílem vzdělávání představených a vedoucích zaměstnanců je podle Pravidel (Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech, 2015, čl. 17, online) osvojení si obecných kompetencí pro výkon na vedoucí pozici. Jedná se o osvojení si pravidel a nástrojů řízení a vedení zaměstnanců, schopnosti rozhodování, týmové spolupráce a rozhodování. Dalšími kompetencemi, které by si vedoucí tímto vzděláváním měli osvojit,

jsou sociální schopnosti, efektivní komunikace, umění prezentovat, motivovat a řešit konflikty a vyjednávat. Vzdělávání klade důraz na samostatnost rozhodování, důvěryhodnost, schopnost rozhodování apod. a je rozděleno na tyto tematické okruhy:

- a) „role a osobnost představeného/vedoucího zaměstnance,*
- b) řízení, řídicí styly, strategické řízení a řízení procesů,*
- c) vedení týmů,*
- d) řízení projektů,*
- e) řízení lidských zdrojů,*
- f) komunikace, informační toky a řízení znalostí,*
- g) organizace práce a času, zvládání stresu a*
- h) kontrola, řízení kvality a finanční řízení“.*

V rámci průběžného vzdělávání je realizováno i jazykové vzdělávání, jeho cílem je osvojení si znalosti cizího jazyka pro požadovanou úroveň pro služební/pracovní místo (Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech, 2015, čl. 18, online).

2 Řízení lidských zdrojů a management kvality

2.1 Řízení lidských zdrojů

V souvislosti s řízením lidí v organizaci se dle Koubka (2015, s. 14) objevují termíny personální práce, personalistika, personální správa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů. Nejedná se však o pojmy totožné a zejména je třeba rozlišit pojem personální práce či personalistika, které jsou obvykle obecným označením pro tuto oblast řízení organizace a personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů, které „označují rozdílné vývojové fáze, resp. rozdílné koncepce personální práce“. Personální řízení má obecně dlouhou tradici a jeho význam roste nejen v soukromé, ale i státní sféře. „Bez účelné personální politiky sledující zájmy a cíle organizace – ve veřejné správě pak prvořadě cíle deklarované vládní politiky a jejího každodenního naplňování, si nelze vůbec představit žádnou činnost organizace, ať soukromoprávní nebo veřejnoprávní“ (Nečadová, 2009, s. 100).

Nejnovější koncepcí personální práce je dle Koubka (2015, s. 15) řízení lidských zdrojů, které v průběhu 50. a 60. let završilo vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti řídicí. Lidská pracovní síla je v souvislosti s novým postavením personální práce vnímána jako nejdůležitější složka činnosti organizace. Hlavními znaky řízení lidských zdrojů je strategický přístup ke všem personálním činnostem a současné propojení personální práce se strategiemi a plány organizace. Důležitá je orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace, např. populační vývoj, sociální rozvoj, osídlení apod. Personální práci nevykonávají již jen personalisté, ale pravomoci přecházejí i na vedoucí pracovníky, kteří jsou v užším kontaktu s pracovníky. Personální práce se stává více koncepční, metodickou, poradenskou a kontrolní.

Důraz je kladen na leadership. Tento způsob vedení lidí má, podle Kottera (2015, s. 46), na rozdíl od pouhého řízení lidí, potenciál stanovit směr budoucího vývoje, zapojit lidi, motivovat a inspirovat. „Vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jménu budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám.“

Nezbytnost vnímání vnějších faktorů zdůrazňuje i Ulrich (2014, s. 31), který uvádí, že pokud mají HR pracovníci být organizaci prospěšní při dosahování cílů, musí být s jejími cíli nejen sladění, ale musí při své každodenní práci vnímat vnější kontext, tj. všechny zainteresované strany a jejich potřeby a těm přizpůsobit veškeré své činnosti. Vedle vnějšího kontextu je

důležité plnění všech činností a úkolů v souladu se strategií organizace, která je dle autora konkurenční výhodou.

Rovněž Armstrong a Taylor (2015, s. 58) považují strategii za jeden z hlavních rysů řízení lidských zdrojů a definují strategické řízení lidských zdrojů jako „*vyjádření strategického přístupu k řízení lidských zdrojů, které souvisí s přijetím systematického a dlouhotrvajícího pohledu na řízení lidských zdrojů v zájmu dosahování strategických cílů organizace*“.

Výsledky mnoha výzkumů potvrdily podle Armstronga a Taylora (2015, s. 98-99) přímou souvislost mezi řízením lidských zdrojů a výkonem firmy. Především se ukázalo, že pro úspěch organizace je stěžejní jasně formulovaná vize a politika řízení lidských. „*Uskutečňování politik a postupů (nikoliv jejich počet) v řízení lidských zdrojů je důležitým aspektem propojování řízení lidí a výkonu organizace, což je hlavním úkolem liniových manažerů.*“ Těsnou vazbu mezi personálním řízením a politikou organizace popisuje Bedrnová a Nový (2002, s. 318), kteří uvádějí, že personální politika je nedílnou součástí podnikové politiky, a proto rozhodnutí podnikové politiky mají vliv nejen na vnitropodnikové procesy řízení, ale mohou mít i výrazný dopad do zásad a cílů politiky personální. Podle Nenadála et al. (2008, s. 188-189) roste význam řízení lidských zdrojů s rozvojem moderních systémů jakosti a integrovaných systémů řízení a stává se nedílnou součástí podnikového řízení. Management kvality je totiž založen nejen na procesech, které se týkají oblasti procesních a systémových principů s důrazem na neustálé zlepšování, ale také oblasti managementu lidských zdrojů, kdy je kladen důraz na zajištění podmínek pro kvalitní a efektivní činnost zaměstnanců, jejich vedení, řízení, zajištění schopností a motivování. Z toho vyplývá, že pro organizace, které chtějí uspět ve světě změn a měnících se požadavků trhu, je nutná nejen dobrá výrobně organizační struktura, ale i kvalifikovaní a zejména tvůrčí zaměstnanci. Nenadál et al. (2008, s. 28-29) definuje jedenáct základních principů moderního managementu jakosti, na kterých je vytvářen a rozvíjen kterýkoliv systém managementu jakosti. K těmto jedenácti principům patří i princip zapojení zaměstnanců, kdy organizace jsou si vědomy klíčové role lidských zdrojů a důležitou roli hrají znalosti a aktivita zaměstnanců. Dalším principem související s řízením lidských zdrojů je princip učení se. Tyto dva principy musí být těsně spjaty, neboť jen tak bude zaručena kvalitní produkce a to, že organizace obstojí v náročném konkurenčním prostředí.

Právě konkurence je podle Vebera et al. (2006, s. 11-14) jedním z důvodů, proč by se podnikatelé, ale i ostatní organizace měly zabývat kvalitou své produkce. Úspěch znamená nejen dostatečné finanční zdroje, moderní technologie a schopné pracovníky, ale významným

prvkem je management, který je nepostradatelnou činností pro všechny organizace, ať už soukromé, neziskové, ale i státní.

Jak uvádí Drucker (2000, s. 65), globální konkurenceschopnost by se měla stát strategickým cílem pro všechny instituce, bez ohledu na obor působnosti. Jen tak je možné přežít, vyrovnat se standardu a uspět.

Spojitosť mezi řízením lidských zdrojů, kvalitou a úspěchem vidí Armstrong a Taylor (2015, s. 258), kteří uvádějí, že v porovnání s tradičním personálním řízením se řízení lidských zdrojů zaměřuje na hledání, zformování a udržení zaměstnanců o kterých se manažeři domnívají, že plní strategické požadavky organizace a podnikové kultury a mohou přispět svými postoji a chováním k úspěchu organizace v konkurenčním prostředí. Personalisté by měli být podle těchto autorů (2015, s. 625-626) nejen odborníky v řízení lidí, ale také zvládat podnikatelské dovednosti. Měli by si být vědomi toho, že: *„zdroje organizace, zvláště její lidské zdroje podporují dosahování trvalé konkurenční výhody, protože jsou hodnotné, vzácné, nenapodobitelné a nenahraditelné (přístup založený na zdrojích)“*.

2.2 Adaptační proces v rámci řízení lidských zdrojů

Adaptační proces má podle Koubka (2015, s. 193, s. 252) velký vzdělávací aspekt, neboť během tohoto období dochází k formování pracovních schopností nového pracovníka podle požadavků nového zaměstnavatele a pracovního místa. Organizace často zahrnují tento proces do vzdělávacího systému a v moderní společnosti se stává vzdělávání a formování pracovních schopností celoživotním procesem.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 311), by mělo být vzdělávání na pracovišti prováděno systematicky, aby se předešlo nízké efektivitě a nehospodárnosti.

Za cíl vzdělávání dospělých je možno považovat podle Průchy a Vetešky (2014, s. 41, s. 68) představu o plánované změně, ať se jedná o nové vědomosti nebo získané dovednosti. Pokud se jedná o podnikové vzdělávání, vycházejí jeho cíle z cílů strategických a cílů rozvoje lidských zdrojů. Pro efektivitu procesu vzdělávání dospělých je nezbytné respektovat chování a jednání dospělých jedinců, které odráží jejich dosavadní zkušenosti v oblasti sociální a ekonomické. Tyto zkušenosti mohou být výrazným motivačním faktorem.

Vědeckou disciplínou, která se zabývá procesy učení a vzdělávání dospělých je andragogika. Jak uvádí Veteška (2016, s. 17, s. 38-39), existují různá pojetí této vědy, která jsou odlišná podle geopolitických a kulturních aspektů, ale také podle teoretických směrů a autorů. Přesto mají různá pojetí společné znaky. Je to například důraz na profesní přípravu, sociální,

ekonomické změny a globalizaci, způsoby trávení volného času, rozvoj informačních a komunikačních technologií apod. V současné době se v andragogické praxi projevuje tzv. výkonové paradigma, kdy je občanské a volnočasové vzdělávání upozaďováno a v souvislosti s hospodářskými změnami je usilováno o praktičnost a výkonnost ve vzdělávání s cílem optimalizace schopností, dovedností a neustálý rozvoj jedince. V souvislosti s užíváním pojmu kvalita se začaly zohledňovat i nepracovní složky života a uplatňovat celostní přístup.

Andragogika spolupracuje, jak uvádí Průcha a Veteška (2014, s. 35), s ohledem na význam učení a vzdělávání s ostatními vědami, např. psychologii, sociologií, filozofií a antropologií. Pokud se jedná o rozvoj a řízení lidí, čerpá andragogika z managementu, teorie organizace a řízení, sociální psychologie organizace, organizačního chování, personalistiky aj.

Adaptační proces Koubek (2015, s. 192-193) nazývá orientací pracovníků. Podle autora se jedná se o „*důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přicházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím*“. Adaptace je zaměřena převážně na nové zaměstnance, ale některé organizace ji realizují i v případě, kdy zaměstnanec přechází na pracovní pozici s jinou pracovní náplní, nebo práci vykonává v jiném pracovním nebo sociálním prostředí. Adaptace také může probíhat při změně technologií nebo výsledného produktu. V tomto případě se můžeme setkat s pojmem reorientace.

Cílem adaptačního procesu je podle Armstronga a Taylora (2015, s. 310):

- překonání počáteční nejistoty,
- navození pozitivního vztahu k organizaci,
- co nejrychlejší dosažení požadovaného výkonu,
- snížení pravděpodobnosti odchodu zaměstnance.

Koubek (2015, s. 192) považuje za hlavní cíl a smysl adaptace, co nejrychlejší zařazení pracovníka do pracovního kolektivu útvaru i organizace, adaptování se na styl práce, osvojení si specifických znalostí a dovedností, orientaci v mechanismu organizace a v jejím

organizačním uspořádání a ztotožnění se s jejími cíli. Adaptace by měla zkrátit období, kdy pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se v novém prostředí orientuje.

Bedrnová a Nový (2002, s. 342) uvádějí, že významným cílem řízení adaptačního procesu z pohledu organizace je zvýšení efektivity práce, stabilizování zaměstnanců a snížení nákladů. Pro průběh adaptačního procesu je přitom důležité, aby novému pracovníkovi byly poskytnuty informace o podniku, např. o jeho kultuře, úkolech, perspektivách vývoje, organizačním uspořádání, zásadách personální a sociální politiky, pracovním režimu apod. Adaptaci ovlivňují i informace, které získal pracovník již před nástupem. V procesu adaptace je nutno podle Stýbla (2003, s. 7) počítat také s možností konfliktních situací a kritických momentů, které mohou ohrozit jeho úspěšný průběh. Pro předcházení těmto jevům je třeba tento proces naplánovat, předvídat možná rizika a neustále průběh adaptace sledovat a řídit.

Pro snížení rizika, tzv. adaptačního šoku a rychlejší průběh adaptace je nutné, jak uvádí Průcha a Veteška (2014, s. 18), aby byl proces adaptace řízen a formalizován. V organizaci je tato činnost většinou v kompetenci přímého nadřízeného nebo personálního útvaru.

Při přípravě nových pracovníků se doporučuje zavést adaptační plán. Tento plán by měl dle Vebera et al. (2006, s. 127) vypracovat přímý nadřízený, určit jaké znalosti nebo dovednosti si musí nový pracovník během adaptačního období osvojit a následně plán vyhodnotit.

Bedrnová a Nový (2002, s. 346-347) definují zásady, z kterých je třeba při tvorbě plánu vycházet:

- tvořit obsah plánu podle složitosti a náročnosti pracovní činnosti (podle druhu a charakteru práce se má řídit i délka adaptačního období a jeho forma),
- respektovat úroveň dosaženého vzdělání a délku praxe pracovníka,
- zohlednit i individuální zvláštnosti pracovníka a podle možnosti plán přizpůsobit jeho představám a přáním.

Pro účinnost adaptace je důležitá průběžná kontrola uložených úkolů a závěrečné hodnocení, přičemž je důležité, aby *„závěrečné hodnocení adaptačního plánu pracovníka nebylo samoučelné a formální, ale aby vyústilo v nástin dalšího uplatnění pracovníka v organizaci a v nástin jeho další pracovní kariéry“*.

Způsobů vyhodnocení je celá řada, jeden z nich popisuje Stýblo (2003, s. 77-79) takto:

- na počátku adaptačního procesu stanovit adaptační plán a program,

- průběžně sledovat proces adaptace a provádět dílčí hodnocení efektivity jednotlivých kroků,
- provádět průběžné úpravy adaptačního plánu, tak, aby směřoval k plánovanému cíli,
- na závěr procesu provést řízený rozhovor se zaměstnancem a posoudit, jaký měla adaptace přínos a jak bude plánován další rozvoj.

Efektivnost náborových aktivit lze měřit počtem odchodů nových zaměstnanců v průběhu adaptačního procesu. Organizace by měla tento jev analyzovat a zjištění zohlednit při nastavování parametrů pracovního místa tak, aby eliminovala finanční a časové ztráty.

2.3 Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech – požadavky adaptace

Z důvodu absence koncepčního dokumentu, který by stanovoval směr rozvoje české veřejné správy, vypracovalo Ministerstvo vnitra Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014-2020 (dále jen Strategický rámec). Jak je uvedeno ve Strategickém rámci (2016, s. 4, online), na veřejnou správu ČR, i přes množství strategických dokumentů, koncepcí a akčních plánů, stále dopadají důsledky nedokončené Koncepce reformy veřejné správy z roku 1999. Nedokončení této reformy přineslo další prohloubení nedostatků, které měly být původně řešeny (např. nebyl zaveden systém státní služby, nedocházelo k redukci regulatorní zátěže). Globálním cílem Strategického rámce je zvýšit kvalitu, efektivitu a transparentnost veřejné správy. Tento cíl je naplňován prostřednictvím realizace 4 strategických cílů:

- cíl č. 1 Modernizace veřejné správy,
- cíl č. 2 Revize a optimalizace výkonu veřejné správy,
- cíl č. 3 Zvýšení dostupnosti a transparentnosti veřejné správy prostřednictvím nástrojů eGovernmentu,
- cíl č. 4 Profesionalizace a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě.

V rámci strategického cíle č. 1 Modernizace veřejné správy, je naplňován požadavek specifického cíle 1.3 Rozšíření řízení kvality a zlepšení strategického řízení ve veřejné správě. Záměrem je optimalizace vybraných agend prostřednictvím jejich zmapování a standardizace. Strategický cíl č. 4, konkrétně specifický cíl 4.2 Řízení a rozvoj lidských zdrojů ve správních úřadech, reaguje na nevyhovující jednotný systém vzdělávání státních zaměstnanců a definuje

úkoly směřující k nastavení a realizaci relevantních personálních procesů ve správních úřadech. Řešením k odstranění těchto nedostatků je podle Strategického rámce (2015, s. 48, online) *„tvorba nových či úprava stávajících vnitřních systémů vzdělávání či koncepcí/strategií vzdělávání v jednotlivých správních úřadech v návaznosti na Rámcová pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a realizace vzdělávacích aktivit na jednotlivých správních úřadech v souladu s Rámcovými pravidly vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech“*.

Cílem je vytvořit efektivně fungující jednotný systém všech podstatných personálních procesů napříč jednotlivými služebními (správními) úřady Strategický rámec (2016, s. 53, online).

Jak je uvedeno ve Výroční zprávě o státní službě za rok 2017 (2018, s. 7, online), významným krokem pro zvýšení efektivity a kvality ve veřejné správě je nastavení systému kvality ve státní službě v rámci projektu Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy. Základní rámec pro zavádění principů řízení kvality do služebních úřadů, jak uvádí Metodický pokyn (2018, s. 3-5, online), stanovuje Metodika zavádění řízení kvality ve služebních úřadech, schválená vládou usnesením č. 275 ze dne 10. dubna 2017.

Metodický pokyn detailně popisuje tzv. kritéria zlepšování, která specifikují minimální míru kvality ve služebních úřadech. Gestorem zpracování tohoto dokumentu a garantem aktivit v oblasti řízení kvality ve státní službě, je SSS Ministerstva vnitra. Jak uvádí Metodický pokyn (2018, s. 7, online), je vymezeno 5 oblastí pro uplatňování principů kvality:

- strategické plánování a řízení,
- řízení úřadu,
- řízení lidských zdrojů,
- řízení partnerství,
- zvyšování výkonnosti úřadu.

Metodický pokyn je závazný pro služební úřady definované služebním zákonem a vztahuje se na všechny zaměstnance služebních úřadů i zaměstnance působící ve služebních úřadech podle zákoníku práce. Termín pro dokončení zavedení systému řízení kvality na služebních úřadech je dle Metodického pokynu (2018, s. 5, online) stanoven na červen 2021, přičemž *„cílem Metodického pokynu je nabídnout služebním úřadům ucelený rámec a přístup, který těm úřadům s menší zkušeností v oblasti řízení kvality napomůže zlepšit vstupní předpoklady*

pro úspěšné zavedení definovaných kritérií zlepšování a přispět tak k lepšímu řízení služebních úřadů“.

V uvedených oblastech Metodický pokyn (2018, s. 7, online) dále vymezuje povinnou, tzv. minimální míru kvality ve služebních úřadech definovanou v tzv. kritériích zlepšování:

- *„strategie rozvoje služebního úřadu,*
- *systém definování měřitelných cílů služebního úřadu,*
- *systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadu,*
- *systém interních předpisů služebního úřadu,*
- *systém komunikace ve služebním úřadu,*
- *systém řízení změn,*
- *politika lidských zdrojů,*
- *adaptační proces,*
- *šetření spokojenosti zaměstnanců,*
- *systém partnerství v rámci státní služby“.*

Každé kritérium je popsáno a doplněno požadavkem pro povinné zavedení systému řízení kvality (vstupy, způsoby realizace, požadované výstupy). Zpracování Metodického pokynu ve výše uvedeném rozsahu a obsahu bylo motivováno snahou zajistit chtěné pozitivní dopady na zlepšení a zefektivnění řízení a fungování služebních úřadů a tím státní služby a státní správy jako celku. Pokud bude Metodický pokyn správně implementován, je možno dle dokumentu Informace o zavádění řízení kvality (2018, s. 8, online), očekávat v oblasti lidských zdrojů/adaptačním procesu následující efekt:

- *„neustálé vyhodnocování a zlepšování všech personálních procesů a dobrého jména úřadu s cílem zajistit a udržet vysokou úroveň personální práce a řízení ve služebních úřadech a získat, motivovat a udržet schopné a perspektivní zaměstnance i v podmínkách velké konkurence na trhu práce;*

- *schopnosti a dovednosti představených budovat a vést vysoce profesionální a úspěšné týmy zajištěné prostřednictvím výběru nejlepších manažerů a cíleným manažerským a odborným vzděláváním;*
- *podpora a oceňování vůdcovství a inovací v rámci státní služby, zahrnující efektivní řízení všech zdrojů, agend a lidí ve svěřených útvarech“.*

V souvislosti s tématem diplomové práce je popsán obsah kritéria adaptační proces, průběh jeho realizace a povinné výstupy, tak jak jsou definovány v Metodickém pokynu.

Adaptační proces je podle Metodického pokynu (2018, s. 49, online) členěn do dvou období, první období je rovněž nazýváno obdobím orientace. Toto období představuje den nástupu zaměstnance, kdy zaměstnanec v rámci prvotní orientace získá základní informace o služebním úřadu, příslušném útvaru a služebním místě, a to vše v takovém rozsahu, aby byl schopen na daném místě v prvních dnech fungovat. V následující fázi začíná vlastní období adaptace, během které se zaměstnanec zapracovává na svou pozici, začleňuje se do organizace a stává se součástí kolektivu. V tomto období by se měl nový zaměstnanec adaptovat na pracovní podmínky (tj. na dané pracoviště, na danou pozici a pracovní činnost); na sociální prostředí úřadu, na organizační kulturu (tj. přizpůsobení se hodnotám, tradicím, postojům a normám chování, psaným i nepsaným pravidlům v organizaci).

Povinným výstupem je dle Metodického pokynu (2018, s. 49-53, online) interní předpis, který bude proces adaptace definovat. Je nutné nastavit i odpovědnosti za tento proces. Služební úřad může adaptační proces zahrnout do politiky lidských zdrojů, nebo aktualizovat již existující interní předpis, který proces upravuje. Dalším výstupem je vstupní příručka zaměstnance nebo jiný systém předávání informací novému zaměstnanci. Je povinností úřadu zajistit prokazatelné seznámení s těmito dokumenty. K oběma výstupům vypracovala SSS Ministerstva vnitra vzory, které jsou v souladu s požadavky kritéria a mají úřadům pomoci při naplnění požadavků kritéria. Adaptační proces by měl být plánován a vyhodnocován, přičemž individuální plán může mít podobu formuláře, kdy vedoucí zaměstnanec pouze zvolí/zaškrtně parametry adaptace vhodné pro konkrétního zaměstnance nebo krátce doplní předem předepsaná pole. Individuální plán adaptace by měl minimálně obsahovat:

- identifikace nového zaměstnance,
- název příslušného organizačního útvaru,

- název pozice vykonávané novým zaměstnancem,
- den nástupu,
- zvolení formy adaptace,
- zvolení délky adaptace.

Důležitým předpokladem efektivní realizace adaptačního procesu je vzdělávání vedoucích zaměstnanců v této oblasti. Jeho zajištění patří rovněž k povinným výstupům tohoto kritéria zlepšování. Jako doporučení pro realizaci kritéria Metodický pokyn (2018, s. 53, online) uvádí, že: *„na úrovni služebního úřadu je nutné definovat a popsat proces adaptace tak, aby tento popis byl pro všechny aktéry jasný a v praxi realizovatelný“*.

