



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Proces výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané  
organizaci

An Employee Selection and Adaptation Process in a  
Chosen Organization

Student: Boris Kubánek

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2013

VŠB-Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra Managementu

## **Zadání bakalářské práce**

Student: **Boris Kubánek**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: Proces výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci An  
Employee Selection and Adaptation Process in a Chose  
Organization

Zásady pro vypracování

1. Úvod
2. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
3. Charakteristika organizace
4. Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková**

Datum zadání: 23. listopadu 2012

Datum odevzdání: 15. července 2013

---

vedoucí katedry

---

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 15. července 2013

.....  
Boris Kubánek

# Obsah

1	Úvod.....	7
2	Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců .....	8
2.1	Proces výběru zaměstnanců.....	8
2.1.1	Cíl výběru .....	8
2.1.2	Vymezení pracovního místa .....	8
2.1.3	Stanovení požadavků na pracovní pozici .....	9
2.2	Proces adaptace zaměstnanců .....	15
2.2.1	Vymezení pojmu adaptace .....	15
2.2.2	Složky procesu adaptace .....	17
2.2.3	Adaptace na kulturu organizace.....	18
2.2.4	Adaptace na vlastní pracovní činnost.....	19
2.2.5	Faktory ovlivňující pracovní adaptaci.....	20
2.2.6	Adaptace na sociální podmínky.....	21
2.2.7	Řízení adaptačního procesu.....	22
2.2.8	Cíl řízeného adaptačního procesu.....	25
3	Charakteristika organizace.....	27
3.1	Hasičský záchranný sbor ČR.....	27
3.1.1	Hasičský záchranný sbor Moravskoslezského kraje.....	27
3.1.2	Jednotky HZS MSK .....	28
4	Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci .....	30
4.1	Proces výběru příslušníků HZS ČR .....	30
4.1.1	Zákonná kritéria přijetí příslušníku do služebního poměru k HZS ČR .....	30
4.1.2	Zdravotní, osobnostní a fyzická způsobilost příslušníka .....	30
4.1.3	Ověření zdravotní způsobilosti uchazeče .....	31
4.1.4	Ověření osobnostní způsobilosti uchazeče .....	31
4.1.5	Ověření fyzické způsobilosti uchazeče .....	32
4.1.6	Metody výběru příslušníků u HZS ČR.....	33
4.2	Adaptační proces u HZS ČR .....	37
4.3	Analýza dotazníku šetření adaptace příslušníků HZS ČR .....	38
5	Návrhy a doporučení .....	48

6 Závěr.....	50
Seznam použité literatury .....	51
Seznam tabulek .....	53
Seznam příloh .....	55

# 1 Úvod

Povolání profesionálního hasiče v Hasičském záchranném sboru České republiky (dále HZS ČR) je v očích veřejnosti vysoce oceňovaným povoláním. Zatímco určité sociální skupiny hledají v této profesi prvky atraktivity, pro profesionálního záchranáře znamená tato práce společenskou zodpovědnost spojenou s vysokou mírou rizika a nebezpečí.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení procesu výběru a adaptace příslušníků u HZS ČR.

Bakalářská práce je členěna do dvou hlavních částí – první část je věnována teoretickým východiskům zkoumané problematiky, to znamená popisu výběru a adaptace příslušníků a druhá část je věnována charakteristice HZS ČR a analýze procesu výběru a adaptace příslušníku u HZS ČR.

Autor bakalářské práce pracuje jako příslušník HZS ČR a téma bakalářské práce souvisí přímo s jeho povoláním.

## **2 Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců**

### **2.1 Proces výběru zaměstnanců**

#### **2.1.1 Cíl výběru**

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. (Armstrong 2006, s. 343)

Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měl vycházet z plánu lidských zdrojů.

Koubek definuje získávání pracovníků jako činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu – včas. (Koubek 2001, s. 117)

#### **2.1.2 Vymezení pracovního místa**

Požadavky konkrétních pracovních funkcí jsou vyjádřeny v podobě popisu (profilu role) a specifikace pracovního místa (role). Ty poskytují základní informace k výběru uchazečů. (Armstrong, tamtéž)

1. profil role - jde o proces zjišťování toho, co se očekává a co bude po pracovníkovi požadováno, jaké má splňovat požadavky v souvislosti s osobními schopnostmi a dovednostmi. (Kalnický 2012, s. 152) Pro účely získávání pracovníků je profil role rozšířen tak, aby obsahoval informace o pracovních podmínkách, (mzda/plat, zaměstnanecké výhody, pracovní doba, o zvláštních požadavcích, jako je pohyblivé pracoviště, cestování, neobvyklá pracovní doba (práce v noci, o víkendech či o svátcích), a příležitostech ke vzdělání, rozvoji a kariéře. (Armstrong 2007, s. 343)

2. role – jde o specifikaci pracovního místa. Ta je spojována s pracovním výkonem, nicméně již obsahuje rozepsané konkrétní a přesné povinnosti a nařízení, co má pracovník dělat na dané pozici, v konkrétní dílně atd. Cílem analýzy rolí a profilů je připravit podklad pro výběr a rozmisťování pracovníků ve firmě. (Kalnický, tamtéž)



### **2.1.3 Stanovení požadavků na pracovní pozici**

#### **Kvalifikace (způsobilost)**

Popis kvalifikace (kvalifikační profil) vyžadovaný daným pracovním místem vyjadřuje soubor rozhodujících kvalifikačních požadavků (osobních, znalostních, dovednostních apod.) nezbytných jeho úspěšnému zastávání.

Máme-li výstižně vytvořit popis kvalifikace – kvalifikační profil – je třeba pro dané pracovní místo konkrétně určit:

1. Fyzické požadavky – (svalová energie, síla, manuální zručnost, sedavá práce, cestování, pracovní doba, vzhled, zdraví)

2. Duševní požadavky – požadavky na inteligenci či intelektuální schopnosti (úroveň vzdělání, verbální či numerické schopnosti, jazykové znalosti, schopnost řešit problémy, rozhodovat se, organizační schopnosti). Požadované znalosti získané školením a praxí.

3. Dovednosti, především – psychotronické, týkající se zejména rychlosti a přesnosti, sociální způsobilost, schopnost kontaktu, komunikace s jinými pracovníky, schopnost vést lidi, kontrolovat je, motivovat je apod.

4. Vzdělávání a kvalifikace – tj. vzdělávání a kvalifikace nezbytné k vykonávání dané práce, požadovaná úroveň, stupeň dokončeného vzdělání, požadovaná odborná příprava a praxe.

5. Pracovní zkušenost – především zkušenosti získané na podobném pracovním místě s určitou odpovědností, rozhodováním, organizační zkušeností, prostě všechno, co pracovník získal na předchozích pracovních místech a je požadováno analyzovaným pracovním místem.

6. Charakteristiky osobnostní – motivace a postoje, např. schopnost formovat pracovní tým, vést lidi, iniciativa, schopnost pracovat bez dozoru, temperament, povaha, hmotové orientace, sociální potřeby, názory atd. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 11)

#### **Získávání nových pracovníků**

Získávání (vyhledávání) a navazující výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. Úkolem získávání je „oslovení“ optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazené pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům. (Kociánová, 2010, s. 79)

Získávání pracovníků však ovlivňují mnohé faktory jak na straně pracovníka (požadavky na vzdělání, místo vykonávání práce atd.), tak na straně organizace (dobrá pověst organizace atd.). Z celkových vnějších podmínek se na získávání nových zaměstnanců podílí např. nevhodná profesně – kvalifikační struktura uchazečů nacházející se na volném trhu práce.

### **Metody získávání pracovníků**

a) vnitřní zdroje organizace – obsazování pozic vnitřními zdroji je nejen snazší, ale i levnější, ale vede zpravidla i k vyšší motivaci stávajících zaměstnanců. Navíc jsou s chodem organizace a její kulturou seznámeni. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 93). Nevýhodou takto zvoleného výběru bývá zatížení pracovníka tzv. provozní slepota.

b) vnější zdroje – mnohé organizace nabízející dobrou práci a dobré pracovní podmínky získávají průběžně (písemné) nabídky uchazečů a to i v případě, že právě nedisponují volnými místy.

Dalšími možnými způsoby získání pracovníků jsou:

- Osobní doporučení.
- Získávání nových zaměstnanců na školách.
- Úřady práce.
- Spolupráce s personální agenturou.
- Přímé hledání (inzeráty v tištěných médiích, internet, e-recruitment).

### **Příprava výběru nových pracovníků**

K výběru pracovníků existuje celá řada metod, žádná z nich však nemůže zcela spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného pracovníka. Žádná univerzální metoda neexistuje, v praxi se osvědčuje kombinace více metod. (Kociánová 2010, s. 98)

Mezi metody výběru pracovníků patří:

#### 1. analýza dokumentace uchazečů

- Životopis a motivační dopis (tj. „zdůvodnění“ žádosti o místo).
- Firemní dotazník (žádost o zaměstnání), osobní dotazník.
- Ústní či písemné reference, pracovní posudek.

#### 2. výběrový rozhovor

#### 3. testy pracovní způsobilosti

- Výkonové testy.
- Testy osobnosti.

## **Analýza dokumentace uchazečů**

Předloženými dokumenty uchazeč oslovuje potencionálního zaměstnavatele. Jsou zdrojem informací o základních předpokladech uchazeče na dané pracovní místo – vypovídají o dosaženém vzdělání a praxi. (Kociánová 2010, s. 99)

1. životopis – v dnešní běžné praxi je očekáván strukturovaný životopis, přehledný a logicky uspořádaný.

Při hodnocení životopisu věnuje personalista především pozornost:

- Jak často měnil uchazeč vzdělávací instituce a zaměstnavatele.
- Zda lze vysledovat ve změnách kontinuitu a cílevědomost.
- Zda uchazeč ukončil zahájené studium.
- Jak dlouho trval pracovní poměr uchazeče u jednotlivých zaměstnavatelů.
- Jaké důvody vedly uchazeče ke změnám v různých funkcích.
- Zda se odpovědnost a pravomoci v pracovních činnostech uchazeče rozšiřovaly nebo zužovaly.
- Zda existují mezi úseky ve vzdělání a zaměstnání uchazeče časové rezervy.
- Zda byly pracovní poměry uchazeče ukončeny k neobvyklému termínu.
- Zda se shodují časové údaje uvedené v životopise s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích. (Kociánová 2010, s. 99-100)

Snaha uchazeče zamlčovat v životopisných údajích některé informace, uvádět je nepřesně nebo potřebné informace zkreslovat znamenají pro zkušeného personalistu jasný signál k vyřazení takového kandidáta z výběru pracovníků.

### **2. motivační dopis**

Motivační dopis představuje „průvodní dopis“ k požadovaným písemným dokumentům a chápeme jako žádost uchazeče o danou pracovní pozici.

3. osobní dotazníky – poskytují základní požadované informace o uchazeči a stávají se cenným materiálem před – výběru. Kromě údajů o dosavadní profesní kariéře se rozšiřuje ještě o otázky např. zájmů, znalosti jazyků, apod.

4. ústní a písemné reference, pracovní posudky – obsah těchto dokumentů mnohdy nevykazuje odpovídající hodnotu, která je od ní očekávána.

## **Předvýběr**

Základním bodem pro posuzování vhodnosti uchazečů je tzv. před – výběr. Obyčejně se provádí bez fyzické přítomnosti uchazečů a jeho cílem je redukce výběru uchazečů do etapy samotného výběru. Předvýběr provádí odborná komise, složená

nejméně ze dvou nezávislých osob. Nejčastěji jimi bývá vedoucí personálního úseku a vedoucí pracovník, v jehož daném úseku se pracovní místo obsazuje. Předvýběr je veden pouze na podkladě písemných informací předložených uchazeči. Komise na základě analýzy předložených dokumentů posuzuje splnění či nesplnění zadaných kritérií k pracovnímu místu. Výsledkem tohoto postupu je rozdělení uchazečů do skupin:

- a) velmi vhodný – uchazeč vyhovuje zadaným parametrům výběrového řízení
- b) vhodný – veden jako „náhradník“ pro případ neúspěchu ve vlastním výběrovém řízení uchazečů ze skupiny velmi vhodných
- c) nevhodný – zdvořilostním odmítavým dopisem k pohovoru není pozván.

### **Přímý výběr pracovníků**

Vlastní výběr pracovníků se realizuje před komisí, která jen poradním orgánem vedoucího pracovníka vybaveného kompetencemi přijímat pracovníky. Složení komise bývá totožné jako u před výběru, nejčastěji je však rozšířeno o psychologa. Počet členů komise by zásadně neměl být vyšší než pět osob.

Cílem tohoto týmu je získat maximum informací a jejich zpracování pro konečné rozhodnutí. (Matějka, Vidlař, 2007, s. 28)

### **Výběrový rozhovor**

Výběrový rozhovor je nejoblíbenější a nejužívanější metodou výběru pracovníků - personalistů. Hlavní zásadou členů komise je, dokonale se na výběrový rozhovor připravit tak, aby splnil kritéria výběru pracovníka.

