

Tvorba metodické příručky adaptace a vzdělávání na Krajské hygienické stanici Olomouckého kraje

Bc. Justýna Brachtlová

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Justýna Brachtlová
Osobní číslo:	L23072
Studijní program:	N1032A020002 Bezpečnost společnosti
Specializace:	Rizikové inženýrství
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Tvorba metodické příručky adaptace a vzdělávání na Krajské hygienické stanici Olomouckého kraje

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši týkající se předmětné problematiky.
2. Analyzujte současný stav adaptace a vzdělávání pracovníků na Krajské hygienické stanici Olomouckého kraje.
3. Na základě výsledků analýzy navrhnete metodickou příručku adaptace a vzdělávání na Krajské hygienické stanici Olomouckého kraje.
4. Vámi navrženou metodickou příručku zhodnotíte z hlediska její implementace do praxe.

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
2. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 5. přepracované vydání. Praha: Portál, 2023. ISBN 978-80-262-1968-2.
3. PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STŘÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.
4. RAUSAND, Marvin a HAUGEN, Stein. *Risk assessment: theory, methods, and applications*. Second edition. Wiley series in statistics in practice. Hoboken: John Wiley, 2020. ISBN 978-1-119-37723-8.
5. TROMPENAARS, Fons a WOOLLIAMS, Peter. *New approaches to recruitment and selection. The new bussiness culture*. Bingley, U.K.: Emerald Publishing Limited, 2024. ISBN 978-1-83797-762-8.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Hoke, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: **2. prosince 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne 25.4.2025

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá adaptací a vzděláváním zaměstnanců Krajské hygienické stanice Olomouckého kraje. Cílem práce je analyzovat největší problémy v oblasti adaptace a vzdělávání zaměstnanců Krajské hygienické stanice Olomouckého kraje a navrhnout možná doporučení na zlepšení. Teoretický základ vychází ze zásad literární rešerše a zabývá se oblastí řízení lidských zdrojů, analýzy rizik, sběru dat a krajské hygienické stanice. V praktické části dochází pomocí rozhovorů a dotazníků k identifikaci rizik. K podrobné analýze rizik práce využívá Diagram příčin a následků a Matici rizik. Výsledkem diplomové práce je metodická příručka, které může být použita jako nástroj personálního řízení pro stabilizaci a rozvoj pracovníků.

Klíčová slova: adaptace, vzdělávání, zaměstnanci, krajská hygienická stanice, metodická příručka

ABSTRACT

The thesis is focused on the adaptation and training of the employees of the Regional Hygiene Station of the Olomouc Region. The aim of the thesis is to analyse the biggest problems in the field of adaptation and training of employees of the Regional Hygiene Station of the Olomouc Region and to propose possible recommendations for improvement. The theoretical basis is based on the principles of a literature search and deals with the areas of human resources management, risk analysis, data collection and the regional sanitary station. In the practical part, the identification of risks is carried out by means of interviews and questionnaires. The work uses the Cause and Effect Diagram and the Risk Matrix for a detailed risk analysis. The result of the thesis is a methodological manual that can be used as a personnel management tool for the stabilization and development of employees.

Keywords: adaptation, education, employees, Regional Hygiene Station, methodological manual

Ráda bych vyjádřila vřelé poděkování vedoucí mé diplomové práce Ing. Evě Hoke, Ph.D., za poskytnutí veškerých odborných rad, laskavé péče a drahocenného času. Mé velké díky patří také zaměstnancům Krajské hygienické stanice, kteří mi předali potřebné informace a věnovali mi svůj vzácný čas. Nejvíce si vážím podpory mé rodiny a přátel, kteří při mně stáli za každé situace.

„Trpělivost je společníkem moudrosti.“ – sv. Augustin

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍL A METODY PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
1.1 VÝVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
1.2 AKTIVITY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
1.2.1 Plánování lidských zdrojů	15
1.2.2 Získávání a výběr zaměstnanců	16
1.2.3 Přijímání a adaptace zaměstnanců	16
1.2.4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců	17
1.2.5 Vzdělávání zaměstnanců	18
1.2.6 Péče o zaměstnance	18
2 ADAPTACE A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	19
2.1 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	19
2.2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	20
2.2.1 eLearning.....	21
2.2.2 Mentoring.....	22
2.2.3 Koučink	22
3 KRAJSKÁ HYGIENICKÁ STANICE	24
3.1 HISTORIE.....	24
3.2 KOMPETENCE A ČINNOSTI KHS.....	25
4 TECHNIKY SBĚRU DAT	27
4.1 DOTAZNÍKY.....	27
4.2 ROZHOVORY	28
4.3 POZOROVÁNÍ.....	29
5 METODY ANALÝZY RIZIK	31
5.1 DIAGRAM PŘÍČIN A NÁSLEDKŮ	31
5.2 MATICE RIZIK.....	32
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	35
7 KRAJSKÁ HYGIENICKÁ STANICE OLOMOUCKÉHO KRAJE	36
7.1 ODBOR HYGIENY OBECNÉ A KOMUNÁLNÍ	36
7.2 ODBOR PROTIEPIDEMICKÝ	36
7.3 ODBOR HYGIENY PRÁCE	37
7.4 ODBOR HYGIENY VÝŽIVY A PŘEDMĚTŮ BĚŽNÉHO UŽÍVÁNÍ.....	37
7.5 ODBOR HYGIENY DĚTÍ A MLADISTVÝCH	38

7.6	ODBOR EKONOMICKO-PROVOZNÍ.....	38
7.7	ODBOR SPRÁVNÍ	39
8	POPIS SOUČASNÉHO STAVU	40
9	VÝSLEDKY ROZHOVORŮ	42
10	VÝSLEDKY DOTAZNÍKU	44
11	DIAGRAM PŘÍČIN A NÁSLEDKŮ ADAPTACE A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ KHSOLC.....	48
11.1	DIAGRAM PŘÍČIN A NÁSLEDKŮ ADAPTACE.....	48
11.2	DIAGRAM PŘÍČIN A NÁSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ.....	50
12	MATICE RIZIK ADAPTACE A VZDĚLÁVÁNÍ.....	54
13	METODICKÁ PŘÍRUČKA PRO ZAMĚSTNANCE KHSOLC	60
14	IMPLEMENTACE METODICKÉ PŘÍRUČKY V PRAXI	72
	ZÁVĚR.....	73
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM TABULEK.....	87
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	88
	SEZNAM PŘÍLOH.....	89

ÚVOD

Veřejný a soukromý sektor přistupují k adaptaci a vzdělávání zaměstnanců s odlišnými prioritami. Zatímco v soukromém sektoru se klade důraz na rychlé začlenění a zvyšování výkonnosti zaměstnance, ve veřejném sektoru jsou procesy více formalizované s ohledem na právní předpisy a zajištění kvality veřejných služeb. Nicméně adaptace a vzdělávání zaměstnanců jsou významné pro všechny typy organizací, protože přispívají k efektivnímu začlenění nových pracovníků a rozvoji jejich schopností. Jedná se o klíčové procesy zajišťující výkonnost podniku. Investice do adaptace a vzdělávání zaměstnanců napomáhají konkurenceschopnosti a inovativnosti firmy.

Organizace se potýkají s nedostatkem kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců. Je nezbytné věnovat pracovníkům dostatečnou pozornost a zaměřit se na jejich potřeby. Řada organizací sice vnímá podstatu adaptace a vzdělávání zaměstnanců, ale nevyčleňuje do této oblasti dostatečné finanční i další zdroje.

Proces adaptace a vzdělávání zaměstnanců Krajské hygienické stanice Olomouckého kraje, jako ústředního orgánu ochrany veřejného zdraví, je zásadní nejen pro efektivní vykonávání pracovních činností, ale také pro dodržování legislativy. Tak významná instituce potřebuje dobře nastavený proces integrace nových pracovníků a pravidelný profesní rozvoj stávajících pracovníků, aby byli schopni čelit novým výzvám v oblasti ochrany veřejného zdraví.

Práce si klade za cíl analyzovat současný stav adaptačních a vzdělávacích procesů v organizaci a současně navrhnout metodické postupy ke zlepšení stávajícího stavu. Diplomová práce se dělí do dvou rovin. Teoretická část se zaměřuje na zpracování literární rešerše k oblasti lidských zdrojů, analýzy rizik a krajských hygienických stanic. Praktická část se věnuje identifikaci a analýze největších problémů adaptace a vzdělávání zaměstnanců Krajské hygienické stanice Olomouckého kraje. Metodická příručka může být použita jako nástroj personálního řízení pro stabilizaci a rozvoj pracovníků.

CÍL A METODY PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce A a navrhnout možná doporučení na zlepšení. Výstupem práce bude metodická příručka, která může být použita jako nástroj personálního řízení pro stabilizaci a rozvoj pracovníků. Zpracování literární rešerše k oblasti lidských zdrojů, analýzy rizik a krajských hygienických stanic lze pokládat za sekundární cíl práce.

Cíl práce naplňuje praktická část zaměřená již konkrétně na Krajskou hygienickou stanici Olomouckého kraje. Nedostatky v adaptaci a vzdělávání zaměstnanců budou zjišťovány pomocí metod sběru dat, tedy pomocí pozorování, strukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření. Strukturované rozhovory budou realizovány s pracovníky Krajské hygienické stanice Olomouckého kraje. Kvůli ověření, zda se jedná o problém plošný nebo vyskytující se pouze v Olomouckém kraji, bude dotazníkové šetření zaměřeno na zaměstnance krajských hygienických stanic napříč všemi kraji.

Diagram příčin a následků neboli Ishikawa diagram, bude použit k identifikaci kořenových příčin. Tento diagram pomáhá organizacím analyzovat příčiny problému, které zpočátku nejsou patrné. Pomocí matice rizik, znázorňující pravděpodobnost výskytu rizika a jeho dopad, budou identifikované příčiny problémů ohodnoceny a řízeny. Díky matici rizik lze navrhnout a přijímat efektivní opatření k minimalizaci rizik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Každou organizaci tvoří skupina lidí se stejnými cíli. Jedince, kteří se v rámci organizace sdružují, lze označit jako lidské zdroje (Vilas Boas, 2024). Lidské zdroje, z anglického *Human Resources (HR)*, představují jednu z klíčových oblastí řízení v rámci řízení organizace (Kocianová, 2010). Vyplývají ze zákoníku práce a dále z norem, politik a strategií daného podniku (Barták, 2023).

Watson (2010) formuloval řízení lidských zdrojů jako manažerský přístup, který slouží k využívání úsilí, dovedností a oddanosti zaměstnanců k vykonávání stanovené práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost. Řízení lidských zdrojů zahrnuje poznatky z oblasti managementu, psychologie, sociologie, politologie, etiky, behaviorismu a mnohých dalších, má tedy multidisciplinární charakter (Kocianová, 2010). V dnešní době silné konkurence se lidské zdroje v organizaci staly zdrojem přidané hodnoty, který lze efektivně využívat a řídit. Spokojení zaměstnanci dokáží pracovat výkonněji, efektivněji a v zájmu firmy (Barták, 2023).

V minulosti byli lidé chápáni jako stroje či otroci sloužící pouze k vykonávání práce. Současná společnost pracovníky již nepovažuje pouze za zdroj příjmů, ale vnímá je jako klíčové partnery firmy podílející se na dosahování úspěchu (Vilas Boas, 2024). Vědomosti a schopnosti zaměstnanců organizace vytváří takzvaný lidský kapitál (Koubek, 2015). Barpanda a Bontis (2021) označují lidský kapitál za cenný intelektuální zdroj podniku zahrnující komplexní soubor znalostí, dovedností, zkušeností a emocionálních schopností zaměstnanců.

Firmy dosahují svých strategických cílů prostřednictvím lidského kapitálu. Vazby související s pracovním výkonem lidského kapitálu se nazývají pracovněprávní vztahy, které vychází z pracovněprávních předpisů (Šikýř, 2016). Pracovněprávní předpisy zahrnují zákony, nařízení vlády a vyhlášky ministerstev. Pomáhají chránit práva zaměstnanců a současně podporují zaměstnavatele při vedení jejich podřízených (Hůrka, 2023). Stěžejním pracovněprávním předpisem je Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Zákoník práce se zabývá dvěma typy pracovněprávních vztahů. Konkrétně individuálními pracovněprávními vztahy, které probíhají mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, a kolektivními pracovněprávními vztahy vznikajícími mezi zaměstnavateli a odborovými organizacemi (Šikýř, 2016).

1.1 Vývoj lidských zdrojů

S vývojem sociálních a ekonomických podmínek společnosti úzce souvisí také vývoj lidských zdrojů (Kocianová, 2010). První zmínky o lidském kapitálu se objevují v 18. století v publikaci skotského ekonoma a filozofa Adama Smitha. V tehdejší době však nebyl lidskému kapitálu přikládán význam, jaký má v současnosti. Na Smitha navazoval anglický ekonom Arthur Cecil Pigou a následně německý filozof Karl Marx, kteří se zabývali souvislostmi mezi lidským kapitálem a výrobními faktory (Mazouch, 2011).

V minulosti probíhalo řízení lidí prostřednictvím direktivního stylu vedení, kdy zaměstnanci vykonávali svou práci na základě příkazů a nařízení. Direktivní styl vede zaměstnance k disciplíně, ale negativně ovlivňuje jejich osobní přístup, samostatnost a inovativnost (Barták, 2023). V 19. století se začala pracovními podmínkami zabývat legislativa, na kterou zaměstnavatelé museli reagovat. S rostoucími požadavky a nároky na prostředí v práci rostly i požadavky na personální činnosti. Aktivita spojené s péčí a požadavky na zaměstnance přestali postupem času vykonávat vedoucí pracovníci, ale vytvářely se nové pracovní pozice pro personální činnosti. Následně vznikaly celé personální útvary (Kocianová, 2010).

Personální aktivity narůstaly na významu a od 80. let. 20. století se považují za stěžejní pro řízení organizace. V České republice docházelo k rozvoji lidských zdrojů po Sametové revoluci v roce 1989 (Koubek, 2015). Řízení lidských zdrojů napomáhá zlepšování kvality podniku jako celku, rozvíjí schopnosti a postoje zaměstnanců a přispívá k úspěchům organizace (Vodák a Kucharčíková, 2011).

1.2 Aktivita řízení lidských zdrojů

K dosažení stanovených cílů organizace jsou vykonávány činnosti řízení lidských zdrojů. Mezi základní aktivity se řadí plánování, získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců, interní mobilita, hodnocení, odměňování, vzdělávání, péče o pracovníky a pracovní podmínky (Dvořáková a kol., 2012).

1.2.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů vychází ze strategických plánů konkrétní organizace a slouží k zajištění dostatečného množství pracovníků v potřebném čase (Mužík a Krpálek, 2017). Požaduje schopnost plánovat do budoucnosti, propojení rozhodovacích procesů a využívání strukturovaných způsobů řešení (Dvořáková a kol., 2012). Využívá se také k naplňování

specifických potřeb pracovníků. Přispívá ke vzdělávání zaměstnanců, jejich kariérnímu růstu a možnosti následovnictví v manažerských pozicích (Šikýř, 2016).

Plány lidských zdrojů se dle časového hlediska dělí na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Dlouhodobé plány odráží strategii podniku a bývají rozvrhovány na pět let. K dosažení strategických cílů vedou plány střednědobé, nazývány také jako taktické, které se vyznačují délkou trvání jeden až dva a půl roku. Krátkodobé plánování zajišťuje dostupnost zdrojů pro nejbližší období. Může se označovat jako plánování operativní a sestavuje se na dobu maximálně půl roku (Barták, 2023). Koubek (2015) uvádí tři oblasti plánování lidských zdrojů, a tedy plánování potřeby zaměstnanců, plánování pokrytí potřeby zaměstnanců a plánování personálního rozvoje zaměstnanců.

1.2.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Úspěch organizace závisí na kvalitě jejího lidského kapitálu, proto je systém získávání a výběru zaměstnanců klíčovým faktorem pro její existenci a rozvoj (Phillips a Gully, 2015). Nábor zaměstnanců lze charakterizovat jako soubor aktivit ovlivňujících množství a typy uchazečů o pracovní pozici, jejich setrvání v procesu výběru a přijetí nabízené pracovní příležitosti (Trompenaars a Woolliams, 2024; Breaugh, 2008)

Acikgoz (2019) rozlišuje uchazeče o zaměstnání na aktivní a pasivní. V případě, kdy organizace cílí na osoby hledající si práci, jedná se o nábor aktivních uchazečů o zaměstnání vyhledávajících pracovní příležitosti na internetových stránkách. Pokud se společnost zaměřuje na pasivní uchazeče o zaměstnání, kteří aktuálně zaměstnání mají, ale jsou otevřeni novým pracovním příležitostem, využívají se aktivnější přístupy k jejich zaujmutí.

Mezi tradiční metody získávání pracovníků se řadí inzeráty, doporučení od zaměstnanců, přátel nebo příbuzných, pracovní agentury nebo veletrhy pracovních příležitostí (Zottoli a Wanous, 2000). V moderní době se k náboru hojně využívají webové stránky organizací, online burzy práce a sociální sítě (Acikgoz a Bergman, 2016). Postup při výběru zaměstnanců je specifický pro danou společnost. Často se využívají metody hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování kandidátů a hodnocení doporučení (Šikýř, 2016).

1.2.3 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Před obsazením pracovního místa vkládá organizace značné množství času a úsilí do procesu náboru, výběru a přijetí zaměstnance. Proto by měla společnost nově přichozímu

zaměstnanci zajistit vhodné podmínky pro seznámení se s prostředím a pracovními úkoly. Úspěšné zvládnutí procesu přijímání a adaptace může efektivně ovlivnit nejen zácvik, ale také atmosféru a vztahy na pracovišti (Nekoranec a Nagyová, 2014).

Činnost zahrnující legislativní a administrativní úkony spojené s nástupem nového zaměstnance a jeho uvedením do pracovního prostředí se nazývá přijímání pracovníků (Kocianová, 2010). Základní činností přijímání zaměstnanců je uzavření pracovněprávního vztahu s vybraným kandidátem (Palíšková, 2021; Šikýř, 2016). Pověřený zaměstnanec následně seznámí nového zaměstnance s podnikem jako celkem, s pracovištěm a managementem firmy, dále s organizační legislativou a pravidly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Barták, 2023).

Následuje proces adaptace nového zaměstnance, tedy postup začlenění zaměstnance do kolektivu a jeho zaučení na pracovní pozici. Jedná se o souhrn aktivit specifických pro konkrétní pracovní místo a organizaci. Adaptace usnadňuje a urychluje proces seznámení se s pracovními úkoly, pracovními podmínkami a prostředím. Účinný proces adaptace se projevuje zvýšenou loajalitou zaměstnanců, přátelskou atmosférou v pracovním kolektivu a rychlým zaučením nového pracovníka (Nekoranec a Nagyová, 2014).

1.2.4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocení pracovníků přispívá k rozvoji jednotlivců, zvyšuje výkonnost podniku a ovlivňuje proces plánování organizace (Ahmed et al., 2013). Prostřednictvím hodnocení získává podnik přehled o výkonnosti, chování a pracovních dovednostech jednotlivých zaměstnanců. Naopak pro pracovníky slouží hodnocení jako zpětná vazba k jejich pracovnímu výkonu. Hodnocení zaměstnanců provádí přímý nadřízený, kolega, podřízený, psycholog, třetí strana nebo sám pracovník (Palíšková, 2021; Kocianová, 2010).

Na hodnocení zaměstnanců navazuje jejich odměňování. Odměňování zaměstnanců představuje součást řízení lidských zdrojů ovlivňující další činnosti a vztahy v rámci organizace. Způsoby odměňování se napříč podniky liší (Mura et al., 2019). Odměny jsou úzce provázány s charakterem a významem vykonávané práce. (Kocianová, 2010). Mohou mít formu finanční i nefinanční (např. kariérní postup, doplnění vzdělání, veřejné uznání apod.). V obou případech do značné míry ovlivňují motivaci pracovníků. Každý zaměstnanec však preferuje jiný způsob odměňování, a proto se strategie odměňování zaměstnanců považuje za komplikovanou a měla by odrážet současné trendy (Mura et al., 2019).

1.2.5 Vzdělávání zaměstnanců

V současném vysoce konkurenčním podnikatelském prostředí se klade důraz na význam lidských zdrojů uvnitř podniku. Tento přístup napomáhá zvyšovat produktivitu a optimálně využívat dostupné zdroje. Pro rozvoj schopností a znalostí potřebných k vykonávání dané pracovní činnosti je pro zaměstnance nezbytné absolvovat vzdělávací programy, které ovlivní také jejich motivaci a angažovanost (Elnaga a Imran, 2013).

Vzdělávání zaměstnanců může být realizováno prostřednictvím přednášek, projektů, workshopů, online vzdělávání, modelování seminářů apod. (Barták, 2023). Efektivní vzdělávací programy umožňují zaměstnancům seznámit se s nejnovějšími technologickými inovacemi a také zlepšit své pracovní dovednosti, čímž sníží počet chyb při práci (Elnaga a Imran, 2013). Školící projekty představují výhody nejen pro společnost, ale i pro pracovníky. Dobře proškolení zaměstnanci dokáží pracovat rychleji, výkonněji a otevírá se jim více možností kariérního vzestupu (Barták, 2023).

1.2.6 Péče o zaměstnance

K dosahování požadovaných pracovních výkonů potřebují zaměstnanci dostatečnou motivaci. Pokud organizace o své zaměstnance pečuje, pak spokojení zaměstnanci lépe vykonávají zadanou práci (Šikýř, 2016). Koubek (2015) rozlišuje tři typy péče o pracovníky. Péče o zaměstnance stanovená legislativou se označuje jako povinná. Smluvní péče o zaměstnance vyplývá z kolektivních smluv vytvořených v rámci společnosti. Posledním druhem je dobrovolná péče o zaměstnance, která představuje snahu podniku o získání konkurenční výhody.

Péče o zaměstnance se zabývá především pracovní dobou, pracovním prostředím, vztahy na pracovišti, zajištěním bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pracovními podmínkami, stravováním apod. Pracovní prostředí zásadním způsobem ovlivňuje motivaci zaměstnanců. Je tvořeno chemickými, biologickými, fyzikálními, sociálními a kulturními faktory. Zaměstnavatel by měl na každém pracovišti všemi dostupnými prostředky zajistit bezpečnost zaměstnanců, vhodné mikroklimatické, světelné a zvukové podmínky a vhodné prostorové řešení pracovního prostředí (Šikýř, 2016).

2 ADAPTACE A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Adaptace a vzdělávání zaměstnanců jsou stěžejní pro úspěch organizace. Pomáhají rozvíjet své zaměstnance a připravovat je na budoucí výzvy. Jelikož se jedná o stěžejní témata diplomové práce, je jim věnována celá kapitola.