2.4 Management kvality dle ISO 9001 – požadavky adaptace

Metodický pokyn (2018, s. 8, online) dále doporučuje kritéria zlepšování rozšířit do tzv. optimální míry řízení kvality zavedením metody řízení, jejíž fungování je ve veřejné správě již ověřeno. Jedná se o systém řízení kvality podle normy ISO 9001, model CAF (nebo Model excellence EFQM) a benchmarking. Výsledný zavedený systém kvality však musí primárně splňovat požadavky Metodického pokynu a až následně požadavky výše uvedené metody řízení. Úřad má v rámci integrovaného systému řízení (dále ISŘ) zaveden a certifikován systém řízení kvality dle ISO 9001:2015. Z toho důvodu bude kapitola zaměřena na management řízení podle požadavků této normy.

Systém řízení na bázi standardu ISO 9001 je nejrozšířenějším systémem pro zabezpečování kvality v Evropě. Výhodou tohoto systému je aplikovatelnost na všechny typy odvětví a organizací. Je možné jej aplikovat ve výrobních společnostech, ve společnostech poskytujících služby, ale i v organizacích veřejného sektoru. Standard ISO 9001 patří do souboru norem 9000 a organizace podle ní již od roku 1987 implementují, udržují a hodnotí zavedený systém řízení, z toho důvodu je považována za normu stěžejní. Podle Vebera et al. (2006, s. 73) *„je tato norma označována jako kritériální, tzn., že její požadavky musí organizace splnit, pokud potřebuje prokázat úspěšné fungování QMS“*. Norma prošla několika revizemi, aktuální verze ISO 9001 vyšla v září 2015, přičemž česká verze normy ČSN EN ISO 9001 (dále jen ISO 9001) je platná od března 2016.

Normy ISO řady 9000 jsou, jak uvádí Nenadál (2008, s. 45), doporučující. Závazné jsou *„až v okamžiku, kdy se dodavatel zaváže odběrateli, že u sebe aplikuje systém managementu*

jakosti podle těchto norem, stává se tato norma pro daného producenta závazným předpisem“. Je běžnou praxí, že si odběratelé ověřují, zda má dodavatel zavedený a udržovaný systém řízení jakosti. Důkazem o této skutečnosti je certifikát, vydaný nezávislou certifikační autoritou.

„Norma ISO 9001 specifikuje požadavky na řízení kvality tak, aby úřad mohl vždy prokázat svoji schopnost poskytovat stálé, formálně, obsahově a kvalitativně stejné výstupy, definované podle obsahu a okruhu působnosti jeho jednotlivých činností, resp. procesů a dále jednotlivých odborných útvarů úřadu a umožnil tak jejich jednodušší vzájemné porovnávání, odstraňování nedostatků nebo snižování možných rizik, hodnocení a vyhledávání příkladů dobré praxe pro jejich trvalé zlepšování“ Metodický pokyn (2018, s. 67, online).

Systém managementu podle ISO 9001 založen na sedmi obecných zásadách:

- *„zaměření na zákazníka,*
- *vedení (leadership),*
- *angažovanost lidí,*
- *procesní přístup,*
- *zlepšování,*
- *rozhodování založené na faktech,*
- *management vztahů“* ISO 9001 (2016, s. 10).

Mezi požadavky, které musí organizace dle ISO 9001 (2016, s. 15-17) naplnit, je definování tzv. kontextu organizace, tj. určit relevantní interní a externí aspekty, které mohou mít vliv na schopnost dosáhnout plánovaný výsledek systému managementu kvality. Je tedy nutno vymezit jak interní, tak externí subjekty, které do tohoto procesu vstupují, porozumět požadavkům těchto zainteresovaných stran a neustále monitorovat a přezkoumávat související informace. Organizace by měla při stanovování a aktualizaci kontextu organizace zohledňovat také jeden z principů managementu kvality, a to flexibilitu, to znamená podle Nenadála et al. (2008, s. 29) reagovat na změny a podněty, předvídat možné změny a ztotožňovat je s cíli organizace, neboť jen rychlá reakce může zaručit úspěch. Při formulování interního kontextu je třeba zohlednit firemní kulturu,

znalosti a hodnoty organizace. V případě adaptačního procesu může být interními aspektem prostředí organizace, kde je tento proces realizován, technické vybavení, zaměstnanci, interní lektoři apod. Při definování externího kontextu je třeba podle ISO 9001 (2016, s. 16) zvážit aspekty „*vyplývající z právního, technologického, konkurenčního, tržního, kulturního, sociálního a ekonomického prostředí, ať již mezinárodního, národního, regionálního, nebo místního. Ve vztahu k procesu adaptace se může jednat o požadavky, které jsou kladeny na odborné znalosti a kompetence zaměstnanců, legislativní požadavky, změny a vývoj technologií apod.*“.

Požadováno je vymezení hranic a rozsah managementu kvality. Při naplňování tohoto požadavku, musí organizace zohlednit nejen externí i interní aspekty, ale i požadavky zainteresovaných stran, produktů a poskytovaných služeb. Jak uvádí norma ISO 9001 (2016, s. 12), při řízení procesů, (tzn. i procesu adaptace) i řízení celého systému, může být uplatněn cyklus PDCA (Plan – Do – Check – Act):

- plánuj – stanov cíle a zdroje, při zohlednění požadavků zákazníka, v souladu s politikou organizace a přihlédnutím k možným rizikům a příležitostem,
- dělej – implementuj, co bylo naplánováno,
- kontroluj – měř, monitoruj, podávej zprávy o výsledcích,
- jednej – přijmi opatření pro zlepšení.

V tabulce 1 jsou seskupeny jednotlivé kapitoly a podkapitoly (požadavky) normy (ISO 9001, 2016, s. 5-7) ve vztahu k tomuto cyklu.

Tabulka 1: PDCA cyklus v normě ISO 9001:2015

Plánuj (P)	4. Kontext organizace	4.1	Porozumění organizaci a jejímu kontextu
		4.2	Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran
		4.3	Určení rozsahu systému managementu kvality
		4.4	Systém managementu kvality a jeho procesy
	5. Vedení (leadership)	5.1	Vedení (leadership) a závazek
		5.2	Politika
		5.3	Role, odpovědnosti a pravomoci v rámci organizace
	6. Plánování	6.1	Opatření pro řešení rizik a příležitostí
		6.2	Cíle kvality a plánování jejich dosažení

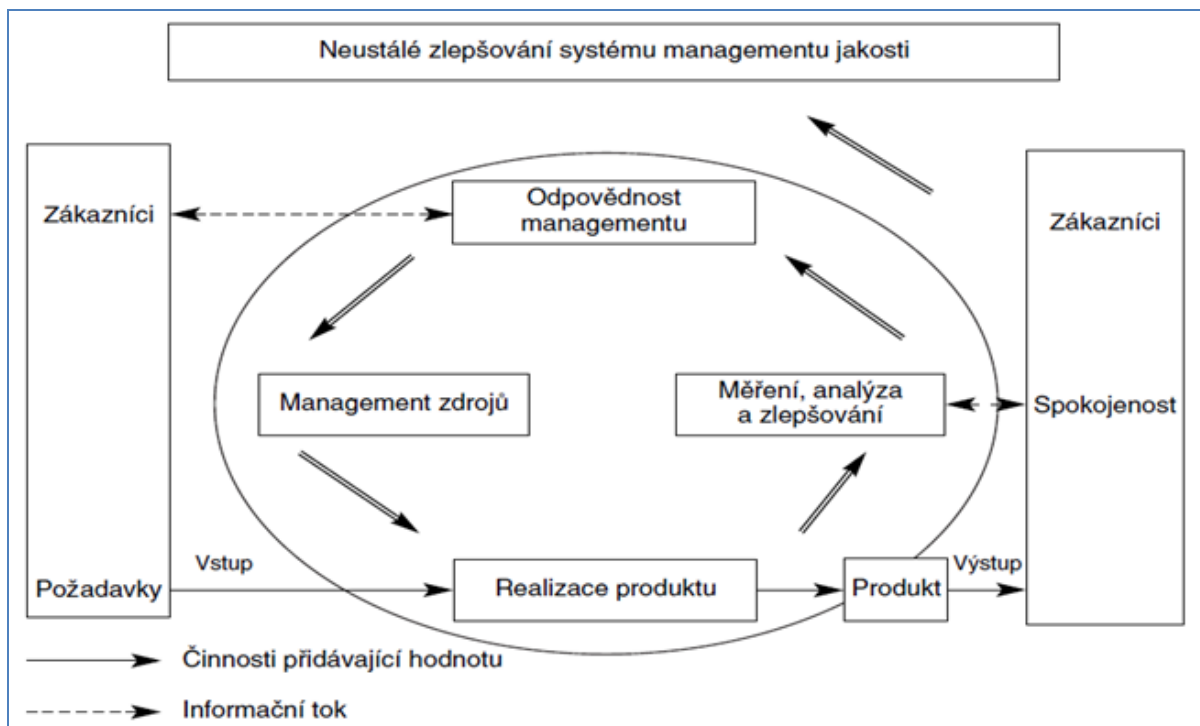
		6.3	Plánování změn
	7. Podpora	7.1	Zdroje
		7.2	Kompetence
		7.3	Povědomí
		7.4	Komunikace
		7.5	Dokumentované informace
Dělej (D)	8. Provoz	8.1	Plánování a řízení provozu
		8.2	Požadavky na produkty a služby
		8.3	Návrh a vývoj produktů a služeb
		8.4	Řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb
		8.5	Výroba a poskytování služeb
		8.6	Uvolňování produktů a služeb
		8.7	Řízení neshodných výstupů
Kontroluj (C)	9. Hodnocení Výkonnosti	9.1	Monitorování, měření, analýza a vyhodnocování
		9.2	Interní audit
		9.3	Přezkoumání systému managementu
Jednej (A)	10. Zlepšování	10.1	Obecně
		10.2	Neshoda a nápravné opatření
		10.3	Neustálé zlepšování

Zdroj: vlastní zpracování podle ISO 9001, 2016, s. 5-7

Norma ISO 9001 prosazuje procesní řízení nejen při vývoji a zavádění systému, ale také při zlepšování jeho efektivnosti. „*Procesní přístup vyžaduje systematické vymezení a management procesů a jejich vzájemných vazeb tak, aby se dosáhlo zamýšlených výsledků v souladu s politikou kvality a strategickým zaměřením organizace*“ (ISO 9001, 2016, s. 10).

Procesní přístup k systémům managementu jakosti je, jak uvádí Nenadál (2008, s. 46), zřetelný z tzv. procesního modelu, který vyjadřuje schéma na obrázku 1.

Obrázek 1: Procesní model systému managementu jakosti



Zdroj: Nenadál (2008, s. 46)

Nezbytnou součástí požadavku na procesní řízení je dle ISO 9001 (2016, s. 10-13), vytvoření procesů včetně zdrojů k jejich zajištění a určení požadovaných vstupů, výstupů, odpovědností a pravomocí. Požadavkem je definování vzájemných vazeb a posloupností činností s přihlédnutím k možným rizikům a příležitostem. Realizací opatření pro jejich řešení může organizace přispět k dosahování lepších výsledků a eliminaci nežádoucích vlivů na požadovaný výsledek. Požadavkem normy je i definování kritérií hodnocení, jejich pravidelné vyhodnocování a stanovení opatření pro jejich zlepšování. Kromě procesů managementu kvality, tzv. řídicích, musí organizace naplnit požadavek na plánování a řízení provozu, tzn. plánovat, zavádět a řídit tzv. realizační procesy potřebné k plnění požadavků na poskytování produktů a služeb. Je požadováno, aby organizace zajistila nejen procesní řízení vlastních procesů, ale aby byly řízeny i externě zajišťované procesy (ISO 9001, 2016, s. 25-36). Pokud se jsou tedy některé činnosti v organizaci zajišťovány externě, je podle Vebera et al. (2006, s. 91) nutné „zajistit řízení těchto externích procesů minimálně na srovnatelné úrovni, jako by probíhaly přímo v dané organizaci. Tyto skutečnosti musí být identifikovány v systému managementu kvality“. V případě adaptačního procesu se může jednat o služby vzdělávacích institucí, zajišťování interního vzdělávání externími lektory, technické a materiální zabezpečení (výpočetní technika, výukové programy apod.).

Struktura procesů musí přitom podle Nenadála a kol. (2008, s. 37-39) odpovídat charakteru produktů organizace, její organizační struktury a velikosti. Stanovení procesů systému managementu je tedy pro každou organizaci jedinečnou strategickou aktivitou. Důležitým předpokladem efektivní aplikace procesního přístupu je výběr tzv. klíčových procesů. V praxi jsou využívány různé přístupy k jejich určování a ty bývají často spojovány s aplikací tzv. kritických faktorů úspěšnosti.

Základní podmínkou perspektivního fungování procesně řízené organizace je podle Řepy (2012, s. 58) to, že musí být „tržně otevřená“. Tato podmínka platí rovněž v oblasti veřejné správy, přičemž *„kritickým úkolem veřejné správy na její cestě k efektivnosti je permanentní hledání hranice mezi tím, co má být součástí veřejnosprávní (tedy úřadem „netržně“ vykonávaných) činností a co je přirozeně tržní povahy a do výkonu veřejné správy to tedy nepatří“*.

Pro procesy systému managementu kvality musí organizace podle požadavku normy ISO 9001 (2016, s. 18-24) stanovit cíle kvality a politiku kvality. Při stanovení cílů je nezbytné, aby byly měřitelné, byly průběžně monitorovány a aktualizovány. Je nutno určit odpovědnost, zdroje, termín dokončení a stanovení kritéria hodnocení. Stěžejní roli má vedení organizace, které přijímá za efektivnost systémů odpovědnost a zajišťuje, že cíle a politika jsou v souladu s kontextem a strategickým zaměřením organizace a jsou v organizaci komunikovány.

Pro ověření, že procesy probíhají dle plánu, je třeba, aby organizace v nezbytném rozsahu udržovala a uchovávala dokumentované informace. Ty jsou důležitým vstupem pro interní i externí audit a periodické přezkoumání systému vedením organizace. Dokumentované informace požadované systémem managementu kvality a touto mezinárodní normou musí být řízeny tak, aby byla zajištěna jejich dostupnost a vhodnost pro použití v místě a době potřeby.

Pro systém řízení, tzn. pro jeho zavedení, udržování a neustálé zlepšování je normou požadováno, aby organizace určila a zajistila zdroje (ISO 9001, 2016, s. 21-23). Těmito zdroji jsou lidé, infrastruktura a vhodné prostředí (sociální, psychologické, fyzikální). Norma ISO 9001 ve vztahu k lidským zdrojům také vyžaduje, aby byla určena a zabezpečena nezbytná odborná způsobilost pracovníků a zajištěno povědomí o úloze systému řízení, ale i následcích v případě nedodržení pracovních požadavků. Požadováno je také vedení záznamů o vzdělávání, výcviku, dovednostech a zkušenostech pracovníků, jako důkaz o kompetenci. V souvislosti s procesem adaptace jsou těmito záznamy např. prezenční listiny, doklady o absolvování vzdělávání, adaptační plány, plány vzdělávání apod.

Nutností je rovněž dokazování shody s požadavkem na produkty a služby a v případě neshody zajištění nápravy, tj. organizace musí hodnotit výkonnost a efektivnost systému managementu kvality, tzn., že musí určit, co a kdy je nutné měřit, jaké metody budou použity, kdy se musí výsledky analyzovat a vyhodnotit. Nástrojem hodnocení jsou interní audity a přezkoumání vedením. Součástí požadavku je i komunikace se zákazníky a získávání zpětné vazby včetně stížností od relevantních zainteresovaných stran včetně stížností. Touto zainteresovanou stranou může být v procesu adaptace zaměstnanec státní správy např. vedoucí pracovník, vzdělávací instituce, nadřízený orgán, stát apod. Při zjištění neshod je nutno nastavit nápravná opatření a u přezkoumání vedením rovněž rozhodnutí a opatření, která se týkají příležitostí ke zlepšování, případně potřeby změny systému managementu kvality nebo zdrojů. Je vhodné uplatnit zásadu flexibility a zajistit rychlou reakci na změny, požadavky, popř. podněty. V procesu adaptace se může jednat o změny a požadavky, které souvisí se zaváděním nových technologií nebo pracovních postupů, změnou legislativních požadavků, požadavků zákazníků, organizačními změnami apod.

Požadavkem normy ISO 9001 (2016, s. 36) je také zlepšování systému řízení, tzn., že *„organizace musí určit a zvolit příležitosti ke zlepšování a realizovat všechna nezbytná opatření pro splnění požadavků zákazníka a zvýšení jeho spokojenosti“*.

Při zlepšování managementu kvality je dle Nenadála et al. (2018, s. 18) nutno zohlednit faktory, které v současnosti toto zlepšování ovlivňují. Jedná se zejména o zostřující se konkurenční prostředí, zánik monopolů, digitalizaci a s tím související změny v průmyslu, přičemž rozhodující vliv na rozvoj ekonomik a systémů mají znalosti lidí a jejich tvůrčí schopnosti. Pro zlepšování a efektivitu managementu kvality je nutné, aby byl proces zlepšování v organizaci součástí celkového systému řízení, ne pouze aktivitou manažerů. Jen tak může plnit základní funkce moderního managementu kvality, tj. vést k maximální spokojenosti všech zainteresovaných stran, minimalizaci výdajů, neustálému zlepšování, inovacím, změnám a vytváření základu pro excelenci organizace.

3 Úřad průmyslového vlastnictví

3.1 Obecná charakteristika

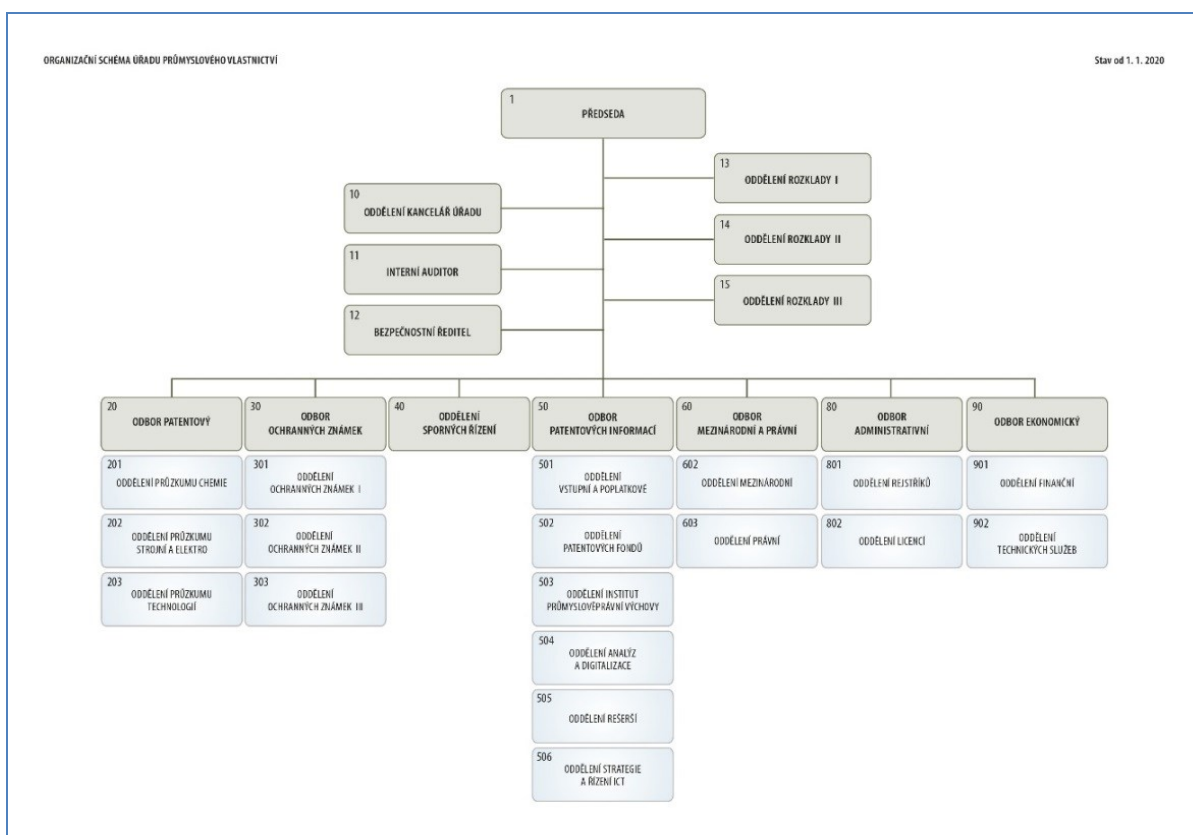
Úřad průmyslového vlastnictví (Úřad) je ústředním orgánem státní správy ČR na ochranu průmyslového vlastnictví. Jeho činnost započala více než před 100 lety, kdy byl v roce 1919 založen Patentový úřad. Úřad plní funkci patentového a známkového úřadu. V jeho čele je předseda, kterého jmenuje a odvolává vláda. Úřad vydává rozhodnutí o vzniku práv k předmětům průmyslového vlastnictví a zapisuje tato práva do rejstříků, které jsou veřejně přístupné ve Věstníku Úřadu. Mezi základní činnosti Úřadu patří:

- „rozhoduje v rámci správního řízení o poskytování ochrany na vynálezy, průmyslové vzory, užitné vzory, topografie polovodičových výrobků, ochranné známky, zeměpisná označení a označení původu výrobků a vede příslušné rejstříky o těchto předmětech průmyslových práv,
- vykonává činnost podle předpisů o patentových zástupcích,
- získává, zpracovává a zpřístupňuje fond světové patentové literatury,
- zabezpečuje plnění závazků z mezinárodních smluv z oblasti průmyslového vlastnictví, jichž je Česká republika členem,
- aktivně se účastní spolupráce s jinými orgány státní správy při prosazování průmyslových práv, spolupracuje s mezinárodními organizacemi a národními úřady jednotlivých států na poli průmyslového vlastnictví“ (Úřad, Základní informace, 2019, online).

Jak uvádí Výroční zpráva (2018, s. 7, online), Úřad se snaží udržet a dále zvyšovat kvalitu, důvěryhodnost a efektivitu veškerých správních činností a poskytovaných služeb. Při výkonu svých činností klade důraz na ochranu informací, dbá o bezpečnost práce a snaží se chovat odpovědně k ochraně životního prostředí. Toto úsilí se promítá do systematicky zdokonalovaného Integrovaného systému řízení (dále ISŘ).

Vnitřní uspořádání Úřadu je nastaveno s ohledem na jeho poslání, velikost a rozdělení produktů a je zdokumentováno organizačním schématem a Organizačním řádem Úřadu, viz obrázek 2.

Obrázek 2: Organizační schéma Úřadu průmyslového vlastnictví



Zdroj: Intranet – Úřad průmyslového vlastnictví

3.2 Management kvality v řízení lidských zdrojů v Úřadu průmyslového vlastnictví

Historicky zavádění systému řízení započalo již v roce 2007, kdy po vytvoření nového informačního systému pro řízení o předmětech průmyslových práv (dále SyPP) hledal Úřad způsob, jak efektivně zajistit bezpečnost dat uložených v tomto systému. Jako nejvhodnější způsob pro řešení tohoto záměru byl vybrán systém řízení informační bezpečnosti podle normy ISO 27000 Information Security Management System (dále ISMS), který byl certifikován v roce 2007. Po vytvoření dokumentace podle této normy, rozhodlo vedení Úřadu o zavedení obdobné dokumentace pro všechny hlavní, řídicí i podpůrné procesy, prostřednictvím ISO 9001 tak, aby byla kromě bezpečnosti dat, systémem zajištěna i kvalita procesů a výstupů. Certifikace podle ISO 9001:2008 Quality Management System (dále QMS) byla provedena v roce 2008. Oba systémy řízení byly spojeny do ISŘ, zejména kvůli jednotnému a snazšímu vedení příslušné dokumentace. Do systému ISŘ byly následně přidány další dva systémy řízení – management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a management ochrany životního prostředí. V roce 2011 proběhla certifikace managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle normy OHSAS 18001:2007 Occupational Health and Safety Assessment Specification (dále OHSAS)

a managementu ochrany životního prostředí podle normy ISO 14001:2004 Environmental Management System (dále EMS).