### **Hlavní cíle rozhovoru**

1. Získat dostatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, popř. verifikovat informace uváděné v písemných dokumentech.
2. Poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní, přitom je důležité, aby uchazeč dostal realistickou představu o práci na obsazovaném pracovním místě a nebyl vědomě uváděn v omyl.
3. Posoudit osobnost uchazeče (má se za to, že poslední z uvedených cílů může pohovor splnit lépe než testy osobnosti). (Koubek 2001, s. 168)

### **Formy rozhovoru**

1. Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor, kdy obsah, postup a časový rozvrh jsou utvářeny v průběhu pohovoru. Cíle nebývají stanoveny, nebo jen rámcově. Vykazuje však vysokou míru nespolehlivosti. Aby stejně vhodní uchazeči byli totožně

hodnocení, používá se pro výběr uchazeče většinou metoda strukturovaného rozhovoru.

2. Strukturovaný (standardizovaný) pohovor, kdy obsah, sekvence otázek i čas, který je možné věnovat jednotlivým otázkám, jsou předem připraveny a plánovány. Pohovor je standardizován, všechny otázky jsou položeny všem uchazečům o určité pracovní místo a k posuzování odpovědí slouží předem připravené modelované odpovědi. (Koubek, tamtéž).

Tímto postupem se zde zásadně redukuje možnost subjektivního přístupu k jednotlivým uchazečům na minimum a vyrovnávají se tak jejich šance na přijetí.

Náležitá příprava členů výběrové komise k přijímacího pohovoru umožňuje efektivně využít čas k získání nezbytných informací od uchazeče. Je vhodné dodržet tyto zásady:

- a) seznámit se životopisem uchazeče před pohovorem
- b) seznámit se s povahou a náplní práce obsazované pozice – osoba vedoucí pohovor (nejlépe přímý nadřízený, liniový manager)
- c) předem si připravit otázky na základě písemných dokumentů uchazeče.

Chtějí –li být členové komise při skutečném poznání osobnosti kandidáta úspěšní, jejich pozornost by měla být zaměřena na zjevné nebo nedokonale skryté rozpory, nepřesnosti, nejasnosti ať už v uváděných životopisných datech nebo během výběrového rozhovoru.

Součástí rozhovoru s uchazečem o zaměstnání je i pozorování uchazeče, tzv. řeči těla. Neverbální komunikace tvoří součást celkového projevu osoby a může být jedním z důležitých předpokladů pracovní úspěšnosti kandidáta.

Hodnotitelské chyby:

1. Haló efekt – je nečastější hodnotitelskou chybou. Je založena na zvýšené citlivosti posuzovatele na první dojem, který uchazeč vytvoří.

2. Nedostatečná vyváženost hodnocení – hodnocený rozhovor by v zásadě neměl být zredukován pouze odborná kritéria.

3. Předsudky a stereotypy - uchazeči jsou pokládány jen takové otázky, jejichž odpovědi tazatele utvrzují již v jeho dříve přijatých názorech.

4. Efekt zrcadla a „osobní chemie“ – tazatel velmi dobře hodnotí uchazeče, se kterým vykazuje určitou shodu např. nejčastěji profilem vzdělání, místem původu atd.

(Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 109)

### **Testy pracovní způsobilosti**

K testování pracovní způsobilosti se přistupuje tehdy, pokud jsou pro danou pozici podstatné.

V praxi existují dva typy zkoušek. První způsob je určen pro ty uchazeče, kteří již mají s danou prací zkušenost např. lektorování, jazykové zkoušky atd. Druhý typ zkoušky je zaměřen kromě výběru pracovníků zejména k řízení pracovní kariéry, zda je zaměstnanec schopen absolvovat danou odbornou přípravu, přes posuzování schopností zvládnout nové pracovní postupy, včetně schopnosti se přizpůsobovat změnám. (Kalnický 2012, s. 79)

### **Zjišťování osobnostní způsobilosti**

I když výběrový pohovor se považuje za nejdůležitější metodu výběru pracovníků, součástí výběrového řízení je zjišťování osobnostní způsobilosti uchazečů o zaměstnání a to formou psychologických testů. Testové baterie jsou vyvinuty profesionálně a jejich platnost a spolehlivost je ověřena. Ustáleným způsobem zajišťují administraci a bodování, testují maximálně možný a obvyklý (běžný) výkon.

Psychologické testy lze třídit z mnoha různých hledisek. Nejčastěji se uvádí testy výkonové a testy osobnostní.

#### **Výkonové testy**

1. Výkonové testy (testy schopností) – u těchto testů jsou vytvořeny normy, které umožňují srovnávat jednotlivce s průměrem. Lze je také nazvat testy schopností. Výkonové testy se mohou týkat paměti (Wechslerův test paměti), pozornosti (Bourdonův test pozornosti), inteligence (Amthauerův test inteligence), atd.

Výkonové testy lze rozdělit:

- Testy potenciaálních schopností (předpovídají potenciál jedince k výkonu určité činnosti).
- Testy získaných schopností tj. testy znalostí a dovedností.

Testy inteligence - jsou konstruovány na základě určitých modelů:

- Jednodimenzionálních (postihují jednu složku inteligence) např. Ravenova progresivní matice.
- Testy měřící více komponent inteligence (Wechslerův inteligenční test).

Testy sociální inteligence – od obecné inteligence se liší schopností „ moudrého jednání v mezilidských vztazích“

Testy emoční inteligence – ukazují na schopnost jedince vcítit se do situace druhého, nebo schopnost ovládnout svoji náladu atd.

Testy osobnosti:

a) dotazníky – uchazeč vypovídá sám o sobě na základě otázek nebo vzhledem k nějakému tvrzení ano/ne/souhlasím/nesouhlasím/nevím. Některé dotazníky obsahují tzv. škálu lži, usvědčující respondenta z nesprávné odpovědi

b) testy osobnosti – testovaný nemá možnost se nadhodnocovat. Identifikace osobnostních charakteristik je běžně využívanou metodou k výběru pracovníků. Test je objektivní a je založen na etickém cítění.

c) projektivní testy – testovaný jedinec je instruován, co je od něj požadováno, přičemž není zřejmé, jak bude reagovat. Výsledky testů jsou hodnoceny podle standardizovaných kritérií:

- Asociační techniky (Rorschachův test inkoustových skvrn).
- Konstrukční techniky (kresba stromu, kresba rodiny).
- Doplnovací techniky.
- Hraní rolí.

d) škálování – posuzování na stupnici čísel nebo symbolů, přičemž mohou být posuzováni lidé, vlastnosti, slova atd. (Kociánová 2010, s. 114-117)

## **2.2 Proces adaptace zaměstnanců**

Pro potřeby této bakalářské práce se autor bakalářské práce v nadcházejícím textu nejdříve věnuje vymezení pojmu adaptace, zaměřuje se na jednotlivé fáze adaptačního procesu a zároveň věnuje pozornost podmínkám, ve kterém adaptace probíhá. V obsahu si autor bakalářské práce současně všímá zejména složitosti a rozmanitosti faktorů, které úspěšnou adaptaci podmiňují.

### ***2.2.1 Vymezení pojmu adaptace***

Pojem adaptace je „majetkem“ všech věd a speciálních oborů, jenž se zabývají živými systémy a postihují jejich vztah k vnitřnímu a vnějšímu prostředí. Jde především o vědy přírodní a společenské, kde je adaptace (z latinského adapto – přizpůsobuji) spojena se systémem živého organismu, systémem osobnosti člověka, s jednotlivými skupinami lidí či se širším sociálním systémem. (Rymeš 1985, s. 27)

Adaptací rozumíme proces, ve kterém je člověk konfrontován se subjektivně (tj. z jeho hlediska) novými nároky a požadavky, které na něj kladou podmínky a okolnosti vnějšího světa. (Provazník 2002, 186)

V procesu adaptace člověka na nové životní (pracovní a další) podmínky lze vyčlenit následující základní fáze:

1. fáze: anticipační socializace a rozhodnutí pro místo: v této fázi si člověk vytváří představu toho, co ho očekává, jaké nároky a požadavky na něj bude nová situace klást.
2. fáze: nástup do organizace: konfrontace – střetávají se očekávání s realitou. Charakteristickým rysem pro tuto fázi je aktivace psychické činnosti jedince a to procesů poznávacích (kognitivních) a citových (emociálních).
3. fáze: odborná a sociální integrace – zapracování a začlenění. Ta se projevuje v úpravě navyklých způsobu pracovní činnosti, norem, v utváření postojů a nových sociálních vztahů. V této fázi se adaptovaný seznamuje s pracovní náplní, vytváří výsledky, chápe normy a hodnoty tak, aby se přizpůsobil skupinové kultuře.
4. fáze: plné členství v organizaci – nováček se stane plnohodnotným členem organizace. (Kociánová 2010, s. 132)

Adaptační proces – v tomto procesu je člověk konfrontován se subjektivně novými nároky a požadavky, které na něj kladou podmínky a okolnosti aktivně vnějšího světa. V tomto adaptačním procesu lze diferencovat dílčí procesy:

- a) asimilační – člověk se aktivně snaží přizpůsobit svým potřebám, zájmům nebo cílům,
- b) akomodační – člověk přijímá podmínky života, ve kterých žije pasivně. (Provazník 2002, s. 186)

Adaptabilita lidí (schopnost přizpůsobit se prostředí) je rozdílná, lidé mají odlišné předpoklady zvládnout změny. Adaptabilita závisí na osobnostních předpokladech a je determinována i sociálními podmínkami, které uspokojují zároveň i sociální potřeby (pocit bezpečí, sounáležitosti a pracovního uspokojení). Adaptabilita člověka je předpokladem zvládnutí pracovní činnosti, ale také začlenění do sociálního prostředí, tedy do skupiny a do organizace.



Adaptovanost – výsledek adaptačního procesu charakterizuje Provazník jako (2002, s. 186)

- a) vhodný (žádoucí, přiměřený),
- b) nevhodný (nepřiměřený, nežádoucí).

Adaptovanost může být buď úplná, parciální nebo může dojít k nevčlenění do nové sociální situace. (Rymeš 1985, s. 45) V případě úplného včlenění se jedná o stav, kdy jedinec je identifikovaný s prací, se sociálním prostředím, a lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější a stabilizovaný. (srov. Kociánová, 2010, s. 130) Adaptovanost pracovníka se projevuje jeho výkonností a pracovní spokojeností. (Rymeš 1985, s. 40)

K základním znakům přiměřené adaptovanosti jedince patří:

- Zdravý pohled na život.
- Realistický přístup k novým podmínkám.
- Realistické pojmání sebe samého.
- Sociální a emocionální zralost, sebekontrola, sebeakceptace.
- Přiměřená sebedůvěra. (Provazník 2002, s. 186)

Adaptace je komplexní a poměrně dlouhý proces, který je ovlivňován řadou faktorů. Proces pracovní a sociální adaptace neprobíhá u všech nových pracovníků stejným způsobem.

### ***2.2.2 Složky procesu adaptace***

V rámci procesu adaptace se jedinec přizpůsobuje řadě věcí, které spolu úzce souvisí, nicméně v souladu s Kociánovou (2010, s. 131) lze vyčlenit tři hlavní složky adaptace.

Nový pracovník se v průběhu adaptace přizpůsobuje:

- Na kulturu organizace.
- Na vlastní pracovní činnost.
- Na sociální podmínky, tj. na vztahy na pracovišti (sociální adaptace).

(Kociánová 2010, s.131)

V oblasti personální práce je často termín adaptace nahrazován termínem – orientace. Orientace představuje efektivní informování nového pracovníka o kultuře organizace, zaměřuje se na detaily a specifika pracovního místa a pracovního týmu. Zároveň podává všeobecné informace včetně specifických znalostí a dovedností spojených s výkonem práce, na kterou byl pracovník přijat. (Palán 2002, s. 8)

Orientace (adaptace) pracovníků se zaměřuje na 3 oblasti. (viz Tabulka č. 2. 1)

**Tabulka č. 2. 1 – Orientace (adaptace) pracovníků**

Celopodniková orientace	Orientace v útvarové jednotce	Orientace na konkrétní pracovní místo
Informace obecného rázu, společné pro všechny pracovníky podniku	Detaily a specifika, kterými se útvar vyznačuje, společné informace pro pracovní místa v útvaru	Obsahově diferencované údaje podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě

Orientační proces (orientace) má za cíl usnadnit socializaci pracovníka do nového pracovního prostředí a zároveň eliminovat eventuální adaptační stres (ang. employee anxiety), vyvolaný na novou pracovní pozici. (Palán, tamtéž)

### ***2.2.3 Adaptace na kulturu organizace***

Podniková kultura je klima, ve kterém se uskutečňují změny. Představuje souhrn hodnot a přístupů všeobecně sdílených ve firmě.

Podniková kultura má mimořádnou schopnost ovlivňovat všechny podstatné podnikové jevy. Vyznačuje se těmito kritérii:

Jasnost, zřetelnost - jasně dává najevo, které aktivity jsou nutné a žádoucí, které jsou akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné.

Rozšířenost – s existencí podnikové kultury se pracovníci setkávají v každé situaci.

Zakotvenost - vyjadřuje míru identifikace.

K faktorům, které ovlivňují příznivě nebo nepříznivě průběh adaptace pracovníka patří např. síla organizační kultury. V případě pozitivního vývoje je výsledkem určitá

míra identifikace pracovníka s organizací, pro které jsou typické některé vnější projevy zaměstnanecké loajality (Štikar a kol. 2003, s. 91)

Silná podniková kultura se vyznačuje těmito kritérii:

- a) Usnadňuje jasný pohled na podnik, činí ho přehledný a poměrně snadno pochopitelný.
- b) Vytváří podmínky pro přímou a jasnou komunikaci.
- c) Umožňuje rychlé rozhodování.
- d) Urychluje plynulou implementaci – plány mají všeobecnou podnikovou podporu.
- e) Snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků.
- f) Zvyšuje motivaci a týmový duch – ochota a připravenost angažovat se pro podnik, nikoliv izolovaně.
- g) Zajišťuje stabilitu sociálního systému. (Bedrnová, Nový 2002 s. 488-493)

Současně se autoři vymezují k některým faktorům silné podnikové kultury, které pro ně představují tendence k uzavřenosti a fixaci na tradiční vzory, nedostatek flexibility a blokování nové orientace.