2.1 Adaptace zaměstnanců

Adaptace zahrnuje soubor aktivit zaměřených na začlenění nových zaměstnanců do pracovního prostředí a předání klíčových informací, které jim pomohou překonat počáteční nejistotu a dosáhnout očekávaného pracovního výkonu (Armstrong a Taylor, 2015). Během procesu adaptace se postupně vyrovnávají očekávání zaměstnance s požadavky zaměstnavatele a zároveň dochází k jeho začlenění do sociálních vazeb na pracovišti (Bedrnová et al., 2012). Během adaptace si nový zaměstnanec postupně zvyká na různé aspekty pracovního prostředí, včetně samotné pracovní náplně (pracovní adaptace), mezilidských vztahů na pracovišti (sociální adaptace) a organizační kultury (Kocianová, 2010).

Pracovní adaptace zahrnuje proces, během kterého se zaměstnanec přizpůsobuje specifickému pracovnímu místu, jeho požadavkům a podmínkám výkonu práce (Bedrnová et al., 2012). Pracovní adaptace obvykle probíhá strukturovaně, podle předem stanoveného plánu, a je řízena personálním oddělením, vedoucím manažerem, nadřízeným nebo zkušeným zaměstnancem (Rymeš, 2007). Pracovní činnost vždy probíhá v konkrétním sociálním, která se vyznačuje specifickými hodnotami, zvyklostmi, normami a cíli. Jedinec se postupně seznamuje s novými podmínkami, porovnává hodnoty a cíle skupiny se svými vlastními a následně je buď přijímá a ztotožňuje se s nimi, nebo je odmítá (Kocianová, 2010).

Sociální adaptace umožňuje novému zaměstnanci postupně se začlenit do systému mezilidských vztahů v organizaci, navazovat a upevňovat vazby se spolupracovníky, čímž získává větší jistotu a sebevědomí v pracovním prostředí (Bedrnová et al., 2012). Sociální adaptace zaměstnance probíhá i v případě, kdy dochází ke změně jeho pracovního postavení nebo pozice v rámci pracovního kolektivu (Duchon a Šafránková, 2008). K hodnocení úrovně sociální adaptace zaměstnance se využívají subjektivní i objektivní kritéria. Subjektivní kritéria zahrnují míru spokojenosti pracovníka s mezilidskými vztahy na pracovišti, jeho začlenění do kolektivu, vztah k nadřízenému a ochotu spolupracovat

s ostatními. Naopak objektivní kritéria odráží reálné postavení zaměstnance v pracovní skupině, jeho autoritu mezi kolegy a míru zapojení do týmových aktivit (Nový et al., 2006).

Podniková kultura zahrnuje soubor hodnot, norem a postojů, které ovlivňují chování zaměstnanců, jejich pracovní přístup a způsob vykonávání úkolů (Armstrong a Taylor, 2015). Kultura organizace je novým zaměstnancům předávána během adaptačního procesu. Ještě před vstupem do organizace obvykle mají lidé určité informace o její kultuře. Kulturní faktory bývají často jedním z rozhodujících kritérií při ucházení se o pozici v dané organizaci (Lukášová a Nový, 2004).

Klíčový dokument připravující nového zaměstnance na začlenění v práci představuje adaptační plán. Forma plánu závisí na konkrétní pracovní pozici. Individuální adaptační plán by měl obsahovat všechny důležité části adaptačního procesu. Slouží jako návod nejen pro nového pracovníka, ale také pro jeho nadřízeného a ostatní kolegy, kteří se podílejí na jeho adaptaci. Tento plán by měl obsahovat jak aktivity související s celopodnikovou adaptací, které jsou společné pro všechny nově přijaté zaměstnance, tak specifické činnosti pro daného pracovníka v jeho konkrétní pozici. Zohledňuje jak pracovní, tak sociální aspekty adaptace (Kociánová, 2010). Úspěšnost adaptačního plánu závisí na pravidelných kontrolách, které ověřují, zda zaměstnanec splnil naplánované úkoly (Bedrnová et al., 2012).

Vedle individuálního adaptačního plánu může být využíván typový adaptační program. Tento program charakterizuje souhrn opatření určených pro adaptaci specifické skupiny zaměstnanců. Současně představuje návod pro sestavení adaptačního plánu konkrétního pracovníka (Bedrnová et al., 2012).

Další formou adaptačního plánu je orientační balíček zvaný také jako příručka nového zaměstnance. Balíček obsahuje soubor písemných materiálů zahrnující všechny důležité informace o organizaci. Obvykle má podobu brožury, ale v některých organizacích může být zpracovaný i v elektronické verzi. Zaměstnanec tento balíček obdrží před nástupem do práce, aby jej nastudoval a odhalil případné nesrovnalosti. Tento přístup šetří čas a zvyšuje pravděpodobnost, že zaměstnanec dostane všechny potřebné informace. Výhoda orientačního balíčku spočívá také v možnosti opětovně se k datům vracet (Koubek, 2015).

2.2 Vzdělávání zaměstnanců

Vývoj lidských zdrojů je důležitý pro správné fungování a růst organizace. Nestačí, aby zaměstnanci znalostmi pouze disponovali, ale aby je uměli efektivně uplatnit. K rozvoji

dovedností a vědomostí slouží školení zaměstnanců. V dynamicky měnícím se prostředí představuje vzdělávání pracovníků nutnost, do které musí organizace investovat, čímž si zajistí kvalifikovaný pracovní tým (Aquinas, 2006).

Vzdělávání zaměstnanců rozvíjí znalosti a schopnosti potřebné k vykonávání konkrétní práce. Napomáhá ke zefektivnění pracovního výkonu a eliminaci jeho nedostatků. Vzdělaní pracovníci dosahují lepších výkonů, zvyšují loajálnost vůči zaměstnavatelům a přispívají k růstu podniku. Zaměstnancům se díky školení otevírá možnost povýšení a realizace kariérních cílů (Rao, 2010).

Proces vzdělávání má ve vztahu k organizaci stanovené cíle. Těchto cílů lze dosáhnout pomocí vzdělávacích plánů. Kromě cílů organizace obsahují vzdělávací plány také vzdělávací filozofii a postupy stanovující způsoby, kterými by mělo být cílů dosaženo. V rámci plánu by měly být určeny také metody vzdělávání, vhodné prostory a materiály, ale také potřebné dovednosti, zkušenosti a odbornost mentorů. Kombinace různých metod vzdělávání uspokojují potřeby organizace i jednotlivce (Sanghi, 2014).

Soustavné vzdělávání pracovníku zahrnuje identifikaci a analýzu potřeb vzdělávání. Jedná se o náročný proces, jelikož míra kvalifikace se u zaměstnanců obtížně měří. Analýza potřeb vzdělávání vychází z údajů o uspořádání lidských zdrojů a podniku, o využívaných technologiích a o produktivitě a efektivitě zaměstnanců. Výsledkem by měl být seznam pracovníků, kteří se zapojí do vzdělávacích aktivit (Armstrong, 2011).

Metod vzdělávání zaměstnanců existuje celá řada. Zahrnují různé přístupy a techniky zaměřené na rozvoj jejich dovedností, znalostí a kompetencí. Slouží ke zvyšování výkonnosti, zlepšení efektivity a podpoře profesního růstu v rámci organizace. Volba konkrétní metody závisí na několika faktorech, včetně charakteru obsahu, vzdělávacích cílů, cílové skupiny, dostupných zdrojů a strategických záměrů organizace (Gupta, 2025). Níže jsou některé metody vzdělávání pracovníků více popsány.

2.2.1 eLearning

Stanovit jednotnou definici eLearningu je velmi obtížné. Definice se liší podle zaměření a zájmů konkrétního výzkumníka. Abbad et al. (2009) jej vysvětluje jako učení realizované elektronickou cestou. Studentu a instruktoři se mohou vyskytovat fyzicky na jednom místě, současně však využívají digitální přístroje k obohacení vzdělávacího procesu.

Synchronní eLearning umožňuje zapojení všech účastníků do výukových aktivit současně, a to bez ohledu na jejich polohu (Hrastinski, 2008). Realizuje se pomocí online chatů a videokonferencí. Patří mezi nejrychleji se rozvíjející formy online vzdělávání, protože pomáhá eliminovat vzdálenost mezi účastníky (Tamm, 2023).

Samostatnou činností bez nutnosti komunikace v reálném čase se vyznačuje asynchronní eLearning. Poskytuje účastníkům možnost přizpůsobit si práci vlastním časovým podmínkám. Asynchronní eLearning využívá e-maily, blogy, elektronické knihy, CD a DVD (Bouchrika, 2025).

Výhodou eLearningu jsou nižší náklady na cestování a stravování spojené se vzděláváním zaměstnanců. Dalšími benefity jsou flexibilita a dostupnost, protože zaměstnanci si určují čas a místo kurzů (Beldhuis, 2012). Na druhou stranu eLearning způsobuje absenci osobního kontaktu a narušuje tak sociální interakci mezi zúčastněnými (Sirohi, 2007). Další úskalí tvoří omezené technologické zázemí, konkrétně připojení k internetu nebo zastaralá zařízení, která komplikují připojení na dálku. V méně rozvinutých zemích chybí kvalifikovaní instruktoři pro přípravu online kurzů (Hvorecký, 2004).

2.2.2 Mentoring

Proces, kdy starší jedinec pomáhá mladšímu se začleněním a rychlým zaučením v dané organizaci, se nazývá mentoring. Mentor působí jako učitel a poradce novému kolegovi. Poskytuje pracovníkovi informace o jeho pracovních činnostech a chodu organizace, provází jedince profesním vývojem a podává mu zpětnou vazbu spolu s hodnocením výkonu (MacLennan, 2017).

Mentoring je méně formální proces, který má dlouhodobější charakter (probíhá v řádech let). Zaměřuje se na nabytí odborných znalostí a rozvoj dlouhodobého myšlení. Soustřeďuje se na potřeby jednotlivých zaměstnanců, ale nezohledňuje požadavky daného podniku. Mentorem se může stát jedinec z vyššího managementu s potřebnými zkušenostmi a školeními. Jelikož mentor je interním zaměstnancem, má podrobné informace o organizaci a zkušenosti s jejím chodem (Passmore, 2007).

2.2.3 Koučink

Koučink lze popsat jako proces, při němž jedna osoba podporuje druhou v rozvoji jejích schopností, zlepšování výkonu a dosahování úspěchů. Kouč posiluje u jednotlivců

sebedůvěru, odpovědnost za vlastní výsledky a pomáhá odstranit jejich vnitřní překážky bránící dosažení úspěchu (MacLennan, 2017).

Kouč se zaměřuje na seberozvoj klientů po stanovenou dobu. Zabývá se konkrétními problémy jedince. Koučem může být kolega, externista nebo jiný odborník (Connor a Pokora, 2012). Mívají vzdělání z oblasti psychologie, psychoterapie, personalistiky nebo absolvovali koučovací kurz (Passmore, 2007). Základem koučování je budování efektivního pracovního vztahu mezi koučem a koučovaným (Jones a Spooner, 2006). V poradenském prostředí se tento vztah označuje jako terapeutické spojení, zatímco v koučování se nazývá koučovací partnerství. Bez tohoto vztahu nelze proces koučování úspěšně zahájit (Passmore, 2007).

Koučování na pracovišti zohledňuje potřeby samotného klienta a organizace. Zájmy organizace však bývají často opomíjeny (Hawkins a Smith, 2007). Zájmy organizace a základní pravidla partnerství jsou zmíněny také ve smlouvě nebo dohodě kouče s klientem (Passmore, 2007).

3 KRAJSKÁ HYGIENICKÁ STANICE

Krajská hygienická stanice (dále jen KHS) představuje správní úřad zřizovaný Ministerstvem zdravotnictví České republiky. Stěžejní legislativou pro KHS je zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví (Müllerová, 2014). V České republice působí celkem 14 KHS rozdělených dle jednotlivých krajů. Na území hlavního města Prahy je zřízena Hygienická stanice hlavního města Prahy, v dalších krajích se značí jako Krajská hygienická stanice s názvem daného kraje, např. Krajská hygienická stanice Zlínského kraje. Jednotlivé KHS mají své ředitele, kteří jsou navrhováni hlavním hygienikem a dosazováni ministrem zdravotnictví. Každá KHS se dále vnitřně dělí na odbory a oddělení (ppropo.mpsv.cz; Brachtlová, 2023).

3.1 Historie

Hygiena se jako vědní obor začala formovat v polovině 19. století v souvislosti s rozvojem mikrobiologie, fyziky a chemie. Zabývá se ochranou veřejného zdraví, prevencí a vlivem životních a pracovních podmínek na lidské zdraví. Výuka na vysokých školách z oblasti hygieny zprvu probíhala v Rakousku-Uhersku výhradně v německém jazyce. Od roku 1897 probíhalo vyučování také v jazyce českém. Rozkvětu hygieny, epidemiologie a veřejného zdraví napomohl vznik Státního zdravotního ústavu v roce 1925 (Brachtlová, 2023; Müllerová, 2014).

První legislativní ukotvení hygienické služby na území Československa reprezentuje zákon č. 4/1952 Sb., o hygienické a protiepidemické péči, upravující práva a povinnosti orgánů hygienické a protiepidemické služby. Organizační struktura byla sestavena z hlavních hygieniků Československé republiky, krajských hygieniků a okresních hygieniků. Posléze se hygienickou péčí zabýval zákon nový č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, který dělil zdravotnickou péči do dvou kategorií, a to na hygienickou službu a léčebně preventivní péči. (khsova.cz). V průběhu 50. až 80. let se hygienická péče zaměřovala na životní prostředí a jeho vliv na lidské zdraví. V této době se také začala rozvíjet hygienická pravidla pro riziková pracoviště, zásady zdravé výživy a stravování ve školství, monitoring znečištěných regionů apod. (Brachtlová, 2023; Müllerová, 2014).

Významnější změny nastaly po roce 2000 v souvislosti s přijetím zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví. Vznikly tak krajské hygienické stanice a zdravotní ústavy s činnostmi a kompetencemi, jak je známe dnes (Brachtlová, 2023; Müllerová, 2014). V roce 2003 se zákonem č. 320/2002 Sb., o změně a zrušení některých zákonů v souvislosti

s ukončením okresních úřadů, změnila organizační struktura KHS. Původní okresní a městské hygienické stanice se sloučily do KHS. V neposlední řadě došlo k přesunu laboratorních činností do zdravotnických ústavů, které slouží jako zázemí pro hygienické stanice (khsova.cz; Brachtlová, 2023).

Změny v organizační struktuře vedly KHS k podřízenosti ministerstvu zdravotnictví. Díky podřízenosti mohou vykonávat státní zdravotní dozor. Vedle kontrolní činnosti slouží KHS také jako poradní orgán právním i samosprávným institucím s cílem zkvalitnění služeb ve sféře veřejného zdraví (khsova.cz; Brachtlová, 2023).

3.2 Kompetence a činnosti KHS

KHS mají širokou oblast činností souvisejících s ochranou veřejného zdraví. Vykonávají vzdělávací, kontrolní a dozorovou činnost v rámci státního zdravotního dozoru, vydávají rozhodnutí a povolení v rámci ochrany veřejného zdraví. Zabývají se také prevencí nemocí a poškození zdraví, o rizicích komunikují s širokou veřejností, vytváří ochranná a ozdravná opatření (Brachtlová, 2023; Müllerová, 2014).

Níže jsou vypsány některé úkoly KHS vyplývající ze zákona č. 258/2000 Sb.:

- *„vydávat rozhodnutí, povolení, osvědčení a plnit další úkoly státní správy v ochraně a podpoře veřejného zdraví včetně státního zdravotního dozoru, pokud není příslušné Ministerstvo zdravotnictví,*
- *rozhodovat na žádost zaměstnavatele nebo z moci úřední ve věcech kategorizace prací,*
- *provádět ověření podmínek vzniku onemocnění pro účely posuzování nemocí z povolání nebo změn zdravotního stavu pro účely posuzování ohrožení nemocí z povolání,*
- *projednávat přestupky na úseku ochrany veřejného zdraví podle tohoto zákona,*
- *rozhodovat o opatřeních k předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a jejich ukončení; organizovat, řídit a popřípadě i provádět opatření k předcházení vzniku a zamezení šíření infekčních onemocnění a v tomto rozsahu též usměrňovat činnost poskytovatelů zdravotních služeb a kontrolovat ji,*
- *stanovit protiepidemická opatření,*

- *podílet se na úkolech integrovaného záchranného systému; zpracovávat ve spolupráci s krajem a složkami integrovaného záchranného systému pandemický plán kraje, který stanoví opatření směřující k redukci dopadů pandemie infekčního onemocnění pro obyvatelstvo kraje,*
- *posuzovat nové recyklační technologie produkující materiály a předměty z recyklovaných plastů a plnit povinnosti podle přímo použitelného předpisu Evropské unie na úseku materiálů a předmětů z recyklovaných plastů určených pro styk s potravinami (ppropo.mpsv.cz).“*

Vzhledem k rozmanitosti aktivit spolupracujících KHS se Státním zdravotním ústavem a dalšími orgány i mimo zdravotnický resort (Brachtlová, 2023; Müllerová, 2014).

V době pandemie Covid-19 zaměstnanci KHS kromě svých běžných činností také trasovali nakažené, stanovovali podmínky karantény a izolace, vydávali potvrzení o pracovní neschopnosti a informovali veřejnost o prevenci a změnách souvisejících s pandemií. Důraz na epidemiologická opatření se kladl také během vykonávání státního zdravotního dozoru (kontrola platnosti očkování nebo osvědčení o bezinfekčnosti). Kontrolní činnost probíhala ve spolupráci s Policií ČR, protože kontrolované osoby často reagovaly agresivně a odmítaly spolupracovat. Jednalo se o jedno z nejnáročnějších období za dobu existence KHS (Brachtlová, 2023; Vodný, 2021; Zajac, 2021).

Koronavirus poukázal na nedostatky v personálním i technologickém zabezpečení KHS. Zaměstnanci pracovali 12 – 16 hodin denně, také během víkendů a státních svátků. Vzhledem k rozsahu a závažnosti pandemie byli povoláni i dobrovolníci z řad vysokoškolských studentů, kteří pomáhali hygienikům s trasováním nemocných. Jejich nasazení a pracovitost však stát ani veřejnost neocenili. Pandemie poukázala na personální podstav KHS, legislativní mezery, zastaralost technologického vybavení a absenci specializovaných studijních oborů se zaměřením na hygienickou službu (Brachtlová, 2023; Svrčinová, 2022).

Pandemie Covid-19 vyčerpávala zaměstnance KHS po fyzické i psychické stránce. Roli sehrálo dlouhodobé časové vytížení, agresivita odpůrců opatření, výhružky a současně žádné zastání ze strany státu. Situace se postupem času stupňovala. Někteří hygienici a hygieničky začali vyhledávat psychologickou pomoc, jiní si vzali neschopenku nebo se situace stala pro ně tak neúnosnou, že práci opustili definitivně (Brachtlová, 2023; Nohejl, 2021).

4 TECHNIKY SBĚRU DAT

Sběr dat lze považovat za počáteční a současně nejdůležitější část výzkumu. Jedná se o časově náročný proces snižující možné chyby. Využití vhodné metody sběru dat přispívá k naplánování výzkumu, sama o sobě však nezaručuje úspěch výzkumného projektu (Olsen, 2012). Techniky sběru dat nám poskytují možnost systematicky získávat informace o zkoumaném prostředí a objektech, kterými mohou být lidé, předměty nebo jevy. Při sběru dat je klíčové zachovávat systematickост, protože nahodilý sběr dat by mohl ztížit přesvědčivé zodpovězení výzkumných otázek (Elmusharaf, 2012).

Před zvolením metody sběru dat je nutné nejprve definovat potřebný typ dat pro danou studii (Kabir, 2016). Data lze členit na kvantitativní a kvalitativní. Kvalitativní data tvoří slovní údaje a odrážejí pocity, vnímání a emoce respondentů. Kvalitativní data mohou figurovat samostatně nebo jako doplněk údajů kvantitativních (Taherdoost, 2021). Kvantitativní data představují opakující se proces práce s číselnými hodnotami a jejich interpretaci za účelem zodpovězení výzkumných otázek, ověření hypotéz, popřípadě analýzy dat. Kvantitativní data se shromažďují do statistik (např. průměry, směrodatné odchylky), následuje provedení analýzy dat a s ní související vizualizace dat. (Mertens et al., 2017). Ve studiích, kde zkoumané procesy nelze vyjádřit přesnými číselnými hodnotami, se využívají semikvantitativní data, tedy kombinace dat kvantitativních a kvalitativních (Ruiz-Hernández et al., 2018).

4.1 Dotazníky

Pro sběr informací se často využívá dotazník založený na pokládání otázek (Hendl, 2023). Jedná se o formulář, který obsahuje sadu otázek s možnostmi odpovědí. Respondenti vybírají dle jejich názoru nejvhodnější odpověď a poskytují tak výzkumníkovi údaje potřebné pro danou studii (Pandey a Pandey, 2015). Dotazník slouží k různým účelům, přičemž často bývá využíván pro sběr statistických údajů. Může sloužit k měření konkrétních proměnných, jako jsou chování, preference nebo fakta (Kabir, 2016).

Při tvorbě dotazníků je klíčová formulace otázek. Obecně by otázky měly být jednoduché, krátké, srozumitelné, bez předpokladů a navádění k odpovědím (Olsen, 2012). Otázky lze dělit do dvou kategorií, a tedy na otevřené a uzavřené. V případě otevřených otázek respondenti nemají volbu odpovědi a mohou tak vyjádřit své názory, zkušenosti nebo pocity. Uzavřené otázky nabízí respondentům výběr z okruhu odpovědí (Taherdoost, 2019). Tyto otázky mají stanovenou strukturu, díky které se snadněji vyhodnocují (Olsen, 2012).

Výzkumník si stanoví, zda dá na výběr ze dvou nebo více možností a zda si respondent volí jednu nebo více odpovědí (Taherdoost, 2021).

Dotazníky lze provádět ústně, papírově nebo online (Kabir, 2016). Online dotazníky jsou z hlediska nákladů úsporné, avšak je potřeba zvážit cílovou skupinu sběru dat. Ne všichni respondenti mohou mít přístup k internetu. Existuje také mnoho online programů, které tvorbu dotazníků usnadní a současně dokáží získaná data vyhodnotit a graficky zpracovat (Taherdoost, 2021). Bez ohledu na zvolenou metodu je důležité dbát na etické zásady, jako např. zajištění důvěrnosti účastníků. Na druhou stranu respondenti by měli odpovídat jasně a pravdivě (Kabir, 2016).

Výhody dotazníků spočívají ve vysoké strukturovanosti, shromažďování velkého množství údajů, úspoře času a nákladů, objektivnosti a získání vysoce přesných údajů (Taherdoost, 2021). Dotazníky se mohou využívat v širokém spektru studijních oborů (Pandey a Pandey, 2015). Nicméně existuje i řada nevýhod, které celý proces sběru dat nepříznivě ovlivňují. Emoce, změny chování a lidské chyby respondentů snižují objektivnost dotazníků (Taherdoost, 2021). V případě otevřených otázek na papírové podobě dotazníku hrozí nečitelnost odpovědí (Pandey a Pandey, 2015). V neposlední řadě může sběr dat ohrozit nedostatečná motivace respondentů a s ní související nízká míra odpovědí (Frechtling, 2002).