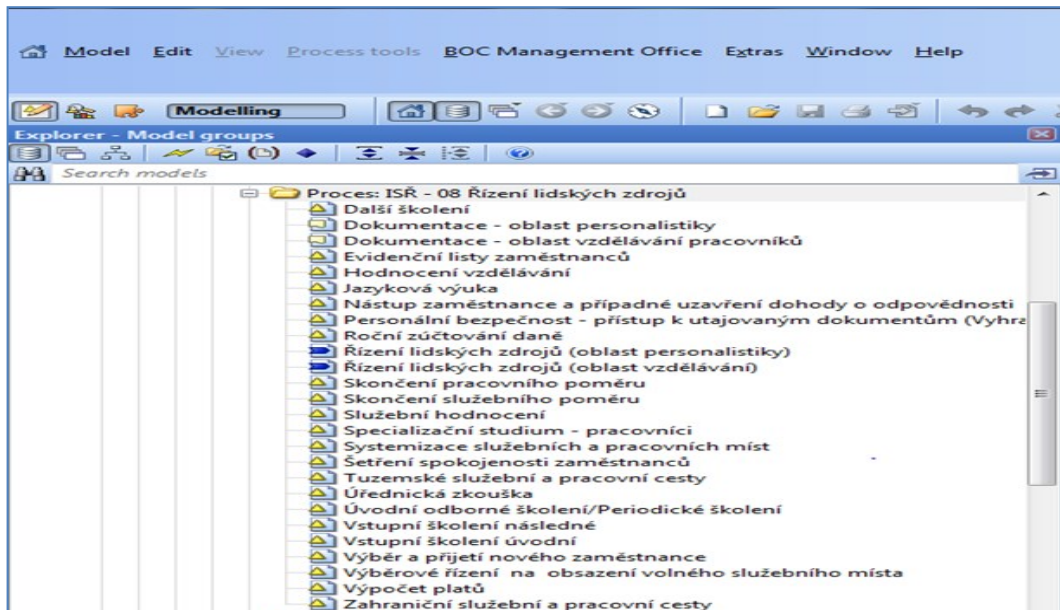
Integrovaný systém řízení kvality v současné době zahrnuje systém řízení kvality podle požadavku normy ISO 9001:2015, management bezpečnosti informací podle požadavku normy ISO/IEC 27001:2013, management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle normy OHSAS 18001:2007 a management ochrany životního prostředí podle normy ISO 14001:2015. Pro oblast systémů řízení stanovilo vedení Úřadu Politiku a Cíle ISŘ, pomocí kterých jsou naplňovány požadavky zainteresovaných stran. Kromě státu, zákazníků, dodavatelů a společenského okolí jsou zainteresovanou stranou i zaměstnanci. Systém řízení kvality je v této práci popisován v kontextu integrovaného systému, neboť takto je v Úřadu vnímán a prezentován. S ohledem na shodnou strukturu požadavků jednotlivých norem je většina postupů i dokumentace společná, jedná se např. o Politiku ISŘ, Cíle ISŘ, Příručku ISŘ, Kontext organizace apod.

Podle Analýzy využívání metod kvality ve veřejné správě (2016, s. 38, online), kterou zpracovala SSS Ministerstva vnitra, jakožto garant realizace specifického cíle 1.3 Rozšiřování metod kvality ve veřejné správě, lze konstatovat, že: *„z celkového počtu 226 služebních úřadů se pouze 11 služebních úřadů v České republice systematicky a dlouhodobě a v současné době aktivně věnuje aplikaci některé z metod či nástrojů řízení kvality a tuto činnost má nějakým způsobem ověřenu, ve většině případů certifikovanou nezávislou a akreditovanou certifikační autoritou“*. Úřad patří mezi těchto 11 služebních úřadů a využívá k řízení kvality doporučenou normu ISO 9001, jejíž požadavky ověřuje při externích auditech. V případě Úřadu jsou tedy požadavky normy ISO 9001 závazné nejen z důvodu certifikace systému řízení, ale také z důvodu naplňování požadavku Metodického pokynu, kdy je systém řízení kvality dle ISO 9001 jednou z možností realizace (další možností je model CAF nebo benchmarking). Úřad je pro oblast řízení kvality držitelem mezinárodně platného certifikátu, který byl v květnu 2017 udělen certifikační autoritou Quality Austria, s platností do května 2020, kdy bude podle pravidelného cyklu provedena recertifikace systému.

Dle požadavků zavedených norem a Metodického pokynu jsou nastaveny hlavní realizační a podpůrné procesy. Všechny procesy tvořící a současně vymezující ISŘ jsou vyjádřeny formou procesního modelu. Procesní model Úřadu je zpracovaný pomocí SW nástroje Adonis a specifikuje skupiny procesů, které se dále účelově člení na subprocessy se vzájemnou interakcí procesů a subprocessy uvnitř i vně ISŘ. V uzavřeném cyklu vzájemných interakcí procesů dochází k trvalému zlepšování celého ISŘ. Pro všechny zaměstnance Úřadu je tento model přístupný na intranetu a je závaznou formou dokumentace. Zaměstnanci jsou s procesní

mapou seznámení v rámci adaptačního procesu již při nástupu ve vstupním školení úvodním a dále jsou periodicky proškolení v rámci školení k ISŘ. Posouzení účelnosti, souvislosti procesů a hodnocení vlivů na zákazníky, dodavatele a další strany zainteresované v procesech, je Úřadem prováděno pravidelně při hodnocení rizik. Analýza a hodnocení rizik je upravena metodikou hodnocení rizik.

Obrázek 3: ISŘ 08 - Řízení lidských zdrojů



Zdroj: SW Adonis Procesní mapa Úřadu

ISŘ je vymezen z hlediska produktů, organizačních útvarů, procesů a předpisů a dále strukturován do 6 kategorií. Jedná se o skupinu procesů řídicích (ISŘ), realizačních (QMS), procesů bezpečnosti informací (ISMS), procesů k bezpečnosti a ochraně a zdraví při práci (OHSAS), procesů k environmentu (EMS) a procesů k ochraně osobních údajů (GDPR). Vzhledem k poslání Úřadu a funkcím, které plní, jsou pro plánování realizace produktů a nastavení hlavních procesů rozhodující právní požadavky jak na vlastní produkt, tak i na podmínky realizace. Všechny hlavní procesy jsou tedy v prováděných činnostech, jejich návaznostech a vazbách naplánovány tak, aby plnily všechny související právní a jiné požadavky. Fáze plánování realizace každého produktu je zakotvena v postupu příslušného hlavního procesu. Procesy k řízení lidských zdrojů jsou vymezeny z procesu ISŘ – 08 Řízení lidských zdrojů (viz obr. 3), které dále zahrnují subprocessy pro řízení všech vykonávaných personálních činností, včetně procesů, které se týkají adaptace. Požadavky na lidské zdroje pro řídicí, výkonné a ověřovací činnosti jsou prověřovány a následně zajišťovány řediteli odborů a vedoucími oddělení v rámci jejich kompetencí.

Procesům a všem činnostem uvnitř procesů jsou přiřazeny odpovědnosti, související potřebné dokumenty a závazné předpisy. Funkce a jejich odpovědnosti za procesy a činnosti uvnitř procesů jsou detailně nastaveny pomocí rolí, které jsou definovány v procesním modelu nebo ve vnitřních předpisech a podrobněji upřesněny v popisu pracovních míst. Tyto dokumenty tak ve svém souhrnu vytvářejí kompetenční model Úřadu. Každý proces má určeného garanta, který definuje kritéria umožňující monitorování výkonnosti procesu. Pravidelné roční vyhodnocení nastavených kritérií je jedním ze vstupů do celkového přezkoumání vedením. Zaměstnanci jsou těmito kritérii motivováni k výkonnosti, u řady procesů v podobě bodového hodnocení své práce. Motivačním faktorem je i pravidelné seznamování zaměstnanců s výsledky práce Úřadu, které jsou prezentovány v Ročence, Zprávě z přezkoumání ISŘ, Bulletinu nebo při školení k ISŘ. Diskuse o možnostech zlepšení činností Úřadu je vedena na všech úrovních řízení.

Zaměstnanci jsou v rámci neustálého zlepšování vyzýváni k navrhování programů zlepšení, revizi nastavených procesů a jejich kritérií jakosti. Náměty na zlepšení systému jsou zahrnuty do úkolů, které jsou předsedou Úřadu pravidelně kontrolovány. Kvalita procesů řízení je každoročně prověřována při interních i externích auditech. Organizačně zajišťuje nastavení procesů majících vliv na systém řízení kvality produktů, bezpečnosti informací, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a ochrany životního prostředí odbor patentových informací, který rovněž spravuje základní dokumentaci a softwarové nástroje k podpoře ISŘ. Ředitel tohoto odboru je představitelem vedení pro ISŘ.

Odpovědnost za tvorbu koncepce lidských zdrojů má ekonomický odbor, který zároveň komplexně koordinuje a usměrňuje personální správu Úřadu. Tento odbor, v rámci svých činností, plní úkoly související s organizací státní služby a se správou služebních vztahů státních zaměstnanců a pracovních vztahů zaměstnanců, komplexně zajišťuje věci týkající se vzniku, změn a skončení služebního poměru a pracovního poměru, zajišťuje odměňování státních zaměstnanců a zaměstnanců a také vede osobní spisy státních zaměstnanců a zaměstnanců. V jeho kompetenci je i sledování využití fondu služební a pracovní doby, včetně řádného čerpání dovolené, mateřské a rodičovské dovolené a zajišťování pracovních lékařské péče. Pravidelně provádí rozbor a zpracovává podklady pro evidenci a hlášení o zaměstnanosti. Kromě uvedených personálních činností, je tento odbor také gestorem Vstupního vzdělávání úvodního, které je součástí adaptačního procesu. Na řízení lidských zdrojů se podílí i oddělení Kancelář úřadu, které připravuje návrh systemizace a organizační struktury Úřadu, organizuje výběrová řízení na obsazení volného služebního a pracovního

místa. V rámci svých činností je koncepčním, metodickým a koordinačním místem pro oblast kolektivní dohody.

Celkovou odpovědnost za funkčnost ISŘ a jeho soulad s požadavky zavedených norem má předseda Úřadu, který delegoval vymezené odpovědnosti a s tím související pravomoci na představitele vedení pro ISŘ, manažera kvality, bezpečnostního manažera, Výbor pro ISŘ, manažera BOZP a manažera EMS. O jmenování a odvolání těchto osob, včetně členů Výboru pro ISŘ, jsou vedeny záznamy. Předseda Úřadu provádí pravidelně jednou ročně (po ukončení a vyhodnocení kalendářního roku) přezkoumání ISŘ za účelem vyhodnocení účinnosti ISŘ, zjištění potřeb eventuálních změn systému, Politiky a cílů ISŘ. Pro toto přezkoumání zpracovává manažer kvality, bezpečnostní manažer, manažer BOZP a manažer EMS z materiálů vyžádaných od ředitelů a odpovědných představených/vedoucích zaměstnanců podklady pro představitele vedení pro ISŘ, který vytváří Zprávu pro přezkoumání ISŘ. Výstupy z přezkoumání vedením obsahují ke každému vstupu závěry, přijatá nápravná opatření a úkoly, na kterých se členové kolegia dohodli, včetně stanovených termínů a jejich plnění a určení odpovědných osob za jejich realizaci a kontrolu. Veškerá opatření přijatá předsedou Úřadu při přezkoumání ISŘ jsou sledována odpovědnými zaměstnanci a představitelem vedení pro ISŘ s cílem zajistit jejich realizaci a vyhodnotit naplnění předpokládaného efektu.

3.3 Vzdělávání v Úřadu průmyslového vlastnictví

Úřad je, jako ústřední orgán státní správy České republiky na ochranu průmyslového vlastnictví, zavázán k plnění řady strategických cílů. Tyto strategické cíle jsou rozděleny podle odpovědností, a to ke státu, k veřejnosti, ke spokojenosti klientů a pro neustálé zlepšování. Jeden ze strategických cílů, s odpovědností ke státu, se týká zaměstnanců a jejich rozvoje – „Racionalizovat a zefektivnit proces vzdělávání zaměstnanců“. Vzdělávání zaměstnanců, včetně zajišťování a realizace dalších částí adaptačního procesu, je v kompetenci odboru patentových informací.

Vedení Úřadu věnuje problematice rozvoje a vzdělávání velkou pozornost, neboť si je vědom vlivu lidských zdrojů na úspěšnost vykonávaných činností. Dalšími důvody pro vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj jsou legislativní změny, zákonná školení nebo vzdělávání zaměstnanců z důvodu zavádění nových technologií a nových požadavků na pracovní místo. Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Úřadu je upraven podle Směrnice pro organizování vzdělávání zaměstnanců a státních zaměstnanců Úřadu průmyslového vlastnictví (dále Směrnice vzdělávání), která je v souladu s Rámcovými pravidly vzdělávání státních

zaměstnanců/zaměstnanců ve služebních/správních úřadech. Směrnice vzdělávání (Úřad, 2019) upravuje postup při prohlubování a zvyšování vzdělání, zejména:

- realizaci adaptačního procesu zaměstnance,
- realizaci průběžného vzdělávání,
- vysílání na tuzemské a zahraniční vzdělávací akce, pořádané v Úřadu i mimo Úřad a povinné vzdělávací akce,
- zajišťování jazykového vzdělávání,
- zajišťování vzdělávání představených,
- povolování studia na středních školách, vyšších odborných školách, vysokých školách a ve vzdělávacích institucích v ČR a zajišťování stabilizace zaměstnanců, kterým bylo zvýšení vzdělání povoleno,
- vyřizování žádostí o služební volno k individuálním studijním účelům,
- zajištění lektorského týmu.

Vzdělávání zaměstnanců Úřadu je realizováno podle plánu vzdělávání a rozvoje, který je schválen kolegiem předsedy a vyplývá ze strategických cílů v oblasti řízení lidských zdrojů. Plán je vytvářen v součinnosti se služebním hodnocením výsledků vzdělávání. Podkladem pro tvorbu plánu jsou individuální plány zaměstnanců, které zohledňují požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnanců, definované pro konkrétní pracovní pozici s přihlédnutím k osobním požadavkům zaměstnance. Individuální vzdělávací plán zaměstnance obsahuje zejména obsahovou náplň nebo téma vzdělávací akce, cíl vzdělávání, předpokládaný termín nebo období konání a předpokládané finanční náklady. Při tvorbě plánu vzdělávání a rozvoje, jsou zohledněny i legislativní požadavky a nedostatky vyplývající z interních a externích auditů. Plán je vytvořen pro období jednoho roku a je pravidelně vyhodnocován v rámci přezkoumání systému kvality. Plán všech vzdělávacích a rozvojových programů je také podkladem pro specifikaci finančního rozpočtu Úřadu.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců probíhá formou externích nebo interních vzdělávacích akcí, kdy Úřad zajišťuje vzdělávání vlastními zaměstnanci – lektory. Lektorský tým Úřadu tvoří zaměstnanci, kteří splňují předpoklady pro výkon činnosti lektora, a to jak z hlediska

odborných znalostí, tak i po stránce pedagogických dovedností. Důvodem využívání vlastních lektorů je odborná znalost a finanční úspora. Externí forma vzdělávání je využívána především v rámci profesních školení, která vyplývají z legislativních požadavků, při školení tzv. měkkých dovedností, jazykovém vzdělávání a v případě některých odborných školení, např. školení managementu v oblasti ISŘ.

Po absolvování adaptačního procesu, jehož průběh je popsán v následující kapitole, je vzdělávání zaměstnanců zajišťováno v rámci prohlubujícího odborného vzdělávání, které se zaměřuje na požadavky na danou pracovní pozici. Jedná se jednak o prohlubování kvalifikace a odbornosti, ale také o získávání nových kompetencí. S ohledem na povahu vykonávaných činností, jsou realizována hlavně školení k novým legislativním požadavkům a právním a ekonomickým předpisům. Je nastaveno i periodické školení v oblasti informačních systémů, např. SyPP a právních systémů, např. ASPI. Podle potřeby jsou zaměstnanci vzděláváni i v oblasti informačních technologií. Zaměstnanci dále mohou své odborné a jazykové znalosti rozšiřovat a upevňovat při zahraničních stážích a zahraničních vzdělávacích akcích, které patří v Úřadu k efektivním metodám rozvoje a vzdělávání. Umožněno je i individuální vzdělávání s dotací 6 dnů za rok.

Zaměstnanci jsou vzděláváni v jazykových znalostech také v rámci skupinových a individuálních jazykových kurzů angličtiny, francouzštiny, němčiny, ruštiny, čínštiny a japonštiny. Jazykové vzdělávání zajišťované Úřadem slouží k získání jazykové kvalifikace podle systému jazykové kvalifikace zaměstnanců ve služebních/správních úřadech. Cílem jazykové výuky je zvýšení jazykové kvalifikace a příprava na vykonání standardizovaných jazykových zkoušek. Úřad vykonání těchto zkoušek zaměstnancům zajišťuje a také hradí poplatek za jejich vykonání (Směrnice vzdělávání, Úřad, 2019). Úřad klade důraz i na vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků. Cílem tohoto vzdělávání je osvojit si kompetence potřebné pro vykonávání vedoucí funkce. Vzdělávání je realizováno podle tematických okruhů, které jsou definovány v Pravidlech (2015, s. 4, online). S ohledem na zavedený management kvality, je kladen důraz na tematické okruhy, zahrnující strategické řízení, řízení procesů, řídicí styly, kontrolu a řízení kvality.

Hodnocení vzdělávání, jako celku, probíhá periodicky jedenkrát v roce v rámci přezkoumání vedením. Vzdělávání je hodnoceno z hlediska celkového rozsahu, struktury vzdělávání i vynaložených nákladů. Jsou vyhodnocovány jednotlivé části plánu vzdělávání, které zahrnují vyhodnocení tuzemských a zahraničních vzdělávacích akcí, vzdělávání profesní (Institut průmyslově-právní výchovy), jazykové vzdělávání,

periodická školení, vstupní vzdělávání, vzdělávání vedoucích zaměstnanců a jiné akce. Podkladem pro hodnocení jsou hodnocení zaměstnanců a jejich nadřízených. Dle Směrnice vzdělávání (Úřad, 2019) je zaměstnanec povinen do 2 měsíců po ukončení akce předložit písemné hodnocení vzdělávací akce včetně hodnocení vzdělávací akce z hlediska kvality a vhodnosti pro splnění vzdělávacích potřeb, které provede přímý nadřízený. U zahraničních vzdělávacích akcí je zaměstnanec povinen, do tří týdnů po návratu, předložit zprávu o zahraniční služební/pracovní cestě. Zahraniční vzdělávací akce, které jsou realizovány elektronickou formou (e-learningy a webináře) jsou vyhodnocovány prostřednictvím dotazníků včetně vyhodnocení efektivity, které provádí přímý nadřízený. Vyhodnocení vzdělávacích akcí, ať už tuzemských nebo zahraničních, je zohledněno při vyhodnocování účelnosti a kvality vzdělávacích akcí u vzdělávacích institucí. Vyhodnocení je také podkladem pro hodnocení dodavatelů, které je periodicky prováděno v rámci plnění požadavků zavedeného systému kvality. Výstupem z hodnocení vzdělávání je Zpráva o hodnocení vzdělávání.

3.4 Adaptační proces v Úřadu průmyslového vlastnictví

Adaptační proces je začleněn do procesu vzdělávání a jak již bylo uvedeno v úvodu této práce, je v Úřadu považován za součást profesního vzdělávání. Účelem adaptačního procesu je rychlé a efektivní začlenění nového zaměstnance do pracovního procesu k dosažení jeho rychlejšího ztotožnění se s cíli a posláním Úřadu. Toto začlenění probíhá prostřednictvím systematického seznámení zaměstnanců s pracovním prostředím, strategií, firemní kulturou, organizačním uspořádáním, celkovým systémem fungování a stylem řízení v Úřadu, s činnostmi na vybraném okruhu útvarů a pracovními podmínkami i způsobilostmi k činnostem v útvaru, do něhož byl zaměstnanec jmenován/zařazen. Dále je cílem adaptačního procesu seznámení zaměstnance s fungováním státní správy. Doba trvání a obsahové zaměření adaptačního procesu jsou rozlišovány podle požadavků na služební/pracovní místo, na které byl zaměstnanec jmenován/zařazen. Adaptační proces v odpovídajícím rozsahu je povinen absolvovat každý zaměstnanec přijatý do služebního nebo pracovního poměru. Garantem procesu adaptace je odbor patentových informací ve spolupráci s ekonomickým odborem a ostatními odbory Úřadu. Adaptační proces zahrnuje vstupní vzdělávání úvodní, odborné a následné. Součástí adaptace je dále stáž, aprobace a dvouleté specializační studium v oboru průmyslové vlastnictví.

Vstupní vzdělávání úvodní

Cílem vstupního vzdělávání úvodního je poskytnout zaměstnanci informace a základní znalosti o Úřadu. Vstupní vzdělávání úvodní, dle Směrnice vzdělávání (Úřad, 2019), zahrnuje:

- informace o rozhodnutí o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo/jmenování na služební místo představeného/pracovní smlouvy a základní informace o působnosti Úřadu vyplývající z právních předpisů a organizační struktury,
- základní informace o povinnostech zaměstnanců v době krizového řízení (zejména zabezpečení požární ochrany),
- úvodní seznámení s vybranými právními předpisy a vnitřními předpisy Úřadu, kterými je zaměstnanec povinen se při výkonu činností řídit,
- seznámení se základy práce s informačními technologiemi v Úřadu a se zdroji elektronických informací,
- seznámení s pravidly etiky,
- seznámení s praxí Úřadu v oblasti environmentální výchovy a osvěty,
- seznámení s Integrovaným systémem řízení v Úřadu,
- seznámení s právy a povinnostmi zaměstnance při používání služebního průkazu státního zaměstnance/průkazu zaměstnance,
- seznámení s pravidly zpracování osobních údajů o zaměstnancích dle Nařízení GDPR,
- základní znalosti a dovednosti zaměstnance potřebné k výkonu požadovaných činností.

Absolvování vstupního vzdělávání úvodního stvrzuje zaměstnanec podpisem na dokladu o ukončení vstupního vzdělávání úvodního. Vstupní vzdělávání úvodní je povinen zaměstnanec absolvovat do 3 měsíců od zařazení nebo jmenování na služební místo/po vzniku pracovního poměru. To neplatí v případě seznámení se s právy a povinnostmi vyplývajícími z právních předpisů upravujících bezpečnost a ochranu zdraví při výkonu služby/práce a požární ochranu, se kterými musí být každý zaměstnanec prokazatelně seznámen v den nástupu do služby/práce.

Vstupní vzdělávání úvodní odborné

Cílem vstupního vzdělávání úvodního odborného je dle Směrnice vzdělávání (Úřad, 2019), poskytnout zaměstnanci základní informace o činnosti Úřadu, odborné znalosti k databázím a intranetu Úřadu a školení k SyPP.

Absolvování vstupního vzdělávání úvodního odborného stvrzuje zaměstnanec svým podpisem na prezenční listině. Vstupní vzdělávání úvodní odborné je zaměstnancem absolvováno zpravidla do 3 měsíců od zařazení nebo jmenování na služební místo/po vzniku pracovního poměru.

Vstupní vzdělávání následné

Cílem vstupního vzdělávání následného je, jak uvádí Směrnice vzdělávání (Úřad, 2019), poskytnout zaměstnanci ucelené znalosti o procesech fungování státní správy v oblasti právního systému, veřejné správy, veřejných financí, Evropské unii a seznámení se základy efektivní komunikace. Toto vzdělávání je pro zaměstnance v pracovním poměru povinné a je realizováno formou e-learningu. Pro státní zaměstnance nebo zaměstnance v pracovním poměru na služebním místě, je toto vzdělávání jednou z forem přípravy k vykonání úřednické zkoušky. Vstupní vzdělávání následné se zahajuje nejdříve po absolvování vstupního vzdělávání úvodního a ukončuje se nejpozději do 12 měsíců od zařazení na služební místo nebo od vzniku pracovního poměru.