#### ***2.2.4 Adaptace na vlastní pracovní činnost***

Vymezení pojmů:

- a) práce

Je základní podmínkou lidské existence. Ze všech nejvýznamnějších aktivit, které člověk uskutečňuje, je jeho pracovní činnost.

- b) pracovní činnost

Pracovní činnost je vnímána jako soubor požadavků vyplývajících z daného pracovního místa, v jehož obsahu jsou přesně formulovány požadavky na odborné vzdělání, praktické zkušenosti, často charakterové a morální vlastnosti pracovníka.

Palán konkretizuje pracovní činnost jako používání schopností, znalostí a dovedností, návyků a zkušeností při výkonu práce. Vynakládání pracovního potenciálu pro realizaci konkrétní činnosti, často s předepsaným pracovním postupem (Palán 2003, s. 163).

- c) profesionalizace pracovní činnosti:

- Počáteční fáze profesní dráhy, ve kterém pracovník obohacuje základy školské přípravy o praktické zkušenosti, adaptuje se, začíná se orientovat v oboru, postupně se stává profesionálem.
- Proces kompetencí k výkonu určitých pracovních činností získaný na základě zkušeností získaných v pracovních situacích. (Palán 2003, s. 172)

### ***2.2.5 Faktory ovlivňující pracovní adaptaci***

Pracovní adaptace zaujímá významnou část života pracovníka. Je to oblast, která může přinášet značnou pracovní spokojenost a kompenzovat i případné nezdary v jiné oblasti (např. v osobním životě).

Průběh adaptace pracovníka na nové pracovní místo podmiňuje celá řada faktorů a vlivů. V zásadě je můžeme rozdělit do dvou základních skupin, jak prezentuje následující tabulka (Tabulka č. 2. 2). (Štikar 1996, s. 83)

**Tabulka č. 2. 2 – Přehled faktorů ovlivňujících pracovní adaptaci**

<b>Faktory objektivní</b>	<b>Faktory subjektivní</b>
Obsah a charakter práce	Odborná připravenost
Vnější pracovní podmínky	Výkonová dispozice
Způsob vedení pracovníků	Osobní vyhraněnost
Pracovní skupina	Hodnotová adaptace
Hodnocení pracovníků	Postojová zaměření
Odměňování pracovníků	Motivační vyladění
Pracovní režim	Zvládnutí pracovní role
Organizace práce	
Sociální vybavení pracoviště	

Vztah pracovníka k pracovní činnosti nebývá často zcela jednoznačný. Potenciální problémy na straně pracovníka mohou způsobovat absentující nebo nedostatečná odborná příprava, zároveň nedostatek zkušeností (praxe) a velice často i chybná představa o práci a jejích podmínkách.

Z pracovních podmínek, které velmi stěžují adaptaci na pracovní činnost, se nejvíce podílí nepřiměřeně fyzicky a psychicky náročné práce:

- Fyzicky nepřiměřené práce - jde převážně o práci svalovou, jejíž namáhavost je možné vyjádřit velikostí energetické spotřeby za směnu.
- Psychicky zatěžující práce - jedná se převážně o práce spojené s vyšší pracovní zodpovědností. Takovýto typ práce vyžaduje vysokou odolnost jedince vůči neuropsychické zátěži.
- Biologicky zatěžující práce – zde zařazujeme nepravidelný režim pracovních směn, práci přesčas atd.

Některé z těchto uvedených pracovních podmínek mohou negativně poznamenat pracovní činnost jednotlivce natolik, že se jedinec jimi cítí ohrožen, někdy je dokonce vnímá jako hrozbu ohrožení zdraví, v extrémních případech dokonce jako ohrožení života. (Štikar 2003, s. 80)

Pro posuzování celkové adaptovanosti pracovníka je možné uplatnit tato kritéria:

1. Kritéria objektivní – množství a kvalita práce jedince, míra jeho pracovní ochoty a nasazení, samostatnost, postavení jedince v systému mezilidských vztahů na pracovišti, míra autority u spolupracovníků.
2. Kritéria subjektivní – vztah člověka k profesi a k podniku, profesní sebedůvěra, aspirace a cíle jedince spojené s jeho prací v podniku, spokojenost s vedoucím, ochota spolupracovat s ostatními spolupracovníky. (Provazník 2002, s. 141)

Má-li mít proces pracovní a sociální adaptace příznivý průběh z pohledu pracovníka i organizace, je nezbytně nutné věnovat pozornost kvalitnímu výběru pracovníků s ohledem na jejich odbornou, výkonovou, motivační, sociální, morální, charakterovou a zdravotní způsobilost.

### ***2.2.6 Adaptace na sociální podmínky***

Z hlediska práce a pracovní činnosti bývají nejčastěji lidé sdruženi do sociálních skupin (pracovních kolektivů), v jejichž rámci spolupracují tak, aby odpovídajícím způsobem plnili svěřené úkoly. Struktura, složení a velikost skupiny závisí do značné míry na obsahu vykonávané práce a odpovídá zadanému cíli.

### **Cíl sociální adaptace**

Sociální adaptace představuje děj, kdy se nový pracovník adaptuje na sociální podmínky, tj. na vztahy na pracovišti. (Kociánová 2010, s. 131)

Sociální adaptace je procesem, ve kterém se pracovník začleňuje do struktury vztahů existujících v pracovním týmu. Cílem je dosáhnout zařazení jedince do systému mezilidských vztahů na daném pracovišti.

V průběhu sociální adaptace je jedinec ovlivňován nejen vnějšími faktory, které představuje zejména pracovní skupina, formální a neformální vztahy na pracovišti, existující zvyky, tradice a normy.

Další rovinu sociální adaptace tvoří vnitřní faktory jedince, které přináší řadu problémů podle Rymeše. (1985, s. 44 – 45) Zdrojem nesnází nejčastěji bývá:

- Silná vazba na jinou pracovní skupinu, s níž byl nováček v minulosti ve styku.
- Rozpor mezi hodnotami, názory a postoji nového pracovníka a zaměřením, normami a tradicí skupiny, do které přichází.
- Nesourodost a konfliktnost pracovní skupiny.

Proces sociální adaptace není na rozdíl od pracovní adaptace nijak normativně ustanoven a probíhá většinou spontánně. Subjektivní kritéria (Rymeš 1985, s. 44 – 45) zahrnují spokojenost pracovníka s úrovní společenských vztahů na pracovišti, s vlastním začleněním se do systému vztahů, spokojenost s vedoucím, ochotu spolupracovat s ostatními pracovníky apod. Nepříznivý průběh sociální adaptace vytváří kolem jedince izolaci, vede jej k vyhledávání sociálních kontaktů mimo pracoviště a nakonec může vyústit až v jeho odchod z pracoviště. (Rymeš 1985, s. 44 – 45)

### ***2.2.7 Řízení adaptačního procesu***

Nástup do nového zaměstnání patří k nejvíce stresujícím událostem v životě lidí a řízená adaptace má pracovníkům toto obtížné období ulehčit.

Kociánová uvádí, že cílem této formy adaptace je zmírnění stresu pracovníků z nového pracovního působení a současně minimalizace zátěže spolupracovníků z přítomnosti nového kolegy na jeho „uvedení“ do života organizace, pracovní skupiny a na pracovní místo. (Kociánová 2010, s. 131)

## **Prostředky řízení adaptace**

Adaptaci pracovníků zajišťují:

- a) personální oddělení (oficiální adaptace),
- b) spolupracovníci (neoficiální adaptace), která je z pohledu nově nastupujícího pracovníka daleko efektivnější.

## **Cíl řízeného adaptačního procesu:**

- a) z hlediska pracovníka (rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost),
- b) z hlediska podniku (rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, identifikace s pracovní skupinou a podnikem, stabilizace pracovníků, zabránění předčasným odchodům pracovníků, snížení fluktuace, zamezení zbytečným finančním nákladům v souvislosti s přijímáním nových pracovníků, atd.).

## **Opatření pro personální adaptaci pracovníka:**

- Realistická informační politika.

Tuto politiku lze využít v období před nástupem pracovníka do organizace, kdy jsou mu poskytovány základní vstupní informace všeobecného rázu, informace o produktech, oblastech úkolů aj. Tímto dochází ke zkrácení základní orientační fáze a integrace pracovníka do nového pracovního prostředí.

- Podpora ze strany odpovědné osoby.

V rámci pokračování adaptačního procesu jedince je rozhodujícím činitelem vedoucí pracovní skupiny, do které pracovník vstupuje. Vedoucí pracovní skupiny je přímo zodpovědný za jeho průběh. Jeho role je naprosto nezastupitelná. Úkolem je zadávání optimálních pracovních činností adaptovanému jedinci tak, aby se u něj co nejvíce snížilo stresové zatížení a tím i pocit méněcennosti. Zároveň přímý nadřízený průběžně hodnotí výsledky stanovených úkolů a podávat zpětnou vazbu pracovníkovi. Jen takto lze dosáhnout příznivých výsledků v adaptačním procesu a zároveň posílit komunikační vztah s pracovníkem.

- Podpora pracovní skupiny, týmu.

Tým může pracovníkovi uspokojit jeho potřeby sociálního uznání a kontaktů. Pokud se jedná o soudržnou pracovní skupinu, probíhá adaptační proces jedince v novém prostředí z hlediska skupiny i pracovníka mnohem příznivěji. Je však zcela přirozené, že nástupem nového pracovníka dochází postupně v kolektivu ke změně mocenských pozic i rolí ve skupině.

- Podpora vzdělávání.

Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. (Armstrong 2007, s. 461)

Cílem politiky a programů vzdělávání v organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. (Armstrong 2007, s. 461)

Příprava pracovníků je vysoce ceněnou praktickou záležitostí, nicméně aby přinášela potřebný efekt, je nutné dodržovat tyto zásady:

- Je žádoucí vycházet ze skutečných potřeb a požadavků na zvýšení nebo doplnění kvalifikace u nově přijatého pracovníka (týká se to i všech zaměstnanců).
- Zajistit vzdělávání v úzké vazbě s ohledem na další profesní kariéru.
- Kombinovat různé formy přípravy pracovníků na pracovišti i mimo něj.

Palán definuje podnikové vzdělávání jako systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou – kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní. (Palán 1997, s. 86)

Významnými součástmi firemního vzdělávání jsou rekvalifikace, doškolování, přeškolování či proces adaptace nových pracovníků na dané pracovní místo a do podnikové kultury. (Palán 1997, s. 86)

#### **Formy profesního vzdělávání na pracovišti:**

- Přednáška** – vzdělávací forma postavená na informativní metodě (monologu).
- Seminář** – je zaměřen na procvičování a upevnění poznatků z přednášky
- Cvičení** – obvykle zaměřen na konkrétní praktické procvičování aplikací navazující na obsah přednášky.



- d) **Školení** – forma systematického odborného vzdělávání slučujících do sebe několik metod. Úzce souvisí s formami doškolování (doplnění), zaškolování (jen na jistou specifickou operaci) a přeškolování (rekvalifikaci).
- e) **Instruktaž** – vzdělávací forma za účelem osvojení způsobilosti pro efektivní pracovní výkon.
- f) **Nácvik** – specifické pracovní operace – zručnost.
- g) **Výcvik** – představuje rozsáhlý trénink.
- h) **Zácvik** – stručné zacvičení.
- i) **Poradenství** – formování pracovních schopností pracovníků prostřednictvím udílení rad převážně ze strany nadřízeného.
- j) **Pracovní porady** – účastníci porad se seznamují s problémy.

Předpokládáme, že nově přijatí pracovníci přicházejí na nové pracovní místo již vybaveni určitými vědomostmi, zkušenostmi a praktickými dovednostmi. Při tom lze ale počítat s tím, že v rámci svých předchozích pracovních zkušeností získali vědomosti a dovednosti, které požadavkům nového pracovního místa zcela neodpovídají (odlišují se buď od obsahových stránek studia nebo od požadavků a potřeb praktického výkonu profese či práce). Je tedy potřebné za pomoci některých vzdělávacích metod, či jejich vzájemnou kombinací, pomoci nově přijatému pracovníkovi zvýšit rozsah jeho nezbytných znalostí či dovedností na optimálně požadovanou míru. Použití vzdělávacích metod je významnou součástí adaptačního programu.

### ***2.2.8 Cíl řízeného adaptačního procesu***

Ke konečné fázi adaptačního procesu sleduje naplnění dvou základních hledisek úspěšné adaptace:

#### **Cíl adaptačního procesu:**

- Z pohledu organizace
  - a) rychlé zvládnutí pracovní činnosti pracovníkem,
  - b) identifikace pracovníka s prací, pracovní skupinou a podnikem.
- Z hlediska pracovníka:
  - a) zvládnutí pracovních požadavků na něj kladených,
  - b) získání perspektivy dalšího odborného růstu,

c) přiměřené začlenění do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému podniku. (Bedrnová, Nový 2004, s. 342)

Adaptace se završuje osamotňováním pracovníka a snadností průběhu vykonávané práce, srovnatelnou výkonností se spolupracovníky. (Rymeš 1985, s. 70)

Výsledkem adaptačního procesu je vyváženost vztahu jedince a prostředí. Lze tedy říci, že jednotlivec splňuje požadavky na prostředí a prostředí splňuje požadavky jedince. Plně adaptovaný jedinec vnímá práci jako smysluplnou a přijímá osobní zodpovědnost za své pracovní výsledky.