4.2 Rozhovory

Rozhovory, které představují základní formu sociální interakce, jsou založeny na kladení otázek a sběru dat na základě odpovědí přímo od respondentů. Tímto způsobem lze získat i důvěrné údaje, nicméně k tomu je zapotřebí specifických dovedností (Pandey a Pandey, 2015). Výzkumníci využívají rozhovory při řešení složitých nebo citlivých témat a v případech, kdy potřebují získat detailní a hodnotné informace (Frechtling, 2002). Rozhovor si žádá schopnost empatie, soustředění a porozumění (Hendl, 2023).

Výzkumníci si vybírají mezi rozhovory strukturovanými, polostrukturovanými a nestrukturovanými. Ve strukturovaných rozhovorech jsou respondenti dotazováni prostřednictvím jednotného souboru předem připravených standardizovaných otázek. Pro lepší porozumění výzkumného tématu si lze pomoci dotazníkem navrženým na základě strukturovaných prvků rozhovoru. Strukturované rozhovory se využívají v případě, kdy je k dispozici přehled literatury o probíraném tématu nebo jako doplněk k jiným metodám (Taherdoost, 2021).

V kvalitativním výzkumu se nejčastěji využívá polostrukturovaný rozhovor (Miovský, 2006). Během polostrukturovaného rozhovoru výzkumník vychází z předem připravených standardizovaných otázek, ale současně může reagovat na průběh a odpovědi dotazovaného (Skutil, 2011). Metoda je vhodná pro případy, kdy není možnost vést rozhovory s respondenty opakovaně a je tak potřeba zjistit již při prvním setkání jasné a spolehlivé informace. Polostrukturované rozhovory mohou sloužit jako výchozí krok pro přípravu strukturovaných rozhovorů (Taherdoost, 2021).

Neformální metodu dotazování představují nestrukturované rozhovory, které nemají žádného průvodce a probíhají formou neformální diskuse. Výzkumníci zaznamenávají údaje prostřednictvím stručných poznámek a pokouší se zapamatovat si odpovědi. Nestrukturované rozhovory se využívají během terénního pozorování, není proto snadné si je nahrávat nebo si dělat důkladné poznámky. Tazatelé by si měli své poznatky co nejdříve zkontrolovat a doplnit chybějící informace. I neformální rozhovory mohou sloužit jako základ pro přípravu rozhovorů strukturovaných, což může posílit důvěru mezi výzkumníkem a respondenty (Kabir, 2016).

Tazatelé připravující otázky a vedoucí rozhovory by měli být na svou roli řádně proškoleni. Jeho role během rozhovoru se totiž považuje za klíčovou. Výzkumníky nesmí ovlivnit jejich emoce nebo předsudky, aby byly výsledky co nejvíce objektivní. Dalším důležitým faktorem pro efektivní vedení rozhovorů je prostředí, ve kterém se výzkum koná (Taherdoost, 2021).

Na rozdíl od dotazníku lze během rozhovoru díky osobnímu kontaktu výzkumníka a respondenta vysvětlit a upřesnit význam otázek. Dalšími výhodami rozhovoru je flexibilita a získávání úplných a detailních informací. Celý proces je však poměrně složitý, časově i finančně nákladný a roste potřeba proškolených tazatelů (Kabir, 2016; Pandey a Pandey, 2015; Frechtling, 2002).

4.3 Pozorování

Metoda pozorování umožňuje sběr primárních informací prostřednictvím sledování událostí, chování a interakcí za účelem lepšího pochopení dané problematiky (Taherdoost, 2021). Pozorování je vhodné pro zkoumání méně známých konceptů nebo v případech, kdy je třeba zkoumat procesy v jejich přirozeném prostředí. Metoda napomáhá snižovat riziko zkreslení informací (Frechtling, 2002).

Pozorováním lze shromažďovat kvalitativní i kvantitativní údaje (Taherdoost, 2021). Tato metoda obecně umožňuje výzkumníkovi získat přehled o dění v okolním prostředí. Lze ji však využít i nad rámec pouhého sledování a naslouchání. Zahrnuje totiž aktivní zapojení do prostředí, zaznamenávání událostí, schopnost improvizace, vysokou míru soustředění a pečlivé vedení záznamů (Kabir, 2016).

Proces pozorování umožňuje získávat spolehlivé a přesné údaje zjištěné v reálném prostředí. Jedná se o flexibilní metodu sloužící ke sběru přímých informací. Může však přinášet úskalí v podobě zkreslených údajů pozorovatele. Další nevýhodou metody pozorování je časová a finanční náročnost (Kabir, 2016; Frechtling, 2002).

5 METODY ANALÝZY RIZIK

Metody analýzy rizik pomáhají identifikovat, hodnotit a ošetřovat rizika, lze je tedy využít ve různých fázích analýzy rizik (Prokúpková, 2007). Stejně jako metody sběru dat se i metody analýzy rizik člení na kvantitativní a kvalitativní. Metody vycházející z matematických výpočtů se označují jako kvantitativní. Kvantitativní metody stanovují hodnotu rizik a odhadují pravděpodobnost jejich vzniku pomocí čísel (Smejkal a Rais, 2013). Díky prováděným výpočtům lze kvantitativní metody považovat za náročné na čas i zdroje. Výsledky jsou často interpretovány ve finančním vyjádření (Tichý, 2006).

Kvalitativní metody vychází ze slovního popisu pravděpodobnosti výskytu a možných následků rizik. Stanovují tedy úroveň rizika kvalitativně. Využívají se v případě, kdy není dostatek číselných dat pro výpočty nebo jako doplněk metod kvantitativních (Smejkal a Rais, 2013). Z hlediska realizace se jedná o časově méně náročné metody, které však značně ovlivňují subjektivní pocity hodnotitele (Tichý, 2006). Pokud jsou matematické výpočty podloženy kvalitativním hodnocením, hovoříme o semikvantitativních metodách (Smejkal a Rais, 2013). Při použití této metodiky se k číselné hodnotě rizika přiřazuje stupnice 1-10 nebo 1-100. Stupnice se následně rozdělí na události s nízkým, středním a vysokým rizikem. Semikvantitativní analýzy lze označit jako střední cestu, protože nejsou tak náročné na realizaci a současně poskytují analytické hodnocení (drata.com).

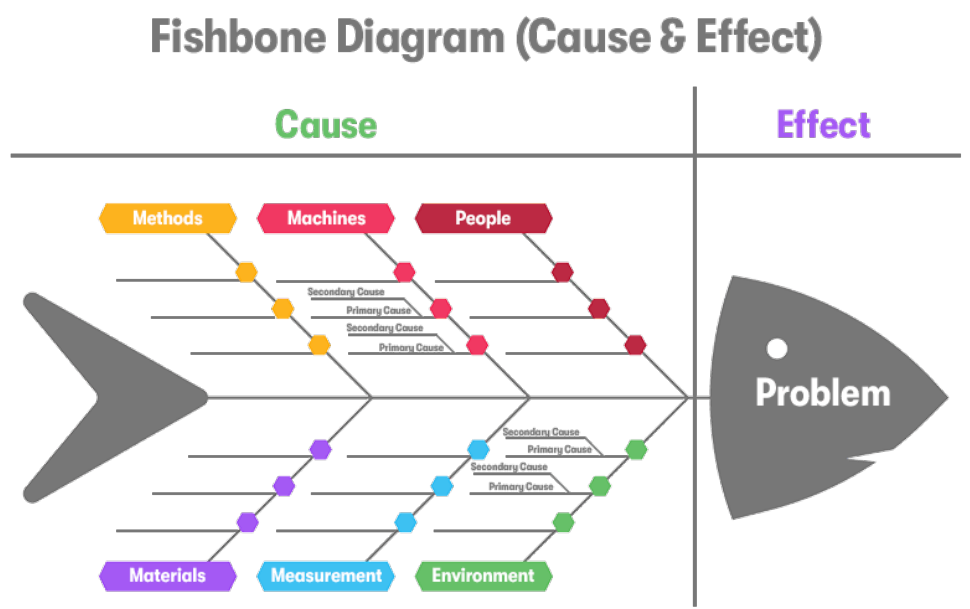
Níže jsou blíže popsány metody použité v praktické části.

5.1 Diagram příčin a následků

Diagram příčin a následků (též zvaný jako Ishikawa diagram nebo diagram rybí kost) poskytuje strukturovaný a systematický přístup k identifikaci a srovnávání možných příčin daného jevu (Wong et al., 2016). Kromě identifikace příčin problémů slouží i jako nástroj pro řízení kvality a je považován za jeden ze sedmi základních nástrojů kvality vytvořených v Japonsku (asq.org). Ishikawa diagram nese název po japonském profesorovi Kaoru Ishikawovi, který jej pomohl aplikovat ve výrobních procesech (investopedia.com).

Postup analýzy diagramu příčin a následků lze rozdělit do čtyř kroků. Začíná se fází plánování a přípravy, kdy se stanoví cíl, časové rozmezí a sestaví se vhodný tým. Následuje fáze vytvoření samotného diagramu rybí kost. Nejprve se definuje a stručně

popíše kritická událost, která se nachází na pravém konci diagramu a představuje „hlavu ryby“. Poté řešitelský tým definuje hlavní kategorie potenciálních příčin. Kategorie by měly odpovídat konkrétnímu řešenému problému. Často se však využívají tzv. kategorie 6M (viz obr. 1), tedy Materials (suroviny, díly), Methods (pracovní postupy), Machines (technické vybavení), Measurement (údržba), Man/People (lidé) a Mother Nature/Environment (prostředí). Každou kategorii ještě ovlivňují dílčí faktory, které se identifikují prostřednictvím brainstormingu. Ve třetím kroku se diagram analyzuje kvalitativně a v posledním kroku se interpretuje ostatním zainteresovaným členům (Rausand, 2020).



Obrázek 1 Diagram příčin a následků

(zdroj: purplegriffon.com)

Diagram nabízí řadu výhod, a tedy pomoc při odhalování kořenových příčin problémů, sdílení nápadů mezi členy týmu, možnost vizuálního uspořádání informací, využití brainstormingu, možnost sledování pokroku a plánování dalších kroků. Diagram přináší i nevýhody mezi které se řadí časová náročnost, obtížná interpretace a riziko neúplnosti nebo zkreslení dat (safetyculture.com).

5.2 Matice rizik

K hodnocení rizik a jejich vizualizaci v maticovém formátu se nejčastěji využívá metoda matice rizik. Shromážděná data mohou sloužit jako podklad k ošetření daného rizika, tedy k rozhodnutí o přijatelnosti rizika a stanovení priorit v rámci řízení rizik

(Šenovský, 2021). Matici rizik představuje tabulka obsahující sloupec pravděpodobnosti výskytu rizika, který protíná řádek vyobrazující následky (Burke a Silvestrini, 2017). Pravděpodobnosti výskytu rizika se liší dle konkrétního odvětví. Určuje se na základě subjektivity nebo prostřednictvím odborného posouzení (Skřehot a Bumba, 2009).

Matice rizik se využívá k posouzení rizik a stanovení opatření na vyhodnocená rizika. Proces posouzení rizika je přehledně graficky vyobrazen. Organizace si většinou vytváří matice rizika dle svých potřeb a vlastností, ale může být využívána také standardizovaná forma (Oravec, 2009; Váchal a Vochozka, 2013). Data potřebná k vytvoření matice lze získat z expertních odhadů nebo lze čerpat z předchozích zkušeností (Smejkal a Rais, 2013).

K hodnocení rizika je potřeba znát ukazatele s přiřazenou celočíselnou hodnotou na vybrané stupnici. Jedná se o ukazatele následků (N) a pravděpodobností výskytu (P), jejichž vynásobením lze hodnotu rizika získat. Stupnici analytik vybírá dle konkrétních potřeb. Mohou být třístupňové, popřípadě i vyšší a řazené vzestupně i sestupně. Míra rizika má zpravidla minimální riziko umístěné v levém dolním rohu a maximální riziko v pravém horním rohu (viz obr. 2). Přijatelnost rizika se odlišuje pomocí tří nebo více barev (Šenovský, 2021).

Důsledek	Pravděpodobnost				
	1 Vzácné	2 Nepravděpodobné	3 Možné	4 Pravděpodobné	5 Téměř jisté
5 Katastrofální	5	10	15	20	25
4 Hlavní	4	8	12	16	20
3 Mírný	3	6	9	12	15
2 Menší	2	4	6	8	10
1 Zanedbatelný	1	2	3	4	5

Obrázek 2 Příklad matice rizik

(zdroj: Šenovský, 2021)

6 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část se skládá z pěti hlavních pilířů a slouží jako platforma pro aplikaci metod v praxi. Charakterizuje témata, kterými se práce zabývá, definuje pojmy a termíny z dané problematiky a tvoří teoretický základ pro vlastní analýzu v praktické části.

Úvodní kapitola se věnuje řízení lidských zdrojů, jeho vývojem a konkrétními aktivitami. Jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů jsou stručně charakterizovány z hlediska jejich významu a dostupných metod. Po obecném úvodu do problematiky řízení lidských zdrojů následuje kapitola zaměřená na adaptaci a vzdělávání zaměstnanců, které jsou ústředními tématy diplomové práce. Tato část poskytuje podrobnější přehled metod využívaných při adaptaci a vzdělávání pracovníků.

Následující kapitola se zaměřuje na obecný popis zkoumané organizace, konkrétně Krajské hygienické stanice. Popisuje historii vzniku organizace, její kompetence a oblasti činností. V praktické části budou využívány techniky sběru dat, jejichž teoretickým popisem se zabývá čtvrtá kapitola. Kapitola se nejprve věnuje obecné charakteristice a členění technik sběru dat a pokračuje specifikací jednotlivých metod, tedy dotazníky, rozhovory a pozorováním.

Závěr teoretické části nabízí ucelený přehled metod analýzy rizik. Podobně jako v předchozí kapitole začíná obecným popisem. Následně se zaměřuje na charakteristiku diagramu příčin a následků a matice rizik využívaných v praktické části.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 KRAJSKÁ HYGIENICKÁ STANICE OLOMOUCKÉHO KRAJE

Krajská hygienická stanice Olomouckého kraje se sídlem v Olomouci (dále jen KHSOLC) vznikla 1.1.2003. Stejně jako krajské hygienické stanice v ostatních krajích vychází KHSOLC ze zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví. Dále se člení dle svých územních okresů do oblastí Jeseníku, Olomouce, Prostějova, Přerova a Šumperka. Jedná se o orgán ochrany veřejného zdraví zaměřující se na eliminaci rozšiřování infekčních onemocnění, zajištění bezpečných životních a pracovních podmínek a předcházení vzniku nemocí souvisejících s prací (khsolc.cz; Brachtlová, 2023).

KHSOLC je zaměřena na širokou škálu oblastí, proto se ještě vnitřně dělí na 7 odborů – odbor hygieny obecné a komunální, odbor protiepidemický, odbor hygieny práce, odbor hygieny výživy a předmětů běžného užívání, odbor hygieny dětí a mladistvých, odbor ekonomicko-provozní a odbor správní (khsolc.cz; Brachtlová, 2023).

Vzhledem ke změnám organizační struktury stanoveným služebním předpisem č. 8/2024 – změna vnitřní systematizace KHSOLC pro rok 2024, již některé odbory nemají vlastní vedení v rámci každého okresu, ale došlo k jejich spojení. Například odbor hygieny výživy a předmětů běžného užívání je sloučen pro okresy Přerov, Šumperk a Jeseník (khsolc.cz; Brachtlová, 2023).

7.1 Odbor hygieny obecné a komunální

Zásobování pitnou vodou, koupaliště, bazény, sauny, hluk, vibrace, činnosti ubytovacích služeb, prostředí uvnitř staveb – to jsou aktivity, kterými se zabývá odbor hygieny obecné a komunální. Příslušníci tohoto odboru vykonávají státní zdravotní dozor u fyzických osob zainteresovaných v epidemiologických činnostech, sledují vliv mimopracovních podmínek na zdraví osob, spolupracují na aktivitách integrovaného záchranného systému a spolu se správními úřady se podílí na tvorbě zdravotní politiky v konkrétní oblasti (khsstc.cz). Dále odbor hygieny obecné a komunální dohlíží na kvalitu povrchových vod určených ke koupání a řeší zásobování pitnou a teplou vodou (hygp Praha, 2023).

7.2 Odbor protiepidemický

Obor preventivní medicíny studující přítomnost infekčních onemocnění a tvorbu preventivních opatření se nazývá epidemiologie. Epidemiologie poskytuje materiály potřebné k řešení rizik s dopady na veřejné zdraví při zneužití biologických prostředků. K úspěšnému zvládnutí epidemiologických rizik je potřebná spolupráce a soulad

napříč obory. Spolupráce zahrnuje komunikaci mezi laboratořemi, klinickými lékaři, orgány ochrany veřejného zdraví, veterinární správou, zemědělskou a potravinářskou inspekcí a se státní správou a samosprávou (hygpraha.cz; Brachtlová, 2023).

Odbor protiepidemický monitoruje výskyt, povahu, důvody vzniku a šíření infekčních onemocnění a zajišťuje preventivní opatření k eliminaci nákaz v populaci. Dále vykonává preventivní a státní zdravotní dozor ve zdravotnických a sociálních zařízeních. Vedle preventivních aktivit řeší také stížnosti v oblasti epidemiologie, dezinfekce, dezinsekce a deratizace. Získané znalosti a poznatky z protiepidemické péče hygienici převádí do praxe a věnují se výchově a organizaci zdravotně naučných činností (khsova.cz; Brachtlová, 2023).

7.3 Odbor hygieny práce

Stěžejním tématem, kterým se odbor hygieny práce zabývá, je hodnocení vlivu pracovních podmínek na zdraví zaměstnance, prevence a vznik pracovních úrazů a podmínky a předcházení vzniku nemocí z povolání. Odborné aktivity se vykonávají na dvou úrovních – preventivní dozor a běžný hygienický dozor (hygpraha.cz; Brachtlová, 2023).

Při běžném hygienickém dozoru dochází ke kontrole podnikajících fyzických osob a právnických osob v oblasti ochrany veřejného zdraví. Příslušníci tohoto odboru provádí kontrolní činnost k zajištění pracovně-lékařských služeb a při nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a směsmi. Dále posuzují zařazování zaměstnanců do kategorie práce, hodnotí pracovní podmínky (např. osvětlení, větrání, mikroklimatické podmínky, ergonomie apod.) a vydávají osvědčení o odborné způsobilosti pro práci s nebezpečnými chemickými látkami a směsmi. Pro zefektivnění procesů spolupracuje odbor s dalšími správními úřady. V neposlední řadě mají zaměstnanci pravomoc udělovat sankce za nedodržování platných právních předpisů (khspce.cz; Brachtlová, 2023).

V rámci preventivního hygienického dozoru jsou vydávána stanoviska pro ochranu veřejného zdraví. Hygienici posuzují stavební a územní projekty staveb určených k práci, vyjadřují se ke stavebnímu řízení a vykonávají kolaudace (khspce.cz; Brachtlová, 2023).

7.4 Odbor hygieny výživy a předmětů běžného užívání

Hygiena výživy řeší vliv výživy na zdraví obyvatelstva. V rámci hygieny výživy dochází ke kontrole organizací poskytujících stravovací služby, tedy výrobu nebo rozvoz pokrmů. Jedná se o restaurace, bistra, kavárny, bary, menzy, jídelny apod. Hodnocení vlivu výživy na zdraví obyvatelstva probíhá ve všech fázích poskytování potravin, od výroby

až po doručení výrobku spotřebiteli. Příslušníci odboru hygieny výživy odebírají vzorky pokrmů, které posílají do laboratorních zařízení k ověření jejich zdravotní nezávadnosti. V případě zjištění nesrovnalostí mají kompetence udělovat sankce a opatření k odstranění závadných výrobků. Vyjadřují se také k projektovým dokumentacím stravovacích zařízení a provádí kolaudace (hygpraha.cz; Brachtlová, 2023).

Do předmětů běžného užívání se řadí materiály a výrobky využívající se pro styk s potravinami, kosmetické přípravky, výrobky pro děti do tří let (tedy veškeré výrobky mimo hračky a potraviny) a hračky. Kosmetický přípravek představuje jakoukoliv látku nebo směs, které přichází do styku s vnějšími částmi lidského těla nebo s ústy a zuby (khsstc.cz; Brachtlová, 2023). Součástí předmětů běžného užívání jsou také elektronické cigarety včetně jejich náplní (hygpraha.cz; Brachtlová, 2023).

7.5 Odbor hygieny dětí a mladistvých

Ochranou zdraví dětí a mladistvých ve školských zařízeních, dětských skupinách, dětských rekreačních střediscích apod. se zabývá odbor hygieny dětí a mladistvých. Hygienici hodnotí a posuzují zdravotních rizik, vytváří edukační programy a věnují se vzdělávacím aktivitám (khspce.cz; Brachtlová, 2023).

Dohlíží na výchovu, edukaci, denní režim, pohybové aktivity a otužování dětí a mladistvých v zařízeních pro výchovu, vzdělávání a zotavení dětí. Dále vyšetřuje nákazy ve stravovacích zařízeních dětí a mladistvých, tvoří opatření k eliminaci šíření nemocí, přizpůsobuje režim dne s ohledem na věk a fyzickou zdatnost dětí a mladistvých a podílí se na utváření zdravotní politiky se správními úřady a orgány samosprávy (hygpraha.cz; Brachtlová, 2023).

7.6 Odbor ekonomicko-provozní

Odbor ekonomicko-provozní poskytuje komplexní oporu v oblasti ekonomiky a provozu. Dohlíží na finance, rozpočty a dodržování všech závazků jako je zákon o platech. Sestavuje návrh rozpočtu na daný rozpočtový rok, plán možných investic a oprav majetku a rozborů správy financí. Dále plánuje a realizuje vnitřní školení zaměstnanců a konference (khsova.cz; Brachtlová, 2023).

Ekonomické oddělení se specializuje na finanční aktivity KHSOLC. Vede účetnictví, čerpání benefitů, mzdovou agendu, příspěvky na stravování a evidenci pokutových bloků. Součástí agendy ekonomického oddělení je také výpočet nemocenských dávek, zdravotního

a sociálního pojištění, zaznamenává listy důchodového zabezpečení a spravuje provoz pokladny (khsova.cz; Brachtlová, 2023).

Provozní oddělení se věnuje funkčnosti informačních technologií, dodávkám materiálu a spotřebních věcí, řízení provozu automobilů, spotřebě pohonných hmot a energií. V neposlední řadě zajišťuje také úklid prostorů hygienických stanic a eviduje náklady jednotlivých mobilních zařízení (khsjih.cz; Brachtlová, 2023).

7.7 Odbor správní

Správou právních, dokumentačních a personálních aktivit se zabývá odbor správní. Cílem tohoto odboru je posílit kvalitu služeb státní správy v souladu s právními předpisy. Člení se na oddělení právní a kontrolní a oddělení personální a dokumentační (khsova.cz; Brachtlová, 2023).

Právní a kontrolní oddělení připravuje návrhy vyhlášek, zákonů, interních předpisů a dalších dokumentů. Zaměstnancům slouží jako poradní orgán ve věcech právních. Provádí kontrolu interních činností organizace, ať už zaměstnanců nebo jednotlivých odborů. V neposlední řadě také zřizuje kárnou a škodnou komisi (khsstc.cz; Brachtlová, 2023).