Aprobace

Cílem aprobace je zajistit způsobilost zaměstnance vykonávat samostatně činnost podle požadavků na služební nebo pracovní místo. V průběhu aprobace zaměstnanec podrobněji prostuduje soubor vnitřních předpisů a dokumentů Úřadu stanovujících zejména obecné povinnosti a nároky zaměstnanců související se služebním nebo pracovním poměrem, které jsou dostupné ve vnitřním informačním systému – intranetu. Dále se seznamuje s právními a vnitřními předpisy Úřadu a činnostmi, jejichž znalost se váže ke konkrétnímu služebnímu nebo pracovnímu místu. Aprobaci zaměstnanec započne zpravidla v prvních 3 měsících jeho služebního/pracovního poměru. Aprobace může být až 3letá, a to v závislosti na útvaru, kam byl zaměstnanec jmenován nebo zařazen. Tento útvar také aprobaci zajišťuje.

Stáž

Stáž ve vybraných útvarech může vykonat zaměstnanec na základě rozhodnutí svého nadřízeného. Program i termíny, zpravidla jednodenní stáže, jsou předem stanoveny na daný

rok. Cílem stáže je seznámit zaměstnance s činností jednotlivých vybraných útvarů, s jejich vzájemnou provázaností a s právními a vnitřními předpisy Úřadu vztahujícími se k činnosti útvaru. Absolvování stáže stvrzuje zaměstnanec svým podpisem na prezenční listině. Stáž je zaměstnancem absolvována zpravidla do 6 měsíců od zařazení nebo jmenování na služební místo nebo po vzniku pracovního poměru.

Specializační studium v oboru průmyslové vlastnictví

Toto studium je povinné, až na výjimky, pro všechny nové zaměstnance. Úřad má zájem nové zaměstnance co nejdříve po nástupu zaškolit v problematice ochrany duševního vlastnictví a toto studium zaměstnancům poskytuje komplexní přehled o ochraně průmyslového vlastnictví a průmyslově-právních informacích. Studium je dvouleté a uskutečňuje se formou dálkového studia. Specializační studium se zakončuje závěrečnou odbornou zkouškou, kterou tvoří obhajoba odborné práce a ústní zkouška z hlavních předmětů.

4 Metodologie výzkumného šetření

4.1 Teoretická východiska metodologie výzkumného šetření

Pro výzkumné šetření byl využit smíšený výzkum, který je podle Molnára (2012, s. 47) mnohými výzkumníky využíván a kombinuje v rámci jednoho výzkumu přístup jak kvantitativní, tak kvalitativní. Výhodou kombinace těchto přístupů je předcházení opomenutí některých faktorů zkoumaného problému. V první fázi šetření byl zvolen kvantitativní výzkum. Kvantitativní výzkum definují Armstrong a Taylor (2015, s. 649) jako empirickou metodu, která je založena „na shromažďování faktických údajů, které jsou měřeny a kvantifikovány. Odpovídá na výzkumné otázky z hlediska výzkumníka“. Data jsou vyhodnocována na základě statistické analýzy a je možno je shromáždit pomocí dotazníků, průzkumu, pozorování nebo experimentu.

Dle Zháněla et al. (2014, s. 16, s. 29) je kvantitativní výzkum návrhem testu, který má potvrdit nebo zamítnout hypotézu nebo jiné tvrzení. Tento test má určit pravdivost dané hypotézy a může být všeobecnou i pro další situace. Jako hlavní metoda sběru dat bylo zvoleno dotazníkové šetření. Dotazník je „prostředkem k získávání informací o myšlení, zkušenostech, pocitech, postojích, názorech a znalostech, hodnotách a intencích. Informace v dotazníku se mohou týkat dotazované osoby nebo popisu externích objektů“.

Dotazník je v současné době, jak uvádí Lindnerová et al. (2016, s. 49), díky komunikačním technologiím nejvíce používanou metodou sběru dat. Výhodou jsou nízké náklady na dotazníkové šetření. „Výhodný je také pro značnou anonymitu respondentů, čímž nedochází v takové míře k jejich sebestylizaci, ovšem za předpokladu správně formulovaných otázek. Na druhou stranu právě obliba a rozšířenost dotazníkových šetření může vést k neochotě respondentů další dotazník vyplňovat, může tedy značně klesnout návratnost dotazníku.“

V další fázi šetření byla využita kvalitativní metoda – polostrukturované rozhovory s otevřenými otázkami. Podle Zháněla et al. (2014, s. 29) je rozhovor metodou, kdy „tazatel shromažďuje data od informanta, který data poskytuje. Rozhovory mohou probíhat tváří v tvář, pomocí telefonu nebo interaktivně po internetu. Síla rozhovoru spočívá v tom, že výzkumník může klást dodatečné otázky, aby si upřesnil získané informace. Rozhovor (interview) může být řízený (standardizovaný) nebo volný (nestandardizovaný)“. Výhodou rozhovorů je podle Armstronga a Taylora (2015, s. 650), že jsou během nich získány informace přímo od lidí z oblasti výzkumu, dochází k lepšímu a hlubšímu poznání zkoumané skutečnosti a tazatel má možnost se ujistit, že došlo k pochopení otázek. Nevýhodou je však

zvýšená náročnost na čas a znalosti tazatele, možnost ovlivňování dotazovaného, neurčité odpovědi a vznik dodatečných otázek. U standardizovaného rozhovoru s otevřenými otázkami jsou, podle Zháněla et al. (2014, s. 30), „otázky a jejich pořadí předem dány. Všem respondentům jsou položeny stejné otázky ve stejném pořadí. Otázky jsou formulovány jako otevřené“.

Dalším zdrojem dat byla obsahová analýza dokumentů. Tato metoda může podle Dismana (2011, s. 168-169) analyzovat jakékoliv sdělení a „může se zabývat právě tak obsahem sdělení, jako jeho formou, autorem i adresátem takového sdělení“.

4.2 Výzkumné otázky a metody šetření

Cílem práce je analýza adaptačního procesu zaměstnanců zvolené organizace z pohledu managementu kvality dle ISO 9001 a Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech. Na základě získaných údajů budou navržena možná řešení, která by v budoucnu vedla k větší efektivitě stávajícího procesu adaptace. Navržená opatření by měla zlepšit zavedený systém řízení kvality v oblasti adaptačního procesu a jeho soulad s požadavky Metodického pokynu. Výsledná efektivita by se měla projevit snížením nálezů při interním i externím auditu, zlepšením hodnocení adaptačního procesu ze strany zaměstnanců a nadřízených a zvýšením úrovně vzdělávání zaměstnanců v průběhu adaptace.

K dosažení cíle byly zvoleny následující výzkumné otázky:

VO1: Jak zaměstnanci hodnotí průběh adaptačního procesu?

Pro první fázi šetření, která byla realizována formou dotazníkového šetření, byly k VO1 stanoveny následující výzkumné předpoklady (hypotézy):

H1: Většina zaměstnanců² sdílí názor, že adaptační proces je prováděn v souladu s nastavenými pravidly.

H2: Alespoň 70 % zaměstnanců hodnotí adaptační proces jako výborný, poskytující vše nutné pro rychlou adaptaci.

Vyhodnocení H1 bude probíhat ve vazbě na otázku z dotazníkového šetření č. 12 – Myslíte si, že je adaptační proces realizován v souladu s nastavením?

² Většina zaměstnanců = více než 70 % respondentů (zaměstnanců, kteří absolvovali v posledních 4 letech adaptační proces)

Vyhodnocení H2 bude probíhat vazbě na otázku z dotazníkového šetření č. 21 – Adaptační proces hodnotíte jako:

- a) výborný, poskytl mi vše nutné pro rychlou adaptaci,
- b) průměrný, dal by se zlepšit,
- c) nedostačující a neefektivní.

Výzkumné otázky pro druhou část šetření, která probíhala formou polostrukturovaných rozhovorů, byly stanoveny na základě teoretických východisek a na základě výše uvedených realizovaných činností organizace, které souvisejí se vzděláváním a adaptačním procesem.

VO2: Jak je realizován adaptační proces s ohledem na požadavky ISO 9001 a Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech?

VO3: Jak nastavit procesy, aby splňovaly požadavky nově zaváděného Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech na adaptační proces?

V návaznosti na výzkumné otázky byly využity metody dotazníkového šetření, polostrukturovaných rozhovorů a obsahové analýzy dokumentů. Otázky v dotazníkovém šetření i v rozhovorech byly rozděleny do stejných oblastí (nastavení procesu, pracovní adaptace, adaptace na firemní kulturu a sociální adaptace). Na tyto oblasti byla zaměřena také obsahová analýza dokumentů. Při závěrečném vyhodnocování informací byly komparovány názory zaměstnanců na adaptační proces ve sledovaných oblastech s názory vedení organizace a zaměstnanců, kteří tento proces zajišťují s přihlédnutím k plnění požadavků normy ISO 9001 a Metodického pokynu. Vyhodnocení bylo doplněno o informace a fakta, která byla zjištěna při obsahové analýze relevantní dokumentace.

Oblasti:

- Oblast I obsahovala otázky, které se vztahovaly k nastavení adaptačního procesu, bylo zjišťováno, zda je adaptační proces plánován, řízen a vyhodnocován a jak zaměstnanci tento proces hodnotí.
- Oblast II se týkala hodnocení názorů zaměstnanců na průběh pracovní adaptace, včetně dotazu na možnosti zlepšení její efektivnosti a kvality.

- Oblast III obsahovala otázky, které zjišťovaly postupy a názory zaměstnanců na adaptaci na firemní kulturu.
- Oblast IV zahrnovala otázky související se sociální adaptací.

4.3 Vlastní výzkumné šetření

Časový harmonogram a průběh šetření

První fáze šetření byla realizována v termínu 1. 12. – 17. 12. 2019 elektronicky, a to prostřednictvím dotazníku umístěného na serveru Survio. Týden před rozesláním dotazníku byli respondenti osobně kontaktováni s vysvětlením, čeho se dotazník týká a s prosbou o jeho vyplnění. Této fázi šetření předcházelo pilotní šetření a následná úprava formulace otázek v dotazníku. Předvýzkum byl prováděn na 5 respondentech, kteří se výzkumného šetření formou dotazníkového šetření nezúčastnili. Pro druhou fázi šetření, formou rozhovorů, byli v průběhu prosince 2019 osobně kontaktováni respondenti pro rozhovory a domluven termín a místo, kde rozhovor proběhne. Zároveň byla respondentům předána struktura základních témat rozhovoru. Rozhovory byly realizovány v termínu 10. – 14. 2. 2020. V průběhu února 2020 proběhla také obsahová analýza dokumentů.

Vymezení objektu šetření

V době, kdy bylo prováděno výzkumné šetření, bylo v Úřadu zaměstnáno cca 200 zaměstnanců. Z důvodu nízké fluktuace a nízkého počtu nově nastupujících zaměstnanců, byli do výběrového souboru zařazeni zaměstnanci, kteří nastoupili do Úřadu v posledních 4 letech. Jednalo se celkem o 42 zaměstnanců.

Pro získání informací prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů byl osloven představitel vrcholného managementu, který je zároveň představitelem managementu kvality a ředitelem odboru patentových informací s odpovědností za vzdělávání v Úřadu, vedoucí oddělení vzdělávání a referentka tohoto oddělení. Respondenti z oddělení vzdělávání byli vybráni z důvodu, že toto oddělení v organizaci plní funkci vzdělávacího zařízení a jeho činnost přímo souvisí s procesem adaptace.

Pro obsahovou analýzu dokumentů byla využita dokumentace, která souvisí s procesem řízení lidských zdrojů a relevantní dokumentace systému řízení kvality. Byla analyzována Směrnice vzdělávání a rozvoje státních zaměstnanců a zaměstnanců Úřadu, Studijní a organizační řád specializačního studia Institutu průmyslově-právní výchovy, Kontext organizace, Politika

ISŘ, Příručka ISŘ, SW Adonis, Zpráva z hodnocení vzdělávání zaměstnanců za rok 2019
a Zpráva pro přezkoumání ISŘ 2019.

5 Vyhodnocení a interpretace výzkumného šetření

5.1 Výstupy z dotazníkového šetření

V úvodu dotazníku byl respondentům objasněn smysl a obsah tohoto šetření. Vyplnění i vyhodnocení dotazníku probíhalo anonymně. Dotazník obsahoval celkem 33 otázek, které byly rozděleny do 5 oblastí. Po úvodních informacích následovala Oblast I s otázkami č. 1 – č. 13, které byly zaměřeny na nastavení adaptačního procesu, včetně otevřené otázky, kdy byli respondenti dotazováni na rezervy adaptačního procesu. Oblast II, obsahovala otázky č. 14 – č. 22, které souvisely s průběhem pracovní adaptace a zahrnovaly i otevřenou otázku, aby zaměstnanci měli možnost zaznamenat konkrétní doporučení, která by přispěla v budoucnu k zefektivnění procesu adaptace. Oblast (III) byla zaměřena na adaptaci na firemní kulturu (otázky č. 23 – č. 25) a sociální adaptací (č. 26 – č. 29). Otázky v závěru dotazníku (č. 30 – č. 33) se týkaly identifikačních údajů respondentů (věk, dosažené vzdělání apod.)

Pro jednoznačnost a srozumitelnost odpovědí jsou otázky převážně uzavřené, pro zjištění názorů či námětů jsou voleny otázky otevřené. Výsledné odpovědi z dotazníku byly exportovány ze systému Survio, zpracovány v editoru MS Office Excel. Na základě analýzy zjištěných dat bylo provedeno vyhodnocení, nejčastěji v procentech se slovním komentářem. U výstupů s širším portfoliem odpovědí byly výstupy znázorněny graficky. Výsledky této fáze šetření byly v souhrnném výsledku šetření kromě vyhodnocení také komparovány s vyhodnocením polostrukturovaných rozhovorů a doplněny o poznatky z obsahové analýzy dokumentů. Plné znění dotazníku je uvedeno v Příloze 1.

Oblast I – Nastavení adaptačního procesu

Otázka č. 1: Byl/a jste seznámen/a s nastavením adaptačního procesu?

Z odpovědí na otázku č. 1 vyplývá, že 26 (76 %) respondentů bylo s nastavením adaptačního procesu seznámeno, ostatní (24 %) byli seznámeni pouze částečně a informace si museli zjišťovat sami.

Otázka č. 2: Bylo Vám jasné, jak tento proces bude probíhat?

Co se týče jasnosti průběhu procesu adaptace, 13 respondentů (36 %) uvedlo, že jim bylo jasné, jak bude tento proces probíhat, 20 (56 %) se vyjádřilo, že jim to bylo spíše jasné a 3 respondenti (8 %) uvedli, že spíše nevěděli, jak bude proces probíhat.

Otázka č. 3: Byl/a jste seznámen/a se svým adaptačním plánem?

Podle odpovědí na následující otázku je možno konstatovat, že 26 respondentů (72 %) bylo se svým adaptačním plánem seznámeno, ostatní seznámeni nebyli.

Otázka č. 4: Byl/a jste seznámen/a s délkou a způsobem vyhodnocení adaptačního procesu?

Z šetření vyplynulo, že pouze 25 respondentů (69 %) bylo seznámeno s délkou a způsobem vyhodnocení adaptačního procesu, ostatní seznámeni nebyli.

Otázka č. 5: Byl/a jste seznámen/a s cílem adaptačního procesu?

S cílem adaptačního plánu bylo seznámeno 28 respondentů (78 %), ostatní seznámeni nebyli.

Otázka č. 6: Bylo prováděno průběžné hodnocení v předem nastavených termínech?

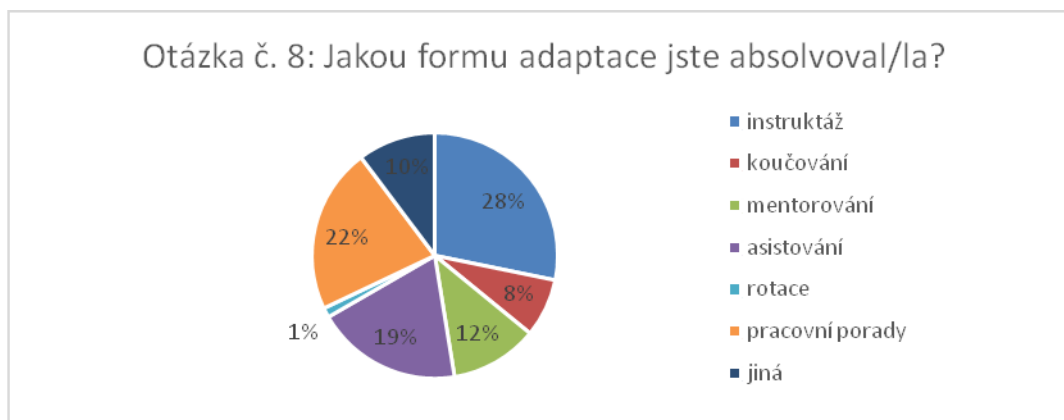
Na otázku č. 6 odpovědělo kladně 15 (42 %) respondentů, 12 (33 %) respondentů uvedlo, že hodnocení bylo prováděno nahodile a u 9 (25 %) průběžné hodnocení prováděno nebylo.

Otázka č. 7: Byl/a jste v průběhu adaptačního procesu dotazován/a na spokojenost s úkoly, kolegy, organizací?

Na tuto otázku odpovědělo 22 (61 %) respondentů kladně, negativně se k této otázce vyjádřilo 14 (39 %) respondentů.

Otázka č. 8: Jakou formu adaptace jste absolvoval/a?

Graf 4: Jakou formu adaptace jste absolvoval/la?



Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce byli respondenti vyzváni, aby označili všechny nabízené možnosti (viz graf 4) a u jiné možnosti uvedli, o jakou formu adaptace se jednalo. Nejčastější formou adaptace (28 %) byla instruktáž. Dále převažovaly pracovní porady (22 %), asistování (19 %) a mentorování

12 (%). Méně byla využita forma koučování (8 %). Jako jinou formu adaptace (10 %) respondenti uvedli řadu povinných a volitelných seminářů a školení, vzdělávání v oboru, pověření úkolem, aprobaci a specializační studium průmyslově právní výchovy. Nejméně využitou formou adaptace byla rotace (1 %).

Otázka č. 9: Byl/a jste seznámen/a s formou adaptace?

Většina respondentů, 22 (67 %), byla s formou adaptace seznámena, 11 (33 %) však bylo seznámeno pouze částečně.

Otázka č. 10: Byl Vám na základě hodnocení adaptačního procesu nastaven plán rozvoje kompetencí nebo plán vzdělávání?

Na tuto otázku odpovědělo 19 (51 %) respondentů kladně, 11 (30 %) záporně a 7 (19 %) nevědělo, zda jim byl na základě hodnocení adaptačního procesu plán rozvoje kompetencí nebo plán rozvoje nastaven.

Otázka č. 11: Jak hodnotíte úroveň nastavení adaptačního procesu?

Úroveň nastavení adaptačního procesu ohodnotilo 22 (59 %) respondentů jako výbornou, 15 (41 %) jen jako průměrnou.

Otázka č. 12: Myslíte si, že je adaptační proces realizován v souladu s nastavením?

Na tuto otázku odpovědělo 20 (54 %) respondentů kladně a 17 (46 %) respondentů neví, zda je tento proces realizován v souladu s nastavením.

Otázka č. 13: Jaké jsou podle Vás rezervy v nastavení adaptačního procesu?

Tato otázka byla otevřená a poskytovala prostor pro komentář respondentů. Pouze 12 (44 %) respondentů uvedlo konkrétní doporučení, 10 (37 %) se vyjádřilo, že neví, jaké jsou rezervy procesu adaptace a 5 (19 %) respondentů ohodnotilo nastavení procesu jako dostatečné.

Oblast 2 – Pracovní adaptace

Otázka č. 14: Byl/a jste seznámen/a s Vaší pracovní náplní?

Otázka č. 15: Byl Vám přidělen mentor nebo někdo na koho byste se mohl/a obrátit?

Všichni respondenti odpověděli, že byli seznámeni se svou pracovní náplní, 32 (86 %) z nich se mohlo obrátit na mentora nebo někoho jiného a 5 (14 %) respondentů odpovědělo, že tuto možnost mělo pouze částečně.

Otázka č. 16: Co Vám nejvíce pomohlo při zaškolování?

Nejvíce respondentům pomohly při zaškolování rady kolegů (37 %), možnost konzultace s mentorem nebo pověřenou osobou (33 %), pomoc nadřízeného (27 %), metodické pokyny (3 %) a žádný respondent neoznačil možnost procesního nastavení činností.

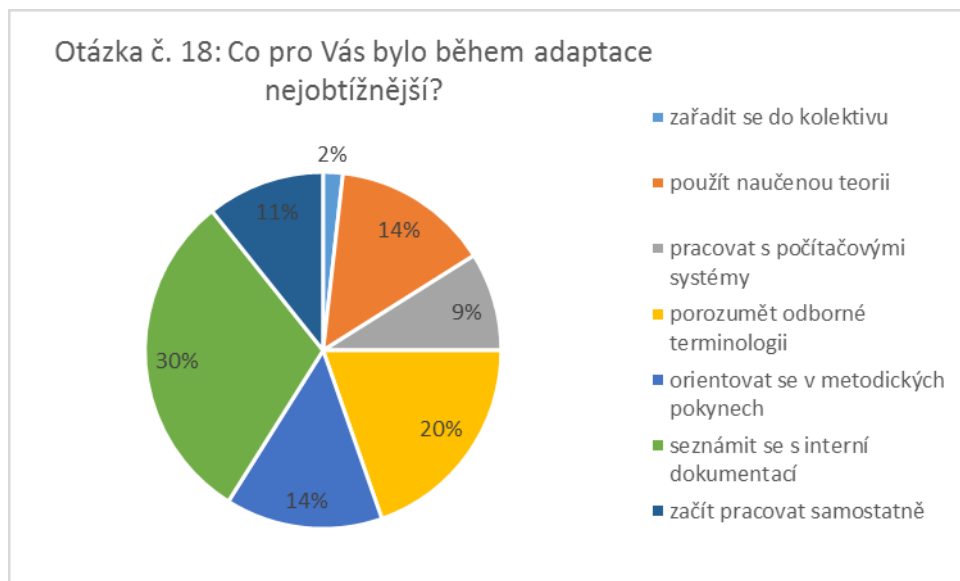
Otázka č. 17: Za jak dlouho jste mohl/a (budete moci) pracovat zcela samostatně?

7 (22 %) respondentů mohlo zcela samostatně pracovat již za měsíc, 20 (54 %) za více než 3 měsíce a za rok a déle 10 (27 %).

Otázka č. 18: Co pro Vás bylo během adaptace nejobtížnější?

Respondenti mohli označit maximálně 2 možnosti. Nejtěžší bylo pro respondenty seznámit se s interní dokumentací (30 %) a porozumět odborné terminologii (20 %), orientovat se v metodických pokynech a použít naučenou teorii (14 %), začít pracovat samostatně (11 %). Méně náročná byla práce s počítačovými systémy (9 %) a nejméně obtížné bylo zařadit se do kolektivu (2 %) viz graf 5.

Graf 5: Co pro Vás bylo během adaptace nejobtížnější?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19: Mohl/a jste se během procesu adaptace účastnit vzdělávacích akcí, které by Vám pomohly lépe zvládnout svoji práci?

32 (86 %) respondentů odpovědělo, že se těchto akcí mohlo účastnit, ostatní, celkem 5 (14 %) uvedlo, že tuto možnost mělo pouze částečně.

Otázka č. 20: Cítil/a jste se po absolvování adaptačního procesu jako plnohodnotný zaměstnanec?