Výsledek sociální a pracovní adaptace a především míra jeho úspěšnosti se promítá do formování vztahu k pracovní činnosti, pracovní skupině a podniku, což ve svém výsledku přináší adaptovanému povšechnou pracovní spokojenost, dobrou pracovní výkonnost a uspokojení z vlastního rozvoje.

## **3 Charakteristika organizace**

### **3.1 Hasičský záchranný sbor ČR**

HZS ČR je základní složkou Integrovaného záchranného systému (dále jen IZS), který zabezpečuje koordinovaný postup při přípravě na mimořádné události a při provádění záchranných a likvidačních prací. HZS ČR při plnění svých úkolů spolupracuje s ostatními složkami IZS i správními úřady a jinými státními orgány, orgány samosprávy, právníckými a fyzickými osobami, neziskovými organizacemi a sdruženími občanů.

HZS ČR v současnosti hraje stěžejní roli i v přípravách státu na mimořádné události. Od roku 2001, kdy došlo ke sloučení HZS ČR s Hlavním úřadem civilní ochrany, má HZS ČR ve své působnosti i ochranu obyvatelstva - podobně, jako tomu je i v některých dalších evropských státech.

HZS ČR se člení na generální ředitelství HZS ČR, které je organizační součástí Ministerstva vnitra ČR, 14 hasičských záchranných sborů krajů, Střední odbornou školu požární ochrany a Vyšší odbornou školu požární ochrany ve Frýdku – Místku a Záchranný útvar HZS ČR v Hlučíně. Součástí Generálního ředitelství HZS ČR jsou také vzdělávací, technická a účelová zařízení: Školní a výcvikové zařízení HZS ČR, Institut ochrany obyvatelstva Lázně Bohdaneč, Technický ústav požární ochrany Praha a Skladovací a opravárenské zařízení HZS ČR.

(Základní poslání HZS ČR dostupné z <http://www.hzscr.cz/uvod-hasiesky-zachranny-sbor-cr.aspx>)

#### ***3.1.1 Hasičský záchranný sbor Moravskoslezského kraje***

HZS Moravskoslezského kraje je jedním ze čtrnácti hasičských záchranných sborů krajů, jež jsou součástí HZS ČR.

HZS kraje se vnitřně člení na :

Ředitelství HZS MSK (dále jen krajské ředitelství). Krajské ředitelství se vnitřně člení na úseky, které se dále člení na odbory a oddělení, případně pracoviště, na kancelář krajského ředitele, která se dále dělí na oddělení a pracoviště, na pracoviště interního auditu a na pracoviště kontroly. V čele úseku stojí náměstek krajského ředitele, v čele kanceláře stojí ředitel kanceláře, v čele odboru stojí ředitel odboru a v čele oddělení a pracoviště stojí vedoucí.

Územní odbory HZS MSK jsou zřízeny pro zabezpečení výkonu státní správy na úseku požární ochrany, IZS, ochrany obyvatelstva a k plnění stanovených úkolů na úseku krizového řízení. Místní působnost územního odboru je dána s ohledem na správní členění kraje podle působností obcí s rozšířenou působností. Název územního odboru je odvozen od názvu města, ve kterém sídlí.

Územní odbory HZS MSK jsou:

- Územní odbor Ostrava
- Územní odbor Bruntál
- Územní odbor Frýdek – Místek
- Územní odbor Karviná
- Územní odbor Nový Jičín
- Územní odbor Opava

### ***3.1.2 Jednotky HZS MSK***

Jednotky HZS MSK jsou dislokovány na stanicích.

V čele stanice je velitel stanice s velitelskou pravomocí při řízení zásahu jednotek požární ochrany (dále PO). Dalšími vedoucími pracovníky s velitelskou pravomocí jsou velitel čety a velitel družstva. Velitelskou pravomocí řídit síly a prostředky HZS kraje (územního odboru) v operačním řízení má rovněž řídicí důstojník kraje (územního odboru).

Stanice HZS MSK

Územní odbor Ostrava

- Stanice č. 1 – Ostrava – Zábřeh
- Stanice č. 2 – Ostrava – Fifejdy
- Stanice č. 3 – Ostrava – Poruba
- Stanice č. 4 – Ostrava – Hrabůvka
- Stanice č. 5 – Slezská Ostrava
- Stanice č. 6. – Ostrava – Přívoz

Územní odbor Bruntál

- Stanice č. 1 – Bruntál
- Stanice č. 2 – Krnov
- Stanice č. 3 – Rýmařov

#### Územní odbor Frýdek – Místek

- Stanice č. 1 – Frýdek Místek
- Stanice č. 2 – Třinec
- Stanice č. 3 – Nošovice

#### Územní odbor Karviná

- Stanice č. 1 – Karviná
- Stanice č. 2 – Havířov
- Stanice č. 3 – Český Těšín
- Stanice č. 4 – Orlová
- Stanice č. 5 – Bohumín

#### Územní odbor Nový Jičín

- Stanice č. 1 – Nový Jičín
- Stanice č. 2 – Bílovec

#### Územní odbor Opava

- Stanice č. 1 – Opava,
- Stanice č. 2 – Vítkov
- Stanice č. 3 – Hlučín

Organizačními součástmi krajského ředitelství jsou krajské operační a informační středisko, sektorové operační a informační středisko Bruntál, sektorové a operační středisko Frýdek – Místek a technická a účelová zařízení.

(Organizační struktura HZS MSK dostupné z <http://www.hzscr.cz/clanek/informace-dle-zakona-c-106-1999-sb--organizacni-cleneni-hasickeho-zachranneho-sboru-moravskoslezskeho-kraje.aspx>)

## **4 Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci**

### **4.1 Proces výběru příslušníků HZS ČR**

V této kapitole se bude autor bakalářské práce zabývat zákonnými předpoklady k přijetí nových uchazečů o místo „mokrého hasiče“.

#### ***4.1.1 Zákonná kritéria přijetí příslušníku do služebního poměru k HZS ČR***

Do služebního poměru může být přijat státní občan České republiky, který:

- a) o přijetí písemně požádá,
- b) je starší 18 let,
- c) je bezúhonný,
- d) splňuje stupeň vzdělání stanovený pro služební místo, na které má být ustanoven,
- e) je zdravotně, osobnostně a fyzicky způsobilý k výkonu služby,
- f) je plně způsobilý k právním úkonům,
- g) je oprávněn seznamovat se s utajovanými informacemi podle zvláštního právního předpisu, má-li být ustanoven na služební místo, pro které se tato způsobilost vyžaduje,
- h) není členem politické strany nebo politického hnutí,
- i) nevykonává živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost a není členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost. (Sbírka zákonů ČR § 13 zákona 361/2003)

#### ***4.1.2 Zdravotní, osobností a fyzická způsobilost příslušníka***

Služební poměr je specifickým druhem pracovněprávního vztahu s prvky vztahu státně služebního.

Psychická a fyzická náročnost služby v bezpečnostním sboru vyžaduje stanovení náročných kritérií pro trvání služebního poměru v oblasti zdravotní, fyzické a osobností způsobilosti příslušníka. (Tomek 2012, s. 264 – 265)

### **4.1.3 Ověření zdravotní způsobilosti uchazeče**

Podle § 42 zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, vydává lékařský posudek o zdravotní způsobilosti nebo o zdravotním stavu poskytovatel pracovně lékařských služeb na žádost příslušníka, nebo jiné k tomu oprávněné osoby po posouzení zdravotní způsobilosti posuzujícím lékařem, a to na základě zhodnocení:

- Výsledku lékařské prohlídky a dalších potřebných odborných vyšetření.
- Výpisu ze zdravotnické dokumentace vedené o příslušníkovi.
- Zdravotní náročnosti pro výkon služby a podmínek, za kterých je služba vykonávána.

Podrobnosti o zdravotní způsobilosti stanoví vyhláška č.393/2006 Sb., o zdravotní způsobilosti.

Aby uchazeč o místo „mokrého hasiče“ splňoval zákonná kritéria vyhlášky o zdravotní způsobilosti, musí obdržet klasifikační značku „A“. Ta znamená, že zdravotní způsobilost příslušníka pro výkon služby na služebním místě je bez omezení.

Proti lékařskému posudku o zdravotní způsobilosti může podat občan návrh na přezkoumání poskytovali pracovně-lékařských služeb, který posudek vydal. (Sbírka zákonů ČR § 15 zákona 361/2003 )

Náklady spojené se zjišťováním zdravotní způsobilosti příslušníka hradí bezpečnostní sbor.

### **4.1.4 Ověření osobnostní způsobilosti uchazeče**

Posuzování osobnostní způsobilosti uchazeče provádějí psychologové daného bezpečnostního sboru. K posouzení osobnostní způsobilosti se využívají laboratoře psychologických pracovišť, které akredituje Ministerstvo vnitra - generální ředitelství HZS ČR.

Cílem psychologického vyšetření je zjištění, zda je komplexní osobnostní profil uchazeče v souladu s kritérii stanovenými pro službu v bezpečnostním sboru, pro určené služební místo či funkci u HZS ČR. Pro psychologické vyšetření mohou být použity pouze standardizované metody. Kritéria, psychodiagnostické metody, profily k vyhodnocení výsledku, výsledkové listy testů osobností, anamnestický dotazník, schéma pro zaměřený rozhovor a podklady pro konzultaci zpracovaných údajů, používané při psychologickém vyšetření uchazeče, jsou protokolárně vedeny a průběžně

aktualizovány. Psychologické vyšetření uchazečů a jeho závěry mají v rámci HZS ČR obecnou platnost po dobu dvou let, pokud zvláštní předpis nestanoví jinak.

Sdělovat uchazečům informace o výsledcích psychologického vyšetření je oprávněn psycholog, který vyšetření prováděl. (Metodická příručka psychodiagnostických postupů zjišťování osobnostní způsobilosti uchazečů a příslušníků v rámci služby u HZS ČR s. 5)

Vyhláška č. 487/2004 Sb., o osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru, vymezuje osobnostní charakteristiky, které jsou předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru. Splňuje je uchazeč, pokud je:

- Intelektově v pásmu průměru nebo vyšším.
- Emočně stabilní.
- Psychosociálně vyzrálý.
- Odolný vůči psychické zátěži.
- S žádoucí motivací, postoji a hodnotami.
- Bez nedostačivosti v oblasti volných procesů.
- Bez nedostačivosti v oblasti poznávacích procesů.
- Bez nedostačivosti v oblasti autoregulace.
- Bez znaků nežádoucí agresivity.
- Bez psychopatologické symptomatiky. (Tomek 2012, s. 267)

#### ***4.1.5 Ověření fyzické způsobilosti uchazeče***

Fyzická způsobilost uchazečů je stanovena Pokynem generálního ředitele HZS ČR č. 58 ze dne 30. 12.2008, kterým se stanoví požadavky na tělesnou zdatnost občana při přijímání do služebního poměru příslušníka HZS ČR pro výkon služby na služebním místě, na které má být ustanoven a organizace zkoušek tělesné zdatnosti a tělesné přípravy.

Uchazeč o místo „mokrého hasiče“ při zkoušce z fyzické způsobilosti absolvuje celkově tři zkoušky (kliky nebo shyby, leh – sed nebo přednožování v lehu, plavání 200 m nebo běh 2000 m).

Každá z nich má určenou minimální bodovou hranici a jejich součet je 80 bodů. Aby uchazeč splnil požadavky na fyzickou způsobilost, musí získat minimálně 95 bodů, což znamená, že musí být v jednotlivých disciplínách lepší, aby tak dosáhl požadovanou hranici.



#### **4.1.6 Metody výběru příslušníků u HZS ČR**

Obsah výběrové řízení je podmíněn tím, zda se tímto výběrovým řízením bude obsazovat pracovní místo občanským zaměstnancem nebo příslušníkem ve služebním poměru.

Tato skutečnost je dána zejména tím, že organizace zaměstnává dva druhy pracovníků.

Jsou to jednak občanskí zaměstnanci, jejichž pracovní právní vztahy jsou upraveny zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce. Druhou skupinu tvoří příslušníci ve služebním poměru, jejichž služební poměr je upraven zákonem č. 361/2003 SB., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

##### **Evidence volných služebních míst**

Evidenci volných služebních míst vede centrálně Ministerstvo vnitra. Volná služební místa jsou zveřejněna na internetové adrese: <http://aplikace.mvcr.cz/sluzebni-mista>, kde každý den probíhá jejich aktualizace.

V odkazu na obsazování volných služebních míst je rozdělena nabídka volných míst pro veřejnost a pro příslušníky bezpečnostních sborů.

##### **Způsob obsazování služebních míst**

Způsob obsazování služebních míst má stanoveny tyto zásady:

- Příslušník je při přijetí do služebního poměru ustanoven na služební místo, ve kterém je mu stanovena hodnost.
- V první fázi obsazování volného služebního místa je povinen služební funkcionář obsadit služební místo příslušníkem vlastního bezpečnostního sboru.
- Volné služební místo může služební funkcionář obsadit také příslušníkem svého nebo jiného bezpečnostního sboru, který o ustanovení o služební místo požádal.
- Pokud se v předchozích fázích nepodaří obsadit služební místo interním způsobem, dochází k vyhlášení výběrového řízení.