Za personální záležitosti zodpovídá oddělení personální a dokumentační. Zabývá se skartační a spisovou službou, úředními dokumenty a odbornou knihovnou. Vytváří přehledy a statistiky, eviduje služební průkazy a razítka. Provádí edukační a publikační aktivity, zařizují stáže a školení pro pracovníky KHSOLC (khsolc.cz; Brachtlová, 2023).

8 POPIS SOUČASNÉHO STAVU

Na základě použitých metod sběru dat byly zjištěny změny v oblasti adaptace a vzdělávání zaměstnanců KHS od založení organizace až po současnost. Proces adaptace se v průběhu existence KHS značně proměnil. Zpočátku nebyly vytvořeny ucelené koncepce nebo plány adaptace. Zaměstnanci KHSOLC museli při nástupu strávit každý měsíc na jiném oddělení, aby poznali náplň práce jednotlivých odborů i jejich provázání napříč organizací. Následně měli možnost si vybrat jim nejbližší zaměření a dle volných míst byli zařazeni na konkrétní pracovní pozici.

Po volbě pracovního místa následovalo zaučení pod dozorem zkušenějších kolegů a vedoucí oddělení. Po měsíci zaškolení již zaměstnanci začali pracovat sami. Kontrolní činnost se vykonávala samostatně, nikoliv ve dvou, jak je tomu nyní, tudíž i do terénu pracovníci vyráželi sami. Zpočátku byli zaměstnanci KHSOLC vnímáni jako zdravotníci, což vedlo k požadavku na zdravotnické vzdělání při jejich přijímání. Jelikož se pracovníci nepovažovali za úředníky, nemuseli tak skládat úřednickou zkoušku ani zvláštní část.

Postupem času se přestalo docházet na zaučení na jednotlivá oddělení. Nově příchozí zaměstnanci obdrželi materiály k nastudování specifické pro svou pozici a po měsíci práce pod dohledem začali samostatně vykonávat svou funkci. Namísto úřednických zkoušek se po třech letech praxe vykonávaly atestace.

Doba adaptace se v průběhu let postupně prodlužovala. Zaměstnanci se s pracovní agendou seznamovali přibližně půl roku a až poté byli připuštěni k samostatné práci. Nyní se proces adaptace řídí interním služebním předpisem, který upravuje rozsah, obsah, formu a průběh adaptačního procesu. Cílem adaptačního procesu KHSOLC je usnadnit nástup státního zaměstnance do služby a zkrátit dobu potřebnou k dosažení plné pracovní způsobilosti. Současně se díky účinné adaptaci prohlubují sociální vztahy mezi zaměstnanci, zvyšuje se jejich motivace, spokojenost, osobní rozvoj, organizační kultura a snižuje se fluktuace pracovníků. Adaptační proces nového zaměstnance řídí vedoucí pracovník, který jej seznamuje s adaptačním plánem, určuje mentora a vyhodnocuje účinnost celého procesu.

Nový zaměstnanec KHSOLC je při nástupu představen kolegům, seznámen s pracovištěm, náplní pracovní činnosti, informován o svých povinnostech a roli ve struktuře organizace. Následně pracovník absolvuje potřebná školení týkající se bezpečnosti práce a zdraví na pracovišti, práce na počítači, kyberšikany, řízení aut apod. Po celou dobu adaptace

má k dispozici mentora, který mu pomáhá se začlenit a zaučit. Do devíti měsíců od nástupu musí nově přijatý státní zaměstnanec složit obecnou část úřednické zkoušky. Obecná část úřednické zkoušky se vykonává písemně a ověřuje obecné vědomosti z oblasti základní legislativy, veřejné správy, činnosti organizace, etiky apod. Do osmnácti měsíců od nástupu je potřeba splnit zvláštní část úřednické zkoušky zaměřenou na konkrétní znalosti k dané pracovní pozici. Tato část probíhá ústní formou.

Po skončení adaptačního procesu nadřazený zaměstnanec vyhodnotí míru naplnění a účinnost plánu adaptace. Na základě zjištěných faktů následně vyvodí potřebná opatření a stanoví postup na další období. S výsledkem adaptace vedoucí seznámí i nového zaměstnance.

I v oblasti vzdělávání došlo k proměnám. V dřívějších letech probíhaly např. Moravské dny hygieny výživy, kde se setkávali zaměstnanci KHS napříč kraji. Jednalo se o třídní vzdělávací kurz, během kterého pracovníci konzultovali problematiku hygieny výživy a vyměňovali si zkušenosti z praxe. Nyní mají zaměstnanci možnost vybírat si vzdělávací aktivity z nabídky vzdělávacích institutů v Praze a v Brně.

Stejně jako adaptační proces se i pravidla vzdělávání zaměstnanců KHSOLC řídí interním služebním předpisem. Cílem služebního předpisu je získat a zlepšit vědomosti a schopnosti zaměstnanců potřebné k výkonu práce. Pravidla vzdělávání pracovníků slouží také k jejich odbornému a osobnímu rozvoji. Interní služební předpis stanovující pravidla vzdělávání zaměstnanců KHSOLC definuje druhy vzdělávání a vzdělávací proces, který zahrnuje fáze vzdělávání, identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování, realizaci a vyhodnocení vzdělávání.

9 VÝSLEDKY ROZHOVORŮ

V rámci výzkumu proběhly rozhovory se čtyřmi zaměstnanci KHSOLC z odboru hygieny práce a odboru hygieny výživy a předmětů běžného užívání. Respondentům byly kladeny otázky z oblasti adaptace a vzdělávání zaměstnanců KHSOLC. Průběh rozhovoru včetně přepisu odpovědí je možné nalézt v Příloze II. Cílem rozhovorů bylo zjistit, jak probíhal proces adaptace jednotlivých pracovníků, jak dlouho proces adaptace trval, jak s ním byli spokojeni a co by popřípadě změnili. Dále se rozhovory zaměřovaly na oblast vzdělávání, konkrétně jaké jsou možnosti vzdělávání, jestli mohou ovlivnit druhy vzdělávacích aktivit a zda jsou s pravidly vzdělávání na KHSOLC spokojeni. Během rozhovorů bylo zjištěno, že realita se úplně neseťká s psanými pravidly.

Vzhledem k věkovým rozdílům mezi respondenty se jejich způsob adaptace výrazně lišil. Tyto rozdílnosti jsou však z hlediska možného porovnání důležité. Přestože adaptační proces byl rozdílný, všichni dotázaní byli se svou adaptací spokojeni. Z rozhovorů vyplývá, že dříve žádné koncepce ani adaptační plány nebyly. Ucelené adaptační programy se rozjely až v posledních letech. Zkušenější pracovníci KHSOLC vnímají současný proces adaptace jako zdlouhavý. Zatímco dlouholetí zaměstnanci museli již po měsíci samostatně vykonávat pracovní činnost, nyní je adaptace rozvrhnutá na dobu do devíti měsíců, kdy musí splnit úřednickou zkoušku. Dnes dlouho trvá, než se pracovník zaškolí a může samostatně chodit na kontroly a posuzovat projekty. Starší kolegové považují za důležité, aby noví zaměstnanci přišli rychleji do kontaktu s praxí a kontrolní činností.

Nově příchozím zaměstnancům chybí zaškolení na ostatních odděleních, což může přinášet mnoho negativních faktorů. Součástí adaptace není možnost seznámit se s prací a chodem ostatních odborů. Pracovníci tak neznají souvislosti a nemají přehled o procesech v organizaci. Pokud dojde k úkolům, které vyžadují spolupráci a koordinaci více oddělení, noví zaměstnanci si s nimi samostatně neporadí.

Respondenti považují práci s lidmi za největší obtíž během adaptace. Součástí pracovní náplně hygieniků je totiž neustálá komunikace s veřejností. Zpočátku se tedy komunikace s lidmi jeví jako velmi náročná. Až zkušenosti zaměstnance naučily, jakým způsobem vhodně jednat. Na danou problematiku totiž nejsou zaměřena žádná školení nebo vzdělávací kurzy, které by pracovníkům pomohly se naučit vhodně komunikovat.

Všichni zaměstnanci si musí projít základními školeními z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, etiky, informačních a komunikačních technologií, služebního a pracovního

řádu atd. Tento typ školení je pro všechny příchozí zaměstnance povinný. Ze směrnice a politiky organizace dále vyplývá, že zaměstnanci mají možnost své znalosti a vědomosti rozšiřovat. Mají možnost si vyhledat nabídky vzdělávacích kurzů na různých vzdělávacích institucích. Vzdělávací aktivity však musí schválit nadřízený zaměstnanec. Často se ale stává, že účast na vzdělávacích kurzech zaměstnancům není umožněna nebo je vyslán pouze jeden zástupce v rámci oddělení. Důvodem jsou především finance. Zaměstnanci tak nemají možnost získat a zlepšit své vědomosti a schopnosti potřebné k výkonu práce, popřípadě si zvýšit odborný a osobní rozvoj. Tato skutečnost je tak v rozporu s politikou organizace.

Respondenti by ocenili vzdělávací aktivity manažerských schopností a více prakticky zaměřená odborná školení. Vzhledem k jejich neustálé práci s lidmi by se zaměstnancům hodil také kurz asertivity, který by jim pomohl efektivně komunikovat s klienty i spolupracovníky, lépe zvládat vypjaté situace a zlepšit profesní i osobní vztahy. Zvyšuje se také potřeba zlepšení jazykových dovedností. Mnoho nových technologií potřebných k pracovní činnosti je charakterizováno v angličtině.

10 VÝSLEDKY DOTAZNÍKU

Praktická část využívá metod sběru dat, konkrétně dotazníkového šetření, rozhovorů se zaměstnanci KHSOLC a pozorování. Výsledky sběru dat budou zpracovány v následujících kapitolách v rámci metod analýzy rizik.

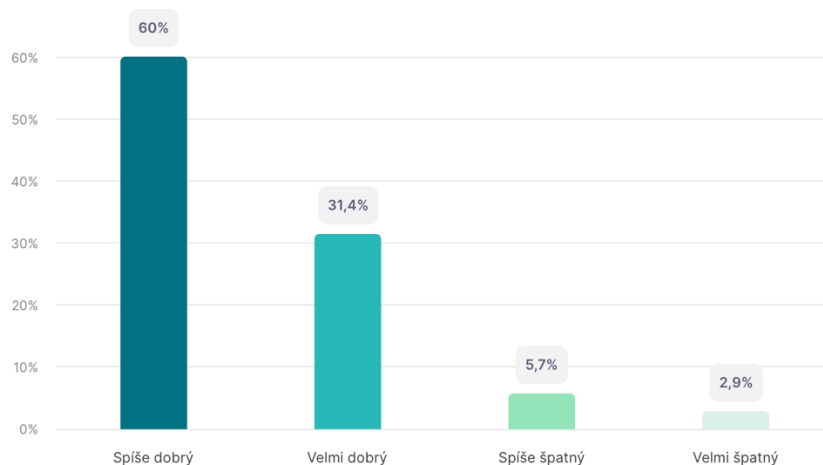
Dotazníkové šetření probíhalo v únoru 2025 pomocí nástroje Survio. Dotazník se skládal z devíti otázek, přičemž čtyři otázky měly otevřené odpovědi a pět otázek mělo uzavřené odpovědi. Otázky vytvářela autorka diplomové práce. Dotazník se nachází v Příloze III. Kvůli ověření, zda se jedná o problém plošný nebo vyskytující se pouze v Olomouckém kraji, tvořili respondenty zaměstnanci KHS napříč všemi kraji. Všichni respondenti byli obesláni prostřednictvím e-mailu s žádostí o vyplnění dotazníku a s přiloženým odkazem. Z celkového množství 61 odeslaných dotazníků jich 35 bylo vyplněno. Návratnost dotazníků tedy čítá 58 %.

Adaptační proces hraje zásadní roli při integraci nově příchozích zaměstnanců KHS, kteří se musí postupně naučit velké množství odborných vědomostí. Většina zaměstnanců KHS hodnotí proces adaptace jako spíše dobrý. Ne každému zaměstnanci byl však přidělen mentor provázející nováčka během jeho zaškolení. Na druhou stranu pohled mentora nově příchozího zaměstnance je takový, že zaškolování je časově náročný proces, který mentora omezuje při výkonu vlastní práce. V dotazníku zmiňují návrh snížení objemu pracovní náplně pro mentora.

Vykonávání ochrany veřejného zdraví vyžaduje důkladnou znalost legislativy. Zaměstnanci KHS považují orientaci v právních předpisech za největší obtíže při adaptaci. Legislativní rámec obsahuje složité a specifické termíny vyžadující porozumění a pečlivé naučení. Právní předpisy se neustále vyvíjí a je proto potřeba sledovat a nastudovat veškeré změny a aktualizace. V takovém případě by pracovníci KHS ocenili volno pro studijní účely.

Zaměstnancům KHS chybí při adaptaci také zaškolení z jiných oddělení, aby získali větší přehled o provázanosti jednotlivých odborů. Praxe z jiných oddělení rozšiřuje kompetence a dovednosti jednotlivých zaměstnanců, zlepšuje spolupráci, mezilidské vztahy a porozumění pracovníků k celkovému chodu organizace. Dalším náročným krokem při adaptaci u KHS je složení úřednické zkoušky, bez níž by zaměstnanec nemohl vykonávat svou pozici. V neposlední řadě se zaměstnanci KHS během adaptačního procesu setkávají s nedostatkem času.

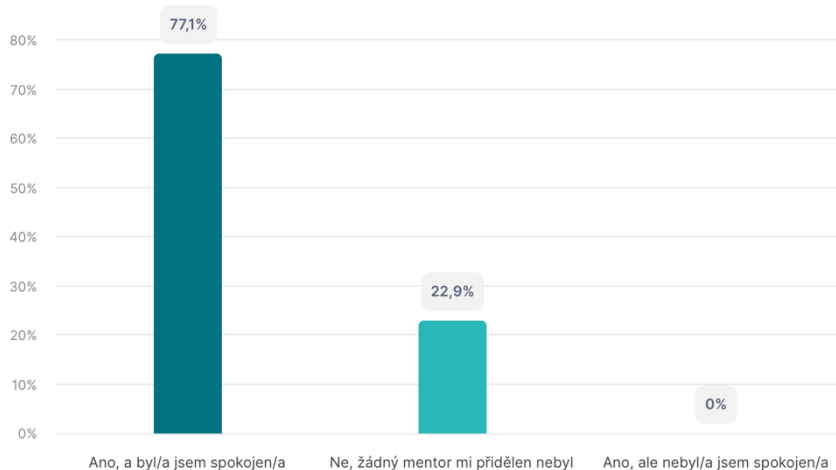
2. Jak hodnotíte proces adaptace při Vašem nástupu?



Obrázek 3 Vyhodnocení otázky adaptace zaměstnanců KHS

(zdroj: vlastní)

3. Byl Vám při adaptaci přidělen mentor nebo podpora od zkušenějšího kolegy?

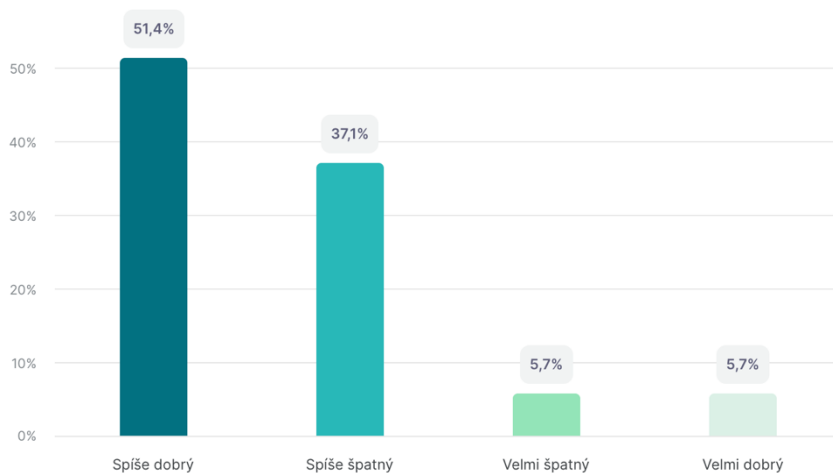


Obrázek 4 Vyhodnocení otázky přidělení mentora

(zdroj: vlastní)

Oblast ochrany veřejného zdraví se neustále proměňuje a vyvíjí. Vzdělávání zaměstnanců tak hraje zásadní roli pro efektivní fungování organizace. Z dotazníkové šetření vyplývá, že zaměstnanci KHS hodnotí přístup organizace ke vzdělávání zaměstnanců spíše dobře. Většina zaměstnanců negativně hodnotí možnost navrhnout si vzdělávací kurzy, které by jim pomohly při výkonu práce.

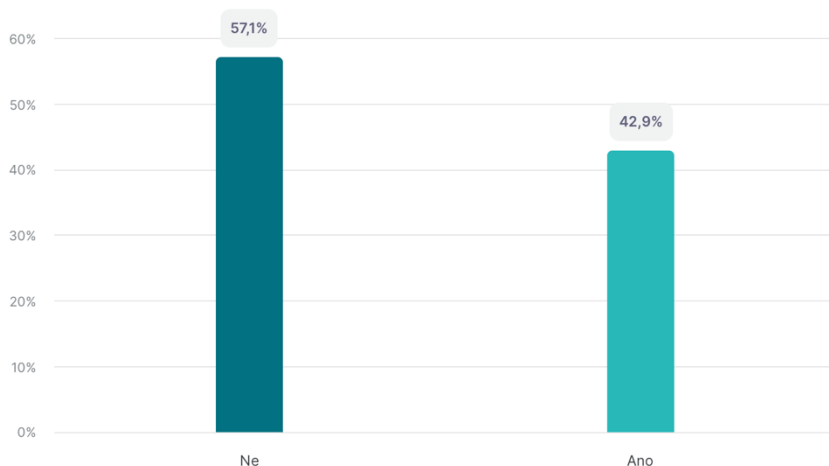
6. Jak hodnotíte přístup organizace ke vzdělávání zaměstnanců?



Obrázek 5 Vyhodnocení otázky přístupu organizace ke vzdělávání

(zdroj: vlastní)

7. Máte možnost navrhnout vzdělávací kurzy, které by Vám pomohly při výkonu Vaší práce?



Obrázek 6 Vyhodnocení otázky možnosti návrhu vzdělávacích kurzů

(zdroj: vlastní)

V současné době se zaměstnanci KHS nejčastěji setkávají se vzdělávacími kurzy z oblasti informačních technologií, kybernetické bezpečnosti, právní oblasti a se semináři věnovanými konkrétnímu zaměření jednotlivých pracovníků. Pracovníci KHS by uvítali, kdyby bylo do vzdělávání uvolňováno více finančních prostředků. Některých vzdělávacích akcí se kvůli úsporám může zúčastnit pouze jeden zástupce z daného odboru v rámci kraje.

Zvolený zástupce se následně podělí se svými kolegy o nové poznatky. Takový způsob vzdělávání však není pro organizaci efektivní. Nedostatek financí ovlivňuje také množství nabízených seminářů.

Některé KHS umožňují zaměstnancům navrhnout si školení, která by je zajímala. Ne všichni pracovníci ale vědí, kde nabídku vzdělávacích kurzů dohledat. Ocenili by zasílání nabídek e-mailem, popřípadě být informování o možnostech seminářů i jinou cestou. Mnoho pracovníků má zájem o rozšíření svých jazykových dovedností a rádi by se zúčastnili kurzu anglického jazyka.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že nedostatky v oblasti adaptačního a vzdělávacího procesu jsou různorodé a vnímané každým zaměstnancem odlišně. Každá KHS si předepsané interní směrnice vykládá jinak a v praxi tedy není využíván jednotný princip adaptace a vzdělávání zaměstnanců.

11 DIAGRAM PŘÍČIN A NÁSLEDKŮ ADAPTACE A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ KHSOLC

Pomocí technik sběru dat (pozorování, dotazníky, rozhovory) byly definovány hlavní problémy adaptace a vzdělávání zaměstnanců KHSOLC. Prostřednictvím diagramu příčin a následků budou identifikovány kořenové příčiny definovaných rizik. Aby byly příčiny problémů detailně prozkoumány, budou diagramy vytvořeny pro každou zkoumanou oblast zvlášť.

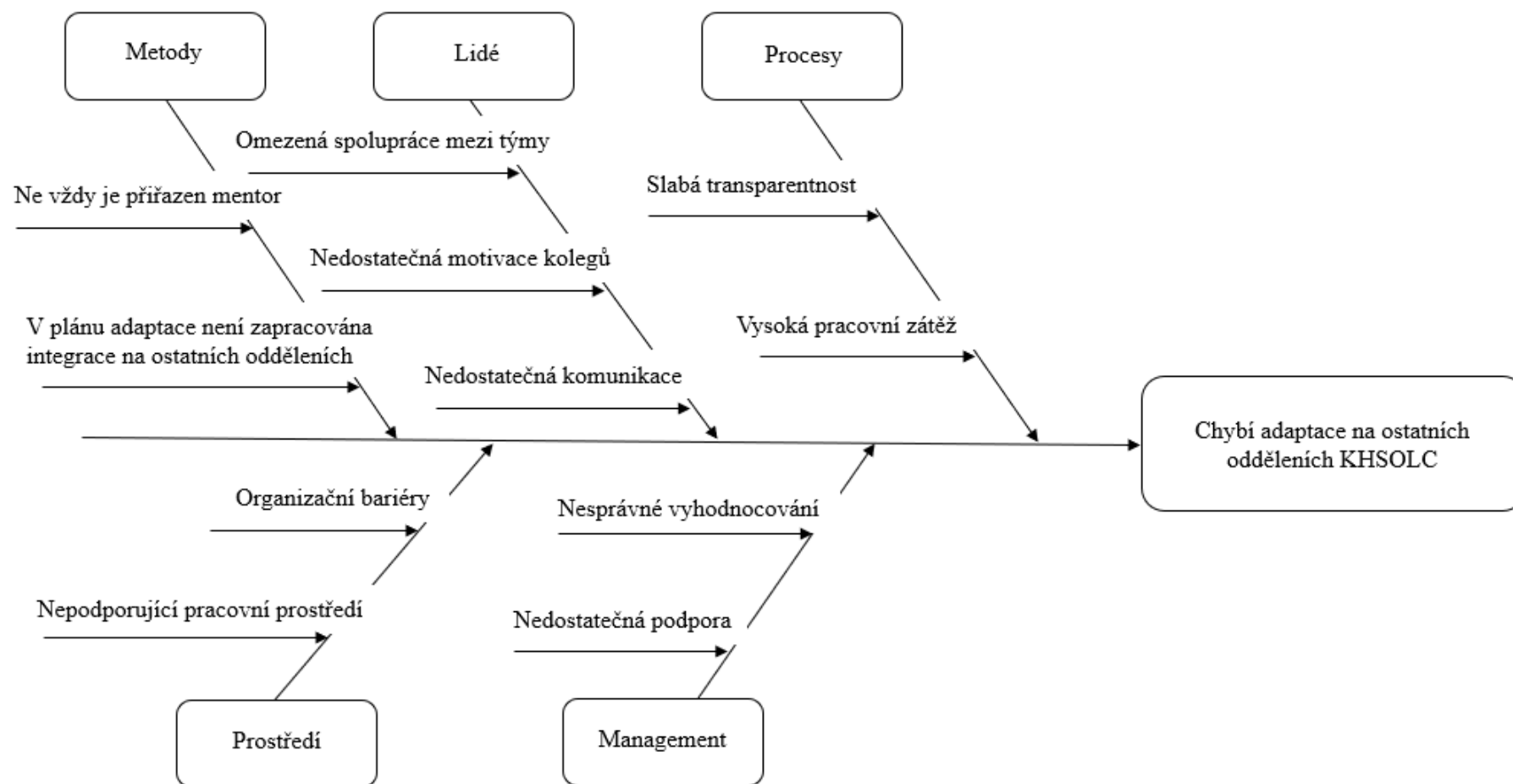
11.1 Diagram příčin a následků adaptace

Hlavní problémem adaptace zaměstnanců KHSOLC je absence adaptace na ostatních odděleních KHSOLC. Příčiny rizika se dělí do pěti kategorií: metody, lidé, procesy, prostředí a management.