Na tuto otázku odpovědělo 15 (40 %) respondentů kladně, 18 (49 %) respondentů se spíše cítilo plnohodnotným zaměstnancem, 3 (8 %) spíše ne a 4 (11 %) respondenti se jako plnohodnotní zaměstnanci po absolvování adaptačního procesu necítili.

Otázka č. 21: Adaptační proces hodnotíte jako:

- d) výborný, poskytl mi vše nutné pro rychlou adaptaci,
- e) průměrný, dal by se zlepšit,
- f) nedostačující a neefektivní.

Více než polovina, celkem 22 (59 %) respondentů hodnotilo adaptační proces jako výborný a poskytující vše nutné pro rychlou adaptaci, 15 (41 %) respondentů se vyjádřilo, že by se adaptační proces dal zlepšit a hodnotili jej jen jako průměrný.

Otázka č. 22: Uveďte, co by podle Vás přispělo k rychlejší a efektivnější adaptaci.

Všichni respondenti se k této otázce vyjádřili, přičemž 12 (33 %) z nich uvedlo, že neví, co by přispělo, 3 (8 %) uvedli, že není třeba nic zlepšovat, 3 (8 %) uvedli, že by přispěla lepší informovanost a 19 (51 %) respondentů uvedlo doporučení nebo stanovisko:

- *„semináře,*
- *vzhledem ke komplexnosti pracovních úkolů nelze urychlit,*
- *ochota pracovních zkušenějších kolegů podělit se o své know-how,*
- *seznámení se se všemi pracovišti Úřadu,*
- *časový a věcný plán, průběžná konzultace plnění plánu, prostor pro konzultaci problémů a názorů,*
- *možnost sdílet znalosti a zkušenosti kolegů,*
- *jednoznačné definování a součinnost při poskytování relevantních informací, potřebných pro kvalitní práci (tj. právními předpisy a stanovisky počínaje, přes vypíchnutí nejdůležitějších změn, aby je člověk měl pohromadě a nemusel je získávat nahodile),*
- *více školení Evropské patentové organizace v Praze,*

- *spolupráce,*
- *úplné zaškolení odborníkem na danou oblast,*
- *mít možnost pozorovat při práci kolegu (y),*
- *více času,*
- *lepší komunikace mezi kolegy, ochota,*
- *více komunikace s nadřízeným během adaptace,*
- *rychlejší zpětná vazba,*
- *předání agendy kompetentní osobou,*
- *především musí být zaškolovaný vnímavý a učenlivý a k sobě musí mít dobrého mentora,*
- *srozumitelnější metodika a počítačový systém,*
- *výraznější role přímého nadřízeného, velmi bych v prvních dnech ocenil dokument se základními praktickými informacemi pro nové pracovníky“.*

Otázka č. 23: Byl/a jste seznámen/a s hodnotami a kulturou organizace?

25 (68 %) respondentů uvedlo, že bylo s hodnotami a kulturou organizace seznámeno, 10 (27 %) respondentů bylo seznámeno pouze částečně a 2 (5 %) respondenti odpověděli negativně.

Otázka č. 24: Jakým způsobem jsou během adaptačního procesu firemní kultura a hodnoty organizace komunikovány a předávány?

Na tuto otázku 17 (46 %) respondentů uvedlo, že jim byly informace předány při úvodním školení, 11 (30 %) tyto informace obdrželo během pohovoru s nadřízeným, 5 (13 %) uvedlo, že nejsou komunikovány a 4 (11 %) byli informováni na pracovních poradách.

Otázka č. 25: Ztotožňuje se s kulturou organizace a jejími hodnotami?

18 (49 %) respondentů se s kulturou organizace a jejími hodnotami ztotožňuje, 16 (43 %) se spíše ztotožňuje a 3 (8 %) se spíše neztotožňuje.

Otázka č. 26: Byl/a jste představen/a svému pracovnímu kolektivu?

Otázka č. 27: Jak Vás přijali spolupracovníci?

Všichni respondenti byli představení svému pracovnímu kolektivu a 14 (38 %) respondentů uvedlo, že spolupracovníci je přijali velmi dobře, 11 (30 %) bylo přijato dobře a 12 (32 %) výborně.

Otázka č. 28: Cítíte se být součástí pracovního kolektivu?

Na tuto otázku odpovědělo kladně 26 (70 %) respondentů, 11 (30 %) respondentů se tak spíše cítilo.

Otázka č. 29: Co Vám usnadnilo začlenění do pracovního kolektivu?

23 (65 %) respondentům usnadnila začlenění do pracovního kolektivu společná práce, 13 (35 %) uvedlo pomoc ze strany spolupracovníků a pouze 1 (3 %) nastavení adaptačního procesu.

Identifikační údaje

Celkový počet oslovených zaměstnanců byl 42, návratnost dotazníku byla od 37 respondentů, což je 88 % z oslovených zaměstnanců. Z tohoto počtu se šetření zúčastnilo 73 % žen a 27 % mužů. Ve věkovém rozpětí 22 – 30 let byli 3 respondenti 8%, od 31 – 50 let 25 respondentů (68 %) a 51 a více let bylo celkem 9 (24 %) respondentům.

Z pohledu dosaženého vzdělání byli nejvíce zastoupení respondenti s vysokoškolským vzděláním, celkem 30 (81 %), zbývajících 8 respondentů (19 %) mělo středoškolské vzdělání. Co se týče doby zaměstnání v Úřadu, 33 respondentů (89 %) bylo zaměstnáno v Úřadu déle než 1 rok.

5.2 Výstupy z polostrukturovaných rozhovorů

Pro získání informací pomocí polostrukturovaných rozhovorů byla uskutečněna tři osobní setkání – osloven byl ředitel (dále respondent 1), který je odpovědný za vzdělávání v organizaci a zároveň je představitelem vedení pro systém řízení kvality. Další rozhovor byl veden s vedoucí oddělení vzdělávání (dále respondent 2) a vzdělávací referentkou tohoto oddělení (dále respondent 3). Před samotným rozhovorem dotazovaní obdrželi strukturu základních témat rozhovoru. Časová dotace na jeden rozhovor byla 60 minut. Odpovědi na jednotlivé otázky byly zaznamenány a následně vyhodnoceny.

K výzkumným otázkám VO2 a VO3 byla stanovena hlavní témata, které byla zaměřena na stejné oblasti (nastavení procesu, pracovní adaptace, adaptace na firemní kulturu a sociální adaptace) jako dotazníkové šetření, tak, aby bylo možné v souhrnném hodnocení výzkumného šetření komparovat výsledky.

VO2: Jak je realizován adaptační proces s ohledem na požadavky ISO 9001 a Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech?

Oblast I Nastavení adaptačního procesu

Téma 1 – Nastavení, řízení a vyhodnocování adaptačního procesu

Výstupy rozhovorů v bodech:

- Proces adaptace je v Úřadu nastaven a procesně řízen. Adaptační proces je začleněn do procesu vzdělávání a je součástí profesního vzdělávání.
- Odpovědnost za nastavení procesu má odbor patentových informací, který se spolu s odborem ekonomickým a určenými zaměstnanci podílí na zajišťování a realizaci adaptačního procesu. Proces adaptace je v souladu s Rámcovými pravidly vzdělávání zaměstnanců ve služebních úřadech a Rámcovými pravidly zaměstnanců ve správních úřadech nastaven interním dokumentem Směrnicí pro vzdělávání státních zaměstnanců a zaměstnanců Úřadu průmyslového vlastnictví. Jako samostatný proces je v tomto dokumentu řešen od roku 2019, jako reakce na plnění kritéria zlepšování podle Metodického pokynu.
- Pro jednotlivé části adaptačního procesu jsou stanoveny cíle, způsoby realizace, ukončení a výstupy.
- Proces adaptace je řízen procesně v rámci zavedeného managementu kvality. V procesní mapě jsou jednotlivým částem adaptačního procesu přiděleni garanti a stanovena kritéria jakosti procesu, která jsou v rámci přezkoumání vedením periodicky vyhodnocována. Proces adaptace je zatím vyhodnocován pouze komplexně v rámci vyhodnocování plánu vzdělávání. V roce 2019 byl proces adaptace poprvé monitorován jako celek.
- Respondenti shodně uvedli, že zatím není nastaveno plánování a vyhodnocování procesu adaptace pro jednotlivé zaměstnance, pokud jsou tyto činnosti prováděny, děje se tak pouze částečně a není zdokumentováno. Zohledňování názorů a požadavků zaměstnanců na adaptační proces není zatím realizováno, není zavedeno hodnocení ze strany zaměstnanců ani jiné zpětné vazby.

Téma 2 – Nástroje využívané v procesu adaptace

- Respondenti shodně uvedli jako využívané nástroje intranet a SW Adonis, v kterých je k dispozici relevantní dokumentace a procesní mapy, týkající se procesu adaptace. Příručka pro nové zaměstnance zatím není využívána, bude součástí plnění kritéria zlepšení podle Metodického pokynu pro řízení kvality.

Téma 3 – Provádění průběžného a konečného hodnocení adaptačního procesu

- Respondenti shodně odpověděli, že průběžné a konečné hodnocení adaptace jednotlivých zaměstnanců není prováděno systematicky. Je realizováno a dokumentováno pouze v některých útvarech.
- Respondent 1 uvedl, že záleží také na přístupu a tradicích útvaru. V některých odborných útvarech jsou nastaveny dvouleté plány, které jsou v průběhu i v závěru období vyhodnocovány. Průběžné i konečné hodnocení je realizováno také u specializačního studia.
- Respondent 3 uvedl, že pokud je prováděno vyhodnocení adaptačního procesu, je většinou využíváno k nastavení plánu vzdělávání, ale není dokumentováno.

Oblast II Pracovní adaptace

Téma 4 – Jakým způsobem je podporován proces pracovní adaptace?

- Respondenti shodně odpověděli, že proces pracovní adaptace je podporován aprobační a nově zavedenými stážemi.
- Respondent 1 uvedl jako další způsob podpory pracovní adaptace možnost komunikace a sdílení znalostí a zkušeností s pověřeným pracovníkem – mentorem, který také dohlíží a kontroluje výkon činnosti nového zaměstnance např. při komunikaci s klientem. Způsoby podpory pracovní adaptace by, dle vyjádření tohoto respondenta, měly být uvedeny v budoucnu také v příručce nového zaměstnance.

Oblast III Adaptace na firemní kulturu

Téma 5 – Jakým způsobem je podporován proces adaptace zaměstnanců na firemní kulturu a hodnoty organizace?

- Respondenti uvedli, že proces adaptace zaměstnanců na firemní kulturu a hodnoty organizace je podporován předáním informací v úvodním školení, kde je nový zaměstnanec seznámen s relevantní dokumentací (Etický kodex, Politika ISŘ).

- Respondent 1 uvedl, že dále adaptace v této oblasti není formalizována, může být podporována prostřednictvím sdílení hodnot organizace pověřeným pracovníkem, nadřízeným nebo spolupracovníky. Nejčastější překážkou v úspěšné adaptaci na kulturu a hodnoty organizace může být nevhodný výběr pověřeného pracovníka.
- Respondent 3 uvedl, že přestože je v Úřadu podporována adaptace na kulturu a hodnoty organizace formou interní dokumentace, chybí kontrola, zda se s těmito dokumenty nový zaměstnanec seznámil. Překážkou úspěšné adaptace může být také osobní postoj nebo nedostatek zájmu ze strany nového zaměstnance.

Část IV Sociální adaptace

Téma 6 – Jakým způsobem je v organizaci podporována úspěšná sociální adaptace?

- Respondent 1 uvedl, že Úřad se snaží vytvářet přívětivé kolegiální prostředí, podporou sociální adaptace je i fungování odborové organizace. Úspěšnou sociální adaptaci podporuje také povaha Úřadu, která je otevřený a slušný k veřejnosti a tím kladně působí i na nové zaměstnance. Překážkou úspěšné sociální adaptace mohou být komplikované mezilidské vztahy, které se snaží Úřad potírat a úspěšně řešit spory.
- Respondent 2 uvedl, že na úspěšnou sociální adaptaci má kladný vliv poměrně malý zaměstnanecký kolektiv, v kterém se nový zaměstnanec lépe zorientuje a naváže sociální kontakty, sdílení firemní kultury s prvky kolegiality a vstřícného přístupu. Za překážku úspěšné sociální adaptace lze možno považovat nedostatečnou komunikaci směrem od vedení.

VO3: Jak nastavit procesy, aby splňovaly požadavky nově zaváděného Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech?

Téma 7 – Jak je prověřováno plnění požadavků systému řízení kvality podle Metodického pokynu v oblasti adaptačního procesu?

- Respondent 1 uvedl, že v září 2018 v Úřadu proběhlo přezkoumání již zavedeného systému kvality, a to zejména z pohledu naplnění obsahu definovaných kritérií zlepšování dle Metodického pokynu. Externí vyhodnocení systému kvality provedla SSS Ministerstva vnitra prostřednictvím tzv. šetření na místě. Ve zprávě z přezkumu bylo konstatováno, že procesy a činnosti vykonávané v ÚPV, které jsou nastaveny dle požadavků ISO 9001, odpovídají stanoveným kritériím, vymezujícím povinnou, tzv. minimální míru kvality ve služebních úřadech. Ve

zpráve byla uvedena doporučení k uvedení stávajícího systému do souladu s kritérii kvality. Doporučovanou oblastí ke zlepšení a uvedení do souladu s požadavky Metodického pokynu byl také proces adaptace. Výstupem ze zprávy z přezkumu byl doporučení ohledně absence příručky nového zaměstnance. Bylo přijato opatření k jejímu vytvoření. Je prováděna analýza souladu s požadavky Metodického pokynu. Po vyhodnocení bude nutno nastavit proces tak, aby byly splněny všechny požadované výstupy.

- Respondenti 2 a 3 na tuto otázku v zásadě shodně uvedli, že v rámci plnění požadavků Metodického pokynu byl proces adaptace zaveden do Směrnice pro vzdělávání a jako celek poprvé v roce 2019 komplexně monitorován. V souvislosti s plněním požadavků Metodického pokynu v oblasti adaptace však bude nutno uvést do souladu stávající adaptační proces dále tak, aby plnil požadovaná kritéria dle Metodického pokynu, zvláště chybějící příručku pro nové zaměstnance, individuální plánování, vyhodnocování a návazné plánování vzdělávání.

5.3 Výstupy z obsahové analýzy interních dokumentů

Cílem obsahové analýzy dokumentů bylo zjistit, jakým způsobem je adaptační proces zakotven v interní dokumentaci organizace a zda jsou v relevantní dokumentaci zohledněny požadavky normy ISO 9001 na kvalitu procesního řízení a Metodického pokynu na adaptační proces. Bylo také zjišťováno, zda jsou s tyto dokumenty dostupné zaměstnancům a zda jsou s nimi noví zaměstnanci seznamováni.

Směrnice vzdělávání a rozvoje státních zaměstnanců a zaměstnanců Úřadu

Směrnice vzdělávání upravuje v souladu s Rámcovými pravidly vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech a s Rámcovými pravidly vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech postup při realizaci vzdělávání zaměstnanců Úřadu, včetně adaptačního procesu zaměstnance nově přijatého do služebního/pracovního poměru. V rámci revize Směrnice vzdělávání v roce 2019, byl do tohoto dokumentu zanesen v rámci plnění kritéria zlepšování Metodického pokynu proces adaptace, včetně stáží a aprobace. V dokumentu je definována oblast vzdělávání vedoucích zaměstnanců, jehož zajištění patří rovněž k povinným výstupům kritéria zlepšování 8 – Adaptační proces, dle Metodického pokynu.

Aktualizovaná verze dokumentu byla schválena předsedou Úřadu a nabyla účinnosti dnem 25. ledna 2019. Adaptační proces je v gesci odboru patentových informací ve spolupráci s ekonomickým odborem a ostatními odbory Úřadu. V dokumentu je adaptační

proces rozčleněn na jednotlivé části, které mají definovaný účel, obsah a dobu trvání. Pro všechny části adaptačního procesu je stanoven cíl. Pro jednotlivé části adaptačního procesu je určen způsob, kterým je stvrzeno absolvování, jedná se o prezenční listinu, doklad o absolvování nebo osvědčení. Stvrzení absolvování není formalizováno u stáže a aprobace. Směrnice v době, kdy probíhala obsahová analýza dokumentace, nezohledňovala nově revidovaná Rámcová pravidla vzdělávání ve služebních úřadech s účinností od 1. 1. 2020.

Studijní a organizační řád specializačního studia Institutu průmyslově-právní výchovy

Tento dokument stanovuje v souladu s ustanovením Organizačního řádu Úřadu obsah a organizaci dvouletého specializačního studia, které je jednou z forem adaptace nových zaměstnanců Úřadu. Obsah studia je dán učebními plány a osnovami, podle kterých se studující účastní konzultací a přednášek. Podle pokynů vyučujících vykonávají kontrolní a jiné předepsané práce a podrobují se ve stanovených termínech zápočtům a zkouškám. Hlavními způsoby kontroly studia jsou: průběžná kontrola studia během vyučovacího období, zápočty a zkoušky. Specializační studium se zakončuje závěrečnou odbornou zkouškou, kterou tvoří obhajoba odborné práce a ústní zkouška z hlavních předmětů. Úspěšným absolventům je vydáno osvědčení o absolvování specializačního studia v oblasti ochrany průmyslového vlastnictví.

Kontext organizace

Dokument je součástí dokumentace ISŘ a Úřad v něm určil interní i externí aspekty a zainteresované strany, které jsou relevantní pro účel jeho činností a strategické zaměření. Tyto aspekty, zainteresované strany a informace o nich jsou v periodě jednoho roku monitorovány a přezkoumávány. U jednotlivých aspektů jsou definovány dopady na činnost Úřadu a uvedeno, zda je dopad pozitivní nebo negativní. Podle stupně významu (1 – nejméně důležitý, 2 – důležitý, 3 – velmi důležitý a 4 – významný), je ohodnocena jejich důležitost a závažnost. Jedním z interních aspektů jsou zaměstnanci s požadovanými znalostmi a odbornou způsobilostí. Aspekt je ohodnocen stupněm 3 – jako velmi důležitý. K eliminaci rizika tohoto aspektu bylo přijato opatření, kdy je kladen důraz na výběr kvalitních zaměstnanců při výběrovém řízení, dodržování adaptačního procesu a proškolení zaměstnanců v rámci průběžného vzdělávání. Dalším aspektem, který souvisí s procesem adaptace, jsou znalosti a dovednosti zaměstnanců, jejichž význam je ohodnocen stupněm 4 – jako významný. K eliminaci rizika je přijato opatření, kdy jsou v rámci adaptačního procesu realizovány stáže, aprobace a dvouleté specializační studium. Zaměstnanci jako

zainteresovaná strana a zajištění jejich odborné úrovně je ohodnoceno stupněm 2 – jako důležité, přičemž zajištění dostupných zdrojů pro výkon jejich činností je ohodnoceno stupněm 3 – jako velmi důležité.

Politika ISŘ

Politika ISŘ je strategickým dokumentem, který vytváří vrcholové vedení a schvaluje a vyhlašuje předseda Úřadu, který je odpovědný za to, že tento dokument obsahuje závazky k udržování a zlepšování ISŘ a poskytuje rámec pro stanovení cílů v oblasti ISŘ, se zaměřením na plnění požadavků a očekávání všech zainteresovaných stran Úřadu, tj. státu, zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů a společenského okolí. Záměrem je poskytovat stále kvalitnější a kompletnější služby, to vše v souladu s právním řádem České republiky, normami Evropské unie a mezinárodními smlouvami, jichž je Česká republika smluvní stranou.

Politika ISŘ je komunikována na všech úrovních řízení Úřadu a je periodicky přezkoumávána z hlediska vhodnosti. Úspěch Úřadu a důvěra v kvalitu poskytovaných služeb, bezpečnost dat a všech informací týkajících se hodnot průmyslového vlastnictví, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a šetrný vztah k životnímu prostředí závisí na schopnosti všech zaměstnanců uspokojit nároky zákazníků a všech zainteresovaných stran. Vedení Úřadu se zavazuje uskutečňovat vyhlášenou Politiku ISŘ prostřednictvím řízení procesů a činností stanovených v ISŘ, který je popsán v Příručce ISŘ. Pro zpracování, vydání a řízení Politiky ISŘ je definovaný proces ISŘ – 01 Strategické řízení, členěný na subprocessy – Definice mise, vize, strategie, Zpracování Politiky ISŘ a Aktualizace Politiky ISŘ.

V dokumentu je deklarován důraz, který klade Úřad na kvalifikovanost a vysokou odbornou úroveň zaměstnanců a její průběžné prohlubování, což souvisí se vzděláváním zaměstnanců, které zahrnuje i adaptační proces.

Příručka ISŘ

Příručka ISŘ je nejvyšším základním dokumentem ISŘ a je závazná pro všechny zaměstnance Úřadu. Pro zákazníky slouží tento dokument jako průkaz systémového zajišťování důvěry v kvalitu poskytovaných služeb, bezpečnost svěřených dat a informací, dodržování požadavků na BOZP a ochranu životního prostředí. Při externí prověrce ISŘ je Příručka ISŘ předkládána jako podklad pro vedení prověrky k doložení shody funkčního Integrovaného systému řízení se zavedenými normami. Co se týče vymezení ISŘ, je v dokumentu konstatováno, že ISŘ je vymezen z hlediska procesů, produktů, organizačních útvarů a předpisů.

Adaptační proces je v procesní mapě součástí procesu ISŘ – 08 Řízení lidských zdrojů se subprocesy: Vstupní školení úvodní, Vstupní školení odborné, Vstupní školení následné a Specializační studium – pracovníci. Co se týče vymezení z hlediska produktů, je v dokumentu uvedeno jako produkt vzdělávání, jehož součástí je i adaptační proces. Pokud se jedná o vymezení z hlediska organizačních útvarů, je relevantní uvedený odbor patentových informací jako garant adaptačního procesu a ekonomický odbor jako jeden z realizátorů tohoto procesu. Vymezení z pohledu předpisů uvádí právní a všeobecně závaznou dokumentaci, vnitřní předpisy a systémovou dokumentaci, která souvisí s procesem adaptace a je uvedena v platné podobě na intranetu Úřadu a v SW Adonis.

Adaptační proces je v Příručce ISŘ řešen, v souladu s požadavkem normy ISO 9001 7.1 Zdroje, v kapitole Management zdrojů, v podkapitole Odborná způsobilost, vědomí závažnosti a výcvik.

Odborná způsobilost pro zastávané činnosti v ISŘ je v Úřadu zajištěna a rozvíjena formou výcviku nově přijímaných i stávajících zaměstnanců. Používané formy plánovaného a periodického výcviku slouží rovněž ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců a ke zdůrazňování důležitosti plnění potřeb a očekávání zainteresovaných stran.

Požadavky na funkční/pracovní místa jsou uvedeny v popisech pracovních míst. Zjišťování potřeb výcviku a zajišťování způsobilosti zaměstnanců včetně nově přijímaných, vedení záznamů o způsobilosti zaměstnanců a jejich výcviku a hodnocení přijatých opatření je obsahem procesu ISŘ – 08 Řízení lidských zdrojů.

SW Adonis – procesní mapa

Pro všechny zaměstnance Úřadu je tento model dostupný na intranetu a je závaznou formou dokumentace. Proškolení a informace o procesní mapě je realizováno v rámci školení k ISŘ jedenkrát ročně. Noví zaměstnanci v této oblasti nejsou speciálně proškolení, informace o umístění procesní mapy na intranetu obdrží v rámci úvodního odborného školení k databázím a intranetu.