##### **Metody personálního výběru u HZS ČR**

Metody personálního výběru u HZS ČR představují ustálený systém a jsou dány závazným metodickým postupem. HZS ČR představuje v očích veřejnosti image prestižního zaměstnání a z tohoto titulu je o místo ve služebním poměru velký zájem ze strany uchazečů. Personální oddělení v průběhu roku obdrží značné množství žádostí o místo profesionálního hasiče.

Náležitosti výběrového řízení HZS ČR se shodují s obecnými pravidly výběrových řízení uvedených v kapitole Získávání a výběr zaměstnanců.

### **Výběrový pohovor u HZS ČR**

Přijímací rozhovor se skládá z několika klíčových kroků:

Uvítání kandidáta: Ke kterému patří představení výběrové komise, která je složena z následujících členů: vedoucí služební funkcionář, hlavní psycholog HZS MSK a vedoucí personální oddělení.

Je vhodné zařadit na úvod krátký rozhovor, který slouží k uvolnění napětí uchazeče o místo služebního místa. Tradičním námětem patří počasí, dopravní situace apod.

V druhé část rozhovoru přebírá vedoucí služební funkcionář, jehož úkolem je stručně charakterizovat organizaci, popsat obsazované služební místo a důvody k obsazení. Na závěr specifikuje, jakého kandidáta na služební místo hledají.

Dále vedoucí služební funkcionář pokládá uchazeči otázky týkající se především k praktickým zkušenostem a vzdělání.

Ze strany hlavního psychologa HZS MSK jsou kladeny otázky, které se zaměřují na zjištění silných a slabých stránek kandidáta – jeho schopností, povahových rysů, osobních zvyklostí, motivačního zaměření a podobně.

Poté je vyzván uchazeč, aby poskytl výběrové komisi informace o své osobě, které považuje jako nezbytné sdělit v průběhu výběrového řízení a současně je vyzván položit několik vlastních otázek vztahující se k organizaci. Úroveň otázek, které uchazeč klade, představuje navíc jedno z důležitých kritérií pro posouzení jeho pracovních předpokladů včetně odpovídající motivace.

Rozhovor uzavřeme poděkováním uchazeči za jeho zájem účastnit se výběrového řízení a oznámíme mu, kdy může očekávat, že ho organizace vyrozumí o výsledcích přijímacího rozhovoru. (Styblo, Urban, Vysokajová 2009 str. 100)

### **Strukturovaný výběrový pohovor u HZS**

Pro účely výběru uchazečů k Hasičskému záchrannému sboru ve většině případů volí výběrová komise strukturovaný pohovor podle předem připravených otázek. Další otázky na uchazeče vyplývají ze souvislosti pohovoru s uchazečem, ale jsou pouze otázkami doplňujícími.

Otázky vycházejí z popisu služebního místa hasiče a z dalších požadovaných kritérií na toto místo. Není zapotřebí klást velké množství otázek, doba vyměřená výběrovým rozhovorům by se stala časově nezvládnutelná.

Doporučené okruhy otázek při přijímacím pohovoru: (Matějka, Vidlář 2007, s. 54 - 57)

1) Otázky po důvodech odchodu ze současného zaměstnání:

- Co Vás vede ke změně dosavadního zaměstnání ?
- Proč se ucházíte o nové místo?
- Proč se ucházíte o nové místo u nás?
- Co byste nejraději dělal ?

Otázky se zaměřují na důvod odchodu ze zaměstnání, i na důvody plánovaného odchodu. Uchazečů registrovaných na ÚP je vhodné se dotazovat, jak dlouho jsou registrováni. Kdo je na ÚP více než půl roku, bude problémovější, kdo více než jeden rok, zcela určitě vykazuje již známky „sociálního zlenivění“ a pracovat se mu již nechce.

Na otázku, proč se uchází právě o místo v profesionálním hasičském sboru, kromě obecných odpovědí, že práce hasiče byla jeho snem od dětství, se spíš komise zaměřuje na činnost uchazeče ve sboru dobrovolných hasičů jeho samotného, nebo někoho blízkého, nejčastěji rodiny.

2) Otázky k motivaci k výkonu práce:

- Kdybyste vyhrál ve sportce, co byste s vyhranými penězi dělal?
- Už jste někdy podnikal?
- Proč jste dosud nezačal podnikat?
- Kdybyste byl finančně zajištěný, neměl o peníze nouzi, jak byste trávil svůj volný čas?

Všechny otázky se zaměřují na odhalení skutečné motivace k získání dané pozice. U mnoha uchazečů hrozí riziko orientace na zisk, jsou vyloženými lovci peněz a nebudou pracovití.

### 3) Otázky k osobnostním předpokladům:

- Když se máte pro něco rozhodnout, učiníte to na základě věcných argumentů nebo spíše pocitů?
- Pracujete raději sám nebo v týmu?
- Jakému sportu jste se věnoval?
- V kolika letech jste se odstěhoval od rodičů?

Tato skupina otázek míří ke zjištění osobnostních rysů uchazeče, především zda je týmovým hráčem nebo individualistou. Také otázka sportu nabývá důležitosti, protože profese hasiče je spojena s aktivním pohybem.

### 4) Otázky administrativně technického charakteru:

- Jaká je Vaše představa o odměně?
- Jaká je Vaše představa o odměně za 3 měsíce, resp. 6 měsíců ?
- Jaké místo byste rád zastával za tři/pět let?
- Jakou máte nastavenou domovskou stránku ve svém počítači?

Otázky upřesňují přehled o znalostech uchazeče, tak jeho konkrétní představy o budoucím uplatnění v novém působišti.

Jako doplňující otázku můžeme zvolit:

- Máte nějaké otázky na nás?

Otázka může uchazeče vytrhnout z určitého přesvědčení, že rozhovor je již u konce. Uchazeč mohl nabýt dojmu, že se stal jen pasivním účastníkem rozhovoru a odpovídal jen na otázky komise. Právě proto tato otázka jej může překvapit tak, že není schopen žádné odpovědi (nejhorší varianta je nereagovat otázku vůbec), nebo naopak má uchazeč připraveny otázky, které ukazují na zájem o svou budoucnost.

Během rozhovoru s uchazečem si členové komise dělají poznámky do „Hodnotícího listu uchazeče“. Ten slouží k závěrečnému vyhodnocení uchazečů.

## 4.2 Adaptační proces u HZS ČR

Cílem adaptace je co nejrychlejší přizpůsobení se nového příslušníka v týmu HZS ČR.

Především velké množství nových informací, které většinou dostává v ústním podání a které by měl nový příslušník při nástupu na novou pozici absorbovat, dělá většinu z nich problémy. I když tomuto cílenému informačnímu toku napomáhá bezprostředně nadřízený (velitel čety a velitel družstva), velkou měrou je adaptační proces podporován spontánním úsilím nových kolegů. (Kalnický 2012, s. 86)

### **Adaptační plán**

Adaptační plán a jeho konkrétní podoba se odvíjí od pracovní pozice, na kterou nově přijatý příslušník nastupuje. Ten zpravidla stanovuje, se kterými obecnými informacemi a dokumenty se musí zaměstnanec seznámit, jaká školení je povinen absolvovat ve stanové době, případně jakými organizačními útvary musí projít v rámci tzv. „rotace“. Zároveň je seznámen, na kdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace, zpravidla se jedná o rozhovory s přímým nadřízeným, případně vykonání praktické zkoušky.

### **Předání informací**

Předání informací probíhá nejen v ústní podobě, ale nový zaměstnanec obdrží řadu písemných dokumentů, které mu umožňují rychlejší orientaci v rámci organizace. Pro příklad lze uvést:

- popis služebního místa
- obecné seznámení s organizací
- systém péče o zaměstnance, stravování,
- principy bezpečnosti práce, hlášení absence a pracovní neschopnosti atd.
- disciplinární postupy
- pravidla vysílání na služební cesty
- možnosti vzdělávání
- pravidla pro odměňování atd.

### **Kontrola průběhu adaptace**

Kontrola průběhu adaptace a výsledků adaptace nového příslušníka HZS ČR se děje na základě hodnotících rozhovorů uskutečněných v průběhu adaptace a před koncem třetího měsíce nástupu nového příslušníka. Cílem je ověřit úspěšnost adaptace a navrhnout případné změny (školení, zácvik atd.). Hodnotící rozhovor vede nejčastěji přímý nadřízený.

O průběhu rozhovoru je učiněn písemný záznam. Tentýž postup je opakován v případě ukončení adaptačního procesu. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s.146-154)

### **Fluktuace pracovníků v souvislosti s adaptací**

Pokud pracovník opustí organizaci, té vznikají náklady na uskutečnění nového výběrové řízení. Další náklady vyvstávají v důsledku neobsazeného místa s proplácením přesčasových hodin.

Nejvyšší pravděpodobnost fluktuace hrozí dvanáct měsíců od nástupu do zaměstnání. v

Organizace, kterou představuje HZS ČR není zatížen vysokou incidencí odchodů v době adaptace příslušníků na novou pracovní pozici.

### **Náklady na výběrové řízení**

Náklady na výběrové řízení je velmi drahou záležitostí a to zejména v případech, kdy organizace jsou nuceny přistoupit ke komerčnímu získávání pracovníků. Zejména jde o zadání zakázky zprostředkovatelské agentuře.

Personálního oddělení HZS ČR obecně disponuje bohatou databází uchazečů o práci příslušníka. V souvislosti s obsazením dané pracovní pozice vznikají organizaci náklady s oznámením o výběrovém řízení ( poštovné, telefon atd.). Vlastní výběrové řízení vedou pracovníci organizace v rámci své náplně práce.

## **4.3 Analýza dotazníku šetření adaptace příslušníků HZS ČR**

### **Zdůvodnění a charakteristika dotazníku**

Služba profesionálního hasiče tzv. „ mokrého hasiče“ v základní jednotce PO je opravdu velice náročná. Do řad příslušníků HZS ČR jsou přijatí žadatelé po úspěšném vykonání přísného výběrového řízení, ve kterém jsou kladeny nároky na fyzickou a

psychickou odolnost jedince. Je velmi náročné nastupovat do zásahu tam, odkud všichni utíkají a následně zasahovat např.

v omezeném prostoru, za špatné viditelnosti, při vysoké teplotě.

Jak se adaptuje příslušník HZS ČR na svou budoucí profesi, která zcela jistě náleží k těm nejtěžším v pomyslném žebříčku rizikových povolání.

Služební místa ve výjezdových jednotkách požární ochrany jsou obsazována pouze muži. Věkový průměr zde činí 30 až 40 let, což odpovídá nejproduktivnějšímu věku v životě člověka.

Příslušníci jsou přijímáni na dobu určitou, která je stanovena na 3 roky. Po úspěšném absolvování nástupního kurzu a služební zkoušky je příslušníkovi služební poměr změněn na dobu neurčitou. Do jednotky PO jsou přijímáni řidiči – strojníci, přednostně s praxí. V přijímacím řízení se také zohledňuje i předchozí zařazení v jednotkách SDH obcí., příp. měst

#### **Administrace dotazníků**

V dotazníkovém šetření bylo předáno respondentům 30 dotazníků. Všichni respondenti jsou příslušníci HZS ČR.

Dotazníkové šetření probíhalo na centrální hasičské stanici v Ostravě – Zábřehu v době výkonu služby.

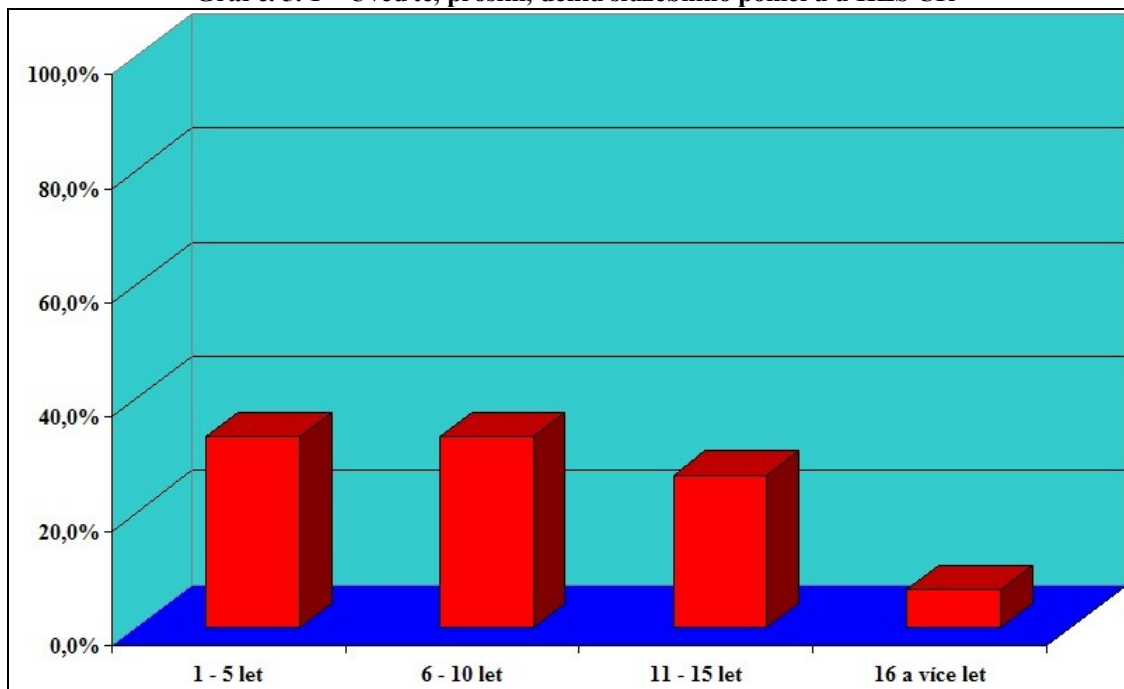
Respondenti v dotazníkovém šetření měli u většiny otázek možnost výběru a u vybraných otázek mohli zvolit i více možností odpovědí. U některých uvedli vlastní odpověď.