Kategorie příčin:

- Metody – v plánu adaptace není zapracována integrace na ostatních odděleních, ne vždy je přiřazen mentor
- Lidé – nedostatečná motivace kolegů pomáhat novým zaměstnancům, omezená spolupráce mezi týmy, nedostatečná komunikace
- Procesy – slabá transparentnost, vysoká pracovní zátěž
- Prostředí – organizační bariéry, nepodporující pracovní prostředí
- Management – nesprávné vyhodnocování, nedostatečná podpora

Adaptace zaměstnanců na ostatních odděleních KHSOLC není zapracována v adaptačním plánu organizace. Jedná se o nedílnou součást integrace pracovníků, aby pochopili procesy v organizaci jako celek a dokázali řešit komplexnější úkoly. Integrace na dalších oddílech by se tedy měla do plánu adaptace zakomponovat. Přesto že přiřazení mentora je oficiálně součástí adaptačního procesu, v praxi není vždy novému zaměstnanci mentor přidělen. Mentor hraje při integraci klíčovou roli. Pomáhá rychleji se seznámit s pracovním prostředím i činnostmi organizace. Měl by nováčka představit kolegům z ostatních oddílů a přispět k nabytí vědomostí i z dalších oblastí činností organizace.



Obrázek 7 Diagram příčin a následků adaptace zaměstnanců KHSOLC

(zdroj: vlastní)

Problém nastává i ve chvíli, kdy kolegové nejsou dostatečně motivováni, aby nového pracovníka zaučili. Alespoň mentor, který nováčkovi věnuje nejvíce času a úsilí, by měl za svou ochotu a práci navíc získat finanční nebo jinou odměnu. Při adaptaci na ostatních odděleních je důležitá také spolupráce a vzájemné vztahy. Zaměstnanci mezi sebou musí být ochotni si pomáhat a kooperovat. Jen tak je možné komplexně fungovat. Se spoluprací úzce souvisí komunikace napříč oddíly. Komunikace mezi odděleními je základem úspěchu.

Adaptaci na ostatních odděleních omezuje také pracovní vytížení jednotlivých oddílů, které nemají časové a kapacitní možnosti na zaškolení nováčků. Bylo by vhodné zaškolení nového kolegy zapojit do plánu práce. Slabá transparentnost, tedy podávání nejasných a neúplných informací, ztěžuje orientaci v organizaci. Noví pracovníci si tak ani neuvědomují důležitost zaučení na ostatních oddílech.

Jednotlivá oddělení mezi sebou mohou být natolik izolována, že se vytváří bariéry vzájemné adaptace mezi nimi. Pracovní prostředí musí pomáhat a podporovat zaškolení nových kolegů na všech odděleních. Je to krok správným směrem, který usnadní budoucí spolupráci a provázanost procesů v organizaci.

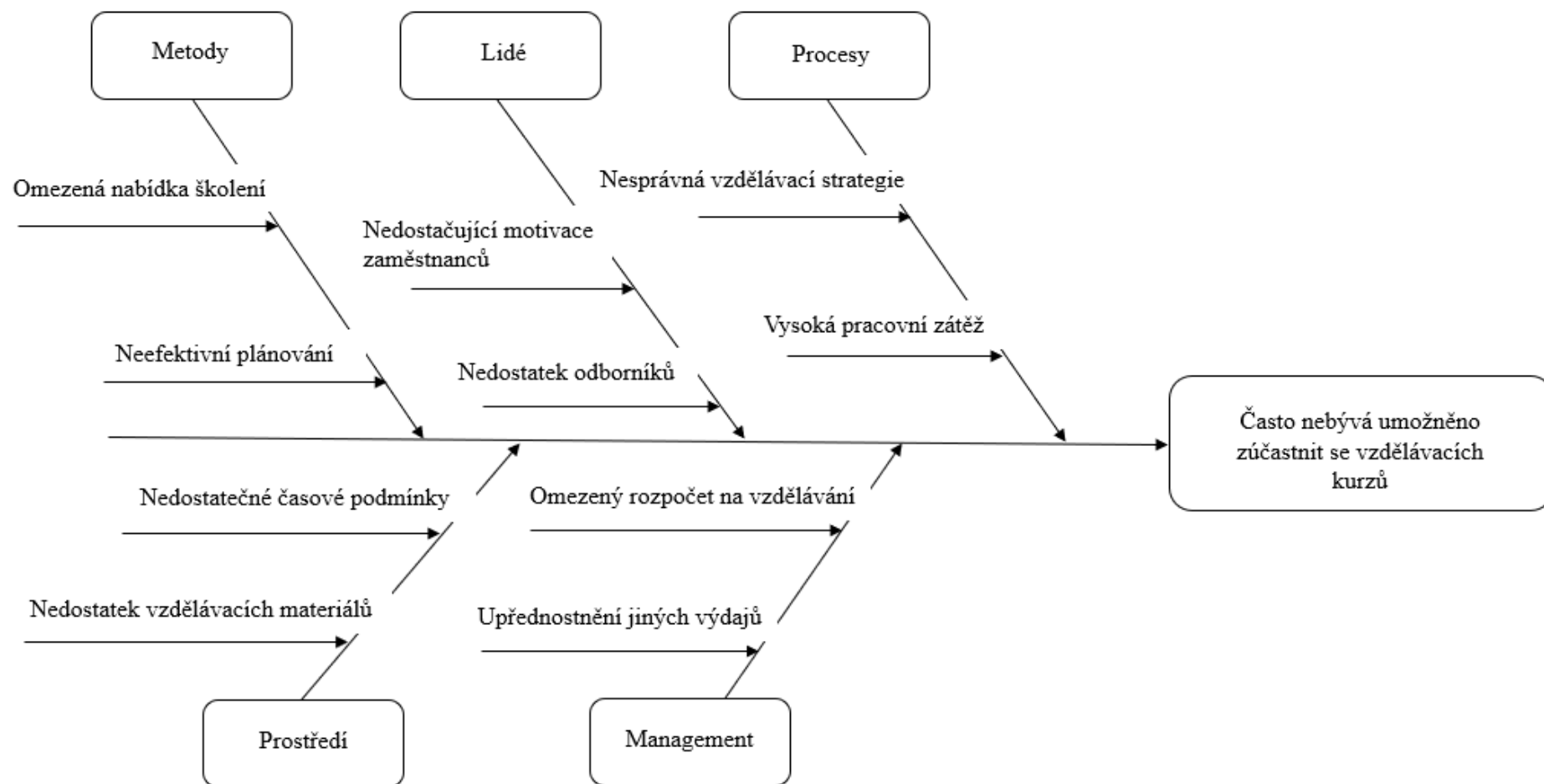
Adaptaci na ostatních oddílech KHSOLC by měl podporovat také management organizace. Jen tak budou procesy v organizaci probíhat efektivně. Nový pracovník musí mít komplexní přehled o činnostech KHSOLC. Management ale integraci zaměstnanců na dalších odděleních nesprávně vyhodnotil jako nepodstatný. Zřejmě kvůli nesprávnému vyhodnocení není součástí adaptačního plánu.

11.2 Diagram příčin a následků vzdělávání

Hlavní problémem vzdělávání zaměstnanců KHSOLC je upírání zaměstnancům zúčastnit se vzdělávacích kurzů. Stejně jako u předchozího diagramu příčin a následků se příčiny rizika dělí do pěti kategorií: metody, lidé, procesy, prostředí a management.

Kategorie příčin:

- Metody – neefektivní plánování vzdělávacích aktivit, omezená nabídka školení
- Lidé – nedostatek odborníků, nedostačující motivace zaměstnanců účastnit se školení
- Procesy – vysoká pracovní zátěž, nesprávná vzdělávací strategie
- Prostředí – nedostatečné časové podmínky, nedostatek vzdělávacích materiálů
- Management – omezený rozpočet na vzdělávání, upřednostnění jiných výdajů



Obrázek 8 Diagram příčin a následku vzdělávání zaměstnanců KHSOLC

(zdroj: vlastní)

Zaměstnanci se zúčastňují především odborných školení a vzdělávacích kurzů z oblasti informačních technologií, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, řízení motorových vozidel apod. Rádi by si zlepšili své manažerské a komunikační dovednosti. Tento typ školení ale nemají v nabídce. Vzdělávací kurzy nejsou plánovány dostatečně flexibilně a zaměstnanci tak nemají možnost přizpůsobit se stanoveným termínům.

Některé oblasti vzdělávání nemají dostatek odborníků a není tak možné školení realizovat a nabídnout pracovníkům KHSOLC. Ne všichni zaměstnanci mají zájem si zvyšovat kvalifikaci a ze své vlastní vůle se nabízených vzdělávacích kurzů nezúčastní. Popřípadě ani nevyhledávají témata, ve kterých by se chtěli dovzdělat.

Organizace sice má vypracovaný vzdělávací plán v podobě interní směrnice, který obsahuje informace o procesu vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávací plán se ovšem neshoduje s praxí. Bylo by potřeba více dohlížet na jeho plnění. Pracovníci jsou někdy natolik vytížení, že nemají možnost se vzdělávacích aktivit zúčastnit. K některým žádaným tématům není dostatek studijních materiálů a není tak možné vzdělávací kurzy realizovat. Časově vytížení nemusí být pouze zaměstnanci, ale také samotní školitelé, kteří kvůli omezeným časovým podmínkám nezvládnou poskytnout požadovaný počet vzdělávacích aktivit.

Stěžejním problémem jsou finanční prostředky. Rozpočet na vzdělávací aktivity nestačí. Bylo by potřeba vyčlenit více financí, aby si zaměstnanci mohli zvýšit kvalifikaci. Na úkor vzdělávání se finanční prostředky investují do jiných oblastí.

12 MATICE RIZIK ADAPTACE A VZDĚLÁVÁNÍ

Matice rizik slouží jako nástroj k analýze a hodnocení rizik spojených s adaptací a vzděláváním zaměstnanců KHSOLC. Identifikace a ohodnocení rizik poskytuje organizaci námět pro zlepšení interních procesů. Pomocí matice rizik lze určit, která rizika jsou přijatelná nebo nepřijatelná, a stanovit jejich prioritu pro řešení. Výsledná opatření mohou vést ke zvýšení efektivity a spokojenosti zaměstnanců, a tudíž k lepším výsledkům celé organizace.

Na základě technik sběru dat, tedy pomocí dotazníků, rozhovorů, pozorování, byly definovány problémy adaptace a vzdělávání zaměstnanců KHSOLC. Jedná se o následující rizika:

1. Chybí adaptace na ostatních odděleních KHSOLC,
2. Zdlouhavá doba adaptace,
3. Ne každému je přiřazen mentor,
4. Často není umožněno zúčastnit se vzdělávacích kurzů,
5. Malá nabídka vzdělávacích aktivit.

Identifikovaná rizika negativně ovlivňují adaptaci a vzdělávání zaměstnanců. Na základě brainstormingu se zaměstnanci KHSOLC byla vytvořena matice rizik. Pomocí týmové spolupráce se stanovily pravděpodobnosti výskytu a závažnost dopadů jednotlivých rizik, a současně byla navržena nová opatření pro jejich řešení. Pravděpodobnosti výskytu jevu se rozdělují do pěti úrovní, přičemž každá úroveň má pro přiblížení přiřazený komentář a číselnou hodnotu (viz tab. 1).

Tabulka 1 Pravděpodobnost výskytu jevu

Pravděpodobnost výskytu jevu	Komentář	Hodnota
Vzácné	Riziko se vyskytuje velmi zřídka nebo téměř nikdy.	1
Nepravděpodobné	Riziko se vyskytuje ojediněle.	2
Možné	Je málo pravděpodobné, že riziko nastane, ale nelze to vyloučit.	3
Pravděpodobné	Často opakovaný výskyt rizika.	4
Téměř jisté	Často opakovaný výskyt rizika s nepřetržitým ohrožením.	5

(zdroj: vlastní)

Závažnost dopadů jevů se taktéž člení do pěti kategorií dle jejich úrovně. Pro bližší vysvětlení je ke každé úrovni přiřazen komentář a jeho hodnota (viz tab. 2).

Tabulka 2 Závažnost dopadu jevu

Závažnost dopadu jevu	Komentář	Hodnota
Zanedbatelná	Minimální dopad, který neovlivní chod organizace.	1
Menší	Dopady lze bez většího úsilí minimalizovat.	2
Mírná	Zpomalení výkonnosti, vyžaduje opatření k minimalizaci škod.	3
Hlavní	Může vést k narušení klíčových procesů organizace.	4
Katastrofální	Ohrožuje existenci organizace.	5

(zdroj: vlastní)

Výsledné riziko se získá vynásobením hodnot pravděpodobností a dopadů jednotlivých rizik. Závažnost rizika vychází z tab. 3, kde je riziko klasifikováno jako nízké, střední, vysoké nebo extrémní podle dosažené hodnoty. Klasifikace rizik graficky znázorňuje tab. 4. Nízké riziko lze podstoupit bez významných opatření. Střední riziko vyžaduje pozornost a zavedení preventivních opatření. Vysoké riziko je potřeba bezprostředně ošetřit. Extrémní riziko si žádá okamžitou reakci s vysokou prioritou.

Tabulka 3 Klasifikace rizik dle hodnoty

Hodnota	Riziko
1 až 3	nízké
4 až 6	střední
8 až 16	vysoké
20 až 25	extrémní

(zdroj: vlastní)

Tabulka 4 Grafické znázornění klasifikace rizik

Pravděpodobnost výskytu jevu	Závažnost dopadu jevu				
	1 - zanedbatelné	2 - menší	3 - mírné	4 - hlavní	5 - katastrofální
1 - vzácné	1	2	3	4	5
2 - nepravděpodobné	2	4	6	8	10
3 - možné	3	6	9	12	15
4 - pravděpodobné	4	8	12	16	20
5 - téměř jisté	5	10	15	20	25

(zdroj: vlastní)

Největší pravděpodobností výskytu se vyznačují rizika s pořadovým číslem jedna, dva a čtyři. Z brainstormingu i technik sběru dat vyplývá, že některým pracovníkům nebyl přiřazen při jejich nástupu mentor. Toto riziko je proto považováno za možné. Ojediněle zaměstnanci pocítují nedostatečnou nabídku vzdělávacích aktivit. Riziko nese pravděpodobnost výskytu s hodnotou dva. Ohodnocení pravděpodobností výskytu identifikovaných rizik znázorňuje tab. 5.

Tabulka 5 Pravděpodobnosti výskytu identifikovaných rizik

Riziko	Pravděpodobnost výskytu jevu	Hodnota
1. Chybí adaptace na ostatních odděleních KHSOLC	Pravděpodobné	4
2. Zdlouhavá doba adaptace	Pravděpodobné	4
3. Ne každému zaměstnanci je přiřazen mentor	Možné	3
4. Často není umožněno zúčastnit se vzdělávacích kurzů	Pravděpodobné	4
5. Malá nabídka vzdělávacích aktivit	Nepravděpodobné	2

(zdroj: vlastní)

Nejvyšší hodnota závažnosti byla přiřazena riziku s pořadovým číslem jedna. Neznalost postupů a provázanosti jednotlivých odborů může narušit klíčové procesy organizace. Mírně závažné dopady se mohou objevit u rizik dva a čtyři. Těmto rizikům je potřeba věnovat pozornost, aby nedošlo ke zpomalení výkonnosti organizace. Menší závažností dopadu se vyznačují rizika tři a pět. Jejich dopady lze bez větších obtíží minimalizovat. Ohodnocení závažností dopadů jednotlivých rizik vyjadřuje tab. 6.

Tabulka 6 Závažnost dopadů jednotlivých rizik

Riziko	Závažnost dopadu jevu	Hodnota
1. Chybí adaptace na ostatních odděleních KHSOLC	Hlavní	4
2. Zdlouhavá doba adaptace	Mírné	3
3. Ne každému zaměstnanci je přiřazen mentor	Menší	2
4. Často není umožněno zúčastnit se vzdělávacích kurzů	Mírné	3
5. Malá nabídka vzdělávacích aktivit	Menší	2

(zdroj: vlastní)

V dalším kroku došlo k vynásobení hodnot pravděpodobností výskytu a závažností dopadů jednotlivých rizik (viz tab. 7).

Tabulka 7 Hodnoty matice rizik

Riziko	Hodnota pravděpodobnosti výskytu rizika	Hodnota závažnosti dopadu rizika	Výsledek
1. Chybí adaptace na ostatních odděleních KHSOLC	4	4	16
2. Zdlouhavá doba adaptace	4	3	12
3. Ne každému zaměstnanci je přiřazen mentor	3	2	6
4. Často není umožněno zúčastnit se vzdělávacích kurzů	4	3	12
5. Malá nabídka vzdělávacích aktivit	2	2	4
	<1;5>	<1;5>	

(zdroj: vlastní)

Z tab. 8 vyplývá, že stanovená rizika mají střední až vysokou úroveň závažnosti. Nejvíce závažné vyšlo riziko absence adaptace zaměstnanců na ostatních odděleních KHSOLC. Dalšími v pořadí jsou rizika zdlouhavé doby adaptace pracovníků a neumožnění zúčastňovat se vybraných vzdělávacích kurzů. Mezi nejméně závažná rizika se řadí rizika nepřirazení mentora při nástupu a malá nabídka vzdělávacích aktivit.

Tabulka 8 Matice rizik identifikovaných rizik

Pravděpodobnost výskytu jevu	Závažnost dopadu jevu				
	1 zanedbatelné	2 menší	3 mírné	4 hlavní	5 katastrofální
1 - vzácné					
2 - nepravděpodobné		Riziko č. 5			
3 - možné		Riziko č. 3			
4 - pravděpodobné			Riziko č. 2 Riziko č. 4	Riziko č. 1	
5 - téměř jisté					

(zdroj: vlastní)

VYSOKÉ RIZIKO

- Chybí adaptace na ostatních odděleních KHSOLC

Zaměstnanci, kteří neznají provázanost procesů napříč odbory, mají vyšší pravděpodobnost způsobení chyb a delších časových prodlev při vykonávání úkolů. Souhrnně lze říci, že dochází ke zhoršení kvality poskytovaných služeb. Současně se absence adaptace na ostatních odděleních negativně projevuje

také na komunikaci zaměstnance se svými kolegy. Oddělení tak nefungují jako celek, ale každé samo za sebe. Při ochraně veřejného zdraví je však provázanost a spolupráce napříč organizací klíčovým faktorem správného chodu. Jedná se o riziko s nejvyšší hodnotou závažnosti v rámci zkoumaných rizik ohrožující klíčové procesy v organizaci. Riziko je potřeba aktivně řešit, aby se snížily negativní dopady na organizaci.

- Zdlouhavá doba adaptace

Zdlouhavá doba adaptace nepříznivě působí na každodenní činnosti i na dlouhodobé výsledky organizace. Dlouhá adaptační doba zvyšuje potřebu školení, čímž se zvyšují náklady na pracovníka a dochází k většímu zatížení stálých zaměstnanců. Snižuje se také motivace zaměstnanců, jelikož se prodlužuje možnost dosahovat plného výkonu. Pomalé pracovní tempo zpomaluje dosahování strategických cílů organizace. Kratší doba adaptace by zaměstnance podpořila v jejich rychlém zařazení do pracovního tempa a procesů.

- Často není umožněno zúčastnit se vzdělávacích kurzů

V oblasti ochrany veřejného zdraví se neustále objevují nové technologie, metodiky a změny v právní oblasti. Pravidelné vzdělávání zaměstnanců je klíčové pro rozvoj jejich znalostí a schopností reagovat na aktuální podmínky. Vysílání pracovníků na vzdělávací kurzy má vliv také na motivaci zaměstnanců, kteří od organizace očekávají podporu profesního růstu. Pokud pracovníci v zaměstnavateli necítí podporu vzdělávání, hledají si pracovní možnosti jinde. Současně se snižuje také množství kvalifikovaných odborníků. Zaměstnavatel by měl najít způsob, jak vyčlenit více finančních prostředků do vzdělávání svých pracovníků.

STŘEDNÍ RIZIKO

- Ne každému zaměstnanci je přiřazen mentor

Mentor pomáhá novému zaměstnanci rychleji se zorientovat v pracovním prostředí, pochopit pracovní postupy a firemní kulturu. Díky přiřazenému mentorovi by se měla zkrátit celková doba adaptace. Nový zaměstnanec je pak schopný rychleji si osvojit pracovní dovednosti a začlenit se do kolektivu. Mentor přispívá k efektivnějšímu výkonu organizace. V ideálním případě by měl být zaškolen i samotný mentor, aby věděl, jak se nové role chopit.

- Malá nabídka vzdělávacích aktivit

Kromě odborných školení je potřeba rozvíjet i měkké dovednosti zaměstnanců. Práce hygienika vyžaduje manažerské a komunikační schopnosti na kvalitní úrovni. Asertivita a komunikační dovednosti jsou klíčové pro vzájemné vztahy mezi kolegy, s vedením i s klienty. Ovládání měkkých dovedností také snižuje stres a množství konfliktů v pracovním i osobním životě.

Matice rizik zakončuje analytickou část diplomové práce, která pomocí vhodných metod identifikuje a posuzuje největší problémy v oblasti adaptace a vzdělávání zaměstnanců KHSOLC. V následující kapitole bude předložena metodická příručka, která může být použita jako nástroj personálního řízení pro stabilizaci a rozvoj pracovníků.

13 METODICKÁ PŘÍRUČKA PRO ZAMĚSTNANCE KHSOLC

METODICKÁ PŘÍRUČKA

ADAPTACE A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ KRAJSKÉ HYGIENICKÉ STANICE OLOMOUCKÉHO KRAJE



KRAJSKÁ HYGIENICKÁ STANICE
OLOMOUCKÉHO KRAJE SE SÍDLEM V OLOMOUCI

Obrázek 9 Titulní strana metodické příručky

(zdroj: vlastní)

Dostává se vám do rukou metodická příručka, kde budete seznámeni se zásadami adaptace a vzdělávání zaměstnanců KHSOLC. Příručka přispívá k vytvoření stabilního pracovního týmu, který bude svědomitě plnit úkoly KHSOLC.