Adaptační proces je zde shodně s Příručkou ISŘ uváděn jako součástí procesu ISŘ – 08 Řízení lidských zdrojů a vztahuje se k subprocesům: Vstupní školení úvodní, Úvodní odborné školení, Vstupní školení následné a Specializační studium – pracovníci. Procesům a všem činnostem uvnitř procesů jsou přiřazeny odpovědnosti, související potřebné dokumenty a závazné předpisy. Funkce a jejich odpovědnosti za procesy a činnosti uvnitř procesů jsou

detailně nastaveny pomocí rolí. Součástí procesní mapy je i veškerá související dokumentace, obsahující interní předpisy a externí legislativní a jiné požadavky.

Zpráva z hodnocení vzdělávání zaměstnanců za rok 2019

Předkládaný materiál je určen pro vnitřní potřeby Úřadu a hodnotí vzdělávání zaměstnanců Úřadu za rok 2019, a to z hlediska celkového rozsahu, struktury vzdělávání i vynaložených nákladů. Jeho struktura vychází ze systému vzdělávání, které se řídí Směrnicí pro organizaci vzdělávání státních zaměstnanců a zaměstnanců Úřadu průmyslového vlastnictví ze dne 25. ledna 2019. V dokumentu je konstatováno, že vzdělávání zaměstnanců Úřadu se v roce 2019 řídilo plánem vzdělávání a rozvoje, který byl schválen kolegiem předsedy Úřadu dne 13. 3. 2019. Součástí plánu byl i adaptační proces. V roce 2019 byl adaptační proces poprvé komplexně monitorován. Do adaptačního procesu náleží všechny formy vstupního a následného vzdělávání, stáž, specializační studium, zajišťované odborem patentových informací a odborem ekonomickým a aprobace zajišťovaná odbornými útvary. Informace o adaptačním procesu budou nově součástí příručky pro nové zaměstnance a také součástí vstupního vzdělávání úvodního.

Organizace a evidence vzdělávání je součástí nového personálního systému OKbase, ve kterém je řada procesů souvisejících se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců automatizována. Vzdělávací aktivity si budou jednotliví zaměstnanci řídit prostřednictvím webové samoobsluhy. Automatizované tak bude například vyhodnocení akcí i jejich efektivity, zajištění účasti na vypsaných akcích nebo připomínka konání akcí. Součástí nově zaváděného systému bude i komplexní přehled a evidenci adaptačního procesu nových zaměstnanců, včetně evidence vykonaných stáží, aprobací i specializačního studia.

Zpráva pro přezkoumání vedením 2019

Předseda Úřadu provádí pravidelně jednou ročně (po ukončení a vyhodnocení kalendářního roku) přezkoumání ISŘ za účelem vyhodnocení jeho účinnosti, zjištění potřeb eventuálních změn systému, Politiky a cílů ISŘ. Pro toto přezkoumání zpracovává manažer kvality z materiálů vyžádaných od ředitelů a odpovědných představených/vedoucích zaměstnanců podklady pro představitele vedení pro ISŘ, který vytváří Zprávu pro přezkoumání ISŘ. Podkladem pro zpracování Zprávy pro přezkoumání ISŘ jsou povinné vstupy definované v normě ISO 9001 (2015. s. 35), jejich analýzy a závěry z oblastí ISŘ. Výstupy z přezkoumání vedením obsahují ke každému vstupu závěry, přijatá nápravná opatření a úkoly, na kterých se přítomní členové kolegia dohodli, včetně stanovení termínů plnění

a určení odpovědných osob za jejich realizaci a kontrolu. Přijaté závěry jsou dokumentovány záznamem z přezkoumání. Jedním ze vstupů vztahujícím se k procesu adaptace je Hodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců Úřadu se v roce 2019 řídilo plánem vzdělávání a rozvoje, který byl schválen kolegiem předsedy Úřadu dne 13. 3. 2019. Následně byl plán v termínu do 31. 3. 2019 ještě doplněn o požadavky na vzdělávání, které vyplynuly ze služebního hodnocení. Plán byl rozdělen na několik částí, a to adaptační proces (vstupní vzdělávání, aprobace, stáže a specializační studium), dále na průběžné vzdělávání (tuzemské a zahraniční vzdělávací akce a periodická školení), vzdělávání představených, jazykové vzdělávání a dále konference, případně jiné akce, u kterých není třeba hodnocení, ale měly by být evidovány. Vstupní vzdělávání bylo uskutečňováno v návaznosti na počet nově přijatých zaměstnanců. Plán vzdělávání byl v oblasti povinných školení (periodická a vstupní) splněn na 100 %. V ostatních částech byl plán splněn na 83 %.

S procesem adaptace souvisí kapitola věnovaná systému kvality podle Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech. Je zde konstatováno, že bylo k doporučení z přezkumu, které se týkalo kritéria zlepšování 8 – Adaptační proces, přijato opatření vydat vstupní příručku nového zaměstnance a začlenit ji do interní dokumentace Úřadu.

V rámci přezkumu byla vyhodnocena kritéria jakosti u všech procesů, které se týkají procesu adaptace. Všechny nastavené parametry byly ve sledovaném období splněny. V přehledu opatření z externích auditů bylo přijato opatření k doporučení, které se týká rozšíření interních auditů o požadavky programů vlády ČR, tzn., že bude interním auditům v roce 2020 podrobena oblast implementace kritérií zlepšování, včetně kritéria 8 – Adaptační proces, podle Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech.

5.4 Shrnutí výsledků šetření

V této kapitole budou shrnuty výsledky dotazníkového šetření, polostrukturovaných rozhovorů a obsahové analýzy podle jednotlivých oblastí. Následně budou tyto výsledky komparovány.

Identifikační údaje

Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 37 respondentů, návratnost dotazníku byla 88 %. Genderové zastoupení respondentů koresponduje s počtem zastoupení mužů a žen v Úřadu a potvrzuje zjištění Analýzy současného stavu personálních procesů ve správních úřadech (2015, s. 5), která uvádí, že v ústředních orgánech státní správy pracuje více žen než mužů, konkrétně 60 % žen a 40 % mužů. Také věkové rozpětí respondentů 22 – 30 let (8%), 31 – 50

let (68 %) a 51 a více (24 %), odpovídá věkovému složení zaměstnanců Úřadu a zároveň odráží stav ve státní správě, kdy je podle Výroční zprávy o státní službě za rok 2018 (2019, s. 38, online) 50 % státních zaměstnanců starších 46 let a podíl státních zaměstnanců mladších 30 let je 10,5 %. Z pohledu dosaženého vzdělání byli nejvíce zastoupení respondenti s vysokoškolským vzděláním (81 %), zbývajících 19 % mělo středoškolské vzdělání. Tento poměr nejvyššího vzdělání potvrzuje skutečnost, že většina zaměstnanců Úřadu jsou specialisté ve svém oboru, kdy je pro výkon činností vysokoškolské vzdělání nutným předpokladem. Co se týče doby zaměstnání v Úřadu, 89 % bylo zaměstnáno v Úřadu déle než 1 rok. Tento poměr souvisí s faktem, že respondenti byli, s ohledem na nízký počet nových nástupů do Úřadu za rok, vybráni za období 4 let zpětně.

Oblast I Nastavení adaptačního procesu

Dotazníkové šetření

V části, která se týkala nastavení procesu adaptace, z odpovědí respondentů vyplývá, že většina (76 %) respondentů byla s nastavením adaptačního procesu seznámena, ostatní byli seznámeni pouze částečně a informace si museli zjišťovat sami. Co se týče jasnosti průběhu, 36 % respondentů uvedlo, že jim bylo jasné, jak bude tento proces probíhat, 56 % se vyjádřilo, že jim to bylo spíše jasné a 8 % uvedlo, že spíše nevěděli, jak bude proces probíhat. Odpověď na tuto otázku souvisí s otázkou nastavení procesu a stejně jako v této oblasti by i v oblasti srozumitelnosti přineslo zlepšení individuální nastavení procesu adaptace.

Z odpovědí na otázku ohledně seznámení s adaptačním plánem v dotazníkovém šetření vyplynulo, že 72 % respondentů se svým adaptačním plánem bylo seznámeno. To znamená, že je tato činnost prováděna, i když není systémově nastavena a důsledkem je skutečnost, že 28 % nových zaměstnanců se svým individuálním plánem seznámeno nebylo. Z šetření dále vyplynulo, že pouze 69 % respondentů bylo seznámeno s délkou a způsobem, jak bude adaptační proces vyhodnocen. Na otázku, zda bylo prováděno průběžné hodnocení, odpovědělo kladně 42 % respondentů, 33 % uvedlo, že hodnocení bylo prováděno nahodile a u 25 % průběžné hodnocení vůbec prováděno nebylo.

Co se týče absolvovaných forem adaptace, byli respondenti vyzváni, aby označili všechny nabízené možnosti a u jiné možnosti uvedli, o jakou formu adaptace se jednalo. Nejčastější formou adaptace byla pro 60 % respondentů instruktáž. Dále převažovaly pracovní porady, které označilo 46 % respondentů a asistování, které označilo 40 % respondentů. 24 % respondentů označilo formu mentorování, 3 % rotaci, 16 % koučování a 22 % absolvovalo

jinou formu adaptace. Jako jinou formu respondenti uvedli řadu povinných a volitelných seminářů a školení, vzdělávání v oboru, pověření úkolem, aprobaci a specializační studium průmyslově právní výchovy.

Většina respondentů (67 %) byla s formou adaptace seznámena, 33 % však bylo seznámeno pouze částečně. Požadavek na seznámení s formou adaptace je součástí individuálního plánu adaptace, který je dle Metodického pokynu (2015, s. 53, online) požadovaným výstupem pro plnění kritéria zlepšování 8 – Adaptační proces. Tuto oblast adaptace bude nutno zlepšit, tak, aby došlo k naplnění požadavků Metodického pokynu. Co se týče nastavení plánu rozvoje kompetencí nebo plánu vzdělávání na základě hodnocení adaptačního procesu, odpovědělo 51 % respondentů kladně, 30 % záporně a 19 % nevědělo, zda jim byl na základě hodnocení adaptačního procesu plán rozvoje kompetencí nebo plán rozvoje nastaven.

Více než polovina (59 %) respondentů hodnotila adaptační proces jako výborný a poskytující vše nutné pro rychlou adaptaci, 41 % respondentů se vyjádřilo, že by se adaptační proces dal zlepšit a hodnotili jej jen jako průměrný. V tomto zjištění lze spatřovat příležitost pro zlepšení i přesto, že žádný respondent nehodnotil úroveň nastavení adaptačního procesu jako nedostatečnou.

Na otázku, zda je adaptační proces realizován v souladu s nastavením, odpovědělo kladně jen 54 % respondentů, ostatní nevěděli. Poměrně nízká úroveň povědomí o této oblasti může být známkou nedostatečné informovanosti nových zaměstnanců o procesním řízení činností Úřadu nebo souviset s neúplným prostudováním dokumentace, která adaptační proces detailně definuje a popisuje (Směrnice vzdělávání). V tomto zjištění lze rovněž spatřovat příležitost ke zlepšení.

Jedna z otevřených otázek v dotazníkovém šetření poskytovala respondentům prostor pro komentář k tomu, zda vidí nějaké rezervy v nastavení adaptačního procesu. Pouze 44 % respondentů uvedlo konkrétní doporučení, 37 % se vyjádřilo, že neví, jaké jsou rezervy procesu adaptace a 19 % respondentů ohodnotilo proces jako dostatečně nastavený. Pokud respondenti uvedli doporučení ke zlepšení, jednalo se o zlepšení komunikace mezi členy týmu i ostatními zaměstnanci, předávání informací při nástupu i v průběhu adaptačního procesu, předávání zkušeností a zájem o názor zaměstnance.

Polostrukturované rozhovory

Při polostrukturovaných rozhovorech respondenti odpověděli, že proces adaptace je nastaven a procesně řízen, včetně nastavení odpovědností a řídicí dokumentace, to potvrdila i obsahová

analýza dokumentace. Proces adaptace je řízen procesně v rámci zavedeného managementu kvality. V procesní mapě jsou jednotlivým částem adaptačního procesu přiděleni garanti a stanovena kritéria jakosti procesu, která jsou v rámci přezkoumání vedením periodicky vyhodnocována. Proces adaptace je zatím vyhodnocován pouze komplexně v rámci vyhodnocování plánu vzdělávání. V roce 2019 proběhlo monitorování adaptačního procesu jako celku. V současné době probíhá analýza souladu s požadavky Metodického pokynu na adaptační proces, který bude nastaven tak, aby byly splněny všechny požadované výstupy. Respondenti shodně uvedli, že zatím není nastaveno individuální plánování a konečné vyhodnocování procesu adaptace pro jednotlivé zaměstnance je prováděno pouze částečně a není dokumentováno. Podobně je tomu u průběžného hodnocení procesu adaptace, které není prováděno systematicky a je dokumentováno pouze v některých útvarech nebo v případě specializačního studia. Co se týče nastavení plánu rozvoje kompetencí nebo plánu vzdělávání na základě hodnocení adaptačního procesu, respondenti uvedli, že v případech, kdy je provedeno vyhodnocení adaptačního procesu a je využito k nastavení plánu vzdělávání, není dokumentováno. V současné době není nastaveno poskytování zpětné vazby nebo hodnocení adaptačního procesu novými zaměstnanci.

Obsahová analýza

Obsahovou analýzou relevantních dokumentů a systémů organizace, bylo zjištěno, že tyto dokumenty pokrývají veškeré oblasti cyklu vzdělávání zaměstnanců včetně procesu adaptace. Realizaci vzdělávání zaměstnanců Úřadu, včetně adaptačního procesu zaměstnance upravuje Směrnice vzdělávání v souladu s Rámcovými pravidly vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech a s Rámcovými pravidly vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Adaptační proces je rozčleněn na jednotlivé části, které mají definovaný účel, obsah, dobu trvání a cíl. Absolvování jednotlivých částí je dokumentováno. Adaptace je podle Příručky ISŘ procesně řízena a v SW Adonis je součástí procesu ISŘ – 08 Řízení lidských zdrojů se subprocesy – Vstupní školení úvodní, Vstupní školení odborné, Vstupní školení následné a Specializační studium – pracovníci. Jak je uvedeno v procesní mapě (SW Adonis), jsou procesům a všem činnostem uvnitř těchto procesů jsou přiřazeny odpovědnosti, související potřebné dokumenty a závazné předpisy. Funkce a jejich odpovědnosti za procesy a činnosti uvnitř procesů jsou detailně nastaveny pomocí rolí. K procesům je přiřazena i veškerá související dokumentace, obsahující interní předpisy a externí legislativní a jiné požadavky. Podle informací ze Zprávy pro přezkoumání 2019 je proces adaptace v rámci přezkoumání vedením pravidelně vyhodnocován. Dokumentované informace, týkající se vzdělávání

a procesu adaptace se skládají ze směrnic, pokynů, příkazů, rozhodnutí a příslušných záznamů (plán vzdělávání, prezenční listiny, osvědčení, čestná prohlášení). Zároveň zahrnují politiku organizace, cíle a kontext organizace. Dokumentace je zpracována v textovém editoru WORD, případně EXCEL, SW Adonis a zaměstnanci je využívána pomocí vnitřního systému intranet. Všechny dokumenty popisující ISŘ a návazné záznamy jsou řízeny. To znamená, že jejich zpracování, schválení, aktualizace a změnové řízení podléhá předem stanovenému postupu tak, aby bylo zajištěno používání pouze platné a aktuální dokumentace. Veškeré nové nebo aktualizované předpisy a dokumenty jsou zaměstnancům zasílány emailem. Dle Zprávy z přezkoumání zatím není zavedeno prokazatelné seznamování s předpisy, v budoucnu bude implementována aplikace pro seznamování s dokumenty státní služby SSS Ministerstva vnitra.

V průběhu psaní této práce byla revidována Rámcová pravidla ve služebních úřadech (dále nová Pravidla). V návaznosti na účinnost (od 1. 1. 2020) služebního předpisu náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 4 ze dne 5. listopadu 2019, kterým jsou tato pravidla stanovena, bude nutno revidovat relevantní dokumentaci a příslušné změny, které se budou týkat také adaptačního procesu, zanést do procesní mapy.

Komparace

Z odpovědí v rozhovorech i obsahové analýzy dokumentů vyplynulo, že adaptační proces je nastaven a procesně řízen, to znamená, že jsou plněny požadavky managementu kvality, avšak zjištění, které vyplynulo z dotazníkového šetření, že nebyli seznámeni všichni respondenti s nastavením adaptačního procesu a také nevěděli, zda je podle nastavení realizován, je známkou absence systémového nastavení, absencí individuálního přístupu a zároveň příležitostí pro zlepšení v této oblasti. Tento nedostatek bude nutno odstranit a přijmout opatření, neboť seznámení s individuálním plánem adaptace je jedním z požadavků Metodického pokynu (2015, s. 53) a také požadavkem zavedené normy ISO 9001 (2015, s. 20), kdy cíle a plánování k jejich dosažení mají být komunikovány. V současné době, kdy probíhá implementace požadavků Metodického pokynu v oblasti adaptace, není povinná tvorba individuálního plánu zatím realizována. Ke stejnému zjištění dospěla i obsahová analýza dokumentace.

Dotazníkové šetření ukázalo, že s délkou a způsobem, jak bude adaptační proces vyhodnocen, nebylo seznámeno 31 % respondentů. Absence těchto informací znamená, že respondenti nevěděli, jak dlouho bude adaptační proces trvat a to může být jistým znakem nesystematičnosti a nahodilosti. To potvrzuje i obsahová analýza, která ukázala, že délka

jednotlivých částí procesu adaptace sice definována je (Směrnice vzdělávání, SW Adonis), ale není formalizována a systémově nastavována délka individuální adaptace. Podle Metodického pokynu (2018, s. 51-52, online), by doba adaptace měla kopírovat zkušební dobu a v průběhu této doby by mělo proběhnout vyhodnocení z důvodu možného přenastavení hodnotících parametrů nebo přijetí dalších opatření. Obsah vyhodnocení by měl vycházet z individuálního plánu adaptace a zohledňovat také formu adaptace.

Dotazníkovým šetřením bylo dále zjištěno, že není plněn požadavek na realizaci průběžného hodnocení podle Metodického pokynu (2015, s. 51, online), tzn., aby nadřazený toto hodnocení prováděl a s ohledem na délku adaptace předem naplánoval.

Průběžné hodnocení bylo provedeno u necelé poloviny respondentů nebo bylo prováděno nahodile a u čtvrtiny respondentů dokonce průběžné hodnocení vůbec prováděno nebylo. Toto zjištění koresponduje s odpověďmi z rozhovorů, ve kterých se respondenti shodli, že vyhodnocování je prováděno, ale pouze částečně a není zdokumentováno. Tuto skutečnost potvrzuje i obsahová analýza dokumentace, neboť individuální hodnocení (průběžné i konečné) není formálně nastaveno a systémově je realizováno pouze u specializačního studia, jak uvádí Studijní a organizační řád specializačního studia Institutu průmyslově-právní výchovy.

Přínosem průběžného hodnocení je dle Metodického pokynu (2018, s. 51, online) i kontrola plnění zadaných úkolů a kontrola spokojenosti s kolegy a organizací. Jedna z otázek v dotazníkovém šetření byla věnována právě této oblasti, přičemž jen 61 % respondentů odpovědělo, že bylo v průběhu adaptace dotazováno, jak jsou spokojeni s kolegy i organizací. Zlepšení a nastavení pravidel pro průběžné hodnocení napříč celým Úřadem by mohlo přinést zlepšení i v této oblasti.

Jako nejčastější forma adaptace byla respondenty označena instruktáž. Tato forma adaptace je podle Armstronga a Taylora (2015, s. 699) využívána hlavně v případech, kdy je třeba nové pracovníky naučit specifické administrativní činnosti a tou činností prováděné v Úřadu bezesporu jsou. Podle Metodického pokynu (2018, s. 49-51, online), je výběr formy adaptace definován jako součást individuálního plánu adaptace, který je dle Metodického pokynu (2015, s. 53, online) požadovaným výstupem pro plnění kritéria zlepšování 8 – Adaptační proces.

Skutečnost, že více než třetina respondentů byla s formou adaptace seznámena pouze částečně, souvisí i se zjištěním z obsahové analýzy dokumentů, které ukázalo, že tento plán

není vytvářen a není tak plněn požadavek Metodického pokynu. Tuto oblast adaptace bude nutno zlepšit, aby došlo k naplnění požadavků Metodického pokynu.

Pokud bylo zjišťováno nastavení plánu rozvoje kompetencí nebo plánu vzdělávání na základě hodnocení adaptačního procesu, ukázalo se, že 30 % respondentům plán takto nastaven nebyl a 19 % respondentů tuto informaci nemělo. Tomuto zjištění odpovídají i vyjádření respondentů při rozhovorech, kteří uvedli, že v případech, kdy je provedeno vyhodnocení adaptačního procesu a je využito k nastavení plánu vzdělávání, není dokumentováno. Zlepšení v této oblasti by přineslo další možnost identifikace rozvoje kompetencí zaměstnance a znamenalo by lepší provázanost s plánem vzdělávání v Úřadu.

Co se týče uvedení rezerv v adaptačním procesu, společným tématem bylo zlepšení komunikace. Respondenti v dotazníkovém šetření uvedli jako doporučení zlepšení komunikace mezi členy týmu i ostatními zaměstnanci, předávání informací při nástupu i v průběhu adaptačního procesu, předávání zkušeností a zájem o názor zaměstnance.

Rovněž při obsahové analýze Zprávy pro přezkoumání 2019 byla při šetření spokojenosti zaměstnanců oblast komunikace v Úřadu vyhodnocena jako oblast, ve které byly shledány rezervy a ve které bude nutno přijmout opatření ke zlepšení. Rezerva v oblasti komunikace byla také informací, která vyplynula z rozhovorů, kdy nedostatečná komunikace byla uvedena jako překážka v procesu adaptace.

Z rozhovorů vyplynula informace o absenci poskytování zpětné vazby a hodnocení adaptačního procesu ze strany nových zaměstnanců. S touto skutečností koresponduje fakt, že tato oblast není procesně řízena ani jinak formalizována, což potvrdila obsahová analýza dokumentů. V poskytování zpětné vazby a hodnocení adaptačního procesu ze strany zaměstnance lze spatřovat rezervy a příležitost ke zlepšení. Nastavením pravidel a procesním řízením zároveň bude plněn jeden z požadavků Metodického pokynu.

Oblast II Pracovní adaptace

Dotazníkové šetření

V další části šetření se respondenti vyjadřovali k otázkám, které souvisely s pracovní adaptací. Všichni respondenti v dotazníkovém šetření odpověděli, že byli seznámeni se svou pracovní náplní a téměř všichni (86 %) z nich se mohli obrátit na mentora nebo někoho jiného. Ostatní měli tuto možnost pouze částečně. Nejvíce respondentům pomohly při zaškolování rady kolegů (37 %), možnost konzultace s mentorem nebo pověřenou osobou (33 %) a pomoc nadřízeného (27 %). Metodické pokyny pomohly jen velmi málo (3 %) a žádný respondent

neoznačil možnost procesního nastavení činností. Skutečnost, že žádný respondent neoznačil jako pomoc při zaškolování procesní nastavení činností, je známkou toho, že i přes zavedený systém procesního řízení nejsou noví zaměstnanci o této možnosti dostatečně informováni a nevyužívají výhody, které tento detailně zpracovaný systém poskytuje. Proškolení v oblasti procesního řízení, by mohlo být příležitostí pro zlepšení managementu kvality.

Pokud se jedná o dobu, kdy mohli nebo budou moci respondenti pracovat zcela samostatně, 22 % respondentů odpovědělo, že mohli zcela samostatně pracovat již za měsíc, 54 % za více než 3 měsíce a za rok a déle 27 %. V případě, kdy byla uváděna kratší doba, se zřejmě jednalo o technickohospodářské pracovníky, pro které je doba měsíce dostatečná. U respondentů, kteří mohli pracovat samostatně až za delší dobu, se jedná o přípravu na výkon speciální odborné činnosti, kdy pracují pod dohledem zkušenějšího kolegy nebo mentora, v některých útvarech se může jednat i o dobu 3 let. Nejobtížnější bylo v průběhu adaptace seznámit se s interní dokumentací a porozumět odborné terminologii.