Dotazování respondenti byli seznámeni s účelem výzkumného šetření. K vyplňování dotazníků přistupovali velmi ochotně a zároveň odpovědně.

Současně všichni respondenti byli informováni, že vyplnění dotazníků je zcela anonymní a zjištěné údaje budou použity výhradně v rámci bakalářské práce.

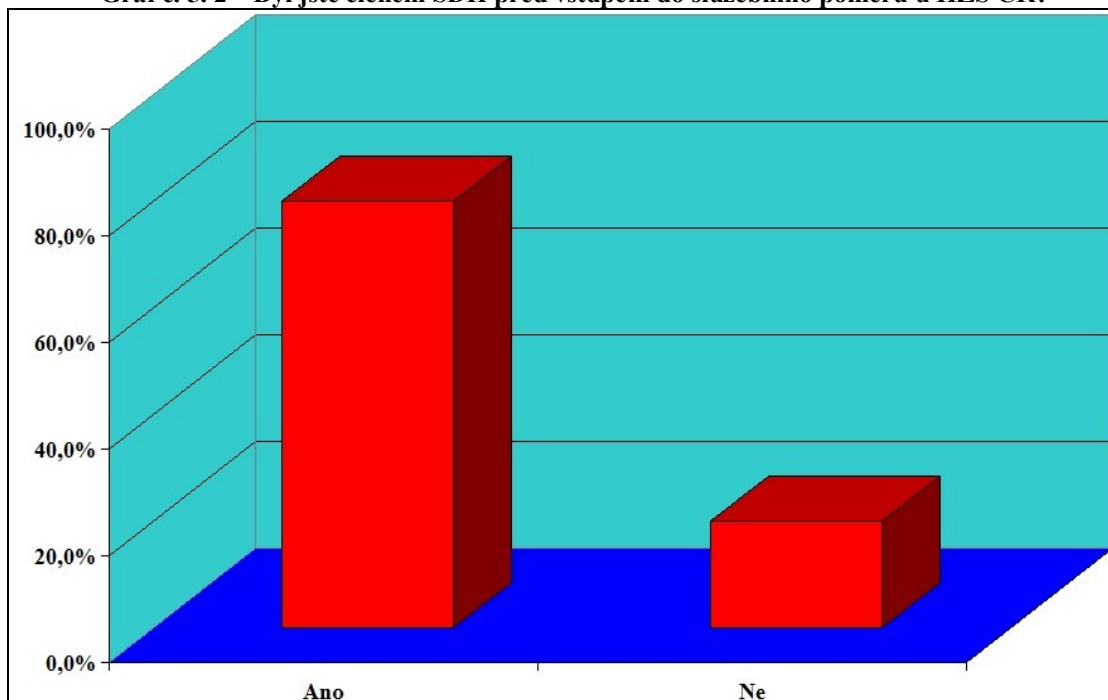
Návratnost dotazníků od respondentů byla 100 %.

**Graf č. 5. 1 – Uved'te, prosím, délku služebního poměru u HZS ČR**



Pokud budeme posuzovat délku služebního poměru v základní jednotce PO, je z grafu (Graf č. 5. 1) zřejmé, že poměrně rovnoměrně jsou zastoupeny všechny kategorie s dobou praxe 1 – 5 let, 6 – 10 let a 11 – 15 let. Ve zkoumaném vzorku byl pouze jeden příslušník HZS ČR s praxí nad 16 let.

**Graf č. 5. 2 – Byl jste členem SDH před vstupem do služebního poměru u HZS ČR?**

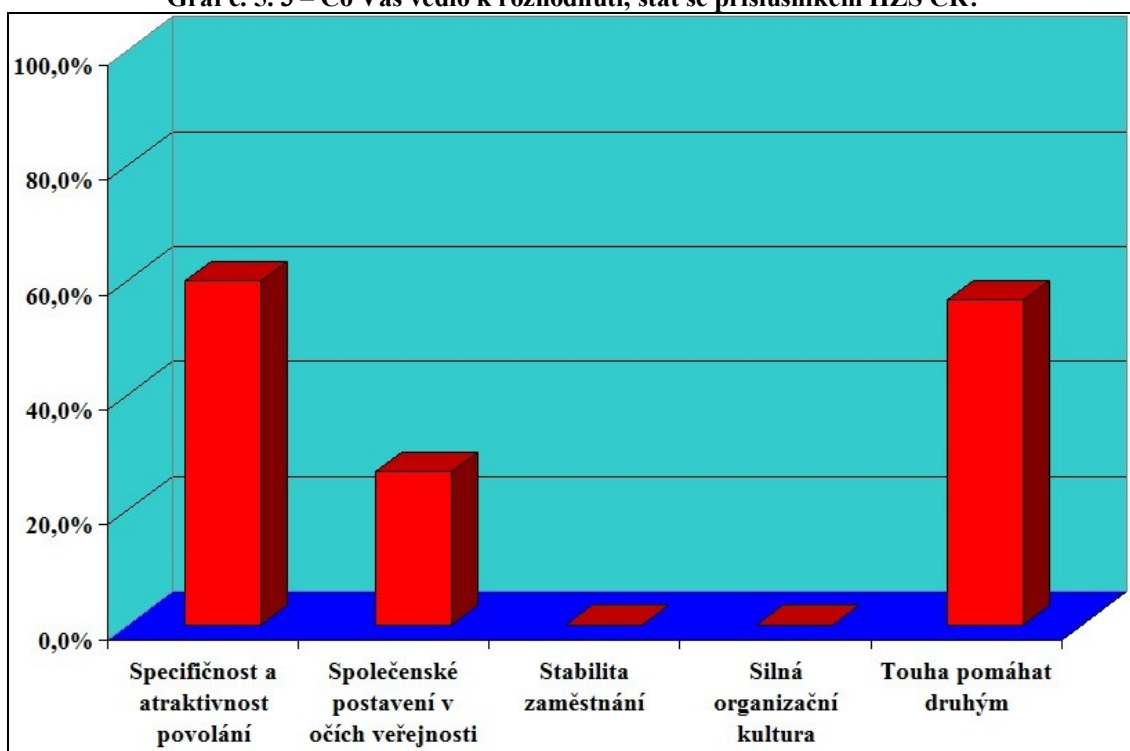




U respondentů převládají předchozí zkušenosti u jednotek SDH před nástupem k profesionálnímu týmu a to především v místě bydliště (Graf č. 5. 2). Podoba tohoto sdružení má zcela nezastupitelné postavení v rámci Integrovaného záchranného systému. Zvláštní kategorií dobrovolníků jsou členové jednotek PO s odborně vyškolenými hasiči, požární technikou a věcnými prostředky PO. Po zařazení do jednotky PO, jim ze zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů a dalších právních norem vyplyne povinnost činnost vykonávat.

Profesionální hasiči zařazení k jednotkám SDH se tak navazují na stočtyřicetiletou tradici tohoto spolku a naplňování jejich hesla „Bližnímu ku pomoci, vlasti k prospěchu.“

**Graf č. 5. 3 – Co Vás vedlo k rozhodnutí, stát se příslušníkem HZS ČR?**



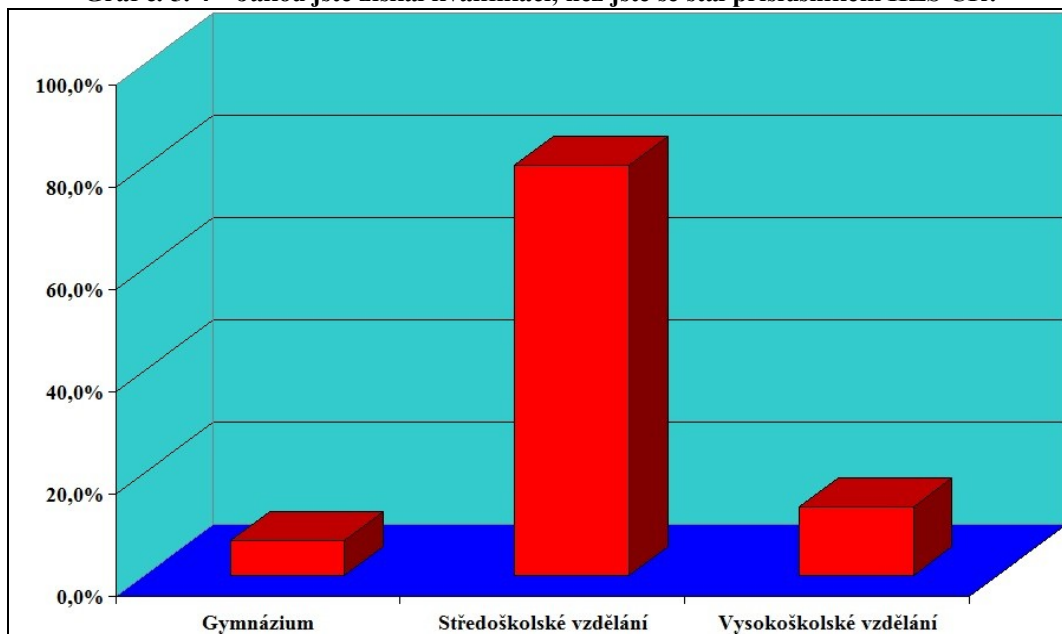
Na otázku, co vedlo respondenty stát se příslušníky HZS ČR, preferují dotázaní specifičnost a atraktivnost povolání a téměř shodný počet odpovědí je obsažen ve vyjádření pomáhat druhým lidem (Graf č. 5. 3).

Odpověď se zřejmě skrývá za vysokým počtem členů SDH a schopností zcela nezištně pomáhat druhým lidem. S tím souvisí i výrazné ocenění společnosti v očích společnosti.

Respondenti zcela opomenuli otázku silné organizační kultury, jakou HZS ČR bezesporu představuje, a s ní související otázka stabilitu zaměstnání doplněnou řadou

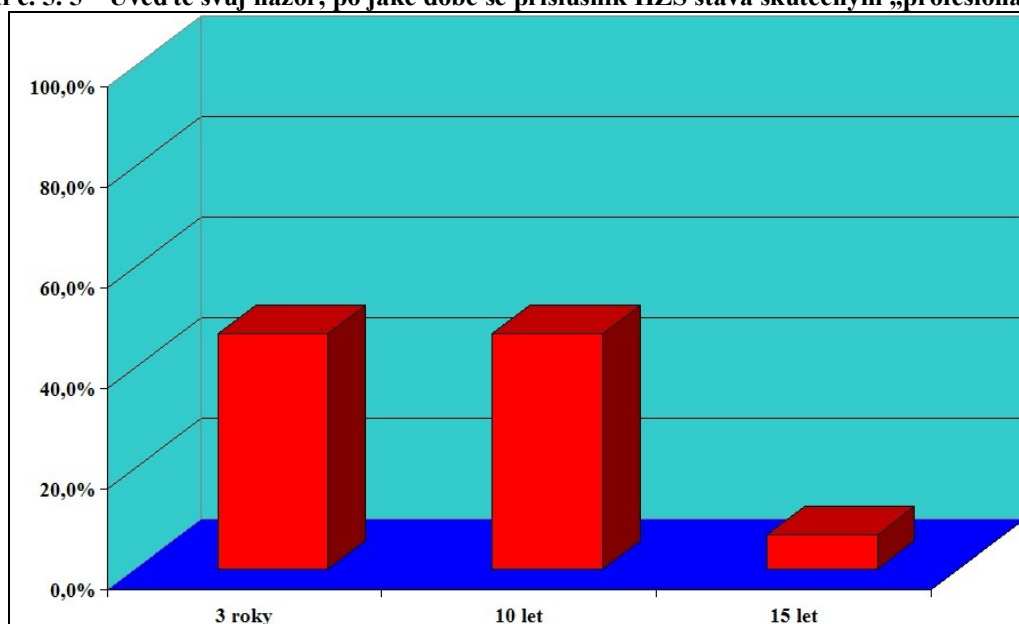
benefitů, včetně výsluhových výhod. Lze se domnívat, že odpovědi souvisely s danou věkovou skupinou, kterou představují mladší příslušníci a praktickou zkušeností s nezaměstnaností, která pro ně nikdy nepředstavovala hrozbu.

**Graf č. 5. 4 – Jakou jste získal kvalifikaci, než jste se stal příslušníkem HZS ČR?**



Všichni respondenti mají předepsané středoškolské vzdělání. Většina respondentů jsou absolventi středních odborných škol, především technicky zaměřených. Malá část respondentů z oslovené skupiny jsou vysokoškolsky vzdělanými odborníky na problematiku požární techniky a zbývající respondenti získali všeobecné vzdělání na gymnáziu (Graf č. 5. 4).

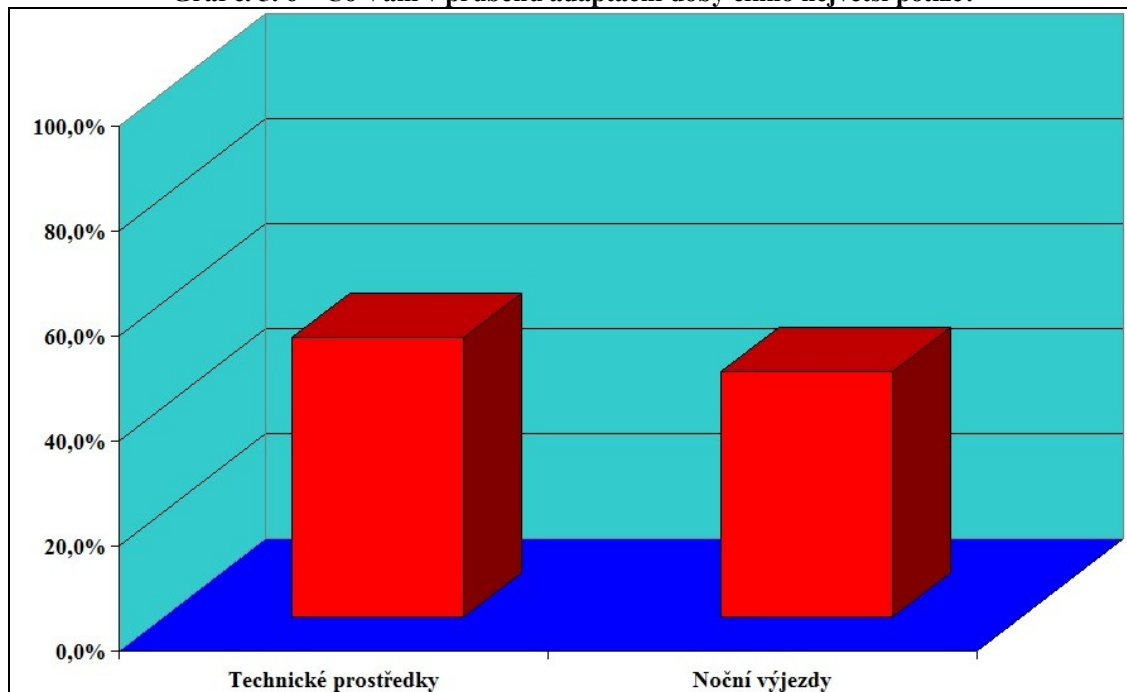
**Graf č. 5. 5 – Uveďte svůj názor, po jaké době se příslušník HZS stává skutečným „profesionálem“.**



Doba, kdy se příslušník HZS cítí být platným členem družstva a hovoří o sobě, že je „profesionálem“, se výrazně odchyluje od stanovení adaptační doby (Graf č. 5. 5).

Většina respondentů ve svých odpovědích uvedla, že skutečným „profesionálem“ se stává příslušník HZS ČR po třech, případně deseti letech služby. Objevil se však i názor u některých respondentů, že dokonce až po 15 letech služby.

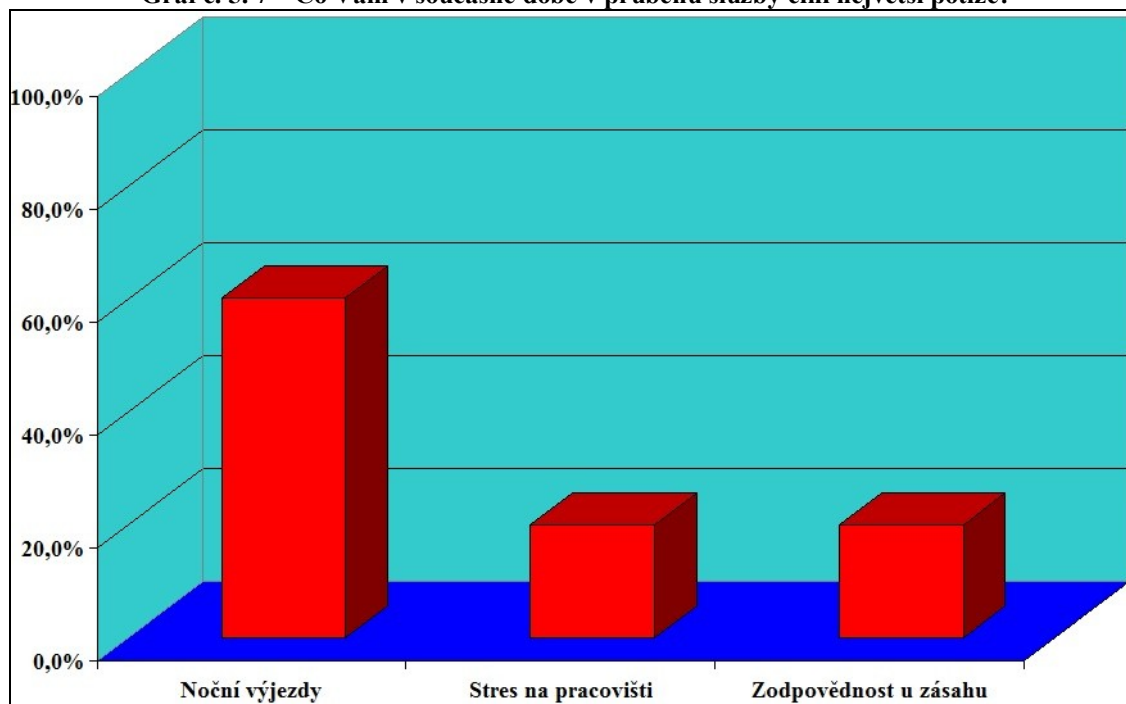
**Graf č. 5. 6 – Co Vám v průběhu adaptační doby činilo největší potíže?**



Největší potíže v době adaptace nově přijatým příslušníkům HZS ČR dělaly problémy se zapamatováním si obrovského množství informací, týkající se požární techniky. Protože jde o pracoviště na vysoké technické úrovni, u řady příslušníků panovaly obavy, zda dokážou v zásahu všechnu potřebnou techniku zvládnout (Graf č. 5. 6).

Druhou nejčastější odpovědí respondentů týkající se adaptace, byly problémy se světelným a zvukovým signálem během noční služby, který alarmuje příslušníky PO k výjezdové činnosti.

**Graf č. 5. 7 – Co Vám v současné době v průběhu služby činí největší potíže?**

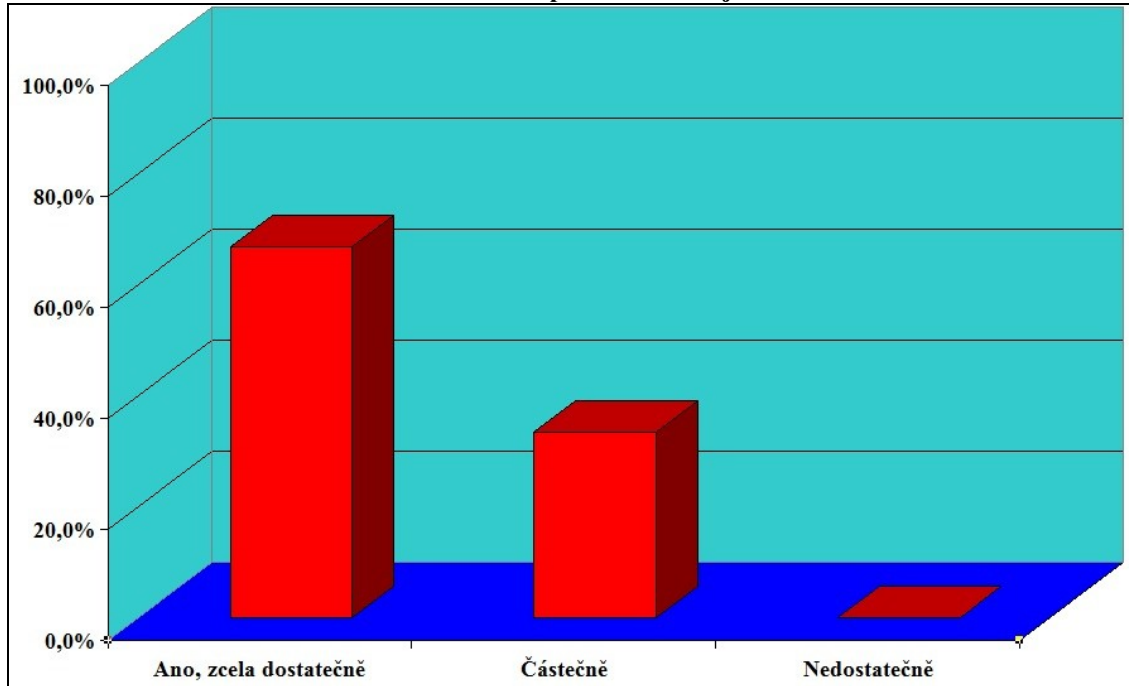


Poněkud překvapivě zůstávají odpovědi respondentů téměř shodné s odpověďmi v otázce č. 6.

Stále se objevují obavy o dokonalé zvládnutí výjezdové techniky v místě zásahu a to i u příslušníků, kteří slouží v jednotce PO již řadu let. (Graf č. 5. 7). Výkon služby je spojen s velkou zodpovědností, značným stresem a obavou, aby člověk v dané chvíli neselhal v obsluze techniky a uměl ji v případě zásahu správně použít.

V odpovědích respondentů se objevují nejčastěji odpovědi, ve kterých příslušníci jednotky PO udávají, že si nemohou zvyknout na vyhlášení výjezdové činnosti světelným a zvukovým signálem během noční služby. Celá událost je spojená se značným stresem, s rychlostí, s jakou se odehrává, a mnohdy i se ztíženou orientací. Noční výjezdy patří k nejtěžším činnostem ve službě příslušníků jednotky PO.

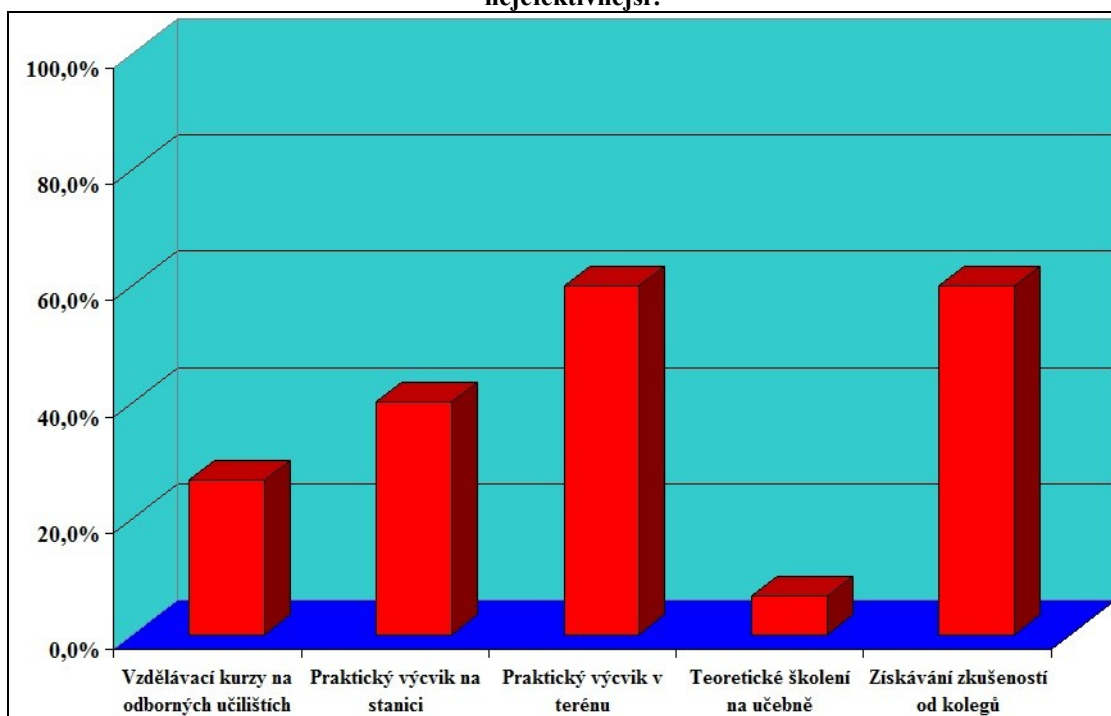
Graf č. 5. 8 – Hodnotíte vstupní vzdělávání jako dostatečné?



Vstupní příprava příslušníků HZS ČR, kterým musí projít všichni noví příslušníci HZS ČR, přijatí do služebního poměru po 1. lednu 2005. Tento kurz je prvním článkem nové koncepce vzdělávání v HZS ČR a je určen k získání odborné způsobilosti k výkonu profesionálního hasiče. Po jeho ukončení je příslušník schopen samostatného výkonu služby při zdolávání požárů na místě zásahu podle § 72 odst. 2. č. 133/1985 Sb., O požární ochraně ve znění pozdějších předpisů. Kurz je pro všechny nově příchozí příslušníky povinný (Graf č. 5. 8).

Takto bude příslušník nejenom disponovat znalostmi a dovednostmi k plnění standardních úkolů stanovených jednotkám požární ochrany a získávat návyky typické pro výkon funkce hasič, ale zároveň bude vybaven základními znalostmi, které mu umožní prvotní orientaci v oblasti požární prevence, ochrany obyvatelstva a krizového řízení. Tento komplexní přístup k požadovaným znalostem a dovednostem zajistí vyšší profesní úroveň a přinese větší flexibilitu pro nasměrování jejich kariéry.

Graf č. 5. 9 – Která forma vzdělávání k získání odbornosti v době adaptace byla pro Vás nejefektivnější?

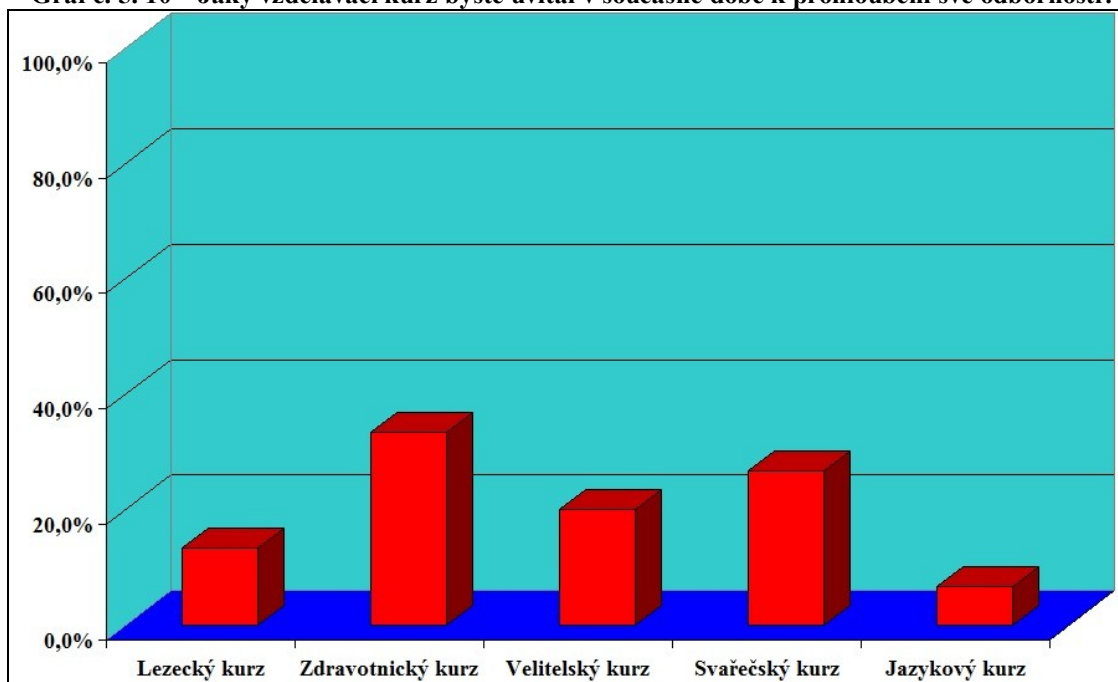


Pro výsledek jakéhokoliv vzdělávacího procesu jsou rozhodující vedle systému a obsahu také osobnost velitele. Má-li být úspěšně dosaženo cíle, musí mít každý příslušník snahu se neustále vzdělávat. Důležitým úkolem je u příslušníků vyvolat potřebu získat informace a přetvořit je v návyky. Obecně je známo, že jednotka, která má více výjezdů a častěji se dostává do situací, kdy si není jistá správností zvoleného postupu, sama aktivně požaduje získání nových informací vedoucích k žádoucímu řešení. Požadavek na další vzdělávání přichází přímo od členů jednotky (Graf č. 5. 9).

Nízká úroveň znalostí a dovedností, která se projeví až u zásahu, je nebezpečná a pokud není velitel jednotky schopen správně improvizovat, může zásah skončit třeba i zraněním zasahujících. Jednou z cest jak tomu předejít, je provádět odbornou přípravu především simulací reálných podmínek a vyžadováním jednoznačných řešení např. být připraven na evakuaci objektů, záchranu zraněných, únik nebezpečných látek, aj.

Dalším oceňovaným faktorem při vzdělávání během adaptační doby je výrazná pomoc velitelů a kolegů, kteří jsou nápomocní radou, dohledem nad správností pracovní činností a v neposlední řadě i zpětnou vazbou, která je v tomto procesu adaptační doby velmi důležitá.

**Graf č. 5. 10 – Jaký vzdělávací kurz byste uvítal v současné době k prohloubení své odbornosti?**



Hasiči mají kromě kurzu odborné způsobilosti i specializační kurzy, např. obsluhovač výškové techniky, vazačský kurz, kurz obsluhovatele motorové pily, kurz chemické a technické služby atd.

Další vzdělávání pracovníků HZS ČR je na takto speciálním pracovišti plně žádoucí. Sami příslušníci přicházejí se svými požadavky na potřeby dalšího vzdělávání, které se odvíjejí od nutnosti mít v týmu kolegu s příslušnou specializací (Graf č. 5. 10).

Nejčastější z požadovaných specializačních kurzů jsou kurzy zaměřené prakticky k výkonu povolání. Opětovně se jedná o kurzy praktického procvičování s příslušnou technikou a to ve formě inovací. V požadavcích převládají praktické kurzy např. svařečský kurz, ale i z ryze praktických důvodů kurz zdravotnický.

V odpovědích respondentů se objevuje i požadavek na kurz velitele, lezecký kurz, ale i jazykový kurz.

Všechny tyto požadavky na kurzy vycházejí z praktických potřeb jednotky požární jednotky a mohly by sloužit jako podklad v personální práci ke stanovení cílů dalšího vzdělávání příslušníků.

## 5 Návrhy a doporučení

Autor bakalářské práce je příslušníkem základní požární jednotky HZS ČR, kdy základní jednotku tvoří malá sociální skupina, která se vyznačuje vzájemnou znalostí jednotlivých členů a i vzájemnou integrovaností a společnými cíli, které se především zvýrazňují v průběhu operačního řízení (zásahu) a tvoří tak dobře sehraný tým.

Na základě analýzy dotazníkového šetření k zadanému tématu bakalářské práce Proces výběru a adaptace zaměstnanců došel autor k několika zjištěním.

Dotazníkového šetření se zúčastnili pouze členové již uvedené sociální skupiny.

Dotazníkové šetření směřovalo k výběrovému procesu a k adaptaci příslušníků HZS ČR.

Na základě analýzy výsledků výběrového řízení je zřejmé, že přijatí příslušníci HZS ČR vykazují vysokou zkušenost z výkonu služby v jednotkách sborů dobrovolných hasičů.

Je zřejmé, že tito příslušníci se rychleji orientují v novém prostředí a ve svých odpovědích uvádějí kratší dobu získání „profesionality“.

Zpětnou vazbou lze členům přijímací komise (vedoucí funkcionář, vedoucí personálního oddělení a psycholog) doporučit zohlednit zájemce o přijetí do služebního poměru u HZS ČR z předchozí zkušenosti ve sborech dobrovolných hasičů, pokud však vyhoví všem předepsaným náležitostem náročného výběrového řízení.

Doporučuji, aby se na této zpětně vazbě podílel hlavně přímý nadřízený přijatého uchazeče, tzn. velitele čety, případně velitel stanice.

Na základě analýzy výsledků adaptačního procesu autor zjistil, že poněkud překvapivě se objevují obavy respondentů dotazníkové šetření z dokonalého zvládnutí techniky v místě zásahu a to i u příslušníků, kteří v základní jednotce požární ochrany slouží již řadu let.

Sám autor této bakalářské práce požaduje precizní zvládnutí výjezdové techniky za zásadní problém.

Z pohledu autora je však velmi zajímavé, že v týmu se o této problematice nehovoří a problém se objevil až v anonymním dotazníkovém šetření. I přesto, že probíhá celá řada nových a opakovacích školení k obsluze výjezdové techniky stále přetrvávají obavy, aby v průběhu operačního řízení nedošlo k selhání lidského faktoru při obsluhování výjezdové techniky.



Doporučuji proto navrhnout na základě tohoto dotazníkovému šetření veliteli čety, resp. veliteli stanice, prohloubení znalostí obsluhy výjezdové techniky ve spolupráci s techniky chemické, technické a strojní služby.

I když spolupráce s uvedenými odděleními je na dobré úrovni navrhuji zvýšit četnost opakovacích školení.

Autor bakalářské práce navrhne příslušná opatření veliteli čety, příp. veliteli stanice.

## 6 Závěr

Středem pozornosti odborné veřejnosti se v posledních letech stalo město Ostrava. Na jehož území bylo vybudováno jedno z nejmodernějších pracovišť Integrovaného záchranného systému nejen v České republice, ale i v Evropě, jehož nedílnou součástí je i HZS Moravskoslezského kraje. I přes výrazný vědeckotechnický pokrok v oblasti požární techniky nadále zůstává v centru pozornosti lidský faktor – hasič.

V očích laické veřejnosti je povolání hasiče považováno za prestižní zaměstnání a je mu věnována náležitá úcta.

Z hlediska odborné veřejnosti je poskytována hasiči zvláštní pozornost a to především v oblasti lidských zdrojů. Jejím obsahem je rozšiřování znalostí a dovedností hasičů v takovém rozsahu, aby své nabyté vědomosti a zkušenosti dovedli uplatnit při záchraně lidských životů a majetku.

Profesionální hasiči v současné době navazují na stočtyřicetiletou spolkovou činnost dobrovolných hasičů a bezezbytku naplňují jejich heslo „Blížnímu ku pomoci, vlasti k prospěchu“.

# Seznam použité literatury

## Tištěné monografie

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10 vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARBUTHNOT, Kevin. *Fire Service Manual*. 3.vyd. TSO: 2008. ISBN 978-0-11-341321-8.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.
- [4] KALNICKÝ, Juraj. *HRM - Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Repronis 2012. ISBN 978-80-7329-300-3.
- [5] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnost a metody personální práce* 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [6] Kolektiv autorů. *Bojový řád jednotek požární ochrany*. 1. vyd. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství s příspěvím státní dotace Ministerstva vnitra – Generální ředitelství hasičského záchranného sboru ČR. ISBN 80-86111-91-1.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [8] MATĚJKA, Marek, VIDLÁŘ, Pavel. *Vše o přijímacím pohovoru*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.
- [9] PALAN, Zdeněk. *Lidské zdroje: Výkladový slovník* 1. vyd. Praha: Academia 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- [10] PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0470-6.
- [11] RYMEŠ, Milan. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů* 1. vyd. Praha, 1985
- [12] STYBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika 2009 – 2010*. Praha: Meritum 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
- [13] ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ Milan, RIEGEL, Karel, HOSKOVEC, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

- [14] TOMEK, Petr. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem k 1. 7. 2012*. 2. aktualizované vyd. Olomouc: Anag. 2012 ISBN 978-80-7263-752-2.

### **Zákony a vyhlášky**

- [12] Sbírka zákonů ČR § 13 zákona 361/2003  
[13] Sbírka zákonů ČR § 42 zákona č. 373/2011  
[14] Sbírka zákonů ČR § 15 zákona 361/2003 )  
[15] Sbírka zákonů ČR zákon č. 133/ 1985  
[16] Vyhláška č. 487/2004 Sb  
[17] Sbírka interních aktů řízení generálního ředitele HZS ČR – Pokyn generálního ředitele HZS ČR č. 58 ze dne 30. 12.2008

### **Internetové zdroje**

[www.hzscr.cz/uvod-hasicsky-zachranny-sbor-cr.aspx](http://www.hzscr.cz/uvod-hasicsky-zachranny-sbor-cr.aspx))

[www.hzscr.cz/clanek/informace-dle-zakona-c-106-1999-sb--organizacni-cleneni-hasicskeho-zachranneho-sboru-moravskoslezskeho-kraje.aspx](http://www.hzscr.cz/clanek/informace-dle-zakona-c-106-1999-sb--organizacni-cleneni-hasicskeho-zachranneho-sboru-moravskoslezskeho-kraje.aspx))

## Seznam tabulek

Tabulka č. 2. 1 – Orientace (adaptace) pracovníků .....	18
Tabulka č. 2. 2 – Přehled faktorů ovlivňujících pracovní adaptaci .....	20

## Seznam grafů

Graf č. 5. 1 – Uved'te, prosím, délku služebního poměru u HZS ČR.....	40
Graf č. 5. 2 – Byl jste členem SDH před vstupem do služebního poměru u HZS ČR?.....	40
Graf č. 5. 3 – Co Vás vedlo k rozhodnutí, stát se příslušníkem HZS ČR? .....	41
Graf č. 5. 4 – Jakou jste získal kvalifikaci, než jste se stal příslušníkem HZS ČR? .....	42
Graf č. 5. 5 – Uved'te svůj názor, po jaké době se příslušník HZS stává skutečným „profesionálem“ .....	42
Graf č. 5. 6 – Co Vám v průběhu adaptační doby činilo největší potíže? .....	43
Graf č. 5. 7 – Co Vám v současné době v průběhu služby činí největší potíže? .....	44
Graf č. 5. 8 – Hodnotíte vstupní vzdělávání jako dostatečné? .....	45
Graf č. 5. 9 – Která forma vzdělávání k získání odbornosti v době adaptace byla pro Vás nejefektivnější? .....	46
Graf č. 5. 10 – Jaký vzdělávací kurz byste uvítal v současné době k prohloubení své odbornosti? .....	47

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Činnost hasičů a velitelů v operačním řízení