CÍLOVÁ SKUPINA

Metodická příručka je určena všem zaměstnancům KHSOLC na různých pracovních úrovních, kteří se podílí na adaptaci, vzdělávání a profesním růstu zaměstnanců hygienické služby. Cílovou skupinu tvoří noví i stálí pracovníci KHSOLC, kteří se integrují v pracovním prostředí a potřebují průběžně rozvíjet své odborné znalosti. Stěžejní funkci mají také vedoucí zaměstnanci zajišťující podporu a mentoring svých podřízených. Do cílové skupiny se dále řadí personalisté a školitelé koordinující adaptační procesy a vzdělávací aktivity.

VÝZNAM ADAPTACE A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Adaptace a vzdělávání zaměstnanců napomáhají k efektivnímu fungování organizace. Nově příchozí zaměstnanci se během adaptace potřebují rychle začlenit v pracovním prostředí, seznámit se s organizační strukturou, kulturou podniku a odbornou problematikou. Správně nastavený integrační proces zvyšuje pracovní výkon, motivaci zaměstnanců a současně snižuje fluktuaci. Vzdělávání pracovníků je důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Pomáhá posilovat odbornost zaměstnanců a jejich schopnost zvládat nové výzvy. Pokud zaměstnanci pocítují podporu vzdělávání od zaměstnance, zvyšuje se jejich spokojenost motivace pracovat.

OČEKÁVÁNÉ PŘÍNOSY PRO ZAMĚSTNANCE I ORGANIZACI

Metodická příručka definuje jednotlivé kroky adaptačního procesu. Adaptační proces zahrnuje pokyny ještě před nástupem nového pracovníka, dále pro jeho první týden, pro jeho první měsíc až po samotné vyhodnocení integrace. Zaměstnanec má tak přehled, co ho v jednotlivých fázích adaptačního procesu čeká. Rychle se zorientuje v pracovním prostředí, seznámí se s legislativními a odbornými požadavky a efektivně se zapojí do plnění pracovních povinností. Systematické vzdělávání napomáhá ke zvýšení odborné kvalifikace. Pracovníci podávají kvalitnější pracovní výkony a snižuje se počet chyb.

Pokud zaměstnanci cítí ze strany organizace podporu v adaptačním i vzdělávacím procesu, zvyšuje se tak jejich spokojenost a loajalita k podniku. Spokojenost zaměstnanců pozitivně ovlivňuje také atmosféru na pracovišti, čímž se posiluje stabilita pracovního týmu.

Metodická příručka usnadňuje práci i samotným personalistům a vedoucím pracovníkům. Díky jednotné koncepci adaptace a vzdělávání zaměstnanců mají možnost lépe plánovat a realizovat jednotlivé procesy. Systematický přístup k adaptaci a vzdělávání přispívá k celkové efektivitě práce v organizaci. KHSOLC tak může poskytovat kvalitní služby v oblasti ochrany veřejného zdraví.

ADRESÁŘ KONTAKTŮ

Součástí metodické příručky je také seznam poboček, jejich adres a kontaktů na vedoucí oddělení jednotlivých odborů. Tento adresář má za cíl usnadnit orientaci v organizační struktuře KHSOLC a zajistit rychlý přístup k relevantním osobám. Získáváte tak přehlednou tabulku kontaktů pro případ odborných či administrativních dotazů.

Tabulka 9 Adresář kontaktů vedoucích KHSOLC

Ředitelka KHSOLC	MUDr. Lenka Pešáková, Ph.D.	+420 585 719 246 reditel@khsolc.cz
Územní pracoviště Olomouc	Wolkerova 74/6, 779 00 Olomouc	
Odbor hygieny obecné a komunální	Ing. Barbora Nechvátalová	+420 585 719 270 barbora.nechvatalova@khsolc.c z
Odbor hygieny práce	Martina Pilná	+420 585 719 324 martina.pilna@khsolc.cz
Odbor protiepidemický	Mgr. Barbora Hanáková	+420 585 719 234 barbora.hanakoval@khsolc.cz
Odbor hygieny výživy a předmětů běžného užívání	Ing. Jitka Švecová	+420 585 719 266 jitka.svecova@khsolc.cz
Odbor hygieny dětí a mladistvých	Marcela Mařátková	+420 585 719 283 marcela.matatkova@khsolc.cz
Odbor ekonomicko - provozní	Ing. Miroslav Fabík	+420 585 719 215 miroslav.fabik@khsolc.cz
Odbor správní	Mgr. Zuzana Švarcová	+420 585 719 240 zuzana.svarcova@khsolc.cz
Územní pracoviště Přerov	Dvořákova 1800/75, 750 02 Přerov	
Odbor hygieny obecné a komunální	Ing. Jarmila Lindnerová	+420 581 283 213 jarmila.lindnerova@khsolc.cz
Odbor hygieny práce	Mgr. Elena Krayzlová	+420 581 283 208 elena.krayzlova@khsolc.cz
Odbor protiepidemický	MUDr. Eva Kučerová	+420 582 305 765 eva.kucerova@khsolc.cz

Územní pracoviště Přerov		Dvořákova 1800/75, 750 02 Přerov
Odbor hygieny výživy a předmětů běžného užívání	PhDr. Šárka Pekařová	+420 583 301 531 sarka.pekarova@khsolc.cz
Odbor hygieny dětí a mladistvých	Marcela Maťátková	+420 585 719 283 marcela.matatkova@khsolc.cz
Územní pracoviště Prostějov		Šafaříkova 2907/49, 797 20 Prostějov
Odbor hygieny obecné a komunální	Ing. Jarmila Lindnerová	+420 581 283 213 jarmila.lindnerova@khsolc.cz
Odbor hygieny práce	Mgr. Elena Krayzlová	+420 581 283 208 elena.krayzlova@khsolc.cz
Odbor protiepidemický	MUDr. Eva Kučerová	+420 582 305 765 eva.kucerova@khsolc.cz
Odbor hygieny výživy a předmětů běžného užívání	MVDr. Zuzana Bartošová	+420 582 305 784 zuzana.bartosova@khsolc.cz
Odbor hygieny dětí a mladistvých	MUDr. Veronika Panáčková	+420 583 301 535 veronika.panackova@khsolc.cz
Územní pracoviště Šumperk		Nemocniční 1862/53, 787 01 Šumperk
Odbor hygieny obecné a komunální	Ing. Marcela Pátíková	+420 583 301 502 marcela.patikova@khsolc.cz
Odbor hygieny práce	Ing. Miriam Obdržálková	+420 583 301 522 miriam.obdrzalkova@khsolc.cz
Odbor protiepidemický	MUDr. Markéta Mrázková	+420 583 301 506 marketa.mrazkova@khsolc.cz
Odbor hygieny výživy a předmětů běžného užívání	PhDr. Šárka Pekařová	+420 583 301 531 sarka.pekarova@khsolc.cz
Odbor hygieny dětí a mladistvých	MUDr. Veronika Panáčková	+420 583 301 535 veronika.panackova@khsolc.cz
Územní pracoviště Jeseník		Fučíkova 1239/14, 790 01 Jeseník
Odbor hygieny práce	Ing. Miriam Obdržálková	+420 583 301 522 miriam.obdrzalkova@khsolc.cz
Odbor protiepidemický	MUDr. Markéta Mrázková	+420 583 301 506 marketa.mrazkova@khsolc.cz
Odbor hygieny výživy a předmětů běžného užívání	PhDr. Šárka Pekařová	+420 583 301 531 sarka.pekarova@khsolc.cz

(zdroj: khsolc.cz, upraveno autorem)

ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Díky strukturovanému adaptačnímu procesu získáváte potřebné informace a dovednosti včas. Organizace tak plnohodnotně podporuje Vaše zařazení do pracovního prostředí. Proces lze rozdělit do fází:

- **Před nástupem**

Ještě před samotným nástupem je potřeba zajistit administrativní úkony zahrnující podepsání pracovních smluv a dalších potřebných dokumentů, seznámení s náplní práce a přípravu pracovního místa (počítač, stolní telefon, mobilní telefon, přístupové údaje). Nástupní formality zajišťuje vedoucí oddělení personálního a dokumentačního sídlící na adrese Wolkerova 74/6, 779 00 Olomouc. Na přípravě pracovního místa se podílí pracovníci IT se sídlem v Olomouci ve spolupráci s vedoucím zaměstnancem územního pracoviště. Zaměstnancům IT je potřeba doložit fotografii (nebo budete vyfoceni pracovníky IT) pro vytvoření služebního průkazu zaměstnance, kterým se bude prokazovat v terénu. O mzdové dokumenty se stará mzdová účetní sídlící na územním pracovišti v Olomouci. Současně je nový pracovník informován o termínu a místě nástupu. Noví zaměstnanci zpravidla nastupují první pracovní den v měsíci. Vedoucí zaměstnanec konkrétního odboru vytvoří individuální adaptační plán šitý nováčkovi na míru. Plán je vytvořen pomocí elektronických formulářů dostupných na intranetu KHS. Personální oddělení po splnění adaptačního plánu získá upozornění.

- **Nástupní den**

V nástupní den se zaměstnanec dostaví v 8 hodin na adresu konkrétního územního pracoviště KHSOLC (viz tab. 9). Ujme se jej vedoucí pracovník daného odboru. Nadřízený s nováčkem projedná náplň práce a individuální adaptační plán. Součástí individuálního adaptačního plánu je také přidělení mentora, tedy zkušenějšího kolegy, který bude k dispozici po celou dobu integračního procesu. Následuje seznámení s mentorem a ostatními kolegy na odboru a uvedení na pracovní místo. Konkrétní podoba a kroky individuálního adaptačního plánu jsou k dispozici na intranetu KHS. Odkaz na adaptační plán zaměstnance je k nalezení v e-mailu.

Klíče od kanceláře, kancelářské potřeby a mobilní telefon zaměstnanci proti podpisu poskytne pracovník podatelny daného územního pracoviště. Stolní telefon bude připraven na přiděleném pracovním stole. Každý zaměstnanec má pro pracovní potřeby k dispozici také stolní počítač, popřípadě notebook. Uživatelské manuály se nachází na intranetu KHS.

Zaměstnanci IT oddělení pracovníkovi poskytnou přístupové údaje do počítače, mobilního telefonu, e-mailové schránky a sdíleného disku. Jednotlivé odbory mají různé potřeby osobních ochranných pracovních prostředků (např. rukavice, repelenty, pláště apod.). Prostředky poskytuje na základě potřeby nadřízený zaměstnanec.

INDIVIDUÁLNÍ ADAPTAČNÍ PLÁN PRO NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

Titul, jméno, příjmení zaměstnance:	Osobní číslo zaměstnance:	Pracovní pozice zaměstnance:
Územní pracoviště zaměstnance:	Datum nástupu:	Délka trvání adaptačního procesu: Od do
Titul, jméno, příjmení nadřízeného zaměstnance:	Titul, jméno, příjmení mentora:	Termín prvního vyhodnocení adaptačního plánu:

Činnost	Datum splnění	Potvrzení zodpovědnou osobou
Seznámení s příručkou nového zaměstnance		☐
Seznámení s pracovní náplní a aktuálními úkoly		☐
Setkání s nadřízeným zaměstnancem a mentorem		☐
Kolečko na pracovišti a seznámení s kolegy		☐
Převzetí IT zařízení		☐
Získání přístupových údajů		☐
Účast na společné poradě		☐
Samostudium metodik, postupů atd.		☐
Samostatné plnění úkolů		☐
První kontrolní činnost v terénu		☐
Povinná školení:		
BOZP a PO		☐
Vnitřní předpisy KHS		☐
Informační technologie a kybernetická bezpečnost		☐
Etický kodex		☐

Obrázek 10 Návrh individuálního adaptačního plánu (část 1)

(zdroj: vlastní)

Protikorupční politika		
Životní prostředí		
Průběžné vyhodnocení adaptačního plánu		
Závěrečné vyhodnocení adaptačního plánu		

Potvrzení splnění adaptačního plánu		
Nadřízený pracovník:	Titul, jméno, příjmení	Datum
Mentor:	Titul, jméno, příjmení	Datum

Obrázek 11 Návrh individuálního adaptačního plánu (část 2)

(zdroj: vlastní)

- **První týden**

Po prvním týdnu zaměstnanec jasně rozumí své náplni práce i očekáváním, která jsou na něj kladena. Měl by být schopen odpovědět na následující otázky:

Dokážu se bez problémů orientovat v budově územního pracoviště KHS?

Vím, kde najít interní dokumenty, směrnice a právní předpisy?

Znám jména a role klíčových osob v organizaci?

Rozumím své pracovní náplni a povinnostem?

Jsem seznámena s pracovními postupy a metodikami?

Znám jméno, funkci a pracovní místo mého mentora?

Znám své kolegy a jejich role?

Rozumím zavedeným komunikačním kanálům v organizaci?

Byly mi přiděleny veškerá zařízení potřebná k výkonu práce (počítač, telefon apod.)?

Znám přístupové údaje (počítač, telefon, e-mail)?



Obrázek 12 Ilustrace 1

(zdroj: vlastní)

- **První měsíc**

V období prvního měsíce dochází k postupnému zapojení zaměstnance do běžné pracovní činnosti. Účastní se odborných školení, seznamuje se s pracovními postupy a osvojuje si praktické zkušenosti. Kromě začlenění na svém odboru se zaměstnanec seznamuje i s činnostmi ostatních oddělení, aby získal komplexní přehled o fungování organizace. Pochopení vzájemných souvislostí mezi jednotlivými odbory mu umožní lépe porozumět pracovním procesům, což přispěje k efektivnějšímu pracovnímu výkonu a snížení chybovosti. Nezbytné jsou pravidelné schůzky s přiděleným mentorem a vedoucím pracovníkem. Nováček má tak možnost řešit případné nejasnosti a průběžně získávat zpětnou vazbu. Po prvním měsíci nový pracovník zvládá vykonávat svou práci samostatně, s možností konzultace se zkušenějším kolegou a nadřízeným.

- **Zkušební doba**

Zkušební doba prověřuje schopnosti nového zaměstnance a slouží k hodnocení jeho pokroku. Nový pracovník během ní přebírá odpovědnost za vykonané pracovní úkoly, zapojuje se do pracovních schůzek a vedle administrativní práce zvládá spolu s kolegy i práci v terénu. Po zkušební době zaměstnanec získá dostatek znalostí a dovedností, které potřebuje k vykonání úřednické zkoušky.

- **Systém hodnocení adaptačního procesu**

Během i po ukončení adaptačního procesu následuje hodnocení integrace. V této fázi dochází ke shrnutí zkušeností a doporučení pro další profesní růst zaměstnance. Díky systému hodnocení lze odhalit silné a slabé stránky adaptačního procesu, popřípadě proces dle potřeby optimalizovat. K hodnocení adaptačního procesu zaměstnance lze využít hodnotící formuláře. Součástí závěrečného hodnocení je vytvoření plánu dalšího odborného vzdělávání zaměstnance. Hodnotící pohovory jsou také k dispozici na intranetu KHS.

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘE ADAPTACE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

Titul, jméno, příjmení zaměstnance:	Osobní číslo zaměstnance:	Pracovní pozice zaměstnance:
Územní pracoviště zaměstnance:	Datum nástupu:	Délka trvání adaptačního procesu: Od do
Titul, jméno, příjmení nadřízeného zaměstnance:	Termín prvního vyhodnocení adaptačního plánu:	Termín závěrečného vyhodnocení adaptačního plánu:

První vyhodnocení adaptačního plánu	
Hodnocení nadřízeného zaměstnance:	Hodnocení zaměstnance:

Průběžné vyhodnocení adaptačního plánu	
Hodnocení nadřízeného zaměstnance:	Hodnocení zaměstnance:

Závěrečné vyhodnocení adaptačního plánu		
Činnost	Uspěl	Neuspěl
Pracovní výkon	☐	☐
Samostatnost, iniciativa, pečlivost	☐	☐

Obrázek 13 Návrh hodnotícího formuláře (část 1)

(zdroj: vlastní)

Seznámení se s odbornými postupy		
Spolupráce s kolegy		
Komunikace		
Účast na poradách		
Celkové hodnocení procesu adaptace		
Vyjádření mentora		
Vyjádření zaměstnance		

Obrázek 14 Návrh hodnotícího formuláře (část 2)

(zdroj: vlastní)

VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Plán vzdělávání zaměstnanců slouží jako nástroj systematického rozvoje pracovníků a zajištění jejich odborné připravenosti. Definuje pravidla vzdělávání tak, aby zaměstnanci efektivně vykonávali pracovní úkoly v oblasti ochrany veřejného zdraví.

- **Obecná školení**

Obecná školení zahrnují:

bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
požární ochranu,
informační bezpečnost,
vnitřní předpisy KHS,
ochranu osobních údajů,
ochranu životního prostředí,
protikorupční politiku,



Obrázek 15 Ilustrace 2

(zdroj: vlastní)

etický kodex,

pravidla interní komunikace.

Tato školení seznamují zaměstnance se zásadami bezpečného výkonu práce. Pracovník absolvuje obecná školení během svého prvního týdne. Školení se absolvují prostřednictvím online kurzů dostupných na intranetu KHS.

- **Odborná školení**

Odborná školení se zaměřují na specifické oblasti ochrany veřejného zdraví a hygienické služby. Přispívají ke zvyšování odborné úrovně zaměstnanců. Zahrnují školení:

právních předpisů z oblasti ochrany veřejného zdraví,

anglického jazyka,

zaměřená na konkrétní oddíl KHS.

- **Měkké dovednosti**

Školení měkkých dovedností jsou nezbytné pro úspěšné vykonávání každodenní práce, zajištění kvalitní komunikace a dosažení optimálních výsledků organizace. Rozvoj těchto dovedností zvyšuje individuální výkonnost zaměstnanců a současně napomáhá k lepšímu řízení organizačních procesů. Do této kategorie se řadí vzdělávání v oblasti:

manažerských schopností,

asertivity,

efektivní komunikace,

týmové spolupráce,

organizace práce,

řešení konfliktních situací.

- **Systém hodnocení vzdělávacího procesu**

Plán vzdělávání zaměstnanců KHSOLC je potřeba pravidelně hodnotit z hlediska přínosů vzdělávacích aktivit pro jednotlivce i celou organizaci. Systém hodnocení slouží také k identifikaci oblastí vzdělávání, které vyžadují zlepšení. K hodnocení adaptačního procesu zaměstnance lze využít hodnotící formuláře. Hodnotící pohovory jsou také k dispozici na intranetu KHS.

Závěrečné vyhodnocení vzdělávacího plánu		
Školení	Splněno	Nesplněno
BOZP a PO	☐	☐
Vnitřní předpisy KHS	☐	☐
Informační technologie a kybernetická bezpečnost	☐	☐
Etický kodex	☐	☐
Protikorupční politika	☐	☐
Životní prostředí	☐	☐
Vyjádření nadřízeného		
Vyjádření zaměstnance		

Obrázek 16 Návrh závěrečného hodnocení vzdělávacího plánu

(zdroj: vlastní)

ROLE VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ

Vedoucí pracovníci odpovídají za plánování, koordinaci a implementaci metodické příručky adaptace a vzdělávání zaměstnanců KHSOLC. Jsou prvními osobami, se kterými noví pracovníci přichází do styku. Zajišťují hladký průběh adaptačního procesu, přidělují mentora, seznamují nováčky s pracovním prostředím a přispívají k jejich rychlejší integraci. Dále se podílí na identifikaci vzdělávacích potřeb svých podřízených a navrhuji odpovídající školení. Součástí jejich role je podávání zpětné vazby a hodnocení podřízených zaměstnanců.

Věříme, že Vám příručka poskytla dostatek informací o jednotlivých krocích adaptačního a vzdělávacího procesu. Přejeme Vám mnoho úspěchů na Vaší pracovní cestě.

Vedení KHSOLC

14 IMPLEMENTACE METODICKÉ PŘÍRUČKY V PRAXI

Navržená metodická příručka byla předložena vedoucím pracovníkům KHSOLC, aby mohla být implementována v praxi. Vedoucí pracovníci, mentoři, zaměstnanci personálního oddělení a další osoby zapojené do adaptačního a vzdělávacího procesu byli s nově zavedenými pravidly detailně seznámeni prostřednictvím porad a e-mailu. Autorka metodiky neměla možnost se organizačních porad zúčastnit. Zaměstnanci KHSOLC poskytli autorce zpětnou vazbu.

Implementace metodické příručky adaptace a vzdělávání zaměstnanců KHSOLC do praxe přináší celou řadu pozitivních efektů. Současně s sebou přináší také úskalí, která je potřeba při implementaci zohlednit. Hlavním přínosem zavedené metodiky je standardizace adaptačního procesu. Noví zaměstnanci mají díky individuálnímu adaptačnímu plánu komplexní přehled o tom, co je v jednotlivých fázích adaptačního a vzdělávacího procesu čeká. Příručka přehledně stanovuje cíle, kterých by měl nováček v konkrétních fázích ovládat, čímž je usnadněna jeho orientace v organizaci.

Metodika poukazuje na to, že organizace věnuje pozornost profesnímu růstu zaměstnanců a jejich začlenění do kolektivu. V oblasti vzdělávání příručka přináší jasně formulované vzdělávací aktivity podporující rozvoj odborných dovedností v souladu s potřebami organizace. Nedílnou součástí příručky jsou i hodnotící formuláře adaptace a vzdělávání umožňující systematické sledování průběhu a výsledků procesu.

Pilotní zavedení metodické příručky probíhalo papírovou formou. Realizace digitálního provedení z technických důvodů dosud neproběhla. Implementace nového adaptačního a vzdělávacího procesu byla některými zaměstnanci vzhledem k jejich pracovnímu vytížení vnímána jako nadbytečná administrativní zátěž. Vedení organizace bohužel neumožňuje prosadit navrhované změny v oblasti vzdělávání zaměstnanců z důvodu omezených finančních prostředků. Přestože příručka definuje konkrétní vzdělávací aktivity, kterých by se pracovníci měli zúčastnit, jejich realizace je komplikována rozpočtovými omezeními. Některé návrhy tak prozatím zůstávají na teoretické úrovni. V dlouhodobém horizontu může situace vést k demotivaci pracovníků, což je v rozporu s cílem metodické příručky.

ZÁVĚR

Diplomová práce si kladla za cíl analyzovat největší problémy v oblasti adaptace a vzdělávání zaměstnanců KHSOLC, navrhnout možná doporučení na zlepšení a vytvořit metodickou příručku jako nástroj personálního řízení pro stabilizaci a rozvoj pracovníků. Za účelem dosažení cíle byly použity techniky sběru dat, konkrétně pozorování, strukturované rozhovory se zaměstnanci a dotazníkové šetření, dále diagram příčin a následků a matice rizik.

Teoretická východiska pomáhají lépe pochopit problematiku řízení lidských zdrojů jako celku. Důraz byl kladen především na adaptaci a vzdělávání, které jsou pro práci stěžejní. Dále byla představena zkoumaná organizace, tedy Krajská hygienická stanice. Teoretická část se věnuje také použitým technikám sběru dat a metodám analýzy rizik.