Pokud respondenti odpovídali na otázku ohledně možnosti účastnit se během procesu adaptace vzdělávacích akcí, které by jim pomohly lépe zvládnout práci, téměř všichni respondenti odpověděli, že se těchto akcí mohli účastnit, někteří (14 %) tuto možnost měli pouze částečně. Změnu a zlepšení v této oblasti by mohla přinést nová povinnost bezprostředně nadřízených zaměstnanců, vyplývající z nových Pravidel (Rámcová pravidla vzdělávání ve služebních úřadech dle služebního předpisu č. 4/2019, s. 6, online), která se týká vypracování mimořádného individuálního vzdělávacího plánu v případě nástupu nebo návratu zaměstnance během kalendářního roku.

Téměř všichni respondenti (89 %) se po absolvování adaptačního procesu cítili být plnohodnotnými zaměstnanci. Pokud hodnotili kvalitu adaptačního procesu, více než polovina (59 %) respondentů jej hodnotila jako výborný, poskytující vše nutné pro rychlou adaptaci, 41 % respondentů se vyjádřilo, že by se adaptační proces dal zlepšit a hodnotili jej jako průměrný, negativní hodnocení nebylo zaznamenáno.

Pokud respondenti uvedli doporučení k rychlejší a efektivnější adaptaci, nejčastěji se objevovaly aktivity a činnosti, které by přispěly k získání více informací, např. formou seminářů, komunikací s kolegy, nadřízenými apod.

Rozhovory

Z rozhovorů vyplynulo, že pracovní adaptace je podporována aprobacemi a nově také stážemi. Podporu spatřovali respondenti i v možnosti komunikace a sdílení znalostí

a zkušeností s mentorem. Důležitou podporou je také dohled mentora na výkon činnosti nového zaměstnance a kontrola komunikace s klientem. Vhodným způsobem podpory pracovní adaptace by byly v budoucnu také informace uvedené v příručce nového zaměstnance.

Obsahová analýza

Obsahová analýza ukázala, že proces adaptace je, jak uvádí Směrnice vzdělávání, podporován zařazením nových forem adaptace, konkrétně aprobací a stáží. Podle Zprávy o hodnocení vzdělávání za rok 2019, bude součástí nově zaváděného personálního systému i komplexní přehled a evidenci adaptačního procesu nových zaměstnanců, včetně evidence vykonaných stáží, aprobací i specializačního studia.

Pracovní adaptaci by měla dle informací ze Zprávy pro přezkoumání 2019 usnadnit také příručka nového zaměstnance. Její vydání souvisí s implementací požadavků Metodického pokynu, které se týká kritéria zlepšování 8 – Adaptační proces.

Komparace

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce respondentům pomohly při zaškolování rady kolegů. Jako druhá byla uváděna možnost konzultace s mentorem nebo pověřenou osobou, shodně tuto možnost, jako pomoc v oblasti pracovní adaptace vnímali i respondenti ve svých rozhovorech. Rozhovory poskytly informaci, že podporou v oblasti pracovní adaptace jsou stáže a aprobace. Z analýzy dokumentů však vyplynulo zjištění, že stáže a aprobace jsou sice definovány jako součást adaptačního procesu ve Směrnici vzdělávání, ale nejsou procesně řízeny. Ve Zprávě z hodnocení vzdělávání zaměstnanců za rok 2019, je uvedeno, že v nově zaváděném personálním systému bude prováděna evidence vykonaných stáží a aprobací a veden komplexní přehled a evidence adaptačního procesu nových zaměstnanců. Příležitostí ke zlepšení je nastavení procesního řízení té části adaptačního procesu, která se týká stáží a aprobací.

Pokud se jedná o dobu, kdy mohli nebo budou moci respondenti pracovat zcela samostatně, uváděli respondenti doby dle nabízených možností od jednoho měsíce (22 %) až po dobu delší než rok (27 %). Z obsahové analýzy je však zřejmé, že v dokumentaci není systémově nastaveno určení této doby, konkrétně ve Směrnici vzdělávání je uvedeno, že doba trvání a obsahové zaměření adaptačního procesu jsou rozlišovány podle požadavků na služební/pracovní místo, na které byl zaměstnanec jmenován/zařazen. Toto obecné definování doby trvání adaptačního procesu souvisí s absencí individuálního plánování.

Zjištění, že pro respondenty bylo nejtěžší během adaptace seznámit se s interní dokumentací, může být důsledkem toho, že jsou sice během vstupního vzdělávání úvodního seznámení s vnitřními předpisy Úřadu, kterými je zaměstnanec povinen se při výkonu činností řídit, jak vyplynulo z obsahové analýzy, konkrétně Směrnice ke vzdělávání, ale s ohledem na velké množství interní dokumentace (téměř 200 předpisů), může být samostatné seznámení se s dokumentací velmi obtížné. K zlepšení úrovně znalostí interní dokumentace by novým zaměstnancům mohl pomoci individuální plán adaptace, kde budou definovány nejdůležitější interní předpisy, se kterými se má zaměstnanec v průběhu adaptace seznámit, což bude následně stvrzeno podpisem a bude znamenat snazší vyhodnocování této oblasti (viz formulář Příloha 2)

Zjištění dotazníkového šetření, že někteří zaměstnanci se mohli během adaptačního procesu účastnit vzdělávacích akcí pouze částečně, může souviset se skutečností, kterou ukázala obsahová analýza, a která souvisí s absencí vypracování mimořádného plánu vzdělávání v případě nástupu nebo návratu zaměstnance během roku. Změnu a zlepšení v této oblasti by mohlo přinést plnění povinnosti bezprostředně nadřízených zaměstnanců, vyplývající z nových Pravidel (Rámcová pravidla vzdělávání ve služebních úřadech dle služebního předpisu č. 4/2019, s. 6, online), která se týká vypracování mimořádného individuálního vzdělávacího plánu a která zatím není realizována.

Oblast III Adaptace na firemní kulturu

Dotazníkové šetření

Většina respondentů (68 %) byla seznámena s hodnotami a kulturou organizace a 49 % se s nimi ztotožňuje. Ostatní se spíše ztotožňují. Informace byly respondentům předány většinou při úvodním školení (46 %), 30 % bylo informováno svým nadřízeným nebo na poradách (11 %) a 13 % uvedlo, že během adaptačního procesu nebyly tyto oblasti komunikovány.

Rozhovory

Z rozhovorů vyplynulo zjištění, že adaptace v této oblasti není formalizovaná a spíše dochází ke sdílení hodnot organizace pověřeným pracovníkem. Proces adaptace na firemní kulturu je podporován předáváním informací během úvodního školení, kdy jsou předány informace o relevantní dokumentaci. Dále však není zjišťováno, zda se nový zaměstnanec s těmito dokumenty skutečně seznámil. Negativní dopad může mít i nezájem nebo osobní postoj nového zaměstnance.

Obsahová analýza

Z obsahové analýzy dokumentu, konkrétně Směrnice vzdělávání je zřejmé, že v rámci vstupního vzdělávání úvodního jsou zaměstnanci seznámeni s vybranými právními předpisy a vnitřními předpisy Úřadu, kterými je zaměstnanec povinen se při výkonu činností řídit, mimo jiné i s Pravidly etiky státních zaměstnanců stanovenými služebním předpisem č. 13 náměstka ministra vnitra pro státní službu ze dne 14. prosince 2015, které zahrnují informace o hodnotách a kultuře organizace, dále s ISŘ, jehož strategickými dokumenty jsou Politika a Cíle ISŘ, které rovněž informace o této oblasti zahrnují. Zaměstnanci stvrzují svým podpisem, že byli s těmito dokumenty seznámeni.

Komparace

Z dotazníkového šetření i rozhovorů, je zřejmé, že seznamování zaměstnanců s hodnotami a firemní kulturou je sice realizováno, ale zjištění, že někteří respondenti byli seznámeni pouze částečně nebo dokonce seznámeni s touto oblastí nebyli, je příležitostí pro zlepšení, aby byl splněn požadavek managementu kvality, kdy oblast hodnot a kultury organizace, která je zakotvena v řídicí dokumentaci (politika, cíle) má být v organizaci komunikována. Skutečnost, že komunikaci v Úřadu je nutno zlepšit, vyplynula i z obsahové analýzy dokumentů. Ze Zprávy pro přezkoumání vedením 2019, konkrétně z vyhodnocení šetření spokojenosti zaměstnanců vyplynulo zjištění, že 25 % zaměstnanců je nespokojeno nebo spíše nespokojeno v oblasti komunikace s předáváním informací vedením o strategiích a cílech.

Oblast IV Sociální adaptace

Dotazníkové šetření

Pokud respondenti hodnotili sociální adaptaci, všichni shodně uvedli, že byli představeni svému pracovnímu kolektivu, přičemž 38 % respondentů uvedlo, že bylo spolupracovníky přijato velmi dobře, 30 % bylo přijato dobře a 32 % výborně. Respondenti se cítili (70 %) nebo spíše cítili (30 %) jako součást pracovního kolektivu a začlenění do pracovního kolektivu jim usnadnila společná práce (65 %), dále pomoc ze strany spolupracovníků (35 %) a nastavení adaptačního procesu (3 %).

Rozhovory

Z rozhovoru vyplynulo, že Úřad se snaží vytvářet přívětivé kolegiální prostředí, což podporuje i povaha Úřadu, který svou otevřeností a slušným jednáním směrem k veřejnosti kladně působí i na nové zaměstnance. Úřad se snaží potírat a úspěšně řešit spory, které

vznikají například v důsledku mezilidských vztahů. Podporou sociální adaptace je i fungování odborové organizace. Překážkou úspěšné sociální adaptace může být nedostatečná komunikace směrem od vedení Úřadu. Obsahová analýza

Jak je uvedeno v Politice ISŘ (Úřad, 2020, online), „*Úřad chce být úřadem zaručujícím nestranné a jednotné rozhodování, otevřené a slušné jednání, efektivní a účelné hospodaření*“. Tato deklaráce jistě přispívá k dobré sociální adaptaci a přispívá k vytvoření přátelského a vstřícného prostředí.

Tvorba tohoto dokumentu, včetně definování vizí a strategií, je procesně řízena, jak je uvedeno v procesní mapě (SW Adonis) a Příručce ISŘ.

Úřad si je vědom důležitosti kvalitních zaměstnanců, v dokumentu Kontext organizace jsou právě zaměstnanci s požadovanými znalostmi a odbornou způsobilostí definováni jako jeden z interních aspektů, který má vliv na kvalitu vykonávaných činností. Tento aspekt je ohodnocen stupněm 3 – jako velmi důležitý. K eliminaci rizika tohoto aspektu bylo přijato opatření, kdy je kladen důraz na výběr kvalitních zaměstnanců při výběrovém řízení, dodržování adaptačního procesu. Dalším aspektem, který souvisí s procesem adaptace, jsou znalosti a dovednosti zaměstnanců, jejichž význam je ohodnocen stupněm 4 – jako významný. K eliminaci rizika tohoto aspektu bylo přijato opatření, kdy jsou v rámci adaptačního procesu realizovány stáže, aprobace a dvouleté specializační studium.

Komparace

Z hodnocení respondentů v dotazníkovém šetření je patrná spokojenost s oblastí sociální adaptace, což zřejmě souvisí se snahou vedení úřadu o přívětivé a kolegiální prostředí, o kterém hovořili respondenti v rozhovorech. To že jen jeden respondent uvedl jako pomoc v sociální adaptaci nastavení procesu adaptace, je příležitostí ke zlepšení v oblasti znalostí zaměstnanců o procesním řízení činností v Úřadu.

5.5 Zodpovězení výzkumných otázek

K zodpovězení výzkumných otázek byla využita data výstupů získaná formou dotazníkového šetření, rozhovorů a obsahové analýzy dokumentů organizace.

Otázky v dotazníkovém šetření i v rozhovorech byly rozděleny do stejných oblastí (nastavení procesu, pracovní adaptace, adaptace na firemní kulturu a sociální adaptace). Na tyto oblasti byla zaměřena také obsahová analýza dokumentů. Při závěrečném vyhodnocování informací byly komparovány názory zaměstnanců na adaptační proces ve sledovaných oblastech

s názory vedení organizace a zaměstnanců, kteří tento proces zajišťují s přihlédnutím k plnění požadavků normy ISO 9001 a Metodického pokynu. Vyhodnocení bylo doplněno o informace a fakta, která byla zjištěna při obsahové analýze relevantní dokumentace.

K dosažení cíle byly zvoleny následující výzkumné otázky:

VO1: Jak hodnotí zaměstnanci průběh adaptačního procesu?

Jen 59 % respondentů hodnotilo adaptační proces jako výborný, poskytující vše nutné pro rychlou adaptaci, ostatní se vyjádřili, že by se adaptační proces dal zlepšit a hodnotili jej jen jako průměrný. Z odpovědí vyplynulo, i přes procesní řízení adaptace, nebyli všichni respondenti s touto skutečností seznámeni. Více než třetina z nich také nebyla seznámena s délkou a způsobem hodnocení, průběžné hodnocení bylo provedeno jen u necelé poloviny respondentů nebo bylo prováděno nahodile a u čtvrtiny respondentů dokonce průběžné hodnocení vůbec prováděno nebylo. Nedostatečně bylo vyhodnoceno také seznámení s formou adaptace, neboť více než třetina respondentů byla s formou adaptace seznámena pouze částečně. Co se týče nastavení plánu rozvoje kompetencí nebo plánu vzdělávání na základě hodnocení adaptačního procesu, byly tyto plány nastaveny jen cca polovině respondentů, třetině respondentů tyto plány nastaveny nebyly a ostatní o této skutečnosti nevěděli. Respondenti spatřovali rezervu adaptačního procesu ve zlepšení komunikace v průběhu adaptace. Při zaškolování respondentům nejvíce pomohly rady kolegů a konzultace s mentorem nebo pověřenou osobou, nejtěžší bylo seznámení se s interní dokumentací. Většina respondentů byla seznámena s hodnotami a kulturou organizace a téměř všichni se s nimi ztotožňují nebo spíše ztotožňují. Informace byly respondentům předány většinou při úvodním školení nebo nadřazeným nebo na poradách. Se všemi však tyto oblasti nebyly komunikovány (13 %). Co se týče oblasti sociální adaptace, převládala spokojenost.

Pro první fázi šetření, která byla realizována formou dotazníkového šetření, byly k VO1 stanoveny následující výzkumné předpoklady (hypotézy):

H1: Většina zaměstnanců³ sdílí názor, že adaptační proces je prováděn v souladu s nastavenými pravidly.

H2: Alespoň 70 % zaměstnanců hodnotí adaptační proces jako výborný, poskytující vše nutné pro rychlou adaptaci.

³ Většina zaměstnanců = více než 70 % respondentů (zaměstnanců, kteří absolvovali v posledních 4 letech adaptační proces)

Výzkumné šetření, které probíhalo formou dotazníkového šetření, nepotvrdilo ani jednu ze dvou hypotéz.

H1 měla vazbu a otázku č. 12 – Myslíte si, že je adaptační proces realizován v souladu s nastavením?

Nepotvrdila se H1, že většina (tj. 70 % respondentů) zaměstnanců sdílí názor, že adaptační proces je prováděn v souladu s nastavenými pravidly. Na otázku odpovědělo kladně jen 54 % respondentů, ostatní nevěděli.

H2 měla vazbu na otázku č. 21 – Adaptační proces hodnotíte jako:

- g) výborný, poskytl mi vše nutné pro rychlou adaptaci,
- h) průměrný, dal by se zlepšit,
- i) nedostačující a neefektivní.

Dotazníkové šetření nepotvrdilo ani H2, že alespoň 70 % zaměstnanců hodnotí adaptační proces jako výborný, poskytující vše nutné pro rychlou adaptaci. Jen 22 (59 %) respondentů hodnotilo adaptační proces jako výborný, poskytující vše nutné pro rychlou adaptaci a 15 (41 %) respondentů se vyjádřilo, že by se adaptační proces dal zlepšit a hodnotili jej jako průměrný.

VO2: Jak je realizován adaptační proces s ohledem na požadavky ISO 9001 a Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech?

Při polostrukturovaných rozhovorech byly zaznamenány odpovědi k jednotlivým tématům, které se týkaly realizace adaptačního procesu s ohledem na požadavky ISO 9001 a Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech a jeho nastavení tak, aby odpovídalo požadavkům tohoto pokynu.

Z polostrukturovaných rozhovorů vyplynulo zjištění, že adaptační proces je realizován v souladu se zavedeným systémem kvality podle ISO 9001 a plní všechny požadavky této normy s tím, že v některých oblastech procesu adaptace jsou příležitosti ke zlepšení. Proces adaptace je nastaven a procesně řízen, včetně stanovení odpovědnosti a závazné dokumentace. Jsou stanoveny cíle jednotlivých částí adaptace a kritéria jakosti procesu, která jsou periodicky vyhodnocována. Proces adaptace jako součást vzdělávání je komplexně plánován, vyhodnocován a přezkoumáván. Výsledky obsahové analýzy dokumentů dále potvrzují plnění požadavků normy ISO 9001. Je stanoven kontext organizace, včetně stanovení vnitřních a vnějších aspektů a zainteresovaných stran, kde jsou zaměstnanci identifikováni jako

zainteresovaná strana a zajištění jejich odborné úrovně hodnoceno stupněm 2 – jako důležité, přičemž zajištění dostupných zdrojů pro výkon jejich činností je ohodnoceno stupněm 3 – jako velmi důležité. Zároveň jsou zaměstnanci jedním z interních aspektů s pozitivním dopadem na vykonávané činnosti, přičemž je kladen důraz na výběr kvalitních zaměstnanců při výběrovém řízení a dodržování adaptačního procesu. Jak vyplynulo z obsahové analýzy dokumentace, je plněn požadavek na určení rozsahu systému managementu kvality, který je vymezen z hlediska procesů, produktů, organizačních útvarů a předpisů. Adaptační proces je v procesní mapě součástí procesu ISŘ – 08 Řízení lidských zdrojů. Co se týče vymezení z hlediska produktů, je v dokumentu uvedeno jako produkt vzdělávání, jehož součástí je i adaptační proces. Pokud se jedná o vymezení z hlediska organizačních útvarů, je jako relevantní uveden odbor patentových informací, který je garantem a zároveň spolu s ekonomickým odborem realizátorem adaptačního procesu. Vymezení z pohledu předpisů uvádí právní a všeobecně závaznou dokumentaci, vnitřní předpisy a systémovou dokumentaci, která souvisí s procesem adaptace. Jedná se především o dokumentaci, která byla předmětem obsahové analýzy. Je plněn i požadavek na vedení záznamů o vzdělávání a výcviku tak, jak je definováno ve Směrnici vzdělávání a procesní mapě v SW Adonis.

Pokud byla posuzována realizace adaptačního procesu s ohledem na požadavky Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech, je možno dle odpovědí respondentů a zjištění z obsahové analýzy konstatovat, že stávající systém kvality jako celek sice odpovídá stanoveným kritériím, která vymezují tzv. minimální kvalitu ve služebních úřadech, ale je třeba dokončit implementaci všech požadavků Metodického pokynu na proces adaptace, neboť některé požadavky jsou zatím realizovány pouze částečně a některé nejsou realizovány vůbec. Jak vyplynulo z obsahové analýzy dokumentů, je plněn požadavek na dokumentaci, která definuje proces adaptace a požadavek, který se týká vzdělávání vedoucích zaměstnanců.

VO3: Jak nastavit procesy, aby splňovaly požadavky nově zaváděného Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech na adaptační proces?

V souvislosti s plněním požadavků Metodického pokynu v oblasti adaptace bude nutno uvést do souladu stávající adaptační proces dále tak, aby plnil požadovaná kritéria dle Metodického pokynu, tj. zavést vstupní příručku zaměstnance, individuální plán adaptace, včetně zvolení délky a formy adaptace, průběžné i konečné hodnocení a navázání výstupů z hodnocení na plánování vzdělávání.

6 Doporučení ke zlepšení procesu adaptace v Úřadu průmyslového vlastnictví

Na základě informací získaných výzkumnými technikami, je patrné, že Úřad klade na vzdělávání a proces adaptace velký důraz. V nastavení procesu adaptace v rámci managementu kvality dle ISO 9001 však byly identifikovány nedostatky, které mohou být důvodem nespokojenosti zaměstnanců s tímto procesem a zároveň příležitosti k možnému zlepšení. Na výzkumné šetření, které také zjišťovalo soulad stávajícího systému kvality s požadavky Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech v oblasti adaptačního procesu, navazovalo definování kroků a opatření, které by měly přispět k implementaci požadovaných výstupů, zlepšení kvality procesu adaptace a úrovně vzdělávání během adaptace. Návrh změn v této kapitole vychází z dat a informací získaných při dotazníkovém šetření, polostrukturovaných rozhovorech a obsahové analýze dokumentů. Doporučení ke zlepšení procesu adaptace jsou rozdělena podle oblastí výzkumného šetření.

Oblast I – Nastavení adaptačního procesu

Šetřením se podařilo zjistit, že přestože jsou plněny požadavky managementu kvality v oblasti nastavení procesu adaptace, úroveň znalostí o nastavení procesů byla shledána jako ne zcela dostačující a je příležitostí ke zlepšení. Doporučením, které by mělo zlepšit proces adaptace v této oblasti a přispět k rychlejší a kvalitnější orientaci nových zaměstnanců, je předání informací o procesním řízení a proškolení v práci se SW Adonis v rámci úvodního školení odborného.

Dalším doporučením je realizovat individuální nastavení adaptace – tj. zavést individuální plán adaptace. S ohledem na pouze částečnou realizaci se doporučuje nastavení pravidel napříč celým Úřadem. V rámci diplomové práce byl připraven podle vzoru Ministerstva vnitra formulář pro individuální plán adaptace nového zaměstnance, který byl předán vedení Úřadu ke schválení (viz Příloha 2). Realizací činností definovaných v individuálním plánu adaptace dojde ke splnění požadavku Metodického pokynu a zlepšení v oblastech, které byly identifikovány jako nedostatečné, tzn., bude konkretizována délka adaptačního procesu podle individuálních požadavků na adaptaci, bude zvolena forma adaptace a stanoven termín průběžného hodnocení. Zaměstnanec bude informován, jaké vzdělávací a adaptační aktivity jeho nadřízený požaduje a bude následně hodnotit. Součástí plánu bude i seznámení s interními předpisy, které zaměstnanec stvrdí svým podpisem včetně uvedení data seznámení. Přínosem bude také formalizovaná návaznost plánu dalšího rozvoje zaměstnance

na hodnocení procesu adaptace. Přílohou individuálního plánu adaptace bude formulář ke zpětné vazbě zaměstnance, v kterém bude zaměstnanec mít možnost ohodnotit jednotlivé aspekty adaptace a případně uvést svá doporučení a připomínky. Jako podklad pro tuto přílohu byl využit vzor Ministerstva vnitra, který byl rovněž předán vedení Úřadu k připomínkám, případným úpravám a schválení (viz Příloha 2). Změny v procesu adaptace bude nutno následně zanést do procesní mapy, tak aby odpovídala aktuálnímu stavu a do související interní dokumentace.

Pro uvedení stávajícího systému kvality do souladu s Metodickým pokynem byl dále v rámci této diplomové práce vypracován podle vzoru Ministerstva vnitra návrh příručky nového zaměstnance. Návrh byl předán vedení k připomínkám a schválení.

V souvislosti s platností nových Rámcových pravidel vzdělávání ve služebních úřadech, se ke zlepšení úrovně vzdělávání v průběhu adaptace dále doporučuje rozšířit stávající proces adaptace o požadavek, který se týká vypracování mimořádného vzdělávacího plánu pro nastupující nebo navracející se zaměstnance během roku.