Na základě strukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření byla identifikována rizika negativně ovlivňující proces adaptace a vzdělávání zaměstnanců KHSOLC. Kvůli ověření, zda se jedná o problémy plošné nebo vyskytující se pouze v Olomouckém kraji, proběhlo dotazníkové šetření se zaměstnanci krajských hygienických stanic napříč všemi kraji. Strukturované rozhovory odhalily, že realizované adaptační a vzdělávací procesy se odchylují od stanovených postupů.

Diagram příčin a následků napomohl vyhledat kořenové příčiny ústředních rizik. Pomocí matice rizik následně došlo k ohodnocení pravděpodobností vzniku a dopadů jednotlivých rizik. Výsledky matice poukazují na problémy, kterými by se organizace měla zabývat prioritně. Výstupem práce je metodická příručka poskytující soubor doporučení a zásad pro efektivní adaptaci a vzdělávání zaměstnanců KHSOLC.

Správně nastavené adaptační a vzdělávací procesy hrají klíčovou roli v posilování stability organizace, zvyšování spokojenosti zaměstnanců a jejich odbornosti. Navržená doporučení by mohla vést ke zlepšení současného systému a posílit profesní růst zaměstnanců KHSOLC.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABBAD, Muneer M., et. al., 2009. *Looking under the Bonnet: Factors Affecting Student Adoption of E-Learning Systems in Jordan*. Online. The international review of research in open and distance learning. Vol. 10, iss. 2. ISSN 1492-3831. Dostupné z: <https://doi.org/10.19173/irrodl.v10i2.596>. [cit. 2024-11-12].

ACIKGOZ, Yalcin a BERGMAN, Shawn M., 2016. *Social media in employee selection and recruitment: Theory, practice, and current challenges*. Springer. ISBN 978-3-319-29987-7.

ACIKGOZ, Yalcin, 2019. *Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration*. Online. Human Resource Management Review. Vol. 29, iss. 1, s. 1-13. ISSN 1053-4822. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.009>. [cit. 2024-11-10].

AHMED, Imtiaz, et. al., 2013. *Employee performance evaluation: a fuzzy approach*. Online. International journal of productivity and performance management. Vol. 62, iss. 7, s. 718-734. ISSN 1741-0401. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0013>. [cit. 2024-11-10].

AQUINAS, Paul G., 2006. *Human Resource Management – Principles and Practise*. Indie: Vikas publishing house. ISBN 978-81259-1809-7.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 4. revidovaného vydání. Management. Praha: Fragment. ISBN 978-80-253-1198-1.

ASQ. *Learn about quality: Fishbone*. Online. Dostupné z: https://asq.org/quality-resources/fishbone?srsId=AfmBOooMsn0NeLIntENd-9YWSlrL_R61yYn9x1xnJa0lXw2S3kTQ-fBd. [cit. 2024-11-11].

BARPANDA, Saswat a BONTIS, Nick, 2021. *Human resource practices and performance in microfinance organizations: Do intellectual capital components matter?* Online. Knowledge and Process Management. Vol. 28, iss. 3, s. 209-222. ISSN 10991441. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/kpm.1661>. [cit. 2024-11-15].

BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4.

BEDRNOVÁ, Eva; JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

BELDHUIS, Hans, 2012. *The Proceedings of the 11th European Conference on e-Learning*. Online. Academic Publishing International Limited, Vol. 1, iss. 2, s. 319-406 . ISBN 978-1-908272-73-7. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=YZkDBAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>. [cit. 2025-03-14].

BOUCHRIKA, Imed, 2025. *What Is eLearning? Types, Advantages, and Drawbacks for 2025*. Online. Research. Dostupné z: <https://research.com/education/what-is-elearning>. [cit. 2025-03-14].

BRACHTLOVÁ, Justýna, 2023. *Analýza rizik v Krajské hygienické stanici*. Dostupné také z: <http://hdl.handle.net/10563/53329>. [cit. 2024-11-12].

BREAUGH, James A., 2008. *Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research*. Online. Human Resource Management Review. Vol. 18, iss. 3, s. 103-118. ISSN 1053-4822. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003>. [cit. 2024-11-13].

CONNOR, Mary a POKORA, Julia, 2012. *Coaching and mentoring at work: Developing effective practice: Developing effective practice*. Open University Press. ISBN 978-0335243853.

ČESKO. Zákon č. 258 ze dne 14. července 2000, o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů. Online. In: *Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců*. Dostupné z: https://ppropo.mpsv.cz/zakon_258_2000. [cit. 2024-11-23].

DRATA. *6 Types of Risk Assessment Methodologies + How to Choose*. Online. Dostupné z: <https://drata.com/grc-central/risk/risk-assessment-methodologies>. [cit. 2024-11-10].

DUCHOŇ, Bedřich a ŠAFRÁNKOVÁ, Jana, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. C. H. Beck. ISBN 9788074003479.

ELMUSHARAF, Khalifa, 2012. *Qualitative Data Collection Techniques*. Online. Training course in sexual and reproductive health research. Dostupné z: <https://www.gfmer.ch/SRH-Course-2012/research-methodology/pdf/Qualitative-data-collection-Elmusharaf-2012.pdf>. [cit. 2024-11-20].

ELNAGA, Amir a IMRAN, Amen, 2013. *The Effect of Training on Employee Performance*. Online. European journal of business and management. Vol. 5, iss. 4, s. 137-147. ISSN 2222-2839. Dostupné z: <https://doi.org/10.31104/jsab.v2i2.49>. [cit. 2024-11-20].

ELSAFTY, Ashraf a ORABY, Mahmoud, 2022. *The Impact of Training on Employee Retention: An Empirical Research on the Private Sector in Egypt*. Online. International journal of business and management. Vol. 17, iss. 5, s. 1-58. ISSN 1833-8119. Dostupné z: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n5p58>. [cit. 2024-11-13].

FRECHTLING, Joy, 2002. *The 2002 User-Friendly Handbook for Project Evaluation*. Online. The National Science Foundation. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/234755232_The_2002_User-Friendly_Handbook_for_Project_Evaluation. [cit. 2024-11-10].

GUPTA, Disha. *18 Best Employee Training Methods & Techniques*. Online. In: Whatfix. 7.1.2025. Dostupné z: <https://whatfix.com/blog/employee-training-methods/>. [cit. 2024-11-10].

HAWKINS, Peter a SMITH, Nick, 2007. *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development*. 1. vydání. Open University Press. ISBN 978-0335218158.

HAYES, Adam, 2023. *Ishikawa Diagram*. Online. Investopedia. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/i/ishikawa-diagram.asp>. [cit. 2024-11-15].

HENDL, Jan, 2023. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Páté, přepracované vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1968-2.

HRASTINSKI, Stefan, 2008. *Asynchronous and Synchronous E-Learning*. Online. EDUCAUSE Quarterly. Vol. 31, iss. 4, s. 51-55. Dostupné z: <https://er.educause.edu/media/files/article-downloads/eqm0848.pdf>. [cit. 2024-11-13].

HŮRKA, Petr, 2023. *Pracovní právo*. 5. aktualizované vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-933-1.

HVORECKÝ, Jozef, 2004. *Can E-learning break the Digital Divide?*. Online. The European od Open, Distance and E-Learning. Vol. 7, iss. 2, s. 12-25. Dostupné z: <https://www.eurodl.org/index.php?p=archives&year=2004&halfyear=2&article=&article=143>. [cit. 2024-12-10].

HYGIENICKÁ STANICE HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY. *Odbor hygieny dětí a mladistvých*. Online. Dostupné z: <https://www.hygpaha.cz/odbor-hygieny-deti-a-mladistvych/>. [cit. 2024-11-11].

HYGIENICKÁ STANICE HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY. *Odbor hygieny obecné a komunální*. Online. Dostupné z: <https://www.hygpaha.cz/odbor-hygieny-obecne-a-komunalni/>. [cit. 2024-11-12].

HYGIENICKÁ STANICE HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY. *Odbor hygieny práce*. Online. Dostupné z: <https://www.hygpaha.cz/odbor-hygieny-prace/>. [cit. 2024-11-11].

HYGIENICKÁ STANICE HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY. *Odbor hygieny výživy a předmětů běžného užívání*. Online. Dostupné z: <https://www.hygpaha.cz/odbor-hygieny-vyzivy-a-predmetu-bezneho-uzivani/>. [cit. 2024-11-10].

HYGIENICKÁ STANICE HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY. *Odbor protiepidemický*. Online. Dostupné z: <https://www.hygpaha.cz/odbor-protiepidemicky/>. [cit. 2024-11-10].

JONES, Graham a SPOONER, Kirsty, 2006. *Coaching high achievers*. Online. Consulting Psychology Journal: Practise and Research. Vol. 58, iss. 1, s. 40-50. Dostupné z: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1065-9293.58.1.40>. [cit. 2024-12-11].

KABIR, Syed M. S., 2016. *Methods of Data Collection*. Online. Basic guidelines for research: An introductory approach for all disciplines. Vol. 1, iss. 9, s. 201-275. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/325846997_METHODS_OF_DATA_COLLECTION. [cit. 2024-11-11].

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Psyché. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KRAJSKÁ HYGIENICKÁ STANICE KRAJE VYSOČINA SE SÍDLEM V JIHLAVĚ. *Odbor ekonomicko-provozní*. Online. Dostupné z: <https://www.khsjih.cz/stranky/26-odbor-ekonomicko-provozni/>. [cit. 2024-11-12].

KRAJSKÁ HYGIENICKÁ STANICE MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE SE SÍDLEM V OSTRAVĚ. *Odbor protiepidemický*. Online. Dostupné z: <https://www.khsova.cz/onas/odbor-protiepidemicky>. [cit. 2024-11-12].

KRAJSKÁ HYGIENICKÁ STANICE MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE SE SÍDLEM V OSTRAVĚ. *Odbor ekonomicko provozní*. Online. Dostupné z: <https://www.khsova.cz/onas/odbor-ekonomicko-provozni>. [cit. 2024-11-12].

KRAJSKÁ HYGIENICKÁ STANICE MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE SE SÍDLEM V OSTRAVĚ. *Odbor správní*. Online. Dostupné z: <https://www.khsova.cz/onas/odbor-spravni>. [cit. 2024-11-12].

KRAJSKÁ HYGIENICKÁ STANICE MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE. *60 let hygienické služby v legislativě*. Online. Dostupné z: https://www.khsova.cz/docs/01_aktuality/files/60_let_opad.pdf. [cit. 2024-11-22].

KRAJSKÁ HYGIENICKÁ STANICE OLOMOUCKÉHO KRAJE SE SÍDLEM V OLOMOUCI. *Kontakt*. Online. Dostupné z: <https://www.khsolc.cz/kontakt>. [cit. 2025-02-04].

KRAJSKÁ HYGIENICKÁ STANICE OLOMOUCKÉHO KRAJE SE SÍDLEM V OLOMOUCI. *Vznik krajské hygienické stanice*. Online. Dostupné z: <https://www.khsolc.cz/o-nas/vznik-khs>. [cit. 2024-11-10].

KRAJSKÁ HYGIENICKÁ STANICE OLOMOUCKÉHO KRAJE SE SÍDLEM V OLOMOUCI. *Odbor správní*. Online. Dostupné z: <https://www.khsolc.cz/odbory-krajske-hygienicke-stanice-olomouckeho-kraje/odbor-spravni/predmet-cinnosti>. [cit. 2024-11-11].

KRAJSKÁ HYGIENICKÁ STANICE OLOMOUCKÉHO KRAJE. *Organizační struktura*. Online. ©2024. Dostupné z: <https://www.khsolc.cz/o-nas/organizacni-struktura>. [cit. 2024-11-20].

KRAJSKÁ HYGIENICKÁ STANICE PARDUBICKÉHO KRAJE. *Odbor hygieny práce: čím se zabýváme*. Online. Dostupné z: <https://khspce.cz/odbory/cim-se-zabyvame/>. [cit. 2024-11-11].

KRAJSKÁ HYGIENICKÁ STANICE STŘEDOČESKÉHO KRAJE SE SÍDLEM V PRAZE. *Odbor hygieny obecné a komunální*. Online. Dostupné z: <https://khsstc.cz/odbor-hygieny-obecne-a-komunalni/>. [cit. 2024-11-12].

KRAJSKÁ HYGIENICKÁ STANICE STŘEDOČESKÉHO KRAJE SE SÍDLEM V PRAZE. *Odbor hygieny výživy a předmětů běžného užívání*. Online. Dostupné z: <https://khsstc.cz/odbor-hygieny-vyzivy-a-predmetu-bezneho-uzivani/>. [cit. 2024-11-12].

KRAJSKÁ HYGIENICKÁ STANICE STŘEDOČESKÉHO KRAJE SE SÍDLEM V PRAZE. *Odbor správní*. Online. Dostupné z: <https://khsstc.cz/odbor-spravni/>. [cit. 2024-11-10].

LAWLESS, James, 2024. *Fishbone Diagram (Ishikawa)*. Online. Purple Griffon. Dostupné z: <https://purplegriffon.com/blog/fishbone-diagram-ishikawa>. [cit. 2024-11-15].

LUKÁŠOVÁ, Růžena a NOVÝ, Ivan, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Expert. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.

MACLENNAN, Nigel, 1995. *Coaching and Mentoring*. Routledge. ISBN 0566075628.

MAZOUCH, Petr, 2011. *Lidský kapitál*. 1. vydání. Praha: Beck. ISBN: 978-80-7400-380-6.

MERTENS, Willem et al., 2017. *Quantitative Data Analysis: A Companion for Accounting and Information Systems Research*. Springer International Publishing Switzerland. ISBN 978-3-319-42699-0.

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Krajské hygienické stanice*. Online. ©2024. Dostupné z: <https://mzd.gov.cz/krajske-hygienicke-stanice/>. [cit. 2024-11-10].

MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1362-4.

MÜLLEROVÁ, Dana, 2014. *Hygiena, preventivní lékařství a veřejné zdravotnictví*. Karolinum. ISBN 978-80-246-2542-3.

MURA, Ladislav, et al., 2019. *Position of employee benefits in remuneration structure*. Online. Transformations in business & economics. Vol. 18, iss. 2, s. 156-173. ISSN 1648-4460. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/333972612_Position_of_Employee_Benefits_in_Remuneration_Structure. [cit. 2024-11-09].

MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vydání. Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.

NEKORANEC, Jaroslav a NAGYOVÁ, Lenka, 2014. *Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management*. Online. Land Forces Academy Review. Vol. 19, iss. 1, s. 114-120. Dostupné z: https://www.armyacademy.ro/reviste/rev1_2014/NEKORANEK.pdf. [cit. 2024-11-09].

NOHEJL, Vít, 2021. *Zpráva o činnosti za rok 2021*. Online. Krajská hygienická stanice Středočeského kraje se sídlem v Praze. Dostupné z: <https://khsstc.cz/wp-content/uploads/2022/04/Zprava-o-cinnosti-KHS-2021-1.pdf>. [cit. 2024-11-12].

NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois a kol., 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1705-0

OLSEN, Wendy K., 2012. *Data collection: key debates and methods in social research*. London: SAGE. ISBN 978-1-8478-7255-5.

ORAVEC, Milan, 2009. *Posudzovanie rizík - bezpečnosť strojných systémov, bezpečnosť chemických prevádzok, bezpečnosť líniových stavieb*. Ostrava: SPBI. ISBN 978-80-7385-043-2.

PALÍŠKOVÁ, Marcela, et. al., 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.

PANDEY, Prabhat a PANDEY, Meenu M., 2015. *Research Methodology: Tools and Techniques*. Bridge Center. ISBN 978-606-93502-7-0.

PAREDES, Rob, 2024. *Understanding Ishikawa Diagrams*. Online. SafetyCulture. Dostupné z: <https://safetyculture.com/topics/ishikawa-diagram/>. [cit. 2024-11-11].

PASSMORE, Jonathan, 2007. *Coaching Mentoring: The role of experience and sector knowledge*. Online. International Journal of Evidence based Coaching and Mentoring. S. 10-16. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/47528954_Coaching_and_mentoring_-_The_role_of_experience_and_sector_knowledge. [cit. 2024-12-10].

PHILLIPS, Jean a GULLY, Stan, 2015. *Multilevel and Strategic Recruiting: Where Have We Been, Where Can We Go From Here?* Online. Journal of management. Vol. 41, iss. 5,

s. 1416-1445. ISSN 0149-2063. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0149206315582248>. [cit. 2024-11-10].

PHILLIPS, Jean M. a GULLY, Stanley M., 2015. *Multilevel and strategic recruiting: Where have we been, where can we go from here?* Online. Journal of Management. Vol. 41, iss. 5, s. 1416-1445. ISSN 0149-2063. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0149206315582248>. [cit. 2024-11-13].

POKORNÁ, Andrea, 2023. *Management rizik – hodnocení závažnosti nežádoucích událostí*. Online. Praha: UZIS. Dostupné z: https://shnu.uzis.cz/res/file/metodicke_dokumenty/management_rizik_hodnoceni_zavaznosti_2022_final_na_web.pdf. [cit. 2024-11-09].

PROKŮPKOVÁ, Danuše 2007. *Analýza a řízení rizik*. Online. UNES - účetnictví neziskového sektoru. Roč. 5, č. 2. Dostupné z: [http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d8966v11782-analyza-a-rizeni-rizik/?search_query=\\$author=577%20\\$source=34](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d8966v11782-analyza-a-rizeni-rizik/?search_query=$author=577%20$source=34). [cit. 2024-11-09].

RAO, Veerapaneni. S. P., 2007. *Human Resources Management: Text and Cases*. Excel Books India. ISBN 9789350622575.

RAUSAND, Marvin a HAUGEN, Stein, 2020. *Risk Assessment: Theory, Methods, and Applications*. John Wiley & Sons, Inc. ISBN 9781119377238.

RECKER, Jan, et. al., 2016. *Quantitative Data Analysis: A Companion for Accounting and Information Systems Research*. Springer. ISBN 978-3-319-42699-0.

RUIZ-HERNÁNDEZ, V., et. al., 2018. *A comparison of semi-quantitative methods suitable for establishing volatile profiles*. Online. Plant Methods. Vol. 14, iss. 67, s. 1-15. ISSN 1746-4811. Dostupné z: <https://doi.org/10.1186/s13007-018-0335-2>. [cit. 2024-11-22].

RYMEŠ, Milan, 2007. *Zaměstnanecká adaptace jako proces zvládání pracovních změn*. Online. Sociální procesy a osobnost 2007: Sborník příspěvků Brno: MSD, spol. s r.o., s. 348 – 352. ISBN 978-80-7392-016-6. Dostupné z <http://www.scribd.com/doc/5418994/49/Milan-Ryme%C5%A1>. [cit. 2024-12-11].

SANGHI, Seema, 2014. *Human Resource Management*. Indie: Vikas publishing house. ISBN 9789325975613.

SILVESTRINI, Rachel a BURKE, Sarah E., 2017. *The Certified Quality Engineer Handbook*. Quality Press. ISBN 978-0873899444.

SIROHI. Vijayalaxmi, 2007. *E-learning: An Overview*. Online. Computer society of India. Dostupné z: https://csi-sigegov.org.in/2/24_385_2.pdf. [cit. 2024-12-10].

SKŘEHOT, Petr a BUMBA, Jan, 2009. *Prevence nehod a havárií. 2. díl, Mimořádné události a prevence nežádoucích následků*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. ISBN 978-80-86973-73-9.

SKUTIL, Martin, 2011. *Základy pedagogicko-psychologického výzkumu pro studenty učitelství*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-778-7.

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Expert*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4644-9.

SOHAIL, Ammar, et. al., 2023. *Data.driven approaches for road safety: A comprehensive systematic literature review*. Online. Safety science. Vol. 158, iss. 2. ISSN 0925-7535. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105949>. [cit. 2024-11-20].

SVRČINOVÁ, Pavla, 2022. *Úvaha k 70. výročí vzniku hygienické služby*. Online. Hygiena: Časopis pro ochranu a podporu zdraví. Vol. 67, iss. 2, s. 47-48. Dostupné z: <https://hygiena.szu.cz/pdfs/hyg/2022/02/01.pdf>. [cit. 2024-11-10].

ŠENOVSKÝ, Pavel, 2021. *Matice rizik – zajímavosti, problémy a jak je minimalizovat*. Online. Spektrum. Vol. 21, iss. 12, s. 36-41. ISSN 1804-1639. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/356854702_Matrice_rizik_-_zajimavosti_problemy_a_jak_je_minimalizovat. [cit. 2024-11-09].

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

TAHERDOOST, Hamed, 2019. *What Is the Best Response Scale for Survey and Questionnaire Design; Review of Different Lengths of Rating Scale / Attitude Scale / Likert Scale*. Online. International journal of academic research in management. Vol. 8, iss. 1, s. 1-10. ISSN: 2296-1747. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/343994538_What_Is_the_Best_Response_Scale_for_Survey_and_Questionnaire_Design_Review_of_Different_Lengths_of_Rating_Scale_Attitude_Scale_Likert_Scale. [cit. 2024-11-25].

TAHERDOOST, Hamed, 2021. *Data Collection Methods and Tools for Research; A Step-by-Step Guide to Choose Data Collection Technique for Academic and Business Research Projects*. Online. International Journal of Academic Research in Management. Vol. 10, iss. 1, s. 10-38. ISSN: 2296-1747. Dostupné z: <https://hal.science/hal-03741847/document> [cit. 2024-11-10].

TAMM, Sander, 2023. *All 10 Types of E-Learning Explained*. Online. E-student. Dostupné z: <https://e-student.org/types-of-e-learning/>. [cit. 2024-12-10].

TICHÝ, Milík, 2006. *Ovládání rizika: analýza a management*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 80-7179-415-5.

TROMPENAARS, Fons a WOOLLIAMS, Peter, 2024. *New approaches to recruitment and selection*. The new business culture. Bingley, U.K.: Emerald Publishing Limited. ISBN 978-1-83797-762-8.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.

VILAS BOAS, Ana Alice, 2024. *Human Resource Management - An Update*. London: IntechOpen. ISBN 978-0-85466-130-5.

VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.

VODNÝ, Tomáš, 2021. *Zpráva o činnosti za rok 2021*. Online. Krajská hygienická stanice Středočeského kraje se sídlem v Praze. Dostupné z: <https://khsstc.cz/wp-content/uploads/2022/04/Zprava-o-cinnosti-KHS-2021-1.pdf>. [cit. 2024-11-12].

WATSON, Tony J., 2010. *Critical social science, pragmatism and the realities of HRM*. Online. International Journal of Human Resource Management. Vol. 21, iss. 4, s. 915-931. ISSN 0958-5192. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/09585191003729374>. [cit. 2024-11-10].

WONG, Kam. C., et. al., 2016. *Quality Improvement in Behavioral Health*. Springer. ISBN 978-3-319-26207-9.

YOE, Charles, 2019. *Principles of Risk Analysis: Decision Making Under Uncertainty*. CRC Press. ISBN 9781138478206.

ZAJAC, Lada, 2021. *Výhružky i přirovnání k StB. Jsme na pokraji psychických sil, zní z hygien*. Online. iDnes.cz. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/krajske-hygienicke-stanice-agresvita-lidi-policie-](https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/krajske-hygienicke-stanice-agresvita-lidi-policie-pomoc-psychologu-koronavirus-covid-19.A211105_135426_domaci_lre)

[pomoc-psychologu-koronavirus-covid-19.A211105_135426_domaci_lre](https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/krajske-hygienicke-stanice-agresvita-lidi-policie-pomoc-psychologu-koronavirus-covid-19.A211105_135426_domaci_lre). [cit. 2024-11-10].

ZOTTOLI, Michael A. a WANOUS, John P., 2000. *Recruitment source research: Current status and future directions*. Online. Human Resource Management Review. Vol. 10, iss. 4, s. 353-382. ISSN 1053-4822. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00032-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00032-2). [cit. 2024-11-10].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Diagram příčin a následků.....	32
Obrázek 2 Příklad matice rizik.....	33
Obrázek 3 Vyhodnocení otázky adaptace zaměstnanců KHS	45
Obrázek 4 Vyhodnocení otázky přidělení mentora.....	45
Obrázek 5 Vyhodnocení otázky přístupu organizace ke vzdělávání	46
Obrázek 6 Vyhodnocení otázky možnosti návrhu vzdělávacích kurzů	46
Obrázek 7 Diagram příčin a následků adaptace zaměstnanců KHSOLC	49
Obrázek 8 Diagram příčin a následku vzdělávání zaměstnanců KHSOLC.....	51
Obrázek 9 Titulní strana metodické příručky	60
Obrázek 10 Návrh individuálního adaptačního plánu (část 1).....	65
Obrázek 11 Návrh individuálního adaptačního plánu (část 2).....	66
Obrázek 12 Ilustrace 1	66
Obrázek 13 Návrh hodnotícího formuláře (část 1)	68
Obrázek 14 Návrh hodnotícího formuláře (část 2)	69
Obrázek 15 Ilustrace 2	69
Obrázek 16 Návrh závěrečného hodnocení vzdělávacího plánu	71
Obrázek 17 Organizační struktura KHSOLC	90

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Pravděpodobnost výskytu jevu	54
Tabulka 2 Závažnost dopadu jevu	55
Tabulka 3 Klasifikace rizik dle hodnoty	55
Tabulka 4 Grafické znázornění klasifikace rizik	55
Tabulka 5 Pravděpodobnosti výskytu identifikovaných rizik	56
Tabulka 6 Závažnost dopadů jednotlivých rizik	56
Tabulka 7 Hodnoty matice rizik	57
Tabulka 8 Matice rizik identifikovaných rizik	57
Tabulka 9 Adresář kontaktů vedoucích KHSOLC	62

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CD	Kompaktní disk
ČR	Česká republika
DVD	Digitální videodisk
HR	Human Resources
IT	Informační technologie
KHS	Krajská hygienická stanice
KHSOLC	Krajská hygienická stanice Olomouckého kraje
PO	Požární ochrana

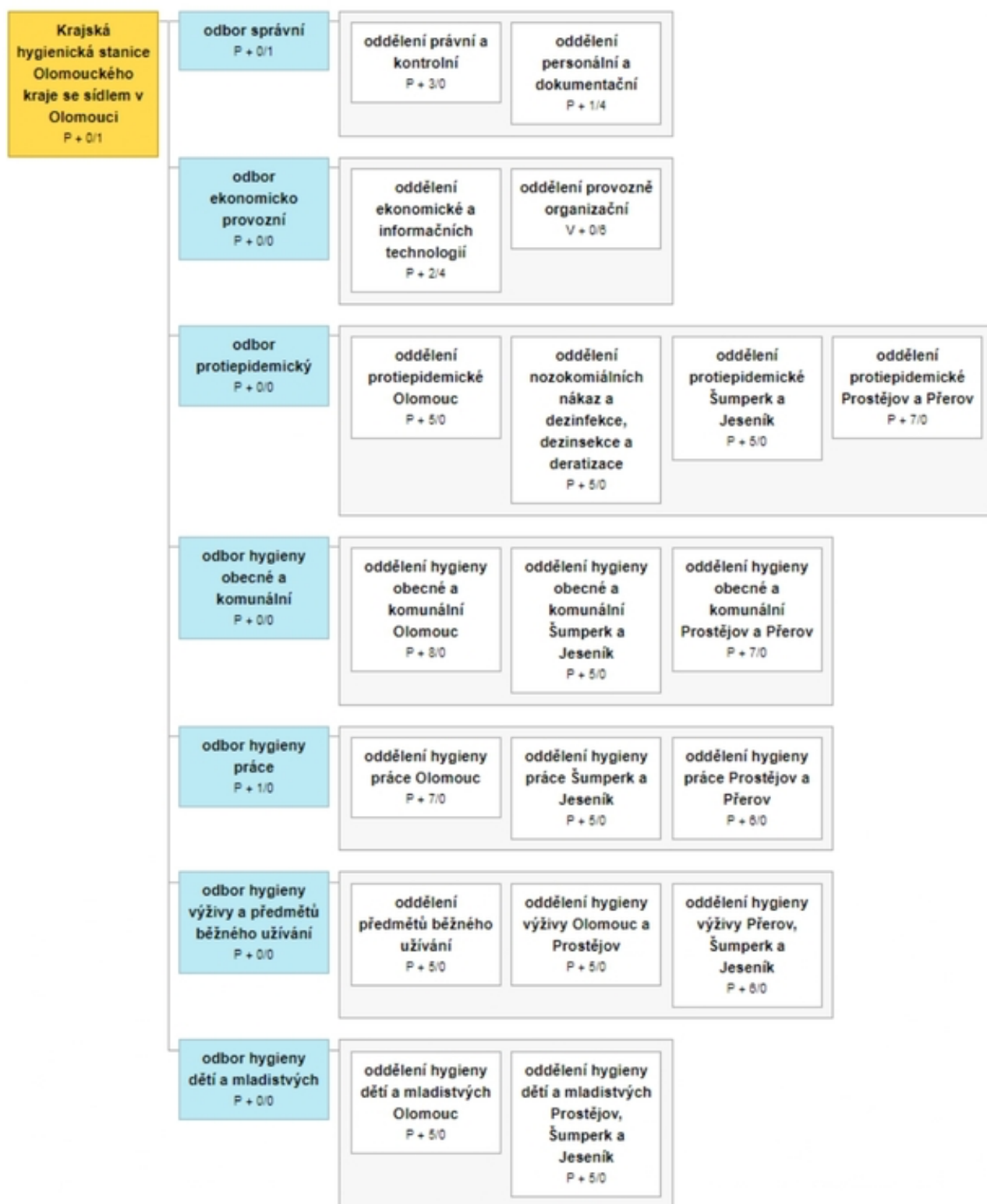
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační struktura KHSOLC

Příloha P II: Rozhovory

Příloha P III: Dotazník

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA KHSOLC



Obrázek 17 Organizační struktura KHSOLC

(zdroj: khsolc.cz)

PŘÍLOHA P II: ROZHOVORY

1. rozhovor

Jak byste popsala sebe a svou roli v organizaci?

Spadám pod hygienu práce. Náplní práce je dozorová činnost, administrativa, vydávání závazných stanovisek, kategorizace prací, kolaudace.

Jak byste zhodnotila pracovní atmosféru v organizaci?

Já jsem spokojená. Co se týká našeho oddělení hygieny práce, tak jsem spokojená, co se týká pracovních vztahů.

Jak probíhal proces adaptace po Vašem nástupu?

Takže když jsem nastoupila, tak mi moje vedoucí oddělení dala seznam potřebné literatury a zákonů, předpisů, co bych se měla naučit. Takže jsem se seznamovala s tím, co obnáší hygiena práce, co je náplní. A potom jsem postupně chodila s kolegy do terénu a tím jsem se učila. Nastoupila jsem v červenci 2017, takže jsem se ten půl rok spíš tak rozkoukávala, zaučovala a po novém roce jsem s kolegyněmi začala chodit na dozory já osobně, ale vždycky s někým a po nějakém měsíci jsem si to zkusila i sama. Když jsem nastoupila, byla jsem pod zákoníkem práce, protože jsem byla zástup za mateřskou, takže jsem úřednickou zkoušku dělat nemusela. Potom mi to bylo umožněno, udělat si úřednickou zkoušku.

Máte ucelenou koncepci nebo plán adaptace? Pokud ano, změnila byste na něm něco?

Když jsem v roce 2017 nastupovala, tak ucelená koncepce ani plán adaptace nebyly. To se rozjelo až v poslední době. Teď je na to vyloženě směrnice.

Cítila jste se dostatečně informována o svých povinnostech a roli ve struktuře organizace?

Asi jo, mně pomáhalo to, že jsem chodila do toho terénu. Kdybych jako měla fakt jen sedět a studovat, to by mi asi moc nepřineslo, ale v tom terénu je to lepší.

Měla jste možnost zaučit se i na jiných odděleních?

Ne, to až teď zpětně. Až v rámci studia před 2 lety na NCO (Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů) v Brně jsem teprve obešla jednotlivá oddělení v rámci potřebné praxe. Když jsem nastoupila, tak jsem takovou možnost nebyla. Bylo to fajn, víc jsem se dozvěděla, které to oddělení, co dělá.

Jaké obtíže jste při adaptaci zažíval/a?

Jediné, čeho jsem se bála, tak až budu v tom terénu sama, abych to nezvrtala.

Jaká konkrétní školení nebo oblasti vzdělávání byste uvítala?

Něco průběžně, pořád jsou novely předpisů, tak aby nám víc řekli, čeho se to týká. Co to pro nás znamená v praxi. Aby nám to někdo po lopatě vysvětlil.

Máte možnost ovlivnit, jaké kurzy nebo školení budete absolvovat?

O tom nevím, nic aktivně nevyhledávám, takže netuším.

2. rozhovor

Jak byste popsala sebe a svou roli v organizaci?

Spadám pod oddělení hygieny práce. Náplní práce je kontrola pracovního prostředí pro zaměstnance, aby bylo vyhovující. Nařízení vlády 361, zákon 309, 258. Jsem vedoucí oddělení hygieny práce. Obecně jsem tu 22 let. Nejdřív jsem byla na hygieně výživy do roku 2009 a po mateřské jsem se vracela na hygienu práce.

Jak byste zhodnotila pracovní atmosféru v organizaci?

Pracovní atmosféra, co se týče oddělení je super, ale co se týče celkově, tak je to takový jak kdy.

Jak probíhal proces adaptace po Vašem nástupu?

Nikdo se moc se mnou nemazlil. Nastoupila jsem, dali mi papíry, co si mám nastudovat a za týden jsem šla do terénu. Chodila jsem s holkama a za 2 týdny mi dali projekt, který jsem musela zpracovat s pomocí vedoucí. Seděla u mě a dělala jsem to s ní. A do měsíce už jsem chodila do terénu a psala protokoly. Tehdy nebyly úřednické zkoušky, musela jsem udělat jen atestaci za 3 roky.

Máte ucelenou koncepci nebo plán adaptace? Pokud ano, změnila byste na něm něco?

Za mého nástupu nebyla, to je až teď.

Na jak dlouhý časový horizont je rozvrhnut plán adaptace? Jsou podle Vás tyto časové možnosti dostatečné?

Při mém nástupu jsem již během tříměsíční zkušební doby chodila do terénu. Nic bych na tom neměnila. Myslím si, že to nebylo až tak zlý. A teď mám pocit, že jsou takoví hájení. Spíš bych je do toho víc hodila, ať se víc snaží. Teď se to zbytečně natahuje.

Cítil/a jste se dostatečně informována o svých povinnostech a roli ve struktuře organizace?

Jo, to mi všechno řekli a postupně jsem se do toho dostávala.

Jaké obtíže jste při adaptaci zažívala?

Nevybavuju si. Spíš si zvyknout, že člověk musí komunikovat s těma lidma a jak má komunikovat. To je jako takový, že to se člověk musí naučit časem.

Jaká konkrétní školení nebo oblasti vzdělávání byste uvítala?

Školení v praktických věcech, co se týká třeba dozoru v té hygieně práce, jaké mají jiné zkušenosti. Prohloubení těch znalostí přímo k naší práci. Nebo i nějaké manažerské školení, když vedeme lidi. Máme všeobecné, které jsou dané pro všechny a musíme je absolvovat, ale o některých dovednostech ani nevíme.

Máte možnost ovlivnit, jaké kurzy nebo školení budete absolvovat?

To si teoreticky můžeme vybrat, ale praktická stránka je úplně jiná. Vybrat si můžeme, jsou nějaké nabídky, ale jestli nám to povolí je jiná věc. Spíš jde o to, že to co bychom chtěli nám nepovolí.

3. rozhovor

Jak byste popsala sebe a svou roli v organizaci?

Pracuji tady od listopadu 2024. Pracuji na oddělení výživy. Náplní práce je provádění státního zdravotního dozoru a ověřování hygienických podmínek ve stravovacích zařízeních.

Jak byste zhodnotila pracovní atmosféru v organizaci?

Jsem tady hodně spokojená. Samozřejmě jsem tady teprve krátce od toho listopadu, ale za tu dobu jsem spokojená.

Jak probíhal proces adaptace po Vašem nástupu?

Co jsem nastoupila, tak jsem postupně absolvovala různá školení, která se týkala BOZP, řízení aut, práce na počítači, kyberšikana a ty obecné školení, co míváme. A v průběhu procesu mám mentory, co mi pomáhají a vysvětlují co a jak. Pomáhají mi začlenit se do všech systémů a abych se zaučila a budovala tu samostatnost. Mám vedoucí a kolegyni, které jsou mi k dispozici kdykoliv něco potřebuji.

Dostala jste adaptační balíček nebo brožuru?

Při nástupu jsem dostala veškeré kontakty a popis náplně mé pracovní činnosti. Ted' mě bude čekat úřednická zkouška a potom ještě zvláštní část, ale nevím, jestli to bylo součástí adaptačního balíčku. Úřednická zkouška se týká převážně legislativy a potom mě čeká zvláštní část.

Máte ucelenou koncepci nebo plán adaptace? Pokud ano, změnila byste na něm něco?

Takhle je to zatím pro mě všechno v pořádku, nevím, co bych změnila.

Na jak dlouhý časový horizont je rozvrhnut plán adaptace? Jsou podle Vás tyto časové možnosti dostatečné?

Limit je do 9 měsíců, kdy musím složit tu úřednickou zkoušku po adaptačním plánu.

Cítila jste se dostatečně informována o svých povinnostech a roli ve struktuře organizace?

Vše mi bylo dobře řečeno a když jsem měla otázky, všechny mi byly zodpovězeny.

Jaké obtíže jste při adaptaci zažívala?

Možná tím, že já jsem ten obor přímo studovala, tak mi přijde, že to, co jsme se učili, tak ta praxe je o něčem jiném. Bylo by dobrý to vědět i pro úpravu toho studia, aby to bylo vedeno trošku i jiným směrem. Možná bych více apelovala na tu legislativní část, která je v té praxi nejvíc potřeba.

Měla jste možnost podívat se i na jiná oddělení KHS?

No během té školy jsem byla na výživě v Šumperku, v Olomouci, v nemocnici v Šumperku a Olomouci, v Pardubicích na hygieně práce a v Ostravě jsem trasovala, jak byl covid, to jsme tam měli jako epidemiologii. Až ted' v rámci praxe budu mít během 5 dní kolečko po odděleních, ale to bude tak letem světem.

Jaká konkrétní školení nebo oblasti vzdělávání byste uvítala?

Já si myslím, že by byl fajn rozvoj angličtiny. Tím, že budeme dělat i ty food contact materiály, tak tam je spousta věcí brána v angličtině, tak by bylo fajn si rozšířit ty jazykový dovednosti a zaměřit to na tu konkrétní oblasti.

Máte možnost ovlivnit, jaké kurzy nebo školení budete absolvovat?

Ještě jsem se s tím nesetkala za tu dobu, co jsem tady.

4. rozhovor

Jak byste popsala sebe a svou roli v organizaci?

Pracuji jako vedoucí oddělení hygieny výživy a mám na starost v podstatě oddělení na 3 pracovištích Jeseník, Šumperk a Přerov. Takže rozdělují poštu, co se týká naší problematiky na všech pracovištích, podepisují poštu od všech pracovníků, rozdělují podněty, projekty a chodím na kontroly a píšu zprávy z různých úkolů. Na hygieně působím 30 let.

Jak byste zhodnotila pracovní atmosféru v organizaci?

Tak pracovní atmosféra v rámci oddělení je pozitivní, přátelská, snažím se ji udržet a vytvářet. A co se týká spolupráce s jinými oddělení a s jinými odbory, tak je to individuální. Jsou oddělení, se kterými vycházíme skvěle a jsou oddělení, se kterými řešíme pouze pracovní věci.

Jak probíhal proces adaptace po Vašem nástupu?

Když jsem nastoupila po škole, tak jsem každý měsíc musela být na jiném oddělení, abych poznala tu práci. Protože když já jsem nastupovala, nebylo ještě jisté, kde budu mít pozici. Takže po tom půlročním takzvaném kolečku, kdy jsem byla každý měsíc na jiném oddělení, jsem si dokonce mohla vybrat, kde bych já chtěla pracovat. A protože na hygieně práce pro mě bylo nejlepší pracovní prostředí a na hygieně výživy mě nejvíc bavila ta problematika, která se tam řeší, takže jsem navrhovala tato dvě oddělení. Na hygieně práce nebylo tehdy místo a na hygieně výživy ano, takže jsem šla na hygienu výživy. A v podstatě na hygienu výživy, když jsem přišla, tak jsem měsíc chodila s jinými kolegyněmi na kontroly a pod vedením vedoucí oddělení jsem posuzovala projektové dokumentace, ale po měsíci jsem už musela chodit sama na kontroly. Protože v té době se nechodilo na kontroly ve dvou, ale chodil každý sám za sebe.

Máte ucelenou koncepci nebo plán adaptace? Pokud ano, změnila byste na něm něco?

V té době jsme nebyli vůbec úředníci, ale zdravotníci, takže byl požadavek na zdravotnické vzdělání. Dnes dlouho trvá, než ten pracovník může samostatně chodit na kontroly a samostatně posuzovat projekty, tak si myslím, že nástup do té praxe je pomalejší a zdouhavější. Než aby se školili a adaptovali, tak si myslím, že ten přímý střet s kontrolní činností dostane lidi rychleji do té problematiky.

Na jak dlouhý časový horizont je rozvrhnut plán adaptace? Jsou podle Vás tyto časové možnosti dostatečné?

Je potřeba složit do 9 měsíců úřednickou zkoušku a zvláštní část.

Cítila jste se dostatečně informována o svých povinnostech a roli ve struktuře organizace?

To si myslím, že jo.

Jaké obtíže jste při adaptaci zažívala?

Při té adaptaci to bylo individuální podle toho, jaký vedoucí se nacházel na daném oddělení. Někde byla atmosféra přátelštější, jinde méně přátelská. No a potom při výkonu samotné činnosti někteří ti provozovatelé byli agresivní a na nováčka si často troufli. Já jsem věděla, co mám dělat, ale někdy jsem se setkala s tím, že provozovatel na mě řval nebo byl strašně agresivní a že jsem nevěděla, jestli mám odejít nebo zůstat a dokončit tu kontrolu.

Jaké vzdělávací kurzy nebo školení jste absolvovala v rámci svého zaměstnání?

Dřív byly Moravské dny hygieny výživy, kde jsme se setkávali i z Moravskoslezského kraje a měli jsme možnost, protože to bylo třídení, měli jsme možnost konzultovat i tu problematiku z praxe. Teď když někam jedu, tak jsou to víc teoretická školení, nejsou zaměřena na kontrolní činnost a zúčastňuje se nás tak málo, že nemůžeme si říct, jak to dělají, na jakém pracovišti.

Proč se těchto školení zúčastňuje málo lidí?

Organizace jim to neumožňuje z finančních důvodů.

Jaká konkrétní školení nebo oblasti vzdělávání byste uvítala?

Určitě co se týká technologií v gastro průmyslu, jazykové vzdělání, semináře ohledně manažerských schopností, a i na to asertivní chování. Občas i na pracovišti může mít některé kolegyně jiný názor, takže by se i v tomto případě hodilo.

Máte možnost ovlivnit, jaké kurzy nebo školení budete absolvovat?

Ano, můžu si vybrat, ale schvaluje to vedení. Takže ne vždycky je mi vyhověno. Já si kurzy vyhledávám na vzdělávacím institutu v Praze a Brně, je jich více, ale tyto jsou takové základní. Takže se vždycky podívám, jestli nemají nějaký kurz, který by mě zaujal. A když mě něco zaujme, tak se zeptám, jestli bych se mohla zúčastnit. Každý se na to může podívat, ale mám pocit, že nemají ani takový zájem, že by aktivně vyhledávali semináře, které je zajímají. Myslím si, že některá oddělení jsou preferovaná, že častěji vyjíždí na vzdělávací akce. A jiná oddělení mají menší nabídku a nejsou jim ty akce schváleny. Na intranetu máme seznam vzdělávacích akcí a tam vidíme, kdo kam jezdí a komu to bylo schváleno a komu nescháleno. Jinak teď organizace pořádá různá online IT školení a správní okénka, ale je to zaměřený na celou hygienickou problematiku, ale není to vyspecifikované na konkrétní oddělení.

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

1. Pod jakou krajskou hygienickou stanicí patříte?

KHS Olomouckého kraje

KHS Zlínského kraje

KHS Moravskoslezského kraje

KHS Jihomoravského kraje

KHS Pardubického kraje

KHS Libereckého kraje

KHS Královéhradeckého kraje

KHS Kraje Vysočina

KHS Středočeského kraje

KHS Jihočeského kraje

KHS Ústeckého kraje

KHS Karlovarského kraje

KHS hlavního města Prahy

KHS Plzeňského kraje

2. Jak hodnotíte proces adaptace při Vašem nástupu?

Velmi dobrý

Spíše dobrý

Spíše špatný

Velmi špatný

3. Byl Vám při adaptaci přidělen mentor nebo podpora od zkušenějšího kolegy?

Ano, a byl/a jsem spokojen/a

Ano, ale nebyl/a jsem spokojen/a

Ne, žádný mentor mi přidělen nebyl

4. Jaké největší obtíže jste při adaptaci zažíval/a?

Otevřená odpověď

5. Jaké typy vzdělávacích kurzů nebo školení jste absolvoval/a v rámci Vašeho zaměstnání?

Otevřená odpověď

6. Jak hodnotíte přístup organizace ke vzdělávání zaměstnanců?

Velmi dobrý

Spíše dobrý

Spíše špatný

Velmi špatný

7. Máte možnost navrhnout vzdělávací kurzy, které by Vám pomohly při výkonu Vaší práce?

Ano

Ne

8. Co byste na systému vzdělávání změnil/a?

Otevřená odpověď

9. Máte nějaké další návrhy nebo připomínky týkající se adaptace a vzdělávání ve Vaší organizaci?

Otevřená odpověď