Doporučením k uvedení procesu adaptace do souladu s požadavky nových Pravidel je revize relevantní dokumentace a implementace změn do stávajícího systému řízení včetně procesní mapy.

Oblast II Pracovní adaptace

S ohledem na výsledek šetření v oblasti pracovní adaptace, kdy žádný respondent neuvedl jako pomoc při zaškolení procesní nastavení adaptace, se doporučuje proškolení v oblasti procesního řízení.

Doporučením ke zlepšení v oblasti adaptace je nastavení procesního řízení při realizaci stáží a aprobací a zahrnutí těchto procesů do SW Adonis.

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, rozhovorů i obsahové analýzy, byly v procesu adaptace zaznamenány rezervy a nedostatky v komunikaci. Doporučením je zlepšit komunikaci mezi členy pracovního týmu i ostatními zaměstnanci, při předávání zkušeností nebo názorů zaměstnance a také komunikaci směrem od vedení k zaměstnancům.

Doporučením, které by mělo přispět ke zvýšení úrovně vzdělávání a zlepšení pracovní adaptace je zavedení mimořádného plánování vzdělávání, které vyplývá z nových Pravidel a zatím není realizováno.

Oblast III Adaptace na firemní kulturu

S ohledem na zjištění dotazníkového šetření, rozhovorů i analýzy dokumentů, se doporučuje zlepšit komunikaci v oblasti hodnot a firemní kultury.

Oblast IV Sociální adaptace

V souvislosti s tím, že nastavení procesu adaptace bylo, dle dotazníkového šetření, jen velmi malou podporou sociální adaptace, doporučuje se zlepšit znalosti nových zaměstnanců o procesním řízení. Procesní mapa přináší detailní přehled organizačních struktur, vazeb a činností a může přispět k rychlejší orientaci, pochopení souvislostí a začlenění do organizace.

Závěr

Diplomová práce se zabývala uplatněním managementu kvality v procesu adaptace. Cílem práce byla analýza adaptačního procesu zaměstnanců Úřadu průmyslového vlastnictví z pohledu managementu kvality dle ISO 9001 a Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech a na základě získaných údajů navrhnout možná řešení, která by v budoucnu vedla k větší efektivitě stávajícího procesu adaptace. Pro výzkumné šetření byl využit smíšený výzkum, jako hlavní metoda sběru dat bylo zvoleno dotazníkové šetření, pro další fázi šetření byla využita kvalitativní metoda – polostrukturované rozhovory s otevřenými otázkami a obsahová analýza dokumentů.

Analýza byla zaměřená na oblast managementu kvality v procesech řízení lidských zdrojů, konkrétně vzdělávání a adaptační proces v Úřadu průmyslového vlastnictví. K dosažení cíle byly zvoleny 3 výzkumné otázky. Výzkumné šetření, které probíhalo formou dotazníkového šetření, nepotvrdilo ani jednu ze dvou hypotéz, stanovených k výzkumné otázce, která zjišťovala, jaký je názor zaměstnanců na průběh adaptačního procesu. Nepotvrdila se hypotéza, že většina⁴ zaměstnanců sdílí názor, že je adaptační proces prováděn v souladu s nastavenými pravidly. Tento názor sdílela jen polovina respondentů. Šetření nepotvrdilo ani druhou hypotézu, že alespoň 70 % zaměstnanců pokládá adaptační proces za výborný, poskytující vše nutné pro rychlou adaptaci. Více než 40 % jej označilo pouze jako průměrný a téměř polovina viděla v nastavení procesu rezervy a příležitosti pro zlepšení jeho nastavení.

Při polostrukturovaných rozhovorech byly zodpovězeny výzkumné otázky, které se týkaly realizace adaptačního procesu s ohledem na požadavky ISO 9001 a Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech a jeho nastavení tak, aby odpovídal požadavkům tohoto pokynu. Z polostrukturovaných rozhovorů vyplynulo zjištění, že adaptační proces je realizován v souladu se zavedeným systémem kvality podle ISO 9001 a plní všechny požadavky této normy s tím, že v některých oblastech procesu adaptace jsou příležitosti ke zlepšení. Zjištění z obsahové analýzy tuto shodu potvrzují.

Co se týče realizace adaptačního procesu s ohledem na požadavky Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech, je možno dle odpovědí respondentů a zjištění z obsahové analýzy konstatovat, že stávající systém kvality jako celek sice odpovídá stanoveným

⁴ Většina zaměstnanců = více než 70 % respondentů (zaměstnanců, kteří absolvovali v posledních 4 letech adaptační proces)

kritériím, která vymezují tzv. minimální kvalitu ve služebních úřadech, ale je třeba dokončit implementaci všech požadavků Metodického pokynu na proces adaptace, neboť některé požadavky jsou zatím realizovány pouze částečně a některé nejsou realizovány vůbec. Jak vyplynulo z obsahové analýzy dokumentů, je plněn požadavek na dokumentaci, která definuje proces adaptace a požadavek, který se týká vzdělávání vedoucích zaměstnanců.

Zjištěním z polostrukturovaných rozhovorů a obsahové analýzy je možno konstatovat, že bude nutno doplnit chybějící výstupy a nastavit stávající adaptační proces dále tak, aby plnil požadovaná kritéria dle Metodického pokynu.

Byla uvedena tato prioritní doporučení:

- zavedení vstupní příručky zaměstnance – předložen návrh ke schválení vedením,
- realizace individuálního plánování adaptace (včetně zvolení délky a formy adaptace, průběžné i konečné hodnocení a navázání výstupů z hodnocení na plánování vzdělávání – předložen formulář ke schválení vedením,
- zavedení mimořádného plánování vzdělávání,
- proškolení v SW Adonis v rámci vstupního školení odborného.

Doporučení, která vyplývají z této práce, přispějí ke zlepšení zavedeného systému řízení kvality v oblasti adaptačního procesu a naplnění požadavků na kvalitu dle Metodického pokynu. Výsledná efektivita se projeví snížením nálezů při interním i externím auditu systému, zlepšením hodnocení adaptačního procesu ze strany zaměstnanců i nadřízených a zvýšením úrovně vzdělávání zaměstnanců v průběhu adaptace.

Práce byla zaměřena na proces adaptace v oblasti státní správy, který je realizován v souladu s legislativními požadavky a dle Rámcových pravidel vzdělávání zaměstnanců ve státní správě/správních úřadech. Bylo objasněno nejen obecné pojetí procesu adaptace, ale i nové pojetí řízením lidských zdrojů, které je vnímáno jako součást managementu kvality a vysvětleny požadavky na adaptační proces podle Metodického pokynu a ISO 9001. Byl zdůrazněn zásadní význam lidského faktoru v kvalitě vykonávaných činností nejen v soukromém sektoru, ale i ve státní správě a spojitost mezi řízením lidských zdrojů, kvalitou a úspěchem, kdy klíčovou roli hrají lidské zdroje a jejich znalosti. Adaptační proces jako jedno z kritérií zaváděné minimální míry řízení kvality ve státní správě je v současné době

jedním z klíčových témat a jeho optimalizace, s ohledem na blížící se termín plnění, tj. do června 2021, cílem všech státních institucí.

Úspěchem Úřadu průmyslového vlastnictví na poli kvality, je nejen to, že jako jeden z prvních úřadů státní správy prošel již v září 2018 přezkumem souladu zavedeného systému kvality s požadavky Metodického pokynu, bez shledání neshody, ale i ocenění představitele vedení ISŘ managerem kvality roku 2019 v soutěži, kterou vyhlásila Česká společnost pro jakost. Jde o ocenění pro fyzické osoby, jehož cílem je ve spolupráci s Evropskou organizací pro kvalitu ohodnotit výsledky manažerů kvality a ty veřejně prezentovat a poskytnout tak příklad ostatním odborníkům na poli kvality.

Kromě toho, že Úřad usiluje o neustálé zlepšování systému kvality a dokončení implementace všech požadavků Metodického pokynu pro řízení kvality ve správních úřadech, je si také vědom důležitosti zachování výkonu činností v době krizových situací. Snahou je rozšířit systém kvality zavedením a následným certifikováním Systému managementu kontinuity podnikání (BCMS). Byl přijat cíl ISŘ provést analýzu systému řízení, realizovat opatření nutná pro implementaci normy ISO 22301:2013 a prověřit interním auditem připravenost systému na certifikaci, s termínem plnění do 31. 12. 2020. Analyzování kontinuity činností a definování zastupitelností v rámci implementace této normy by mohlo být následně využito při předávání agendy v průběhu adaptace a eliminovat obtíže, které souvisí se stávající absencí překryvu výkonu státní služby nového a odcházejícího zaměstnance a také k dalšímu námětu pro pokračování, rozšíření tématu této práce.

Seznam použitých informačních zdrojů

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-2475258-7.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1064-3.
- ČSN EN ISO 9001:2016, 2016. Česká technická norma: *Systém managementu kvality-požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.
- DRUCKER, Peter Ferdinand, 2000. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-021x.
- DISMAN, Miroslav, 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1966-8.
- HENDRYCH, Dušan, 2012. *Správní právo: obecná část*. 8. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-807-1792-543.
- HORIZINKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ, 2010. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 2., upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-807-3802-639.
- Informace o stavu zavádění řízení kvality za rok 2018* [online]. © 2019 [vid. 2019-23-08]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/informace-o-stavu-zavadeni-rizeni-kvality-za-rok-2018.aspx>
- Interní dokumentace Úřadu průmyslového vlastnictví
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOTTER, John P., 2015. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2., aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2613-144.
- Metodický pokyn náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 1/2017, kterým se stanoví další podrobnosti k provádění a organizaci úřednické zkoušky* [online]. © 2019 [vid. 2019-20-09]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/metodicky-pokyn-1-2017-aktualizace-k-13-zari-2019.aspx>

- Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech* [online]. © 2019 [vid. 2019-25-07]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/metodicky-pokyn-pro-rizeni-kvality-ve-sluzebnich-uradech-brezen-2018.aspx>
- MOLNÁR, Zdeněk, 2012. *Pokročilé metody vědecké práce*. Zeleneč: Profess Consulting. ISBN 978-80-7259-064-3.
- NEČADOVÁ, Věra, 2009. *Veřejná správa*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava. ISBN 978-80-87035-19-1.
- NENADÁL, Jaroslav, 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2611-867.
- NENADÁL, Jaroslav, 2018. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1561-2.
- PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2014. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4748-4.
- POMAHAČ, Richard, 2013. *Veřejná správa*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-807-4004-476.
- Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech* [online]. © 2019 [vid. 2019-20-02]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/sluzebni-predpis-namestka-ministra-vnitra-pro-statni-sluzbu-c-4-2019.aspx>
- Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech* [online]. © 2019 [vid. 2019-25-07]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/sluzebni-predpis-namestka-ministra-vnitra-pro-statni-sluzbu-c-9.aspx>
- Výroční zpráva Úřad průmyslového vlastnictví* [online]. © 2008 [vid. 2019-24-10]. Dostupné z: <https://upv.cz/cs/publikace/rocenka/rocenka.html>
- Služební zákon* [online]. © 2019 [vid. 2019-29-08]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>
- Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014-2020* [online]. © 2019 [vid. 2019-25-07]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/ViewFile.aspx?docid=21863222>
- STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1097-X.

ULRICH, David, 2014. *Nová éra řízení lidských zdrojů-ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4750-903.

Usnesení vlády ČR ze dne 26. října 2015 č. 865, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech [online]. © 2019 [vid. 2019-25-07]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/usneseni-vlady-cr-ze-dne-26-10-2015-cislo-865-pravidla-vzdelavani-priloha.aspx>

VEBER, Jaromír, Marie HŮLOVÁ a Alena PLÁŠKOVÁ, 2006. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1146-1.

VETEŠKA, Jaroslav, 2016. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1026-9.

Výroční zpráva o státní službě za rok 2018 [online]. © 2019 [vid. 2019-19-12]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/vyrocnizprava-o-statni-sluzbe-za-rok-2018.aspx>

ZHÁNĚL, Jiří, Vladimír HELLEBRANDT a Martin SEBERA, 2014. *Metodologie výzkumné práce*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-802-1066-960.

Zpráva o vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a státních zaměstnanců ve služebních úřadech za rok 2018 [online]. © 2019 [vid. 2019-25-07]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/zprava-o-vzdelavani-zamestnancu-ve-spravnich-uradech-a-statnich-zamestnancu-ve-sluzebnich-uradech-za-rok-2018.aspx>

Seznam zkratek

ASPI	Automatizovaný systém právních informací
BCMS	Business Continuity Management System/Systém řízení kontinuity podnikání
CAF	Common Assessment Framework/Společný hodnotící rámec
EFQM	European Foundation for Quality Management/ Evropská nadace pro řízení kvality
EMS	Environmental Management Systems/Systém environmentálního managementu
GDPR	General Data Protection Regulation/Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
HR	Human resources/Lidské zdroje
ISMS	Information Security Management System/Řízení informační bezpečnosti
ISO	International Organization for Standardization/Mezinárodní organizace pro normalizaci
IEC	International Electrotechnical Commission/Mezinárodní elektrotechnická komise
ISŘ	Integrovaný systém řízení
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification/Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
PDCA	plan, do, check, act/plánuj, udělej, kontroluj, jednej
QMS	Quality management systém/Řízení kvality
SSS	Sekce pro státní správu Ministerstva vnitra
VVN	Vstupní vzdělávání následné

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník

Příloha 2 – Individuální plán adaptace nového zaměstnance

Příloha 1 - Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Eva Hazuchová, jsem studentkou Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy, obor Management vzdělávání. Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku, který se zabývá adaptací zaměstnanců v Úřadu průmyslového vlastnictví. Tento dotazník je anonymní a bude sloužit pouze pro účely mé diplomové práce, jeho vyplnění Vám zabere asi 10 minut. Předem děkuji za Váš čas.

Oblast I – Nastavení adaptačního procesu

1 Byl/a jste seznámen/a s průběhem Vašeho adaptačního procesu (časový plán, organizační zajištění)?

1a Ano 1b Pouze částečně, informace jsem si musel/a zjišťovat 1c Ne

2 Bylo Vám jasné, jak tento proces bude probíhat?

2a Ano 2b - Spíše ano 2c -obsah Spíše ne 2d - Ne

3 Byl/a jste seznámen/a se svým adaptačním plánem?

3a Ano 3b Ne

4 Byl/a jste seznámen/a s délkou a způsobem vyhodnocení adaptačního procesu?

4a Ano 4b Ne

5 Byl/a jste seznámen/a s cílem adaptačního procesu?

5a Ano 5b Ne

6 Bylo prováděno průběžné hodnocení v předem nastavených termínech?

6a Ano, průběžné hodnocení probíhalo v nastavených termínech

6b Ne, hodnocení probíhalo nahodile

6c Průběžné hodnocení nebylo prováděno

7 Byl/a jste v průběhu adaptačního procesu dotazován/a na spokojenost s úkoly, kolegy, organizací?

7a Ano 7b Ne

8 Jakou formu adaptace jste absolvoval/a? (zaškrtněte všechny použité formy)

8a instruktáž 8b koučování 8c mentorování 8d asistování 8e rotace

8f pracovní porady 8g jinou (uved'te jakou)

9 Byl/a jste seznámen/a s formou adaptace?

9a Ano 9b Pouze částečně 9c Ne

10 Byl Vám na základě hodnocení adaptačního procesu nastaven plán rozvoje kompetencí nebo plán vzdělávání?

10a Ano 10b Nevím 10c Ne

11 Jak hodnotíte úroveň nastavení adaptačního procesu?

11a Výborně 11b Průměrně 11c Nedostatečně

12 Myslíte si, že je adaptační proces realizován v souladu s nastavením?

12a Ano 12b Nevím 12c Ne

13 Jaké jsou podle Vás rezervy v nastavení adaptačního procesu? (uved'te komentář)

.....
.....

Oblast II – Pracovní adaptace

14 Byl/a jste seznámen/a s Vaší pracovní náplní?

14a Ano 14b Pouze rámcově 14c Ne

15 Byl Vám přidělen mentor nebo někdo na koho byste se mohl/a obrátit?

15a Ano 15b Pouze částečně 15c Ne

16 Co Vám nejvíce pomáhalo při zaškolování? (označte max. 2 odpovědi)

16a Možnost konzultace s mentorem/přidělenou osobou

16b Rady kolegů

16c Pomoc nadřízeného

16d Procesní nastavení činností

16e Metodické pokyny

17 Za jak dlouho od nástupu jste mohl/a (budete moci) pracovat zcela samostatně?

17a Za měsíc

17b Za více než 3 měsíce

17c Za rok a déle

18 Co pro Vás bylo během adaptace nejobtížnější (označte max. 2 odpovědi)

18a Zařadit se do kolektivu 18b Použít naučenou teorii v praxi

18c Pracovat s počítačovými systémy 18d Porozumět odborné terminologii

18e Orientovat se v metodických pokynech 18f Seznámit se s interní dokumentací

18g Začít pracovat samostatně

19 Mohl/a jste se během procesu adaptace účastnit vzdělávacích akcí, které Vám pomohly lépe zvládnout svoji práci?

19a Ano 19b Pouze částečně 19c Ne

20 Cítil/a jste se po absolvování adaptačního procesu jako plnohodnotný zaměstnanec?

20a Ano 20b Spíše ano 20c Spíše ne 20d Ne

21 Adaptační proces hodnotíte jako:

21a Výborný, poskytl mi vše nutné pro rychlou adaptaci

21b Průměrný, dal by se zlepšit

21c Nedostačující a neefektivní

22 Uvedte, co by podle Vás přispělo k rychlejší a efektivní adaptaci.

.....
.....

Oblast III – Adaptace na firemní kulturu

23 Byl/a jste seznámen/a s hodnotami a kulturou organizace?

23a Ano 23b Pouze částečně 23c Ne

24 Jakým způsobem jsou během adaptačního procesu firemní kultura a hodnoty organizace komunikovány a předávány?

24a Informace jsou podány při úvodním školení

24b Na pracovních poradách

24c Během pohovoru s nadřízeným 24d Nejsou komunikovány

25 Ztotožňujete se s kulturou organizace a jejími hodnotami?

25a Ano 25b Spíše ano 25c Spíše ne 25d Ne

Oblast IV – Sociální adaptace

26 Byl/a jste představen/a svému pracovnímu kolektivu?

26a Ano 26b Ne

27 Jak Vás přijali spolupracovníci?

27a Velmi dobře 27b Dobře 27c Výborně

28 Cítíte se být součástí pracovního kolektivu?

28a Ano 28b Spíše ano 28c Spíše ne 28d Ne

29 Co Vám usnadnilo začlenění do pracovního kolektivu?

29a Společná práce

29b Pomoc ze strany spolupracovníků

29c Nastavení adaptačního procesu

Identifikační údaje

30 Pohlaví

30a Muž 30b Žena

31 Věk

31a 22-30 31b 31-50 31c 51 a více

32 Dosažené vzdělání

32a SŠ 32b VŠ 32c jiné

33 Jak dlouho pracujete v organizaci?

33a Méně než jeden rok 33b Déle než 1 rok

Příloha 2 – Individuální plán adaptace nového zaměstnance (formuláře)

Individuální plán adaptace nového zaměstnance

Titul, jméno, příjmení zaměstnance	
Osobní evidenční číslo zaměstnance	
Název organizačního útvaru	
Služební/pracovní poměr	
ID konkrétního místa, na které je zaměstnanec zařazen	
Den nástupu do služebního úřadu	
Délka trvání adaptačního procesu od	
do	
Odůvodnění případného zkrácení délky trvání adaptačního procesu	
Formy adaptace	Aprobace Stáž Specializační studium
Titul, jméno, příjmení vedoucího zaměstnance	

Termín pro provedení prvního průběžného vyhodnocení plnění Individuálního plánu	3 měsíce od nástupu
---	---------------------

Seznámení s interními dokumenty

Název dokumentu	datum seznámení
Vstupní příručka nového zaměstnance	
Etický kodex	
Směrnice vzdělávání státních zaměstnanců a zaměstnanců ÚPV	

Vzdělávací aktivity nového zaměstnance

Název/druh školení (případně termín či přibližný termín pro účast na školení)	datum účasti
Vstupní vzdělávání úvodní	Automaticky, vždy v den nástupu
PO, BOZP	Automaticky, vždy v den nástupu
Vstupní vzdělávání následné	
Vstupní vzdělávání úvodní odborné o činnosti Úřadu	
Vstupní vzdělávání úvodní odborné intranet a internet	
Vstupní vzdělávání úvodní odborné SYPP	

Adaptační aktivity nového zaměstnance

Název/druh aktivity	termín splnění/konání/poznámka
Porady	
Seznámení se s aktuálními úkoly na služebním/pracovním místě a s pracovními postupy	
Setkání s vedoucím zaměstnancem (neformální)	
Seznámení se s dokumenty uvedenými ve Vstupní příručce pro nové zaměstnance	
Samostatné splnění přidělených úkolů s využitím pomoci od instruktora nebo vedoucího zaměstnance	

Individuální plán byl novému zaměstnanci předán

Datum	
-------	--

Individuální plán adaptace nového zaměstnance – VYHODNOCENÍ

Titul, jméno, příjmení zaměstnance	
Osobní evidenční číslo zaměstnance	
Název organizačního útvaru	
Služební/pracovní poměr	
Den nástupu do služebního úřadu	
Délka trvání adaptačního procesu od	
do	
Titul, jméno, příjmení vedoucího zaměstnance	

Vyhodnocení adaptace představeným nebo vedoucím zaměstnancem

Splnění přidělených úkolů	ano <input checked="" type="checkbox"/>	ne <input type="checkbox"/>
Účast na poradách	ano <input type="checkbox"/>	ne <input type="checkbox"/>
Seznámení se formou samostudia a pochopení určených odborných metodik, postupů, procesů, znalost legislativy	ano <input type="checkbox"/>	ne <input type="checkbox"/>
Komunikace	ano <input type="checkbox"/>	ne <input type="checkbox"/>
Týmová práce a spolupráce (integrace do týmu)	ano <input type="checkbox"/>	ne <input type="checkbox"/>
Osobní přístup a iniciativa	ano <input type="checkbox"/>	ne <input type="checkbox"/>
Samostatnost při plnění úkolů	ano <input type="checkbox"/>	ne <input type="checkbox"/>
Přesnost, pečlivost a smysl pro detail	ano <input type="checkbox"/>	ne <input type="checkbox"/>
Celkové hodnocení adaptačního procesu	uspěl <input type="checkbox"/>	neuspěl <input type="checkbox"/>

Plán dalšího rozvoje zaměstnance:

Plánované vzdělávací a rozvojové aktivity a doporučení:

Datum, kdy bylo vyhodnocení vytvořeno	
Datum, kdy byl s vyhodnocením seznámen zaměstnanec	

Individuální plán adaptace nového zaměstnance – ZPĚTNÁ VAZBA

Vážená kolegyně, vážený kolego,

stále se snažíme vyhodnocovat a zlepšovat naše interní procesy. Z tohoto důvodu, bychom Vás chtěli požádat o poskytnutí zpětné vazby ohledně Vaší adaptace v našem úřadu. Děkujeme za doplnění číselného vyjádření spokojenosti u níže uvedených oblastí a uvítáme také Vaše názory či připomínky k tomu, co Vám v rámci adaptace chybělo nebo co byste navrhoval(a) změnit.

Doplňte prosím: 1 – Nespokojen, 2 – Spíše nespokojen, 3 – Spíše spokojen, 4 – Spokojen

Pracovní prostředí	
Mezilidské vztahy	
Vybavení technikou a dalšími pracovními pomůckami	
Uplatnění svých znalostí, schopností a dovedností	
Úroveň poskytnuté podpory ze strany nadřízeného	
Komunikace, předávání informací	
Týmová spolupráce a podpora	

Názory a připomínky: