

# Projekt zlepšení procesu příjmu a adaptace pracovníků ve vybrané firmě

Bc. Martin Petrásek, MBA

---

Diplomová práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2023/2024

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin Petrásek**  
Osobní číslo: **M20874**  
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Projekt zlepšení procesu příjmu a adaptace pracovníků ve vybrané firmě**

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti procesu příjmu a adaptace pracovníků.

#### II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu z oblasti příjmu a adaptace pracovníků ve vybrané firmě.
- Na základě analýzy navrhněte opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu procesu příjmu a adaptace pracovníků ve vybrané firmě.
- Vypracujte konkrétní projektové řešení včetně časové analýzy, nákladové analýzy a analýzy rizik.

#### Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.  
LEATHERBARROW, Charles a Janet FLETCHER. *Introduction to human resource management: a guide to HR in practise*. 4th ed. New York, NY: Kogan Page, 2018. ISBN 978-0-7494-8368-5.  
LESLIE T. SZAMOSI. *Human resource management: a critical approach*. 2nd ed. London: Routledge, 2019. ISBN 978-1-135-29955-6.  
ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu

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

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA**

### **BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

#### **Prohlašuji, že**

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

#### **Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Bc. Martin Petrásek, MBA

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá zlepšením procesu příjmu a adaptace pracovníků ve vybrané firmě. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je rozdělena na dvě kapitoly. První kapitola popisuje adaptační proces, jeho cíle a rizika, dále je zde popsán adaptační proces ve vybrané firmě. Druhá kapitola se věnuje procesu hledání, výběru a příjmu nových pracovníků.

Praktická část je tvořena analytickou a projektovou částí. V první části je představena Fakultní nemocnice Olomouc a dále Onkologická klinika Olomouc. Cílem analytické části je pomocí dotazníkového šetření a provedených rozhovorů najít nedostatky v příjmu a adaptaci pracovníků a navrhnout v projektové části řešení k jejich eliminaci.

Klíčová slova: adaptace, adaptační proces, mentor, příjem zaměstnanců, pohovor, pracovní smlouva

## **ABSTRACT**

The diploma thesis deals with improving the process of employing new employees and their adaptation in a selected company. The thesis consists of two parts, a theoretical part and a practical part. The theoretical part is divided into two chapters. The first chapter describes the process of adaptation, its goals and risks and also describes the adaptation process in the selected company. The second chapter focuses on the process of searching, selecting and recruiting new employees.

The practical part consists of an analytical part and a project section. The first part, the analytical section, introduces the Faculty Hospital Olomouc and the Oncology Clinic Olomouc. The main aim of the analytical part is to identify shortcomings in the recruitment and adaptation of employees through questionnaires surveys and interviews of selected respondents, and to propose solutions for their elimination in the project part.

Keywords: adaptation, process of adaptation, mentor, recruit of employees, interview, employment contract

Rád bych poděkoval panu doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. za trpělivost, cenné rady a připomínky při vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat paní Mgr. Vladimíře Odehnalové za poskytnutý rozhovor, který byl přínosem mé diplomové práce. Na závěr bych rád poděkoval své rodině, která mě v průběhu studia podporovala.

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

# OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 ADAPTAČNÍ PROCES.....</b>	<b>12</b>
1.1 POJEM „ADAPTACE“ .....	12
1.2 ADAPTAČNÍ PROCES .....	12
1.3 RIZIKA A CÍLE ADAPTAČNÍHO PROCESU .....	16
1.4 FAKULTNÍ NEMOCNICE OLOMOUČ – ADAPTAČNÍ PROCES PRO NELÉKAŘSKÉ ZDRAVOTNICKÉ PRACOVNÍKY .....	17
<b>2 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘÍJEM PRACOVNÍKŮ.....</b>	<b>19</b>
2.1 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	23
2.2 PROCES VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ .....	25
2.3 PROCES PŘÍJMU PRACOVNÍKŮ .....	26
2.3.1 Výběrový pohovor.....	28
2.3.2 Pracovní smlouva .....	29
2.4 MOTIVACE A SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ .....	30
<b>SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>36</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>37</b>
<b>3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU – FAKULTNÍ NEMOCNICE     OLOMOUČ .....</b>	<b>38</b>
3.1 HISTORIE .....	38
3.2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY .....	38
3.3 VEDENÍ NEMOCNICE .....	39
3.4 FNOL V ČÍSLECH (ÚDAJE ZA ROK 2022) .....	40
3.5 ONKOLOGICKÁ KLINIKA OLOMOUČ.....	40
3.5.1 Léčebná péče – Onkologická klinika .....	42
3.6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	43
<b>4 VYUŽITÉ METODY: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A ROZHOVORY ...</b>	<b>46</b>
<b>SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>60</b>
<b>5 PROJEKT ZLEPŠENÍ PROCESU PŘÍJMU A ADAPTACE     PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ FIRMĚ.....</b>	<b>62</b>
5.1 NÁVRH – ADAPTAČNÍ PLÁN PRO NOVÉHO PRACOVNÍKA ONKOLOGICKÉ KLINIKY.....	62
5.1.1 Časový harmonogram: I. část – adaptační plán.....	69
5.1.2 Náklady projektu: I. část – adaptační plán .....	71
5.1.3 Rizika projektu: I. část – adaptační plán .....	71

5.2	NÁVRH – KONTROLNÍ OTÁZKY K POHOVORU.....	75
5.2.1	Časový harmonogram projektu: II. část – kontrolní otázky k pohovoru.....	79
5.2.2	Náklady projektu: II. část – kontrolní otázky k pohovoru .....	81
5.2.3	Riziko projektu: II. část – kontrolní otázky k pohovoru .....	81
5.3	SHRNUTÍ PROJEKTU .....	82
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>91</b>



## ÚVOD

Existují různé formy přijímání nových pracovníků do firem nebo organizací. Většina zmíněných institucí mají společné to, že si zvou své kandidáty na přijímací pohovory. Tyto pohovory dokáží vyselektovat vhodného uchazeče, který bude splňovat požadavky firmy či organizace a bude pro ně přínosem.

Při nástupu do nového zaměstnání jsou kladeny na zaměstnance velké nároky z pohledu začlenění a osamostatnění se v rámci dané pracovní pozice. K efektivnímu a rychlému zaškolení slouží adaptační proces, který výrazně ulehčí novému zaměstnanci začátek v jeho novém zaměstnání.

Téma diplomové práce jsem si vybral z důvodu zlepšení příjmu a adaptace nových pracovníků na Onkologické klinice, protože je potřeba zlepšit dosavadní způsob, který je podle mého názoru nevyhovující.

Cíle diplomové práce je analyzovat současný stav ve vybrané firmě – Fakultní nemocnice Olomouc a navrhnout doporučení, které povedou ke zlepšení procesu přijímání a adaptace pracovníků.

Teoretická část obsahuje informace o adaptačním procesu, jeho cíle a rizika, poté obsahuje informace o hledání, získání a přijímání nových pracovníků. Praktická část se zaměřuje na představení firmy a analýzy procesu přijímání a adaptace. Pomocí dotazníkového šetření a uskutečněných rozhovorů jsou navrženy doporučení pro zlepšení zmíněných procesů. Na závěr budou vypracovány podklady pro vedení nemocnice.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Byly stanoveny tyto cíle:

1. Zpracovat teoretickou část diplomové práce – rozdělit systémově na kapitoly a podkapitoly, na závěr shrnout teoretickou část.
2. Zpracovat praktickou část diplomové práce – analýza současného stavu ve vybrané firmě. Zjistit neshodu mezi východisky teoretické části a praktické části.
3. Vypracovat projektové řešení – navrhnout zlepšení pro danou firmu z oblasti příjmu a adaptace pracovníků.

Použité metody:

1. Dotazníkové šetření – vytvořit dotazníky zaměřené na adaptační proces určený radiologickým asistentům.
2. Rozhovor – vytvořit otázky pro získání informací z oblasti příjmu pracovníků, dále vytvořit otázky pro ověření správnosti postupu při osobních pohovorech.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ADAPTAČNÍ PROCES

Tato kapitola sumarizuje dohledané informace o procesu adaptace člověka do nového pracovního prostředí. Tyto poznatky jsou rozděleny do podkapitol pro lepší orientaci v textu.

Adaptační proces je často považován za finální část náborového a výběrového procesu. Pokud adaptační proces neproběhne správně, je pravděpodobné, že nový rekrut odejde a celý proces vyhledávání, výběru a příjmu nových zaměstnanců bude muset začít znovu. Mnoho organizací nyní uznává, že dobrý adaptační proces pomáhá jednotlivci rychleji se stát efektivní v novém zaměstnání, a proto je pravděpodobnější, že v organizaci zůstane. To, jak organizace s procesem nakládá, je určeno tím, jaký důraz klade na zaškolení, jaké zdroje využívá a také odbornost, která je k provedení procesu k dispozici (Leatherbarrow, 2019, s. 179).

### 1.1 Pojem „adaptace“

Pod tímto termínem si spousta lidí představí různé možnosti výkladu. Podle Paulíka (2017, s. 13) jde o způsob, jak se systémy (například živé organismy) vyrovnávají s vlivy vnějšího okolí a jak se na tyto změny dokáží adaptovat neboli přežít. Proces adaptace je také důležitý z hlediska budoucího vývoje. Velkou úlohu zde hraje tzv. homeostáza, tedy rovnováha vnitřního prostředí. U lidí se jedná o spolupráci biologických a psychických funkcí a jejich mechanismy odpovědí. Z biologických hledisek hovoříme o změnách fyziologických funkcí (změna tělesné teploty, krevní tlak atd.), které probíhají po celý život jedince. Psychická stránka je poměrně komplikovanější než biologická, protože zde přichází do hry emocionální odezvy, které mohou výrazně ovlivnit naše chování. Adaptace je v těchto případech uskutečňována psychickou regulací, která slouží k lepšímu přizpůsobení se prostředí kolem nás (Paulík, 2017, s. 13-14).

### 1.2 Adaptační proces

Adaptační proces je finální etapou obsazování volných pracovních míst a jedná se tedy o adaptaci zaměstnanců nebo také orientaci zaměstnanců. Zahrnuje informovanost, odborné zapracování a sociální začlenění. Rozlišujeme dvě formy adaptace. Formální adaptace zaměstnanců probíhá pomocí adaptačního programu, který vede manažer nebo osoba jím navržená, která má zkušenosti s pracovním místem. Neformální adaptace zaměstnance je zcela spontánní, pod vlivem sociálního okolí, hlavně se tedy jedná o pracovní kolegy (Šikýř, 2016, s. 115).

Podle Chmielové Dalajkové (2023, s. 130) je adaptační proces pečlivě naplánovaný systém vzdělávání a také vstupního školení pro nové zaměstnance, kterým tento systém pomáhá se rychleji zaučit, aby mohli co nejrychleji pracovat samostatně. Důležité je mít dobře sestavený adaptační plán, která konkrétně přiřazuje povinnosti jednotlivých pozic, a hlavně specifikuje dané agendy. Neexistuje žádný vzor pro tvorbu adaptačního plánu, vždy se musí mít na paměti, že může docházet k různým situacím v rámci zaměstnání, a tudíž je dobré ho vždy aktualizovat s manažerem. Pro manažery je dobré mít připravený adaptační dotazník, který si projdou společně s personalistou a novým zaměstnancem a popřípadě vysvětlí nesrovnalosti. Adaptační proces je často spojován s tím, že po ukončení zkušební doby také končí adaptační proces. V konečném důsledku se to dá považovat za pravdu, ale zkušební doba může být různá v rámci daného zaměstnání a zaměstnavatel nemůže tak dlouho čekat, takže musí zjistit, zda nový příchozí zaměstnanec bude pro něj ta pravá posila (Chmielová Dalajková, 2023, s. 130).

Adaptační proces lze rozdělit do určitých oblastí:

1. adaptační proces, který je určen všem bez rozdílu,
2. pro zaměstnance, kteří zaujímají stejnou pozici,
3. specifické a jedinečné aktivity pro konkrétní agendu,
4. a dále na firemní kulturu a hodnoty (Chmielová Dalajková, 2023, s. 130).

Profesor Barták (2023, s. 174-176) dále doplňuje, že je důležité mít dobrého patrona, tedy člověka, který pomáhá novému zaměstnanci se lépe adaptovat. Poukazuje na to, co se bude on nového zaměstnance očekávat a co může tento člověk očekávat na oplátku od firmy. V následující tabulce č. 1 můžete vidět rozdělení vlastností patrona, které ho charakterizují.

Tabulka 1 Vlastnosti dobrého patrona – převzato, upraveno (Barták, 2023, s. 174-176)

<b>ANALYTICKÉ SCHOPNOSTI</b>	umět věci rozebrat, utřídit, dále separovat problém na dílčí části, umět určit, co je důležité
<b>LOGICKÉ MYŠLENÍ</b>	umět uvažovat logicky (krok za krokem), od obecného ke konkrétnímu, od konkrétního k obecnému
<b>SYNTETICKÉ SCHOPNOSTI</b>	umět s částí sestavit celek
<b>CELOSTNÍ MYŠLENÍ</b>	umět pochopit a praktikovat, že je důležité mít celek než souhrn jeho částí
<b>SOUDNOST</b>	umět hodnotit nové zaměstnance podle určitých měřítek
<b>DALŠÍ VLASTNOSTI</b>	intuice, dobrá paměť, tvořivost, empatie, komunikativnost

Z pohledu ošetrovatelství se můžeme setkat s termínem mentor nebo také preceptor. Tato role byla schválena roku 1970 z důvodu šoku, který utrpěly začínající sestry po nástupu do praxe. V roce 1980 se konala první konference o mentorství, která se konala ve Vancouveru. V roce 2003 byla Americkou asociací ošetrovatelských vysokých škol vydána Bílá kniha, ve které byl koncept mentorství schválen kvůli nedostatku kvalifikovaných vysokoškolských pedagogů. Mentor pochází z řecké literatury – příběh o Odysseovi. Mentoring je proces, kdy vybraná osoba (zkušená a vyškolená sestra) předává nezištně své zkušenosti a znalosti méně zkušené osobě. Jedná se o vztah mezi mentorem a mentee, kdy mentor podporuje a pomáhá mentee. Pro dosažení efektivity mezi mentorem a mentee je zapotřebí mít pozitivní, rovnocenný vztah, založený na vzájemné důvěře a také ochotě se od sebe učit navzájem. Důležité aspekty jsou reflexe, komunikace, průběžné hodnocení a motivace. Na konci proběhne závěrečné hodnocení, takový souhrn, zda byly všechny definované cíle na začátku splněny (Špirudová, 2015, s. 60-61).

Dvořáková (2012, s. 162) mluví o řízené adaptaci. Skládá se ze systematické orientaci a začlenění nového příchozího do pracovního, sociálního a kulturního systému podniku. Jsou dvě možnosti, a to buď adaptace předávaná z „generace na generaci“ nebo písemně zpracovaná adaptace. Hlavní účel řízené adaptace obnáší snížení nákladů na fluktuaci

zaměstnanců, navýšit pracovní spokojenost a snížit co nejlépe ztráty na produktivitě. Nový zaměstnanec musí čelit na začátku několika výzvám. Musí umět reagovat na požadavky týkající se práce, začlenit se do kolektivu a přizpůsobit se kultuře zaměstnavatele.

Leatherbarrow (2019, s. 180-185) souhlasí se Šikýřem, že adaptace je často považována za poslední část náborového a výběrového procesu. Pokud adaptace neproběhne správně, je pravděpodobné, že nový zaměstnanec odejde a celý proces hledání zaměstnance bude muset začít od začátku. Proto většina organizací souhlasí s tím, že dobrý adaptační proces pomáhá jednotlivci rychleji se začlenit do práce a zvyšovat svoji efektivnost, a tím pádem je velice pravděpodobné, že u organizace zůstane pracovat. Účelem adaptace je zaprvé pomoci novým zaměstnancům stát se více efektivními ve své práci a zadruhé dosáhnout začlenění a socializace jednotlivců do organizace, pomoci jim lépe porozumět tomu, co od nich společnost očekává a co jim organizace může nabídnout na oplátku. Podle Leatherbarrowa existují indikátory, které určují, zda proběhl proces adaptace úspěšně. Jsou to:

- noví zaměstnanci se rychle zaučí ve své práci,
- zvyšuje se tempo, s jakou se zaměstnanci přizpůsobují svému okolí,
- dobré mezilidské vztahy mezi novými i déle pracujícími zaměstnanci,
- snížení fluktuace zaměstnanců, a tudíž snížení nákladů na hledání zaměstnanců a snížení produktivity pracoviště.

Podle Palíškové (2021, s. 116-118) můžeme rozdělit adaptační proces do tří rovin:

- Celopodniková adaptace – začátek se udává den nástupu do zaměstnání. Je dobré mít nachystaný nástupní program (přivítání, představení ostatním kolegům, seznámit dotyčného s organizací práce). Při vyšším počtu nově nastupujících zaměstnanců je nachystán společný přivítací den.
- Adaptace v útvarové jednotce – má na starosti nadřízený manažer. Jde o představení nového zaměstnance ostatním spolupracovníkům, odpovědnostmi a cíli. Bývá zvykem společný oběd. Manažer vysvětlí veškerá školení, termíny a jejich konání. V průběhu nového zaměstnance kontroluje.
- Adaptace nového zaměstnance na pracovní místo – bývá určen mentor v součinnosti s vedoucím. Je velmi důležité vybrat správného mentora. Musí to být člověk ochotný předat své zkušenosti a znalosti novému zaměstnanci. Věnuje se mu po dobu několika měsíců (většinou po dobu zkušební lhůty). Měl by novému zaměstnanci

umět naslouchat, poskytovat mu rady a doporučení. Musí umět komunikovat, být vzorem a motivovat (Palíšková et al., 2021, s. 116-118).

V tabulce č. 2 lze vidět výše zmíněny adaptační proces rozdělen do tří rovin.

Tabulka 2 Rozdělení adaptačního procesu do tří rovin – převzato, upraveno (Plíšková et al., 2021, s. 116)

O R I E N T A C E	CELOPODNIKOVÁ	V ÚTVAROVÉ JEDNOTCE	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

### 1.3 Rizika a cíle adaptačního procesu

Adaptační proces neprobíhá zcela v pořádku, pokud se objeví například lhostejnost, špatná pracovní morálka, pasivita a další. Jako rizika můžeme nazvat:

1. nedostatečný výkon – je důležité najít řešení pro překonání problémů týkající se pracovního výkonu. Také je důležité pro zaměstnavatele, aby udělal vše pro zabezpečení pomoci a podpory jedinci.
2. Chybovost – pro nového zaměstnance je typické, že na začátku své kariéry bude dělat chyby. Na začátku adaptačního procesu je dobré příliš nekritizovat, ale podpořit nové zaměstnance, aby našli příčinu svého selhání, a tak našli možnosti, jak jim předcházet. Chyby nastávají z důvodu skoro nulové praxe v oboru.
3. Konflikty – vznikají z důvodu špatné organizace práce, nejasnému vymezení odpovědnosti atd. Můžou hrát roli i charakterové rysy člověka. Důležité je každý konflikt vyřešit (buď mezi sebou nebo musí rozhodnout vedoucí pracovník).



4. Rezignace – zaměstnanec krátce po nástupu opustí zaměstnání. Zde je důležité, aby vedoucí pracovník našel příčinu odchodu. Nejčastěji se jedná o rozpor mezi očekáváním a praxí, ztráta zájmu, náročnost a další (Zítková et al., 2015, s. 25-27).

Pokud hovoříme o firmě, která uvádí otevřenost jako svoji hodnotu, tak se můžou v adaptačním procesu objevit následující chyby:

- lhostejnost zajistit zaměstnanci adekvátní pomůcky k vykonávání jeho profese (například notebook pro práci z domu),
- nedostatečná podpora zaměstnance z hlediska písemností (například vizitky, loga a další),
- nedostatečná důvěra při řešení interních záležitostí firmy,
- v procesu adaptace málo sledován a tím pádem dochází k prodlužování zaškolení (Chmielová Dalajková, 2023, s. 132).

Výsledkem adaptačního procesu je přizpůsobivost zaměstnance, který dokáže svědomitě odvádět výkony a úspěšně se začlenit do sociálních vztahů (spolupráce s kolegy). Adaptační proces zaměstnance hodnotí přímý nadřízený, vedoucí organizace nebo mentor. Závěry z procesu jsou předány na personální úsek a díky nim může dojít k neustálému zlepšování procesu adaptace (Dvořáková, 2012, s. 164). Palíšková (2021, s. 115) ještě doplňuje, že jde i o rychlost a efektivnost začlenění, aby mohl začít podávat adekvátní pracovní výkon.

#### **1.4 Fakultní nemocnice Olomouc – adaptační proces pro nelékařské zdravotnické pracovníky**

Podle Fakultní nemocnice Olomouc je hlavním účelem adaptačního procesu zavést postupy, které jsou důležité pro nového pracovníka, protože mu pomůžou s rychlejším pochopením chodu pracoviště a také k tomu, aby mohl vykonávat práci vyplývající z pracovní náplně a dosažené kvalifikace, kterou mu nařídí vedoucí pracoviště. Adaptační proces vychází ze zákona č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních v platném znění. Za cíl si klade Fakultní nemocnice Olomouc prověření, zhodnocení dovedností a schopností nelékařského zdravotnického pracovníka (NLZP), pokud je to nutné, tak doplnit a prohloubit potřebné znalosti a následně je aplikovat, aby mohl nový pracovník samostatně vykonávat pracovní povinnosti. Dalším cílem adaptačního procesu je nového pracovníka začlenit do pracovního kolektivu a do sociálního systému organizace. Dále snaha omezit možné chyby a omyly nových pracovníků na minimum. Také zvyšovat profesionální sebevědomí nových

pracovníků při jejich výkonu práce. Nastolit vhodné motivační a pracovní podmínky, aby mohl proběhnout adaptační proces efektivně a navíc, aby došlo k dlouhodobé stabilizaci nových zaměstnanců v organizaci (vnitřní dokumentace FNOL).

Co se týká délky adaptačního procesu, tak záleží na dané podmínky, ve kterých se nachází nový pracovník. Zde mluvíme o časovém horizontu v rozmezí od 3 měsíců až pod dobu jednoho roku (vnitřní dokumentace FNOL).

Vedoucí zaměstnanec seznámí nového pracovníka o průběhu adaptačního procesu a jeho následného hodnocení. Vedoucí zaměstnanec je povinen založit osobní spis nového zaměstnance. Ukáže mu pracoviště a představí ho managementu – vedoucí oddělení, přednosta kliniky, primář a další. Pod vedením školitele provádí nový pracovník vše, co vyplývá z pracovní náplně. Dále ho seznámí s vnitřními předpisy kliniky/pracoviště. Měl by být vypracován vedoucím zaměstnancem individuální plán zaškolení NLZP (vnitřní dokumentace FNOL).

Po skončení adaptačního procesu by měl být nový pracovník absolvovat závěrečné hodnocení, kdy může popsat své dosavadní zkušenosti a připomínky k adaptačnímu procesu. U tohoto hodnocení je přítomen vedoucí zaměstnanec, přímý nadřízený a po případě školitel/ka. Vedoucí zaměstnanec je povinen vyplnit záznam o ukončení adaptačního procesu ve dvou kopiích (vnitřní dokumentace FNOL).

## 2 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘÍJEM PRACOVNÍKŮ

Ve druhé kapitole jsou dohledány informace o získávání, výběru a přijetí nových pracovníků. Dále bude kapitola opět rozdělena do podkapitol pro lepší orientaci.

V České republice můžeme říct, že trh práce procházel od proměn ekonomiky různými změnami. V průběhu 90. let docházelo k přesunu pracovních sil mezi organizacemi, odvětvími a také profesemi. Jako „ekonomický zázrak“ se udává období v první polovině 90. let, protože se předpokládalo, že změnou na tržní ekonomiku dojde ke zvýšení nezaměstnanosti, to se ovšem nestalo. Důvodů bylo hned několik, a to že byla například vzdělaná pracovní síla, nízká úroveň mezd, používaly se nástroje aktivní politiky nezaměstnanosti atd. Na konci první poloviny 90. let se zaznamenaly rozdíly mezi počtem volných pracovních míst a nezaměstnaností v regionech. Kvůli tomuto rozdílu v daných regionech se vytvořily předpoklady pro dlouhodobou nezaměstnanost, které byl chápána jako nezávažný problém. Trh práce prodělal spoustu různých etap. K charakteristice trhu práce se využívají ukazatele trhu práce ((Dvořáková et al. 2012, s. 65-68). Jedná se o tyto ukazatele:

- míra ekonomické aktivity,
- míra zaměstnanosti,
- míra nezaměstnanosti (Česká statistický úřad, dále jen ČSÚ),
- míra nezaměstnanosti (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, dále jen MPSV).

S tržním prostředím se váže nerovnováha mezi poptávkou a nabídkou na pracovním trhu s tím, že převyšuje nabídka, tedy nezaměstnanost (Dvořáková et al. 2012, s. 65-68).

Při hledání nových zaměstnanců se setkáváme s pojmy recruiter a sourcing. Recruiter pochází z latinského slovesa requiere a překládá se jako hledat nebo vyhledávat. Recruiter má na starosti vztahy s uchazeči a je s nimi po celou dobu procesu. Sourcing poté znamená zjišťování informací o možných uchazečích a jejich vyhledávání. Tito tzv. sourceři jsou vlastně přezdívaní lovci nebo hledači talentů. Sourcer se musí vyznat v sociálních sítích a neustále se v oboru vzdělávat. Setkáváme se i s pojmem headhunter, ti se starají o uchazeče středního a vyššího managementu, můžou se věnovat i konkrétnímu segmentu trhu (Tegze, 2019, s. 13, 24). Outsourcing se do češtiny může přeložit jako využití externích pracovníků v činnosti podniku, instituce nebo organizace. Může mít různé využití jako je například zpracování mezd pro zaměstnance. Outsourcing je spojován s tzv. Business Proces

Reengineering (BRP). V podstatě se jedná o využití vědeckých poznatků ve výrobních a technických postupech. BRP se dá také vyložit jako nástroj managementu, který slouží ke komplexnímu přepracování všech podnikových procesů. Outsourcing je součástí tzv. Facility managementu, který má za úkol usnadnit procesy ve firmách a organizacích (Mužík a Krpálek, 2017, s.157).

Tegze (2018, s. 45-49) je toho názoru, že být dobrým recruiterem je skvělé, ale pokud chcete uspět, musíte dobře chápat, že být recruiterem není typ práce, že ráno přijdete a večer odcházíte domů. Zde je devět důvodů, proč recruiter v práci nespí:

### **1) Snaží se držet krok s trendy.**

Náboráři, kteří se alespoň nesnaží sledovat nejnovější trendy, budou pozadu. Žijeme v uspěchaném světě, který se neustále mění. Každý nový rok přináší nové příležitosti, ale také nové nástroje, metody a procesy. Od úsvitu do soumraku se personalisté snaží porozumět byznysu svých klientů a trendům kandidátů. Kromě nekonečných schůzek a telefonátů s kandidáty a klienty vyžaduje náborový proces neustálé úsilí o provádění a analýzu průzkumů. Zahrnuje shromažďování znalostí k pochopení rostoucích trendů v odvětví. Celý tento průzkum zabere spoustu času a odhodlání, pokud chtějí náboráři zůstat informováni o nových technologických trendech, místních a mezinárodních vládních nařízeních a trendech na trhu.

### **2) Rostoucí obor a zkušenosti se sourcingem.**

Získání zkušeností s oborem znamená do nejmenších detailů porozumět odvětví a konkrétním oblastem podnikání. Na druhou stranu získat zkušenosti se sourcingem znamená přesně vědět, kde najít ty nejlepší kandidáty. Náboráři se snaží rozšířit svůj obzor a zkušenosti se sourcingem. Touha získat vhled do odvětví, rozšířit dosah a najít nový zdroj kandidátů je nejen nezbytné, ale důležité k přežití v „boji o talenty“.

### **3) Vždy být empatický.**

Arogantní nebo chladný recruiter bude za chvíli bez práce. Empatie je cenný aspekt, který mnoho lidí v korporátní linii nedokáže využít. Kandidáti jsou také lidé a podle toho chtějí, aby se s nimi zacházelo. Nejtěžší je však pro většinu personalistů dostat se do hlavy kandidáta. Jsou to lidé s různým emocionálním rozpoložením a úrovní vzdělání, různými ambicemi, strachy, sociálními reakcemi a chováním. Recruteři si dávno uvědomili, že pokud znají myšlenkové pochody kandidátů, tak jsou na půli cesty k vítězství najmutí nového zaměstnance.

#### **4) Porazit konkurenci.**

Náboráři s lepší pověstí a osobní značkou mohou přilákat a zajistit špičkové talenty. Dobří náboráři mohou společnost posunout o obrovský náskok před její konkurenty. „Válka“ o talenty je skutečná. Ve skutečnosti je těžké udržet krok se současným rychle se rozvíjícím trhem práce. Náboráři proto nepřetržitě pracují na sledování konkurence svého klienta. Vědět, jak nabídnout lepší výhody, než které nabízí konkurence talentům, může být tím, co odlišuje úspěšného náboráře od nekompetentního. Udržet si všechny tyto věci však vyžaduje hodně času.

#### **5) Zvládnutí databáze – networku.**

Dostat toho správného kandidáta vyžaduje neustálé úsilí o plnění požadavků společnosti, jejichž očekávání se někdy liší od běžných až po zéměř absurdní. Proto, když společnosti zadávají své personální odpovědnosti externím náborářům, je zapotřebí užitečná databáze nebo dobrá síť kontaktů, zejména pokud společnost očekává rychlé výsledky. Vybudování rozsáhlé databáze kontaktů navíc vyžaduje čas a přesahuje pouhé provozování nejlepšího náborového softwaru. Náboráři neustále rozšiřují svou databázi tím, že hledají kandidáty prostřednictvím efektivních „offline“ strategií a budují svou síť v online světě. Musí si také být jisti, že jejich databáze jsou v souladu s GDPR a všemi příslušnými zákony v dané zemi.

#### **6) Tlak na podání výsledků.**

Společnosti chtějí na práci toho "nejlepšího" člověka – žádný zaměstnavatel nechce nic méně. Ve skutečném světě však nejlepší talenty práci aktivně nehledají. To, co máme, jsou ti nejlepší, co trh nabízí. Nicméně i tak je hlavní motivací náborového pracovníka získat to „nejlepší“ navzdory všem předpokladům a pokud to bude možné, tak o takového člověka nepřijít. Primárním cílem každého náborového pracovníka je poskytnout uchazečům o zaměstnání a společností přesně to, co hledají: dokonalou kulturu, pracovní etiku, dovednosti, zkušenosti zaměstnanců atd. Proto většina náborových pracovníků vždy hledá tzv. mýtické kandidáty, kteří se nazývají „jednorožci“.

#### **7) Práce s jasným cílem.**

Pro každého náborového pracovníka není nic tak důležité jako konečný cíl: přivést kýžený talent co nejrychleji. Při náboru je potřeba zpracovat velké množství informací. Při seznamování s novými lidmi, vytváření trvalých aliancí a vytváření sítí s ostatními náborovými pracovníky, tak na to je se potřeba zaměřit. Aby náboráři obstáli na

konkurenčním trhu, pracují s obrovským odhodláním právě tam, kdy se setkávají s lidmi a navštěvují veletrhy práce, výstavy nebo průmyslové výstavy.

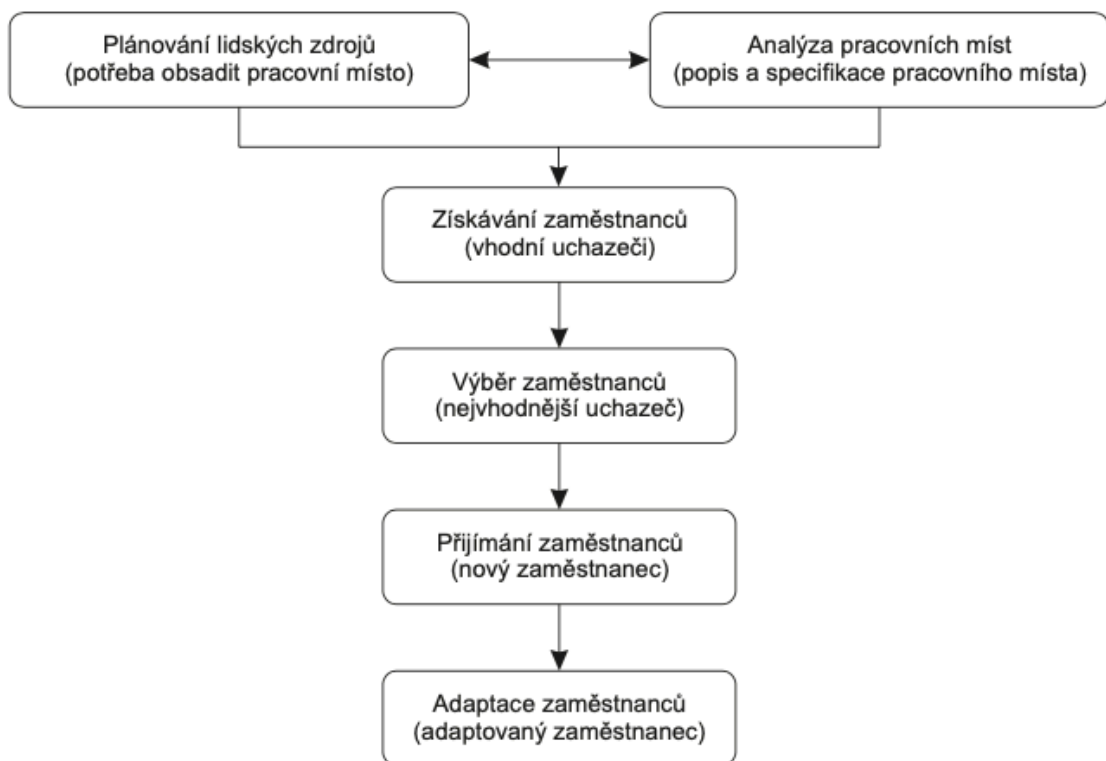
### **8) Nikdy nekončící komunikace.**

Kandidáti chtějí mít jistotu ohledně svých žádostí. Psychika uchazeče o zaměstnání je poměrně choulostivá a personalisté to velmi dobře chápou. Aby byl náborář úspěšný, musí být personalista vynikající řečník a posluchač. Explicitní komunikace zahrnuje včasnou distribuci informací, které jsou při náboru klíčové pro všechno. I když při manipulaci s nevybranými kandidáty by komunikace neměla nikdy přestat mezi kandidátem a personalistou. Zajištění zprávy a poskytování včasné zpětné vazby jsou vždy základem cílevědomého hledače talentů.

### **9) Kombinace rychlosti a trpělivosti pro lepší výsledek.**

Termíny a nepříjemní kandidáti mohou kdykoli „rozhodit“ každého recruitera. Volná pozice je problém pro každou společnost. Navíc někteří uchazeči o práci zoufale touží najít práci rychle. Zde přichází do procesu náboru rychlost a trpělivost. Samozřejmě se zdají jako nepravděpodobné vlastnosti, ale rychlost a trpělivost jsou dvě vlastnosti, které společně mohou pomoci náborovému procesu. Dobří personalisté vědí, že mít maximální trpělivost a flexibilitu je nezbytná pro jejich práci. Vždy budou nečekané schůzky, rozhovory a nové požadavky od kandidátů a klientů. Najít balanc mezi nedostatkem času je velmi důležité. Při náboru pracovních míst je třeba tvrdě pracovat, abyste co nejdříve poskytl rychlé a žádoucí výsledky (Tegze, 2018, s. 46-49).

Pod volným pracovním místem si můžeme představit nově vytvořené pracovní místo nebo to může být uvolněné pracovní místo (mateřská dovolená, ukončení pracovního poměru atd.). Na následující obrázku č. 1 můžeme vidět modelový postup, podle kterého se může zaměstnavatel řídit (Šikýř, 2016, s. 95).



Obrázek 1 Postup obsazování volných pracovních míst – převzato (dostupné z: Šikýř, 2016, s. 95)

## 2.1 Proces získávání pracovníků

Armstrongová (2015, s. 272-295) popisuje získávání pracovníků jako proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje. Tento proces se skládá z několika po sobě jdoucích kroků:

- **Definice požadavků** – tyto informace bývají ve formě popisu pracovního místa, profil pracovních rolí a požadavky na zaměstnance. Dokumenty obsahují zpravidla informace, které vytváří a zveřejňují nabídku práce, oslovit agentury nebo posoudit kvalitu uchazečů pomocí pohovorů nebo testů.
- **Oslovení uchazečů** – zde je důležité zjistit silné a slabé stránky získávání zaměstnanců, určit požadavky – tedy koho vlastně hledáme a v neposlední řadě identifikovat potencionální zdroje uchazečů.
- **Vyřízení žádostí uchazečů o zaměstnání** – pokud je navázána spolupráce s různými zprostředkovatelskými agenturami, dostaneme od nich seznam kandidátů, které si můžeme pozvat k pohovoru. Pokud nespolupracujeme s agenturami, tyto žádosti si musíme vyřídit sami.

- **Metody výběru zaměstnance** – řadíme zde pohovory, organizace pohovorů, výběrové testy, assessment centra (skupina uchazečů, doba trvání jeden nebo dva dny).
- **Předběžná nabídka zaměstnání a získávání referencí** – po skončení všech pohovorů a testů můžeme těm, co nejlépe splňují kritéria telefonicky nebo písemně oznámit předběžnou nabídku zaměstnání, ta bývá ovlivněna dobrými referencemi, a které budou nadále získávány a posuzovány.
- **Kontrola žádostí uchazečů o zaměstnání** – je důležité si vše prokontrolovat, protože se často stává, že zájemci o pracovní místo udávají nepravdivé informace – vzdělání, zkušenosti, kvalifikace atd.
- **Potvrzení nabídky zaměstnání** – jedná se o závěrečnou fázi procesu, uchazeč prošel zdravotní prohlídkou, vypracování pracovní smlouvy.
- **Sledování nového zaměstnance** – probíhá kvůli jistotě, že se zaměstnanec začlenil do nové organizace, a že nové zaměstnání zvládá.

Šikýř (2016, s. 95-103) staví získávání zaměstnanců o navázání komunikace, a to mezi zaměstnavatelem, který práci poptává a potencionálními zájemci o zaměstnání, kteří nabízejí práci. Úroveň, s jakou probíhá tato komunikace, je důležitá z hlediska efektivnosti procesu obsazování pracovních pozic a také dobré pověsti zaměstnavatele. Postup získávání zaměstnanců obsahuje:

1. **Možnosti obsazení pracovního místa** – pokud se uvolní pracovní místo (například z důvodu odchodu do penze), tak máme na výběr z několika možností a to: na krátkou dobu neobsazovat pracovní místo, zrušit pracovní místo, sloučit ho s jiným. Další možnost je změnit pracovněprávní vztah, kdy místo pracovního poměru na dobu neurčitou zvolíme pracovní poměr na dobu určitou, s kratší pracovní dobou, dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti.
2. **Požadavky na zaměstnance** – rozlišujeme požadavky nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové.
3. **Zdroje získávání zaměstnanců** – rozdělujeme na vnitřní zdroje (zaměstnanci dané organizace) a vnější zdroje (nezaměstnaní na trhu práce, studenti, ženy v domácnosti atd.)



4. **Metody získávání zaměstnanců** – jde nám o přilákání potencionálních zájemců o zaměstnání. Využíváme například inzeráty na internetu, spolupráce s agenturami, přímé oslovení jedince mimo firmu. V dnešní době se hojně využívá tzv. e-recruitment, který funguje prostřednictvím elektronické pošty a webových stránek.
5. **Požadované dokumenty** – jedná se o životopis, žádost a zaměstnání, dotazník pro uchazeče, kopie o nejvyšším dosaženém vzdělání, reference.
6. **Formulace a zveřejnění nabídky práce** – zde mluvíme o tom, že chceme nabídnout uchazečům jasnou, přesnou, pravdivou a úplnou informaci o možnostech, podmínkách a požadavcích zaměstnání.
7. **Předběžný výběr vhodných kandidátů o zaměstnání** – po prostudování životopisů nebo žádostí o zaměstnání, se zpravidla vyselektují ti uchazeči, kteří splňují podmínky a jsou způsobilí vykonávat práci. Tito lidé jsou většinou pozváni k pohovoru.

## 2.2 Proces výběru pracovníků

Organizace si musí odpovědět na otázku, jak nejlépe pokrýt potřebu pracovníků z vnějších zdrojů, protože své vnitřní zdroje mají vyčerpané. Musí se rozhodnout na jakou skupinu cílit – absolventy, nezaměstnaní nebo již zkušené pracovníky v oboru. Může se také schýlit k situaci a nabídnout lidem částečný nebo dočasný úvazek (Lochmanová, 2016, s. 24).

Dle Urbana (2017, s. 47) je pracovní úspěch zaměstnance zajištěn správným výběrem lidí, také přihlížení k jejich schopnostem, zájmům a potřebám. Co se týká schopností, je důležité se zaměřit na ty, které člověk má vrozené a nelze je vytvořit v rámci zaškolení nebo po případě jiného tréninku.

Jak bylo zmíněno dříve, cíl výběru je rozeznat a vybrat ty uchazeče o práci, kteří budou pracovití, budou u zaměstnavatele pracovat po dobu, která se bude od nich očekávat, a nebudou žádným způsobem snižovat produktivitu a úroveň zaměstnavatele. Výběr se uskutečňuje pomocí metod, u kterých firma shledává, že ji dokáží určit efektivnost pracovníka (Dvořáková, 2012, s. 150-151).

Kritéria pro výběr zaměstnanců si volí organizace sama, ale má to své pravidla. Musí splňovat určité právní předpisy – způsobilost k právním úkonům, trestní bezúhonnost, zdravotní způsobilost a další. Důraz se klade na zjišťování, zdali zájemce o pracovní místo

prokázal odbornou způsobilost pro výkon práce a také potenciál k rozvoji. Mezi nejčastější metody výběru zaměstnance se řadí:

- vyhodnocení životopisu,
- pohovor,
- testování uchazečů,
- assessment centre,
- prozkoumání referencí (Šikýř, 2014, s. 102).

### 2.3 Proces příjmu pracovníků

Proces příjmu zaměstnance je formální záležitost, která je nezbytně nutná k uzavření pracovněprávního vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Z právního hlediska zde hraje důležitou roli zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (Palíšková et al., 2021, s. 105).

Podle paragrafu 6 je zaměstnancem fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu. Dále podle paragrafu 7 je zaměstnavatelem osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu (ČESKO, 2006, online).

Na procesu se podílí personalista a liniový manažer. Skládá se z následujících kroků:

- písemná nabídka zaměstnání,
- příprava pracovní smlouvy a uzavření pracovněprávního vztahu,
- provedení úkonů před nástupem do zaměstnání.

Pokud máme rozhodnuto o výběru nového zaměstnance, tak je nutné ho telefonicky kontaktovat, ale také mu poslat písemnou odpověď. Poté se čeká, zdali uchazeč pracovní místo přijme, a pokud ano, započnou další kroky, které jsou spojeny s uzavřením pracovněprávního vztahu (Palíšková et al., 2021, s. 106).

Vznik pracovního poměru začíná pracovní smlouvou, která se uzavírá mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a nabývá platnosti v den, který byl sjednán ve smlouvě jako den nástupu do zaměstnání. Pracovní smlouva musí obsahovat druh práce, místo výkonu práce a den nástupu práce. Tyto náležitosti musí obsahovat. Poté může být součástí pracovní smlouvy další ujednání – zkušební doba, doba trvání pracovního poměru a další. Musí být uzavřena písemně a obě strany musí mít jedno vyhotovení (Šikýř, 2016, s. 111-112).

Před příchodem nového zaměstnance začíná proces adaptace. Pro hladký start a novou pracovní etapu zaměstnance je nutné připravit několik věcí. Ve větších firmách na adaptačním procesu kooperují nadřízený (liniový manažer) a personalista. V malém podniku to většinou bývá manažer (vlastník) a personalista. Je dobré dopředu upozornit ostatní zaměstnance, že přijde nový kolega/kolegyně. Výhodou je určitě mít nachystaný kontrolní seznam všech potřebných úkonů (Palíšková et al., 2021, s.114).

Chong (2021, s. 2) mluví o nástupu do nového zaměstnání jako o procesu, který zahrnuje změnu, učení a překonání nejistoty. Začleňování v organizaci je proces, při kterém nováčci přecházejí z organizačních „outsiderů“ k tomu, aby se naučili své nové role a směřovali k tomu, aby se stali angažovanými a efektivními „insidery“, kteří jsou oddaní, spokojení a mají v úmyslu zůstat ve své organizaci.

Podle Koubka (2011, s. 117) je proces přijímání nového zaměstnance jakousi procedurou, které je v zahraničí věnována velká pozornost. Za nejdůležitější věc považuje přípravu a podepsání pracovní smlouvy. Firma by měla respektovat právo pracovníka vyjednávat. V rámci našeho systému se využívají hlavně obecné, stručné a někdy nejednoznačné. Poté, co zaměstnanec podepíše smlouvu, tak je zařazen do personální evidence. To znamená, že obdrží osobní kartu nebo jiné označení s nezbytnými informacemi o pracovníkovi, dále mzdový výměr, evidenční list důchodového zabezpečení a další. Údaje, které jsou v rámci personální evidence vedeny, se můžou v různých firmách lišit, nicméně zde jsou uvedeny základní údaje:

- jméno, příjmení a dosažené tituly,
- datum a místo narození,
- rodné číslo,
- adresa trvalého bydliště,
- zdravotní stav,
- datum vzniku pracovního poměru,
- pracoviště ve firmě (Koubek, 2011, s. 118).

### 2.3.1 Výběrový pohovor

První setkání uchazeče s organizací, kde se hlásí na volnou pracovní pozici, je právě když má absolvovat pohovor. Důležitou vlastností každého člověka, který provádí výběrové pohovory je umět naslouchat a pokládat otázky. Tento člověk musí také umět do jisté míry přesvědčit dotyčného o kvalitách nového zaměstnání. Potřebnou vlastností je dokázat posoudit vhodnost uchazeče, musí umět určit kvality uchazeče, nenechat se zmátnou výbornou prezentací uchazeče, dále odhalit jeho slabé stránky. Podstatně lepší výsledky dostaneme, pokud se dopředu připraví otázky. To je důležité z hlediska toho, že každý uchazeč dostane stejné otázky, a tudíž mají stejné podmínky pro přípravu na pohovor. Samozřejmě během rozhovoru lze pokládat i jiné otázky nebo rozvíjet předem dané otázky, zde mluvíme o tzv. metodě polostandardizovaného rozhovoru. Pokud se bavíme o tom, kolik tazatelů by mělo být přítomno u pohovoru, tak ať už je to jeden nebo více, obě tyto možnosti mají své výhody i nevýhody. U jednoho tazatele vzniká větší důvěra mezi ním a uchazečem. Větší počet tazatelů snižuje úroveň důvěryhodnosti prostředí, ale zároveň se zvyšuje objektivnost výběru. Nejlepší možná varianta je, že uchazeč bude hovořit s více lidmi, ale jednotlivě s každým zvlášť. Je dobré mít na paměti, že pohovory mohou vyvolávat stresující reakce uchazečů, a tak je dobré zajistit volnou místnost, kde bude pouze tazatel a uchazeč, dále vypnout veškeré telefony a různé odbíhání tazatelů během pohovoru. Pokud chceme, aby se nám uchazeč otevřel, tak lze využít „měkký nebo tvrdý“ přístup. V rámci měkkého přístupu hovoříme o vytvoření uvolněné atmosféry, aby se vlastně uchazeč uvolnil a zapomněl, že je vlastně na přijímacím pohovoru. Naopak tvrdý přístup znamená dotlačit uchazeče do stresové situace a následně sledovat jeho reakce. Tento způsob se používá, když chceme zjistit reakce v kritických situacích. Nejlepší možná varianta je kombinace těchto dvou způsobů (Bělohávek, 2017, s. 30-34).

Struktura pohovoru může vypadat takto:

- na úvod neformální dotaz nebo poznámka – díky tomu navážeme kontakt s uchazečem,
- představení organizace – informace o místě, pracovišti, povinnostech atd.,
- dotazy na konkrétní údaje – otázky na pracovní zkušenosti,
- otázky na postoje, pocity a názory – například otázky na schopnosti uchazeče a jeho postoje k práci,

- prostor pro dotazy – tím, že se uchazeč aktivně ptá na otázky, aby si ujasnil vlastní představu, tak i nám to může pomoci ve smyslu, že zjistíme, co je pro něj důležité,
- závěr rozhovoru – měl by končit poděkováním a sdělením informací o tom, kdy bude uchazeč informován o výsledku výběrového řízení (Bělohávek, 2017, s. 34-35).

### 2.3.2 Pracovní smlouva

Podle zákoníku vzniká pracovní poměr uzavřením pracovní smlouvy nebo na základě jmenování. Je povinnost každého zaměstnance před nástupem do zaměstnání absolvovat lékařskou prohlídku. Pokud by se tak nestalo, tak na takového zaměstnance je nahlíženo jako na zdravotně nezpůsobilého a zaměstnavateli hrozí pokuta až do výše 2 000 000 Kč. Pracovní smlouvu by měl zaměstnanec podepsat před začátkem vykonávání práce a po absolvování výše uvedené zdravotní prohlídky. Typické je, že pracovní smlouvy bývají běžně podepsány ručně psaným podpisem. V rámci dnešní elektronizované doby se můžeme setkávat i s elektronickým podpisem. Pracovní smlouva musí obsahovat den nástup do práce, místo výkonu práce a druh práce (Tomšej, 2023, s. 29-35).

#### 1. DEN NÁSTUPU DO PRÁCE:

- Je to den, kdy zaměstnanec začíná pracovní poměr, nehraje zde roli, jestli se jedná o pracovní den nebo víkend.

#### 2. MÍSTO VÝKONU PRÁCE:

- Jedná se o místo, kde bude zaměstnanec pracovat, nejčastěji se uvádí město. Na zaměstnavateli je, jak úzce nebo široce místo výkonu práce vymezí.

#### 3. DRUH PRÁCE:

- patří sem činnost, kterou bude zaměstnanec vykonávat pro zaměstnavatele. Ta se nejčastěji vymezuje podle pracovní pozice (Tomšej, 2023, s. 35-37).

Pokud se bude jednat o práci na dobu určitou, tak je nutné toto zavést do pracovní smlouvy, protože pokud pracovní smlouva toto nemá nikde uvedené, tak se automaticky bere, že se jedná o pracovní poměr na dobu neurčitou. Nejvýše na dobu tří let je možné sjednat pracovní poměr na dobu určitou, která může být prodloužena maximálně dvakrát. Poté má zaměstnavatel možnost prodloužit smlouvu na dobu neurčitou nebo ukončit pracovní poměr ((Tomšej, 2023, s. 37-38).

## 2.4 Motivace a spokojenost zaměstnanců

Podle Leatherbarrowa a Fletcher (2019, s. 258) neexistuje žádná univerzální definice motivace, obecně je známo, že je to ochota vynaložit své úsilí k dosažení cíle, které uspokojí naši individuální potřebu. Je to přirozená lidská reakce na podnět. Odpovědí je reakce, která má vést k uspokojení potřeby nebo dosažení určitého cíle. Pracovní motivace je ochota vynaložit své úsilí k dosažení cílů organizace a zároveň uspokojit své individuální potřeby.

Palíšková (2021, s. 43-46) popisuje motivaci jako podnět, který vyvolá v člověku akci, která ho přiměje vykonat danou činnost. Motivace se dělí na motivaci vnitřní a vnější. Vnitřní motivaci ovlivňují sami lidé. Jedná se například o snahu být samostatný, disponovat určitou mocí, zodpovědností a další. V tabulce č. 3 jsou uvedeny výrazy spojené s motivací.

Tabulka 3 Synonyma pro motivaci – převzato, upraveno (Palíšková et al, 2021, s. 44)

<b>PŘÍŘAZENÉ TERMÍNY</b>	<b>PŘÍŘAZENÉ VLASTNOSTI</b>
<b>nadšení</b>	presvědčivost
<b>úsilí</b>	houževnatost
<b>vůle</b>	rozhodnost
<b>orientace na práci</b>	pracovní nasazení
<b>přístup k práci</b>	energie
<b>vyrovnanost osobnosti</b>	
<b>loajalita</b>	
<b>chuť do práce</b>	
<b>cílevědomost</b>	

Vnější motivace, jak už z názvu vyplývá, popisuje faktory, které ovlivňují člověka zvenčí. Z pracovního hlediska jde o faktory povzbuzující k pracovnímu výkonu. Mluvíme zde o finanční odměně, benefity a další. Na ty má zaměstnanec právo, pokud vykovává svoji práci a stanovené cíle. Nevýhoda spočívá v tom, že tyto faktory působí na člověka jen dobře, kdy je zaměstnavatel nabízí a musí mít určitou hodnotu pro člověka. Dělí se na pozitivní a negativní. Pozitivní stimulační zahrnuje bonusy, benefity, odměny, pochvaly atd. Negativní

potom představují tresty ve formě odebrání finančních odměn anebo upozorněním na možnost ukončit pracovní poměr (Palíšková et al., 2021, s. 45).

Pracovní motivace je různě ovlivňována různými okolnostmi, které bývají označovány tzv. motivační faktory. Tyto faktory uspokojují potřeby zaměstnanců, což má za výsledek jejich spokojenost nebo v opačném případě můžou tyto motivační faktory bránit k uspokojování potřeb pracovníků a tím pádem roste jejich nespokojenost. Existují druhy motivačních faktorů, které se dělí do určitých skupin:

1. HIARARCHICKÉ – patří mezi nejčastější pracovní motivace, v úzkém spojení se jménem A. Maslowa, vychází z teorie uspokojování lidských potřeb, které jsou hierarchicky poskládány za sebou (viz tabulka č. 4), obohacování práce je důležitým faktorem trvalé motivace zaměstnanců – zvyšování samostatnosti, zvyšování pravomocí a možnost uplatnit další své schopnosti,
2. VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ – vnitřní motivační faktory: viditelné výsledky, nové schopnosti, samostatnost a společenský význam, vnější motivační faktory: finanční odměna – prémie, bonus atd., naděje povýšení, zvyšování mzdy,
3. HMOTNÉ A NEHMOTNÉ – mezi nehmotné motivační faktory řadíme pochvaly, uznání, pracovat samostatně, dále mezi hmotné motivační faktory se řadí jednoznačně peníze,
4. DVOUFAKTOROVÉ (Urban, 2017, s. 22-26).

Tabulka 4 Maslowova klasifikace – převzato, upraveno (Urban, 2017, s. 23).

**POTŘEBY SEBEREALIZACE: potřeba vlastního rozvoje a uplatnění vlastních schopností, získání nových zkušeností, kreativita a další**

**POTŘEBY UZNÁNÍ: sebeúcta, ocenění, úspěch, někdy se můžeme setkat s potřebou uspokojení vlastního ega**

**POTŘEBY SOCIÁLNÍ: jedná se o přátelství, společenské přijetí, k uspokojení napomáhá příjemná atmosféra na pracovišti a možnost se příjemně pobavit**

**POTŘEBA JISTOTY, BEZPEČÍ A ZDRAVÍ: pracovní podmínky a prostředí pracoviště**

**FYZIOLOGICKÉ POTŘEBY: k uspokojení slouží hlavně mzda za práci**

Zajímavý druh motivace popisuje Kapp (2020, s. 2267), kdy za nástroj zlepšení motivace na pracovišti jsou hry. Ve svém článku uvádí, že hry jsou účinné, protože se zaměřují na afektivní procesy. Existuje vztah mezi potěšením ze hry, vnitřní motivací a rozhodnutím pokračovat ve hře. Pokračování ve hře je to, co může jednotlivce motivovat k tomu, aby se opakovaně vracel ke hře. Dále uvádí, že motivace, úsilí a reakce jsou klíčovými výsledky, které by měly být ovlivněny hrami. Motivace je výsledkem psychologického tréninku a vyjadřuje míru, do jaké se účastníci snaží naučit obsah tréninkového programu a zůstat u procesu učení, dokud ho plně nezvládnou.

Conrad et al (2015, s. 94) tvrdí, že nadšení zaměstnanců se promítá do lepších obchodních výsledků. Dále uvádí, že z přehledu výzkumu motivace a morálky zaměstnanců se dochází k závěru, že společnosti s nadšenými zaměstnanci jsou o 30–40 procent produktivnější. Přidává také dimenzi kontroly managementu jako nepříznivého faktoru pro zaměstnance, protože tvrdí, že morálka pracovníků bude nízká, když management bude uplatňovat nadměrnou kontrolu. Pokračuje v tom, že nadměrná kontrola způsobuje, že se zaměstnanci cítí pod tlakem k vykonávání práce a zvyšuje se frustrace, protože zaměstnanci mají pocit, že dochází k potlačení svobody jednotlivce, a tím se snižuje motivace.

Spokojenost podle Voženilka et al (2017, s. 32) znamená určitý postoj. Může mít pozitivní nebo negativní hodnotící úsudek, který si člověk udělá o své práci nebo pracovní situaci. Existuje přirozený vztah mezi spokojeností a výkonem. Vévoda et al (2013, s.) popisuje pracovní spokojenost třidimenzionálně – obecný popis stavu, kritérium pro hodnocení personální politiky a hnací sílu/překážku v práci. Další pojetí udává pracovní spokojenost jako soustředící se na potřeby (motivace) nebo na pobídky (stimulace), pracovní spokojenost jako dočasný stav a další.

Šatera a Brodský (2014, s. 76-77) uvádí, že pokud dojde ke zlepšení vztahů mezi motivačními tendencemi, kterými jsou například komunikace, uspokojení z dané práce, altruismus a další, tak dojde ke zlepšení zdravotnické péče. Dále autoři uvádějí, že se vyskytují dva navzájem provázané psychologické proudy, které zasahují do procesu pracovní motivace – komponent „uděláme“ a komponent „můžeme udělat“.

Mezi zjišťovanými faktory u zdravotních sester, které ovlivňují pracovní spokojenost byly hlavně mzdy, pracovní vztahy na oddělení, uznání a další (Vévoda et al., 2020, s. 44-49).

Armstrongová (2015, s. 229-230) má stejný pohled na pracovní spokojenost jako Voženilka. Spokojenost s prací je odpovědí pocitů a postojů, které člověk vnímá ke své práci. Negativní



postoje naznačují nespokojenost, kdežto pozitivní postoje naopak spokojenost. Jako faktory, které ovlivňují spokojenost v práci uvádí:

- 1) vnitřní motivační faktory – zaměřují se na obsah práce,
- 2) úroveň kontroly – považována za nejdůležitější faktor, protože člověk touží být neustále zapojen do práce, a tato touha je jedna z nejsilnějších vlastností člověka,
- 3) úspěch nebo neúspěch – úspěch znamená spokojenost a na druhé straně neúspěch dává vzniku nespokojenosti.

Čím vyšší je spokojenost s prací, tím se zvyšuje výkon organizace. Spokojenost se dá zvýšit pomocí uspokojení sociálních potřeb (Armstrongová, 2015, s. 230).

Bratton a Gold (2022, s. 232-233) popisují, jak důležité jsou i odměny pro zaměstnance. Manažeři obvykle definovali odměnu jako soubor finančních nebo peněžních odměn (mzdy, platy a benefity) a nefinančních nebo nepeněžních odměn, které pracovník dostává, ale ti je právě vnímají pouze jako plat nebo mzdu za jejich odvedenou práci. Odměna je jedním z klíčových zdrojů napětí a konfliktů v zaměstnaneckém vztahu, což znamená, že výběr správného druhu odměny má dopad na další personální politiku a praxi. To může být hlavním faktorem úspěšného ovlivňování strategie organizace. Pro pochopení zásadní role, kterou hraje odměňování při řízení pracovněprávního vztahu, je nutné se na to dívat v nejširším slova smyslu. Organizace může poskytovat dva typy odměn:

1. VNĚJŠÍ ODMĚNY – uspokojují základní potřeby pracovníka, zahrnujeme zde finanční odměny jiné, než jsou mzda nebo plat, benefity pokrývající zdravotní péči, pracovní podmínky a další,
2. VNITŘNÍ ODMĚNY – týkají se psychologického „požitku“ a uspokojení „výzvy“, někdy nazývaného „psychický příjem, který pracovník získává ze své placené práce, tyto odměny se odvíjejí od toho, jak je navržena práce, tedy jaká je náplň práce.

V následující tabulce č. 5 je uveden přehledně efektivní systém odměn.

Tabulka 5 Systém odměn – převzato, upraveno (Bratton a Gold, 2022, s. 233)

<b>SYSTÉM ODMĚN</b>	atraktivní a umět pracovníky přitáhnout
	schopnost motivovat
	mít pozitivní vliv na psychiku
	kultura
	měl by být udržitelný
	efektivně veden

Podle doktora Slouky (2017, s. 106) by měl mít každý manažer na vědomí, zda jsou s jeho vedením pracovníci spokojeni nebo jestli uvažují o spolupráci s někým jiným. Manažer musí umět dávat najevo emoce a to, ať už se jedná o kritiku, pochvalu nebo projev uznání. Slouka také říká, že se na motivaci lze dívat několika způsoby. Mluvíme zde o instrumentálním pohledu, který patří mezi nejstarší způsob. Jedná se o metodu „cukru a biče“, tedy o odměnách a trestu. Dále existuje obsahový pohled, který vychází z teorie, že motivaci něco vyvolá – nějaká potřeba (viz výše Maslowův model). Poslední pohled se nazývá procesní. Ten se zaměřuje na průběh a dynamiku motivačního jednání.

Holátová et al (2018, 44-51) popisuje vliv manažerské komunikace na výkon organizace. Komunikace se dá vyložit jako sdělování nebo sdílení informací nebo také vzájemné předávání informací, které se řídí určitými pravidly. Manažerská komunikace je druh komunikace mezi dvěma nebo i více osobami, dále se jedná o komunikaci v rámci firmy. Mluvíme zde o výměně informací mezi manažerem a zaměstnanci, popřípadě zákazníky. Komunikace musí plnit určité funkce, a to zejména informovat, motivovat, vzdělávat, vychovávat a další. Umět dobře komunikovat je klíčové pro všechny manažery. Rozlišujeme interní manažerskou komunikaci (sdílení informací uvnitř firmy), která si bere za cíl informovat zaměstnance o tom, jak organizace funguje a informace o jejím vnitřním chodu. Pokud je komunikace efektivní, tak se zlepšuje výkonnost zaměstnanců a vytváří zpětnou vazbu pro manažery, dochází k posílení týmového ducha. Naopak pokud selhává interní komunikace, má to za následek vysokou míru fluktuace zaměstnanců, neefektivní marketingové řízení, konkurenční neschopnost firmy na trhu a další.

Každý zaměstnanec je také průběžně hodnocen, a to buď každý den svým vedoucím za odvedenou práci nebo je hodnocen po splnění stanoveného úkolu, který trval určitý čas.

V dnešní době se zavádí hodnocení dlouhodobých výsledků práce, které jsou posuzovány objektivně (například počet výrobků) nebo subjektivně (posuzuje nadřazený) (Petříková et al, 2020, s. 62). Jejich výhody a nevýhody jsou uvedeny v tabulce č. 6.

Tabulka 6 Výhody a nevýhody jednotlivých typů hodnocení zaměstnanců – převzato, upraveno (Petříková et al, 2020, s. 62)

KRITÉRIA HODNOCENÍ	OBJEKTIVNÍ	SUBJEKTIVNÍ
<b>VÝHODY</b>	totální měřitelnost	eliminace vnějších vlivů
<b>NEVÝHODY = BARIÉRY OBJEKTIVITY</b>	časté vlivy vnějších okolností dosahovaných výkonů	osobnost hodnotitele, jeho vztah k hodnocenému

## SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Hlavním účelem teoretické části práce bylo přiblížit problematiku adaptačního procesu a příjmu nových zaměstnanců.

První kapitola byla věnována adaptačnímu procesu, vysvětlením pojmu adaptace, samotného adaptačního procesu a na závěr rizika a cíle procesu adaptace. Jsou zde zmíněny informace o adaptačním procesu ve Fakultní nemocnici Olomouc.

Druhá kapitola byla věnována procesu získávání, výběru a příjmu pracovníků do zaměstnání. Tato část obsahuje informace o procesu získávání a výběru zaměstnanců, protože podle mého názoru úzce souvisí s procesem příjmu pracovníků. Dále byla kapitola doplněna o poznatky motivace a spokojenosti zaměstnanců. Spokojenost a motivace zaměstnanců mohou napomoci ke stabilizaci zaměstnanců ve vybrané firmě.

Na základě zpracování teoretické části diplomové práci se navazuje na část praktickou. Z teoretické části vyplývá, že pro úspěšný adaptační proces je mít dobře sestavený adaptační plán a zkušeného pracovníka, který bude mít na starost nové pracovníky. Co se týká přijímání nových zaměstnanců je důležité nepodcenit osobní pohovor, díky kterému lze vybrat uchazeče, který splňuje kritéria stanovené firmou či organizací. V praktické části je představení organizace a analýza současného stavu v organizaci za využití dotazníkového šetření a rozhovoru. Tyto analýzy poslouží k potvrzení nebo vyvrácení teoretických východisek.

V teoretické části diplomové práce jsou obsaženy tabulky a obrázky pro lepší orientaci a ucelení informací vyskytující se v diplomové práci.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### **3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU – FAKULTNÍ NEMOCNICE OLOMOUČ**

Tato kapitola představí Fakultní nemocnici Olomouc, která se řadí mezi největší zdravotnické zařízení v Olomouckém kraji. Dále bude zmíněna Onkologická klinika, kde jsem zaměstnán na oddělení Ozařovny jako radiologický asistent.

#### **3.1 Historie**

Před tím, než vznikla Fakultní nemocnice Olomouc, dále jen FNOL, byl jejím předchůdcem tzv. Zemské ústavy v Olomouci na Tabulovém vrchu, které bylo možné využívat od 19. srpna roku 1896. Tehdy byla její kapacita okolo 212 lůžek, která se časem navýšila až na 268 lůžek. Postupem času se otevírala nová oddělení, jako například nová porodnice, oční pavilon a mnoho dalších.

V letech 1950-1982 došlo k výstavbě nových oddělení, budov a klinik. Jednalo se o stomatologickou kliniku, hospodářskou budovu, urologickou kliniku, neurochirurgie a spoustu dalších. Rok 1989 znamenal modernizaci FNOL, šlo o přestavbu centra fakultní nemocnice, která trvala celkem 12 let. Nyní je FNOL největším zdravotnickým zařízením v Olomouckém kraji, také je šestou největší nemocnicí v České republice. FNOL se řadí mezi nemocnice s nejmodernější, kvalitní a komplexně pojatou péčí ([www.fnol.cz](http://www.fnol.cz), online).

#### **3.2 Základní charakteristika firmy**

FNOL patří k jedním z největších lůžkových zařízení v České republice dále ČR). Patří do sítě devíti fakultních nemocnic, které přímo zřizuje Ministerstvo zdravotnictví ČR. Figuruje na šestém místě, co by ve velikosti mezi zdravotnickými zařízeními. Také zastupuje pozici největšího poskytovatele zdravotnické péče v Olomouckém kraji.

V roce 2010 se nemocnice mohla pochlubit otevřením zcela nového diagnostického pracoviště PET/CT. O pět let později vznikla nová ústavní lékárna. Rok 2018 byl klíčový pro dokončení budovy II. interní kliniky – gastroenterologie a geriatric, která byla také největší investicí za posledních deset let. V roce 2009 zaznamenala FNOL velký úspěch a to tím, že získala národní akreditaci. Potvrdila tím, že nemocnice poskytuje pacientům kvalitní a bezpečnou péči. FNOL se intenzivně věnuje také vědě a výzkumu. Je pro ni důležité také vzdělávání budoucích zdravotníků ([www.fnol.cz](http://www.fnol.cz), online).

Na následujícím odkazu si můžete prohlédnout FNOL, které v roce 2016 oslavila 120 výročí od svého vzniku: <https://www.youtube.com/watch?v=DbpmkkG6iKE> (převzato od FNOL).

FNOL nabízí komplexní péči pacientům z oblasti střední Moravy. Zakládá si na vysoce erudovaném personálu. Může se pochlubit špičkovými technologiemi a využitím moderních léčebných metod. **Poslání** FNOL je především léčit pacienty komplexně a s pomocí nejmodernějších léčebných postupů. **Motto** nemocnice zní: „Profesionalita a lidský přístup.“

Na následujících obrázcích můžete vidět loga nemocnice. Základ tvoří srdce. Logo musí splňovat podmínky, aby správně reprezentovalo FNOL. Jedná se o:

- přesně dány barvy, velikost a umístění,
- musí se povinně používat a soustavně, při komunikaci nemocnice s veřejností.

Na obrázku č. 2 můžete vidět jednu z variant loga. Setkat se můžeme buď pouze s tzv. „srdcem) nebo také s logem, které obsahuje motto nemocnice. V tomto případě může být umístěno přímo pod logem, kdy jeho velikost je přímo úměrná nebo může být použito samostatně ([www.fnol.cz](http://www.fnol.cz), online).



Obrázek 2 Logo FNOL – převzato (dostupné z: <https://www.fnol.cz/logo-graficky-manual-ke-stazeni>)

### 3.3 Vedení nemocnice

Vedení nemocnice se skládá z:

- ŘEDITEL: **prof. MUDr. Roman Havlík, Ph.D.**
- EKONOMICKÝ NÁMĚSTEK A ZÁSTUPCE ŘEDITELE: **Ing. Tomáš Uvízl**
- NÁMĚSTEK LÉČEBNÉ PÉČE: **MUDr. Zdeněk Kojecký, Ph.D.**
- NÁMĚSTKYNĚ NELÉKAŘSKÝCH OBORŮ: **Ing. Bc. Andrea Droboličová, MHA**
- OBCHODNÍ NÁMĚSTEK: **Ing. Čeněk Merta, Ph.D., MBA, MPA**

- PERSONÁLNÍ NÁMĚSTEK: **Mgr. Jaroslav Lhot'an**
- NÁMĚSTEK INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ: **Ing. Antonín Hlavinka** ([www.fnol.cz](http://www.fnol.cz), online).

### 3.4 FNOL v číslech (údaje za rok 2022)

- POČET PRACOVIŠŤ: **66**
- POČET LŮŽEK: **1 209**
- POČET ZAMĚSTNANCŮ: **4 542**
- PACIENTI OŠETŘENI ZA ROK (AMBULANTNĚ): **1 037 976**
- HOSPITALIZACE PACIENTŮ ZA ROK: **52 554**
- PRŮMĚRNÁ OŠETŘOVACÍ DOBA VE DNECH: **5,4**
- POČET ZÁKROKŮ (OPERACÍ) ZA ROK: **34 111** ([www.fnol.cz](http://www.fnol.cz), online)

Jak je uvedeno, údaje jsou za rok 2022, tudíž lze předpokládat, že se čísla budou lišit. Předpoklad je nárůst počtu zaměstnanců a snížení počtu hospitalizací, protože FNOL řeší momentálně hodně případů ambulantně nebo krátkodobou hospitalizací (jeden den).

### 3.5 Onkologická klinika Olomouc

Jak bylo zmíněno výše, tak jsem radiologický asistent na onkologické klinice a zde jsou uvedeny základní informace o tomto pracovišti.

Stoletou tradicí představuje léčba zářením ve FNOL. Informace se čerpaly z deníků zaznamenávající události, které vedl doktor Bachera z roku 1908 týkající se rentgenové terapie a radiumterapie v Olomouci. Klinikou můžeme rozdělit na ambulanci preventivní onkologie, dále na ambulantní část a v neposlední řadě lůžkovou část. **Ambulantní část** se dále skládá z:

- Onkologická všeobecná ambulance
- Ambulance chemoterapeutická (Chemoterapeutický stacionář)
- Ambulance radiační onkologie
- Oddělení radiační onkologie (Ozařovny)
- Oddělení brachyradioterapie
- Onko-gynekologická ambulance



- Ambulance paliativní péče
- Nutriční poradna
- Poradna pro choroby prsu,
- Ambulance psychologická ([www.fnol.cz](http://www.fnol.cz), online).

**Lůžková část** je rozdělena na oddělení 42A a oddělení 42B, dohromady je zde 54 lůžek. Nachází se zde i **ozařovny**, kde probíhá léčba nádorových, ale i některých nenádorových onemocnění. Funguje zde také Ambulance preventivní onkologie, laboratoře molekulárních onkologie a farmakogenomiky a v neposlední řadě oddělení klinických studií ([www.fnol.cz](http://www.fnol.cz), online).

Počet zaměstnanců Onkologické kliniky za rok 2022:

1. LÉKAŘI (KLINICKÁ ONKOLOGIE): **9** zaměstnanců
2. LÉKAŘI (RADIČNÍ ONKOLOGIE): **8** zaměstnanců
3. VŠEOBECNÉ SESTRY: **21** zaměstnanců
4. RADIOLOGIČTÍ ASISTENTI: **23** zaměstnanců
5. SANITÁŘI: **2** zaměstnanci
6. THP PRACOVNÍCI (RADIČNÍ ONKOLOGIE): **1** zaměstnanec (vnitřní dokumentace FNOL)

Údaje za rok 2023 nejsou zatím k dispozici.

### 3.5.1 Léčebná péče – Onkologická klinika

V tabulce č. 7 je předložena léčebná péče poskytovaná Onkologickou klinikou v Olomouci za období 2020-2023.

Tabulka 7 Léčebná péče na Onkologické klinice na počet – převzato, upraveno (vnitřní dokumentace FNOL)

	2020	2021	2022	2023
<b>vyšetření (počet návštěv)</b>	70 567	60 156	82 378	89 396
<b>pacienti s nádorovým onemocněním (NO)</b>	8 407	8 478	8 559	9 613
<b>pacienti s nenádorovým onemocněním (NNO)</b>	502	396	387	377
<b>noví pacienti s NO</b>	2 894	2 532	2 769	2 926
<b>noví pacienti s NNO</b>	180	167	281	284
<b>počet výkonů u nemocných s NO (záření)</b>	206 411	61 117	199 597	209 502
<b>počet výkonů u nemocných s NNO (záření)</b>	780	376	690	902

Z tabulky č. 7 lze mezi lety 2020 a 2021 pozorovat v počtu vyšetření ke snížení o 10 411 návštěv, tedy o **17 %**. Je to z důvodu, že v tomto období probíhala rozsáhlá rekonstrukce kliniky, a tudíž byl provoz značně omezen. Byly koupeny nové lineární urychlovače a nové plánovací CT (výpočetní tomografie). Po otevření kliniky je vidět nárůst vyšetření o 22 222 tis., respektive o **37 %**. V roce 2023 se zvýšil počet vyšetření o 7 018, tedy o **9 %**. Nežádoucím faktem je, že počet pacientů s nádorovým onemocněním každoročně narůstá. Od roku 2020 narostl počet o 1 206 pacientů, tedy o **14 %**. Na druhou stranu počet pacientů s nenádorovým onemocněním klesl od roku 2020 o 125 pacientů, tedy okolo **33 %** (vnitřní dokumentace FNOL).

### 3.6 Analýza současného stavu

Tato část se bude zabývat analýzou současného stavu ve FNOL. Bude zde popsán počet hledaných pracovníků.

Pokud by měl někdo zájem o pracovní pozici ve FNOL, tak může sledovat aktuální nabídku práce buď na internetových stránkách nemocnice nebo může využít i sociální sítě. V současné době nemocnice hledá zájemce na tyto pozice:

#### 1. LÉKAŘSKÉ POZICE:

- a) lékař/ka Oddělení urgentního příjmu (všeobecná ambulance)
- b) lékař/ka Oddělení urgentního příjmu (interní ambulance)
- c) všeobecný praktický lékař/ka
- d) lékař/ka II. interní kliniky se zájmem o geriatrii (dva pracovníky)
- e) lékař/ka Dětské kliniky (dětská neurologie)
- f) lékař/ka Kardiochirurgické kliniky
- g) lékař/ka II. interní kliniky gastroenterologické a geriatrické
- h) lékař/ka Transfuzního oddělení (vhodné i pro ženy na RD a důchodce)
- i) lékař/ka III. interní kliniky – nefrologické, revmatologické a endokrinologické
- j) lékař/ka Novorozeneckého oddělení
- k) lékař/ka Infekčního oddělení
- l) Školící místo na ortodontickém oddělení Kliniky zubního lékařství
- m) lékař/ka Kliniky tělovýchovného lékařství a kardiovaskulární rehabilitace

#### 2. NELÉKAŘSKÉ POZICE:

##### A. všeobecná sestra:

klinika anesteziologie, resuscitace a intenzivní medicíny, centrální operační sály, neurochirurgická klinika, urologická klinika, JIP dětské kliniky, radiologická klinika, klinika plicních nemocí a tuberkulózy, centrální sterilizace, hemato-onkologická klinika, I. chirurgická klinika, neurologická klinika, II. interní klinika – gastroenterologické a geriatrické ambulance, geriatrie, ortopedická klinika,

**B. praktická sestra:**

ortopedická klinika (operační sály, ranní provoz), neurochirurgická klinika, standardní oddělení III. interní kliniky – nefrologické, revmatologické a endokrinologické, oddělení urgentního příjmu, centrální sterilizace, ozařovny,

**C. sanitář/ošetřovatel:**

III. interní klinika – nefrologická, revmatologická a endokrinologická, geriatric, psychiatrie a další,

**D. radiologický asistent:**

**onkologická klinika**, radiologická klinika, intervenční radiologie RTG, nukleární medicína,

**E. ostatní nelékařské zdravotnické profese:**

ergoterapeut, nutriční terapeut/ka, dentální hygienista/tka, logoped, fyzioterapeut/ka, farmaceut lékárny, technik oddělení biomedicínského inženýrství,

**3. THP A OSTATNÍ:**

kuchař, správce aplikací odboru informatiky úseku informačních technologií, specialista/tka systémů kvality Oboru kvality a další,

**4. VÝBĚROVÁ ŘÍZENÍ:**

vrchní sestra Kliniky plicních nemocí a tuberkulózy, vedoucí laborant/tka Hemato-onkologické kliniky, přednosta/přednostka Kliniky nukleární kliniky a další ([www.fnol.cz](http://www.fnol.cz), online).

FNOL v dnešní době hledá 14 lékařů a 60 nelékařských pracovníků. Případní zájemci o pracovní pozice v nemocnici mohou také využít absolventské programy ([www.fnol.cz](http://www.fnol.cz), online).

Tyto programy jsou rozděleny pro lékaře a nelékařské pracovníky (NZLP). V rámci cílené skupiny (radiologičtí asistenti) uvedu základní charakteristiku absolventského programu pro NLZP.

Program má hlavně sloužit k optimalizaci náboru, výběru a zahájení profesního rozvoje, podle legislativy a potřebami FNOL. Skládá se z náboru, výběru, dále nástupu do zaměstnání, poté z vzdělávacího a adaptačního období. Na závěr se provede hodnocení. Pracovní pozice jsou obsazovány dle platných pracovních vztahů podle vnitřních

norem FNOL. Zvykem bývá uzavření pracovní smlouvy na dobu určitou, na jeden rok, a poté bývá pracovní poměr prodloužen (vnitřní dokumentace FNOL).



Obrázek 3 Fakultní nemocnice Olomouc (dostupné z: <https://www.fnol.cz/aktuality/fakulni-nemocnice-olomouc-vypsala-soutez-na-zhotoveni-noveho-pavilonu-b>)

#### 4 VYUŽITÉ METODY: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A ROZHOVORY

Tato kapitola představí výsledky z dotazníkového šetření (viz přílohy). Dotazník byl složen z deseti otázek různého typu – otevřené otázky a výběr z možností. Výsledky budou reprezentovány v grafech. Dotazníky byly vyplněny anonymně. Dotazníkové šetření bylo vybráno pro jeho rychlou aplikaci a následné vyhodnocení. Respondenti jsou zaměstnanci Onkologické kliniky konkrétně se jedná o radiologické asistenty. Vybrání byly z důvodu, že v rámci kliniky nemají prakticky žádný adaptační proces, a přitom jsou důležitou složkou pracovního týmu. Dotazníky byly distribuovány v tištěné podobě pro 20 radiologických asistentů. Po vyplnění byly získané údaje zpracovány do podoby grafů pomocí Google Forms (dostupné z: <https://www.google.com/forms/about/>).

Poté bude navazovat rozhovor s pracovníkem z oblasti personálního řízení a rozhovorem s pracovníkem z Onkologické kliniky. Cílem rozhovoru se zaměstnancem z personálního oddělení bylo získání kvalitativních informací k danému tématu, a hlavně pochopení problematiky. Bylo vytvořeno celkem 10 otázek a byl pořízen záznam na diktafon se souhlasem vyzpovídaného. Poté byly odpovědi zaznamenány do praktické části diplomové práce. Druhý rozhovor měl za cíl potvrdit či vyvrátit poznatky z teoretické části. Jednalo se o rozhovor se zaměstnancem Onkologické kliniky, který nedávno nastoupil do zaměstnání. Byl znovu využit záznam na diktafon a bylo položeno celkem 9 otázek vztahující se k tématu.

Před výzkumem byla schválena Žádost o poskytnutí informací pro studijní účely (viz příloha).

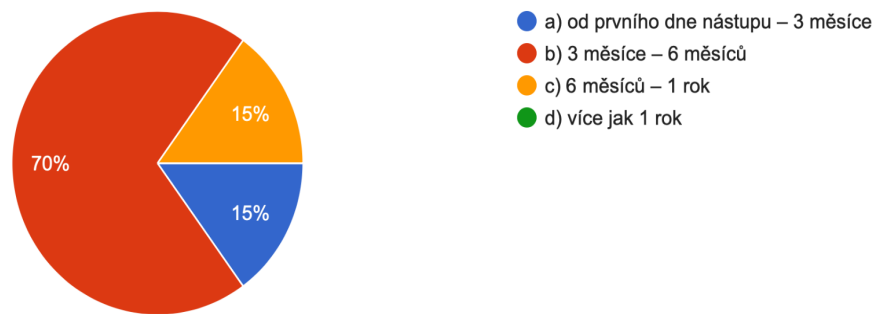
**OTÁZKA Č. 1: Co se Vám vybaví pod pojmem adaptační proces? Svoji odpověď napište.**

1. Proces rychlého, efektivního zaučení nového pracovníka.
2. Seznámení pracovníka s chodem a strukturou pracoviště, seznámení, vysvětlení a naučení pracovních postupů, seznámení a naučení se softwarem a přístrojovou technikou na pracovišti, začlenění do pracovního kolektivu.
3. Začlenění nového zaměstnance do kolektivu, vysvětlení základních pracovních postupů a souvislostí, proč/co/jak funguje.
4. Proces po přijetí zaměstnance, zahrnující soubor opatření, která mají zajistit, aby se zaměstnanec co nejlépe a nejrychleji přizpůsobil podmínkám na pracovišti a byl schopen se podílet na plnění cílů a úkolů.
5. Orientace na pracovišti, seznámení s předpisy, postupy, dále ovládání přístrojů, programů.
6. Zaškolení k určité pracovní pozici.
7. Co nejrychlejší, nejlepší a nejefektivnější začlenění do práce.
8. Zaškolovací proces pracovníka.
9. Zapracování se na všech pracovištích spadajících pod ozařovny. Osvojení si pracovních postupů, komunikace s pacienty, zodpovědnosti.
10. Co nejkvalitnější, plnohodnotné zapracování.
11. Průběžné seznámení se všemi postupy na pracovišti, s vybavením, technologiemi apod.
12. Co nejlepší zaškolení pracovníka, aby byl plnohodnotnou posilou pracovního týmu.
13. Proces přizpůsobení se adekvátnímu pracovišti, jeho specifikům.
14. Zaškolení na určitou pracovní pozici, adaptace na nové prostředí a kolegy.
15. Zapracování se, začlenění do kolektivu na novém pracovním místě.
16. Začlenění se do kolektivu, orientace v dané problematice na pracovišti, samostatné řešení pracovních úkonů, spolehlivé zacházení s přístroji na pracovišti.
17. Adaptační proces pro mě znamená dobu, během které se pracovník seznamuje s pracovním prostředím, zvyká si na náplň své práce a učí se potřebným věcem na daném pracovišti.
18. Doba, během které by měl nový zaměstnanec zvládnout náplň práce, seznámit se se všemi prováděnými výkony, administrativou a vše si sám vyzkoušet, na konci adaptace by měl být samostatný a být si jistý tím, co dělá, jak dělá a proč to dělá zrovna takto.
19. Přizpůsobení se novému prostředí, učení se novým věcem.
20. Zaškolení nového pracovníka do pracovních postupů.

VÝSLEDEK: z odpovědí 20 respondentů vyplývá, že si pod pojmem adaptační proces představí určité zaškolení, přijetí do kolektivu a seznámení celkově s pracovištěm.

**OTÁZKA Č. 2: Jaký časový interval pro adaptační proces je podle Vás nejvhodnější? Odpověď zakroužkujte.**

ODPOVĚĎ:



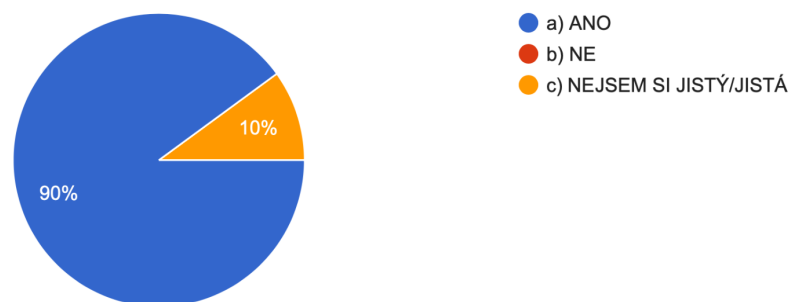
Obrázek 4 Graf – časový interval adaptačního procesu – vlastní data (vlastní zpracování pomocí Google formuláře)

VÝSLEDEK: z grafu lze zjistit, že 70 % (14) respondentů odpovědělo, že nejvhodnější časový interval je v rozmezí 3 měsíců – 6 měsíců, další dvě odpovědi se procentuálně shodují při 15 % (každá odpověď představovala tři respondenty).



**OTÁZKA Č. 3: Mentor nebo také patron je osoba, která dohlíží na nového pracovníka, předává mu své znalosti, zkušenosti a je s ním po dobu jeho začlenění v rámci pracovního procesu. Může mu dopřát i psychickou podporu a kdykoliv se na něj může nový pracovník obrátit. Myslíte si, že na naší klinice jsou kolegové, kteří by se na tuto roli hodili? Odpověď zakroužkujte.**

ODPOVĚĎ:

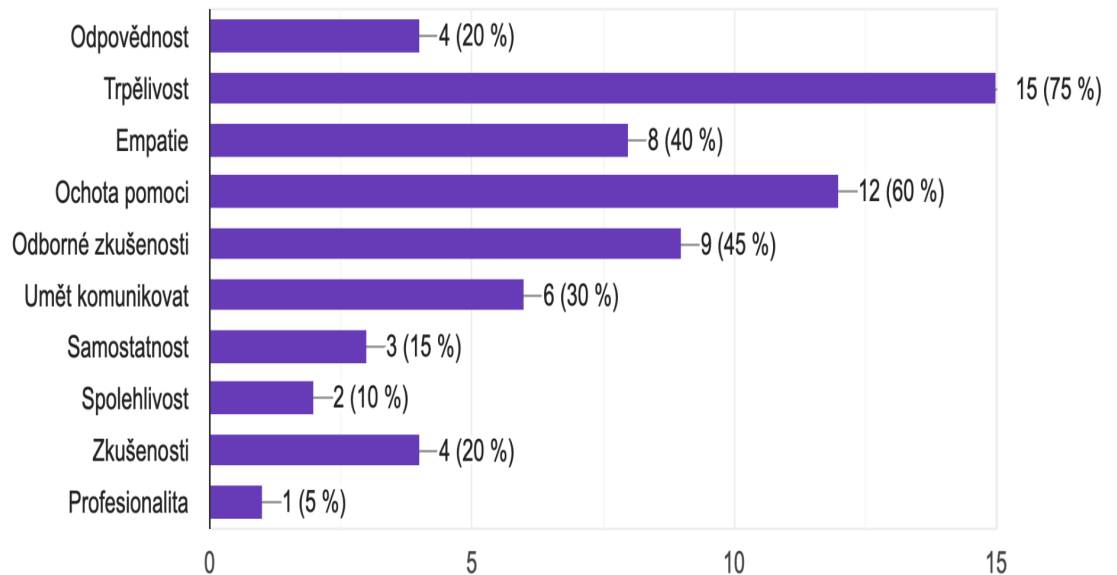


Obrázek 5 Graf – role mentora na onkologické klinice – vlastní data (vlastní zpracování pomocí Google formuláře)

VÝSLEDEK: 90 % (18) respondentů odpovědělo, že na Onkologické klinice existuje osoba vhodná pro roli mentora nebo patrona, pouze 10 % (2) respondentů odpovědělo, že si nejsou jistí, zda by tuto roli zvládli.

**OTÁZKA Č. 4: Jaké podle Vás musí tato osoba splňovat požadavky pro roli mentora nebo patrona? Vyjmenujte alespoň 3 vlastnosti. Svoji odpověď napište.**

ODPOVĚĎ:



Obrázek 6 Graf – vlastnosti mentora nebo patrona – vlastní data (vlastní zpracování pomocí Google formuláře)

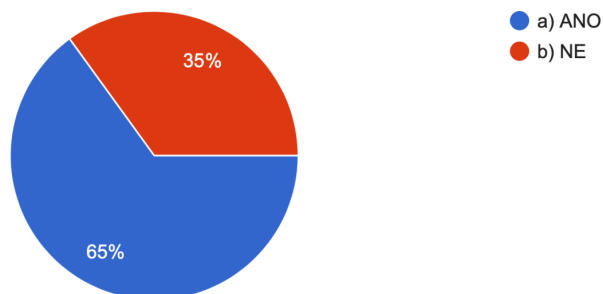
VÝSLEDEK: z odpovědí respondentů, lze určit vlastnosti potřebné pro mentora nebo patrona na Onkologické klinice, tyto údaje jsou zpracovány v následující tabulce č. 8:

Tabulka 8 Potřebné vlastnosti každého mentora – vlastní tvorba (vytvořeno pomocí Google formuláře)

<b>VLASTNOSTI</b>	<b>ODPOVĚDI (POČET RESPONDENTŮ/PROCENTA)</b>
<b>ODPOVĚDNOST</b>	<b>4 / 20 %</b>
<b>TRPĚLIVOST</b>	<b>15 / 75 %</b>
<b>EMPATIE</b>	<b>8 / 40 %</b>
<b>OCHOTA POMOCI</b>	<b>12 / 60 %</b>
<b>ODBORNÉ ZKUŠENOSTI</b>	<b>9 / 45 %</b>
<b>UMĚT KOMUNIKOVAT</b>	<b>6 / 30 %</b>
<b>SAMOSTATNOST</b>	<b>3 / 15 %</b>
<b>SPOLEHLIVOST</b>	<b>2 / 10 %</b>
<b>ZKUŠENOSTI (S VEDENÍM LIDÍ)</b>	<b>4 / 20 %</b>
<b>PROFESIONALITA</b>	<b>1 / 5 %</b>

**OTÁZKA Č. 5: Umíte si představit sebe sama v této roli? Odpověď zakroužkujte.**

ODPOVĚĎ:

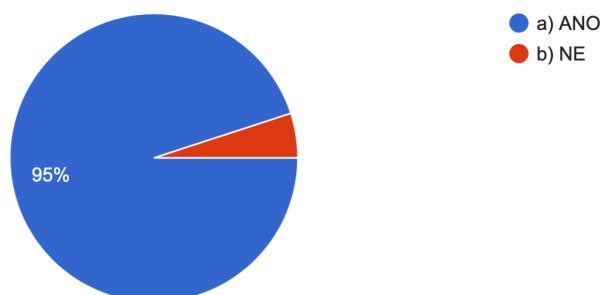


Obrázek 7 Graf – Já v roli mentora nebo patrona – vlastní data (vlastní zpracování pomocí Google formuláře)

VÝSLEDEK: 65 % (13) respondentů odpovědělo, že v roli mentora nebo patrona si sebe sama dokáží představit, 35 % (7) respondentů odpovědělo záporně.

**OTÁZKA Č. 6: Je podle Vás vhodné, aby tento pracovník byl ohodnocen nad rámec svého platu? Odpověď zakroužkujte.**

ODPOVĚĎ:

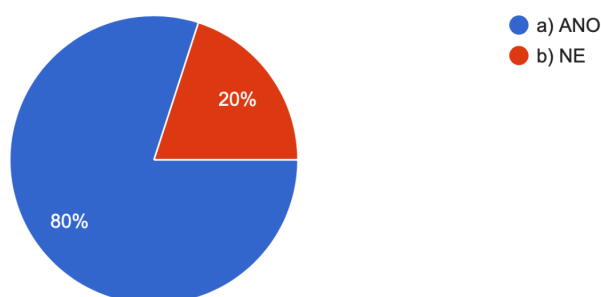


Obrázek 8 Graf – finanční ohodnocení mentora nebo patrona – vlastní data (vlastní zpracování pomocí Google formuláře)

VÝSLEDEK: většina respondentů 95 % (19) odpovědělo, že je vhodné pracovníka, který vykonává roli mentora nebo patrona, finančně ohodnotit. Pouze jeden respondent odpověděl negativně.

**OTÁZKA Č. 7: Máte osobní zkušenost s adaptačním procesem po nástupu do zaměstnání? Odpověď zakroužkujte.**

ODPOVĚĎ:



Obrázek 9 Graf – zkušenosti s adaptačním procesem – vlastní data (vlastní zpracování pomocí Google formuláře)

VÝSLEDEK: 80 % (16) respondentů odpovědělo, že mají vlastní zkušenost s adaptačním procesem, 20 % (4) dotazovaných uvedlo zápornou odpověď.

**OTÁZKA Č. 8: Pokud Vaše odpověď na otázku č. 7 byla ANO, jaké zkušenosti to jsou? Svoji odpověď napište.**

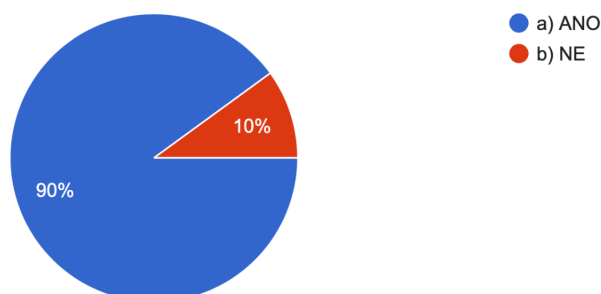
- Věnuje se Vám tým 2-3 zkušených radiologických asistentů, kteří Vás mají pod křídly, naučí, doplní, dohlíží a vysvětlí.
- Zkušenost dobrá, postupně jsem se naučila vše základní a měla na čem stavět dál.
- V době, kdy jsem dělala adaptační proces na tomto pracovišti nebylo až tak dokonalé technické a softwarové vybavení, tudíž tomu odpovídaly požadavky v adaptačním procesu.
- Jestliže je určená konkrétní osoba nebo osoby je větší odpovědnost i efektivita.
- Vcelku pozitivní, začlenění do týmu bylo rychlejší a příjemnější. Lepší a rychlejší dovednost práce.
- Adaptační proces jsem vnímala spíše jako formalitu.
- Dlouholetá praxe.
- Nikdo se mi nevěnoval, po šesti měsících následovalo přezkoušení.

- Ve skrze pozitivní.
- Zkušenost jenom pozitivní.
- Dobrá.
- Během tří měsíců jsem byla plnohodnotný člen týmu, v adaptačním procesu mi pomohlo více kolegů a každý mi předal své užitečné rady z nichž čerpám doteď.
- Moje zkušenosti jsou pozitivní, můj mentor ke mně byl ohleduplný a trpělivě mě učil novým věcem na pracovišti a začleňoval mě do kolektivu.
- Za adaptaci musí být někdo odpovědný, kolektivní zaučování, kdy každý předá novému kolegovi jiné informace, které se často navzájem vylučují je špatný systém, adaptaci bych ukončil praktickou zkouškou.
- Zkušenost dobrá, zaučovala mě pečlivá sestra, předala mi všechny své znalosti, vše dobře a opakovaně vysvětlila a ukázala.
- Vesměs pozitivní zkušenosti, adaptační proces trval tři měsíce, neměla jsem určeného mentora, který by mě zaškolil, ale na zaškolení se podíleli všichni pracovníci, se kterými jsem byla během prvních tří měsíců v kontaktu.

VÝSLEDEK: z odpovědí 16 respondentů lze vidět, že spíše dominují pozitivní zkušenosti s adaptačním procesem. Lze říci, že adaptační proces dokáže zefektivnit začlenění nových pracovníků do běžného pracovního procesu.

**OTÁZKA Č. 9: Myslíte si, že adaptační proces v rámci Vašeho zaměstnání by měl podstatný význam či smysl v jeho zavedení? Odpověď zakroužkujte.**

ODPOVĚĎ:

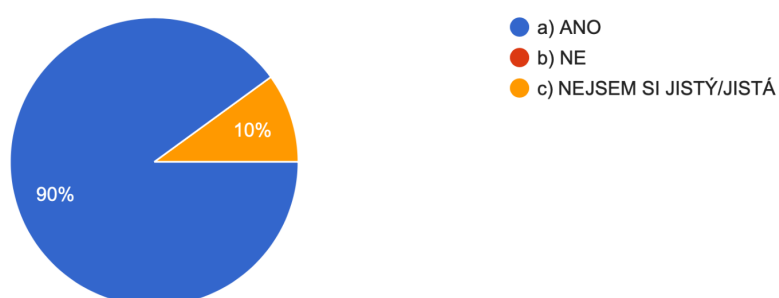


Obrázek 10 Graf – zavedení adaptačního procesu – vlastní data (vlastní zpracování pomocí Google formuláře)

VÝSLEDEK: 90 % (18) tázaných odpovědělo kladně, že zavedení adaptačního procesu, by měl v jejich zaměstnání smysl, pouze 10 % (2) tázaných si to nemyslí.

**OTÁZKA Č. 10: Pokud Vaše odpověď na otázku č. 9 byla ANO, je pravděpodobné, že by zaškolení nového pracovníka proběhlo efektivněji a tím by byl mnohem rychleji posilou týmu? Odpověď zakroužkujte.**

ODPOVĚĎ:



Obrázek 11 Graf – efektivnější zaškolení nového pracovníka – vlastní data (vlastní zpracování pomocí Google formuláře)

VÝSLEDEK: z grafu vychází, že 90 % (18) respondentů odpovědělo, že by proces zaškolení po zavedení adaptačního procesu bylo rychlejší a také efektivnější, 10 % (2) respondenti si u této otázky nejsou jistí.

## ROZHOVOR S PANÍ MGR. VLADIMÍROU ODEHNALOVOU

V rámci praktické části mé diplomové práce jsem se rozhodl udělat dva rozhovory. První rozhovor je s paní Mgr. Vladimírou Odehnalovou, která ve Fakultní nemocnici zastává pozici vedoucí Oddělení profesního vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů. S jejím souhlasem uvedu tento rozhovor ve své práci.

MODERÁTOR: autor práce

HOST: Mgr. Vladimíra Odehnalová

### **OT: Co pro Vás znamená proces získávání pracovníků?**

*OD: „Proces získávání pracovníků je kontinuální proces, který začíná uvolněním či vznikem nové pracovní pozice a jakmile nemá vedoucí zaměstnanec daného nového nástupce, tak oslovuje personální úsek, kdy na základě definovaných požadavků, buď nového uchazeče z databáze uchazečů, případně zpracujeme inzerci. Na základě inzercí zveřejníme na webových stránkách, tak samozřejmě podle typu té pozice, i často na placených pracovních portálech, následně po nějakou dobu se to vyhodnotí, dojde nějaká skupina životopisů, my na zadáných kritériích vyfiltrujeme, která ano a které ne, přepošleme k posouzení vedoucímu zaměstnanci, a když se shodneme na nějaké skupině lidí, kteří nám vyhovují těm daným definovatelným požadavkům, tak pozveme ty uchazeče na osobní pohovor, u kterých je vždy zástupce z personálního úseku, vedoucí zaměstnanec a tam proběhne osobní pohovor. Dle chování, znalostí a posouzení kompetencí vzdělání, vybereme vhodného uchazeče pro ten pracovní tým, když dojde ke shodě vedoucího zaměstnance a zástupce z personálního úseku, napíšeme oznámení o přijetí.“*

### **OT: Co je na tomto procesu nejobtížnější?**

*OD: „Predikovat, že toho, koho jste vybrali, že bude jeho vhodnost pro tým. Já třeba mám zkušenost tady s tím, že je důležité dobře definovat to, co ta pozice požaduje, ale potom vytypovat toho člověka. Dnes Vám umělá inteligence luxusně napíše životopisy, a nejtěžší je, teď co řeknu, tak to je moje životní zkušenost, se dobře doptat tak, aby ten člověk se odkopal, protože dnes se spousta lidí naučilo odpovídat například na otázku jakou máte negativní pracovní stránku, a oni odpoví pečlivost, protože to tam všude píšou, a já se ptám proč zrovna pečlivost, samozřejmě to zaměstnavatel rád slyší, ale mě to zdržuje. Dobrá otázka je například co pokládáte za největší úspěch ve svém dosavadním zaměstnání, co Vám ta pozice přináší, a jelikož jsem vzděláním psycholog, tak se všech uchazečů ptám na životní hodnoty. Je to něco, co člověka zaskočí, ale mnohé Vám o něm řekne jako o osobnosti.“*



**OT: Můžete ještě doplnit informace k tomu, jak FNOL hledá a poté oslovuje kandidáty na volné pracovní pozice?**

*OD: „Využíváme databáze v souladu s GDPR a když chybí vhodný uchazeč, tak vždy inzerujeme.“*

**OT: Co se týká využití sociálních sítí, tak které to jsou a do jaké míry jsou využívány.**

*OD: „Máme novou HR marketingovou manažerku, která nám pro specializované pozice typu anesteziologická sestra, centrální sály, teď konkrétně hledáme lidi na psychiatrii, tak vytvoří krátká videa, která jsou atraktivní, prostě pouštíme to na instagram a facebookové stránky, děláme vlastně nábor lidí, aby se o nás vědělo, ale musím upřímně říct, my si mapujeme na svých pohovorech, odkud se ten člověk o té volné pozici dozvěděl, a pořád dominantně vedou naše webové stránky. Já prostě tvrdím, kdo u nás pracovat chce, tak si nás sleduje.“*

**OT: Kolik tzv. recruiterů FNOL má?**

*OD: „Čistě recruiterské pozice máme dvě, a já dělám tedy vedoucí pracovní pozice.“*

**OT: Co musí člověk splňovat, aby byl dobrým recruiterem? Aby byl ve svém oboru nejlepší?**

*OD: „Já trvám na tom, aby měli nějakou personalistickou zkušenost. Ty osobní pohovory vedeme formalizovaně, to znamená, že se musí zpracovat nějaký osobní arch, ve kterém jsou otázky, na které se musíme toho člověka ptát, jako například kolik chcete peníze, odkud jste se o nás dozvěděla, takový ta soft část, kdo jste, co jste, co nám nabízíte, já se ještě ptám a učím to i ty holky, u nás je postup formalizovaný, ale cit pro toho správného člověka Vám dá až ta pracovní zkušenost, když uděláte pohovory sto lidem, tak prostě víte, jak na to. Také je důležitá empatie, proto jako načíst toho člověka“*

**OT: Když přijde situace, že máte dva naprosto vyhovující kandidáty, ale volné místo je jen jedno, jaký je postup?**

*OD: „Úplně to poslední slovo má vedoucí zaměstnanec.“*

**OT: Co dělat, aby si organizace udržela své zaměstnance?**

*OD: „Stabilizace je samozřejmě těžší a musím říct, že se poslední dobou rveme dominantně s tím, že naši noví vedoucí zaměstnanci, že jsou jiná generace, než generace nastupujících mladých absolventů, která nemá úplně pochopení pro tu generaci Z, která je jinak nastavená*

*a já je teda hodně učím, snažím se to všem říkat, ale oni samozřejmě jedou v těch pravidlech, já jsem generace X, a my jsme si mysleli, že nastoupíme k zaměstnavateli a tam zůstaneme až dokonce života, většina vedoucích je moje generace a tak i oni na to nahlíží podobně, ale dnešní mladí prostě ne, oni chtějí rychle růst, práce je musí bavit, z mého pohledu psychologa to dělají lépe než já, mně totiž říct můj nadřízený, že v sobotu půjdu do práce, tak já mu řeknu, musím si to nejdřív zařídit doma nebo že něco mám, ale oni řeknou, že to není problém. Pro ten work-life balance nabízíme maminkám kratší úvazky, flexibilní pracovní dobu, atraktivní pracovní benefity a co si myslím, že je nejdůležitějším motivátorem a stabilizátorem, tak když je podporujeme ve vzdělávání. Do vzdělávání neuvěřitelně investujeme, za loňský rok to bylo pro tuzemské vzdělávání 8,4 mil. Kč, dále jsme investovali 33 mil. Kč do systému caterie, dále 19 mil. Kč do penzijního pojištění.“*

**OT: Jak je na tom FNOL, co se týká fluktuace zaměstnanců?**

*OD: „Běžně do 7 %.“*

**OT: Poslední otázka. Jak Vy osobně vidíte budoucnost s využitím umělé inteligence? Myslíte si, že je šance, že jednou bude zastávat proces získávání, výběru a příjmu pracovníků?**

*OD: „Upřímně mohu říct ne, protože nedávno jsem byla na přednášce o umělé inteligenci, tak ona není schopna nahradit sociální práci a takovou tu lidskou interakci.“*

Druhý rozhovor je s radiologickou asistentkou, které nedávno nastoupila na Onkologickou kliniku, na oddělení ozařoven. Po domluvě nebudou uvedeny její iniciály. S jejím souhlasem použiji tento rozhovor pro moji diplomovou práci.

MODERÁTOR: autor práce

HOST: XY

**OT: Jak je to dlouho, co na naší klinice pracujete?**

*OD: „Nastoupila jsem v říjnu, takže to bylo v březnu šest měsíců.“*

**OT: Jak jste se dozvěděla, že Fakultní nemocnice hledá nové radiologické asistenty na ozařovny?**

*OD: „Od začátku jsem věděla, že chci nastoupit do Fakultní nemocnice, takže jsem navštívila webové stránky FNOL a zjistila, že hledají na ozařovny radiologického asistenta. Takže jsem si podala žádost o přijetí na toto místo.“*

**OT: Byla jste na přijímacím pohovoru?**

*OD: „Abych byla upřímná, nebyl to až takový přijímací rozhovor, který je běžný v praxi.“*

**OT: Jak probíhal tento pohovor a co se Vám na něm líbilo nebo naopak s čím jste byla nespokojená?**

*OD: „V rámci pohovoru se mě neptali moc na otázky, připadalo mi to spíše taková formalita. Ptali se mě na to, jakou mám představu, co očekávám od této práce. Dále mi pověděli, že na ozařovnách je ranní a odpolední provoz.“*

**OT: Kdo u toho pohovoru byl přítomen?**

*OD: „Byla tam se mnou vedoucí radiologická asistentka a vrchní sestra.“*

**OT: Jste součástí absolventského programu pro nelékařské pracovníky, který FNOL nabízí novým zaměstnancům? Byla jste tam zařazena automaticky nebo jste si musela podávat nějakou žádost?**

*OD: „Upřímně se mě neptali, zda mám zájem či nemám, pouze mi řekli, že by to bylo vhodné v rámci začlenění. Musela jsem pouze dodat životopis.“*

**OT: Probíhá u Vás adaptační proces nebo jste ho již ukončila?**

*OD: „Adaptační proces jsem ukončila poměrně nedávno, trval přes tři měsíce.“*

**OT: V rámci adaptačního programu, co vše zahrnoval?**

*OD: „První dva dny probíhalo školení, která se týkala bezpečnosti a požární ochrany. Další školení obsahovalo informace o nemocničním informačním systému. Poté jsem od nástupu byla zaučena pouze na plánovacím CT a teď od dubna jsem přešla na další pracoviště. Chvilí jsem pobyla i na oddělení brachyterapie, ale byla jsem tam pouze týden, protože potom onemocnělo hodně kolegů nebo si někdo potřeboval vzít volno, takže jsem se vrátila zpět na plánovací CT“*

**OT: Jaký je Váš názor nebo pocit z takového adaptačního procesu? Přijde Vám dostačující?**

*OD: „Za tu dobu, co jsem zde zaměstnaná jsem zažila několik situací, kdy byla opravdu krize, co se týká počtu zaměstnanců, kdy byla potřeba aby někdo za někoho zaskočil nebo pomohl. Je spousta kolegů, kteří nejsou plně zaškoleni na všech pracovištích, včetně mě, tudíž to bylo někdy hodně kritické. Myslím si, že pokud by byl jinak nastavený adaptační proces, tak by to vyřešilo spoustu problémů s personální krizí.“*

## SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Analytická část diplomové práce se zabývala představením organizace Fakultní nemocnice Olomouc. Při zpracování byla použita analýza současného stavu hledaných zaměstnanců ve Fakultní nemocnici Olomouc, dále bylo využito dotazníkového šetření, které proběhlo na Onkologické klinice. Dále byla práce doplněna dvěma rozhovory.

Fakultní nemocnice se vyznačuje tím, že se řadí mezi největší lůžková zařízení v České republice. Navazuje na síť fakultních nemocnic, které jsou přímo řízeny Ministerstvem zdravotnictví ČR. Hlavním cílem FNOL je zajistit komplexní péči klientům z oblasti střední Moravy. Ve FNOL pracuje vysoce erudovaný zdravotnický personál a také u nás i ve světě uznávané kapacity. Důraz je kladen na využívání těch nejmodernějších léčebných postupů. Vše vychází z motto nemocnice: profesionalita a lidský přístup.

Dotazníkové šetření proběhlo, jak již bylo zmíněno, na Onkologické klinice ve FNOL. Dotazník vyplňovali pouze radiologičtí asistenti. Dotazníky byly zaměřeny pro malou skupinu pracovníků, takže celkový počet dotazovaných byl dvacet. Dotazník byl směřován pro zjištění informací ohledně adaptačního procesu. Návržnost dotazníků a jejich vyplnění byla 100 %. Dotazník byl tvořen dvěma typy otázek: otevřené otázky a výběr z možností. Dotazníky byly vyplněny anonymně a se souhlasem prezentace výsledků. Z dotazníků jasně vyplývá, že pracovníci mají jasné představy o tom, jak by měl vypadat podle nich adaptační program. Z dotazníku vychází, jak by podle pracovníků, měl adaptační program dlouho trvat. Také by bylo z odpovědí vhodné určit člověka, který bude zastávat roli mentora nebo patrona. Tato osoba by měla splňovat určité vlastnosti, aby byla vyhovujícím mentorem nebo patronem. Základní charakteristiky mentora nebo patrona vyplývají z dotazníku. Spousta pracovníků uvedlo, že si sebe sama umějí představit v této roli. Několik respondentů uvedlo, že prodělali nějaký druh adaptačního procesu a také uvedli, jaké měli z toho pocity a dojmy. Drtivá většina respondentů uvádí, že zavedením adaptačního procesu by bylo efektivní a dobré pro kliniku. Na základě těchto zjištěných údajů bude v rámci projektové části vytvořen adaptační plán pro radiologické asistenty na Onkologické klinice.

První uskutečněný rozhovor byl zaměřen na problematiku v hledání, výběru a příjmu pracovníků. Rozhovor byl proveden s paní Mgr. Vladimírou Odehnalovou, která pracuje a má zkušenosti v oblasti personalistiky. Druhý rozhovor byl proveden se zaměstnankyní Onkologické kliniky, která souhlasila se zveřejněním našeho rozhovoru, ale nechtěla být uváděna v diplomové práci. Z rozhovorů lze vidět nesoulad mezi postupem v přijímacích

pohovorech. Na základě těchto použitých metod, analýzy současného stavu a z východisek teoretické části, kde byly předloženy fakta k dané problematice, bude navrženo zlepšení v procesu adaptace a příjmu nových zaměstnanců.

## **5 PROJEKT ZLEPŠENÍ PROCESU PŘÍJMU A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ FIRMĚ**

Podle provedené analýzy bylo zjištěno nedostatečné zaškolování nových zaměstnanců přijatých na Onkologickou kliniku v rámci adaptačního procesu. Z tohoto důvodu bude vypracován adaptační plán pro pozici radiologického asistenta, který bude zaměstnán na oddělení ozařoven. Stávající formuláře mají obecný charakter, takže je důležité se více odborně zaměřit na pracovní náplň radiologického asistenta. Další část projektu se bude zabývat vytvořením souboru otázek potřebné pro zjištění znalostí z oboru radiologický asistent. Tyto otázky nám napoví, zda je uchazeč vhodný pro danou pracovní pozici v rámci přijímacího pohovoru. Před samotným pohovorem bude uchazeč o zaměstnání na Onkologické klinice obeznámen s popisem chodu jednotlivých pracovišť.

### **5.1 Návrh – adaptační plán pro nového pracovníka Onkologické kliniky**

Adaptační proces navazuje na několik důležitých dokumentů. FNOL využívá tyto formuláře:

- Individuální plán zaškolení/doškolení NLZP
- Individuální plán zaškolení/doškolení nezdravotnických pracovníků
- Záznam o ukončení adaptačního procesu/doškolení NLZP

Obsahem Individuálního plánu zaškolení/doškolení nelékařských pracovníků je vstupní školení BOZP a PO v podobě e-learningu, dále seznámení se specifiky BOZP a PO na pracovišti, poté seznámení s hygienicko – epidemickým režimem pracoviště, seznámení s vedením záznamů na pracovišti. Druhá část je věnována proškolení v informačních systémech nutných pro práci, kdy uživatelský přístup provádí klíčový uživatel IT služby. Poté následuje seznámení s pracovištěm – seznámení se zaměstnanci na pracovišti, organizace chodu pracoviště. Důležité je také seznámit pracovníka s řízenou dokumentací s ohledem na specifika pracoviště. Proškolení se zacházením s přístrojovým vybavením pracoviště. Školení v oblasti kardiopulmonální resuscitace (KPR). Na závěr je hodnocení nelékařského pracovníka a ukončení adaptačního procesu.

V rámci projektového řešení se zaměřím na úpravu dokumentu Individuální plán zaškolení/doškolení NLZP, konkrétně odborné části.

Z dotazníkového šetření jasně vyplývá, že ideálním časovým intervalem je rozmezí 3-6 měsíců. V tomto období se nový pracovník zaučí na všech pracovištích, kterými oddělení

ozařoven disponuje. Jedná se o pracoviště nenádorové terapie, plánovacího CT, oddělení brachyterapie a lineární urychlovače.

## 1 + 2. MĚSÍC NA ODDĚLENÍ OZAŘOVEN

- jako nejvíce vytížené pracoviště považují lineární urychlovače, kterých má Onkologická klinika hned tři, a proto by měl nový pracovník začít právě zde
- Pro lepší představu je na obrázku č. 12 jeden z lineárních urychlovačů.



Obrázek 12 Lineární urychlovač TB1 – převzato (Onkologická klinika Olomouc)

ČASOVÉ ROZLOŽENÍ ZAŠKOLENÍ NA LINEÁRNÍCH URYCHLOVAČÍCH:

- první tři týdny nový zaměstnanec stráví na lineárním urychlovači TB3,
- další dva týdny přejde na lineární urychlovač TB2,
- poslední tři týdny bude na lineárním urychlovači TB1.

Na každém urychlovači bude mentor nebo patron, který bude mít na starost nového pracovníka. Tato osoba bude výhradně na daném přístroji, dalo by se říct, že kromě zaučování nových pracovníků, bude zastávat také roli vedoucího přístroje a řešit problémy s vedoucím radiologickým asistentem. Nový pracovník v této osobě získá kolegu, na kterého se bude moci spolehnout. Tento mentor bude mít za úkol mu předat své znalosti, zkušenosti a postřehy. Samozřejmě to neznamená, že se nemůže ptát i ostatních zaměstnanců, pokud by něčemu nerozuměl, ale výhradní zodpovědnost za něj ponese určený mentor nebo patron. Mentorem se bude moci stát každý, kdo alespoň tři roky již pracuje a orientuje se v provozu. Musí být empatický, trpělivý a ochotný předávat své zkušenosti. Nový zaměstnanec by se rámci tří týdnů měl seznámit, jak ovládat lineární urychlovač, naučit se pracovat s programem na ozařování pacientů (systém ARIA), dále se zlepšit v komunikaci s pacienty. Poté nový zaměstnanec přejde na lineární urychlovač TB2. Mentor, který měl na starost nového kolegu, předá informace, co vše se zatím naučil, případně navrhl, kde má nováček nedostatky. Mentor z přístroje TB2 tedy naváže a pokračuje v procesu zaučování. Na poslední tři týdny se pracovník přesune na poslední lineární urychlovač TB1, kde získá znalosti o ozařování pomocí technika SGRT. Opět ho bude mít na starost mentor. Na závěr se sejdou všichni tři mentoři s novým pracovníkem a ujasní si, zda vše, co bylo potřeba předat bylo splněno, a také jestli tomu nový kolega rozumí a orientuje se. Pokud by to bylo nutné, tak si ještě můžou některé nejasnosti, pokud budou, vyjasnit a osvětlit. V následující tabulce č. 9 je přehledně popsán systém zaškolení na lineárních urychlovačích.



Tabulka 9 Zaškolení nových pracovníků na lineárním urychlovači – vlastní tvorba

ČASOVÉ ROZLOŽENÍ			
	3 TÝDNY	2 TÝDEN	3 TÝDEN
TB1	X		
TB2		X	
TB3			X

Během čtyř týdnů se kromě zaškolení na přístroji, také nový pracovník seznámí s ozařovacími záznamy, ozařovacími pomůckami, dokumentací pacienta, komunikací mezi radiologickým asistentem a pacientem.

### 3. MĚSÍC NA ODDĚLENÍ OZAŘOVEN

- dalším důležitým pracovištěm je plánovací CT, kde se pacientovy sjede CT, ze kterého je následně plánovaná léčba
- zde je důležité naučit se komunikovat především s lékaři, protože každý lékař pracuje podle svých naučených postupů
- celkem Onkologická klinika má na ozařovnách 9 radiačních onkologů
- musí být zaručena reprodukovatelná poloha pacienta, to znamená, že jak se nastaví na plánovacím CT, tak úplně stejně se musí nastavit poté na lineárním urychlovači
- nový kolega zde přijde do kontaktu se všemi onkologickými diagnózami, které se u nás léčí

Opět pro lepší představu je na obrázku č. 13 plánovací CT přístroj.



Obrázek 13 Plánovací CT – převzato (Onkologická klinika Olomouc)

#### ČASOVÉ ROZLOŽENÍ ZAŠKOLENÍ NA PLÁNOVACÍM CT PŘÍSTROJI:

- první polovina měsíce – práce na PC (systém protokolů),
- druhá polovina měsíce – práce s pacienty (ukládání pacientů do ozařovacích pomůcek, komunikace s pacienty, obsluha CT přístroje).

I zde bude mentor nebo patron, který bude stálým radiologickým asistentem na plánovacím přístroji. Je to důležité i z hlediska pokroku a novým radioterapeutických metod ozařování. Tento člověk bude znát všechny nové modality, které bude předávat nejen novému kolegovi, ale i ostatním, kteří například přijdou vypomoci. Zaučení bude spočívat v tom, že první půlku v měsíci stráví nový kolega za počítačovou konzolí, kde nabude znalosti důležitých protokolů a v druhé polovině měsíce se naučí ukládat pacienty a obsluhovat tlakovou pumpu, která se využívá pro plánovací CT s kontrastem pro lepší orientaci v CT snímku. Na závěr bude opět schůzka s mentorem. V následující tabulce č. 10 je přehledně popsán systém zaškolení na plánovacím CT.

Tabulka 10 Zaškolení na plánovacím CT – vlastní tvorba

PLÁNOVACÍ CT	PRVNÍ POLOVINA MĚSÍCE	DRUHÁ POLOVINA MĚSÍCE
Práce za PC	X	
Ukládání pacientů		X

#### 4. MĚSÍC NA ODDĚLENÍ OZAŘOVEN

- další pracoviště je na rentgenologickém přístroji pro ozařování nejčastěji nenádorových onemocnění
- na tomto pracovišti na rozdíl od ostatních je pouze jeden radiologický asistent

Na obrázku č. 14 je RTG ozařovač Onkologické kliniky Olomouc.



Obrázek 14 RTG ozařovač – převzato (Onkologická klinika Olomouc)

Zde je důležité naučit se s technickým příslušenstvím, které je důležité v rámci poskytnutí léčebného ozáření. Mentor bude dohlížet na zaučení nového kolegy. Poté je zvykem přicházet na ozařovač pouze tehdy, kdy je tam pacient. Je to tak dáno z důvodu podstavu radiologických asistentů. Mentor většinou bývá součástí týmu na plánovacím CT. Na tomto pracovišti není velký počet pacientů, dokonce během letních prázdnin se provoz přerušuje z důvodu čerpání dovolených lékařů. Právě díky tomu se může nový kolega vrátit na jiné pracoviště, osvěžit si paměť a pomoci ostatním kolegům.

## 5 + 6. MĚSÍC NA ODDĚLENÍ OZAŘOVEN

- poslední dva měsíce by měl nový zaměstnanec strávit na oddělení brachyterapie

Na obrázku č. 15 lze vidět operační stůl využívaný na oddělení brachyterapie.



Obrázek 15 Brachyterapeutický stůl – převzato (Onkologická klinika Olomouc)

Oddělení brachyterapie je vysoce specifické, a proto je žádoucí, aby nový zaměstnanec zde strávil dva měsíce. Mentor musí být opravdu pečlivý v zaškolování, protože je zde hodně úkonů, co je nutné splnit a je žádoucí, aby byl s novým pracovníkem celou dobu.

## **UKONČENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU**

Po uplynutí šesti měsíců proběhne závěrečný pohovor mezi vedoucím radiologickým asistentem, mentory a novým kolegou. Budou zjišťovány znalosti a zkušenosti nováčka, zda je dokáže prakticky aplikovat a tím potvrdil, že se stal plnohodnotným radiologickým asistentem. Pokud bude zjištěno, že nový zaměstnanec selhal v rámci adaptačního procesu, tak se povede šetření, proč se tak stalo, jaké byly příčiny, zda ze strany mentorů, kteří dostatečně nepředali své znalosti a zkušenosti, tak i z pohledu nového zaměstnance, zda pracoval, jak měl. Před samotným závěrem vyplní nováček hodnotící list jednotlivých mentorů. Pokud všechny strany dojdou ke shodě, bude oficiálně ukončen adaptační proces.

### **5.1.1 Časový harmonogram: I. část – adaptační plán**

V této části bude v tabulce č. 11 zaznamenán časový harmonogram potřebný pro realizaci navrženého opatření.

Tabulka 11 Časový harmonogram projektu I. ČÁST – ADAPTAČNÍ PLÁN – vlastní tvorba

Časový harmonogram projektu 2024	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad
Definice projektu	X				
Složení projektového týmu		X			
Vytvoření formuláře		X			
Návrh projektu na zlepšení			X		
Schválení projektu oborem kvality				X	
Realizace projektu					X
Vyhodnocení projektu					X

Projekt na zlepšení adaptačního procesu vytvořením formuláře odborné části v rámci dokumentu Individuálního plánu zaškolení/doškolení NLZP začne v červenci roku 2024. Ve stejném měsíci proběhne písemná definice projektu, která bude předložena vedoucímu radiologickému asistentovi, vrchní sestře a přednostovi klinice ke schválení. Během měsíce duben bylo pomocí dotazníkového šetření provedena analýza současného stavu. Potom bude v srpnu vybrán tým pro vedení projektu a vytvoření projektu. Vytvořený dokument (viz níže) na základě analýzy může sloužit jako vzor, kdy může být v rámci měsíce srpna upraven

členy týmu. V září bude předložen kompletní návrh projektu včetně finální verze formuláře adaptačního plánu vedení nemocnice. Pokud bude projekt schválen, tak musí být ještě poslán na obor kvality k dalšímu schválení. V listopadu by mohly být nachystány nově vytvořené formuláře a projekt by mohl být vyhodnocen.

### 5.1.2 Náklady projektu: I. část – adaptační plán

Co se týká nákladů na projekt, tak FNOL razí politiku bezpapírové nemocnice, tudíž vytvořený formulář bude dostupný v elektronické podobě. Každý pracovník Onkologické kliniky má přístup k počítači a může ho vyplnit.

Radiologický asistent ve funkci mentora nebo patrona bude mít nárok na finanční ohodnocení v podobě příplatku za vedení pracovníka po dobu adaptačního procesu. Výše příplatku se řídí Zákoníkem práce. V případě úspěšného ukončení adaptačního procesu a rychlého začlenění do kolektivu bych navrhoval mimořádnou odměnu za zdařilý průběh adaptace, což pro daného pracovníka znamená i motivační stimul.

Například radiologický asistent s hrubou mzdou 35 490 Kč při 15 % příplatku a daném počtu hodin 168 by tento příplatek činil **5 324 Kč**.

### 5.1.3 Rizika projektu: I. část – adaptační plán

V následující tabulce č. 12 jsou uvedeny možná rizika projektu.

Tabulka 12 Rizika projektu I. ČÁST – ADAPTAČNÍ PLÁN – vlastní tvorba

DRUH RIZIKA	ZÁVAŽNOST DOPADU RIZIKA	PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU RIZIKA
Záporné vyjádření organizace	<b>VYSOKÁ</b>	STŘEDNÍ
Nezájem ze strany zaměstnanců	STŘEDNÍ	STŘEDNÍ
Zvýšené nároky na práci	STŘEDNÍ	STŘEDNÍ

**Záporné vyjádření organizace:** neochota FNOL vyplácet příplatky za vedení pracovníků a přesvědčení, že současný systém je dostatečně adekvátní k zaškolení nových pracovníků. Z toho důvodu bude cílem dokázat, že vytvořením formuláře pro zaškolení zefektivní zaučení nových pracovníků, a tím pádem se rychleji stanou plnohodnotnou součástí týmu.

**Nezájem ze strany zaměstnanců:** z dotazníkové průzkumu vyplývá, že ne všichni zaměstnanci se cítí pro roli mentora těmi pravými. Je důležité zmínit, že tato funkce je dobrovolná a pracovník ji nemusí přijmout. Proto bude muset dojít ke změně současného rozložení pracovníků na jednotlivých pracovištích.

**Zvýšené nároky na práci:** člověk, který se dobrovolně stane mentorem nebo patronem si nemusí uvědomit, že bude mít velkou zodpovědnost za to, aby celý adaptační proces úspěšně proběhl. Z toho důvodu je nutné říct, že i když člověk je mentorem, i on si může přijít za služebně starším kolegou anebo se opřít o další mentory.

V tabulce č. 13 je možná podoba návrhu odborné části formuláře.

Tabulka 13 Návrh adaptačního plánu – vlastní tvorba

LINEÁRNÍ URYCHLOVAČ		
TB1	TB2	TB3
ČASOVÝ INTERVAL:	ČASOVÝ INTERVAL:	ČASOVÝ INTERVAL:
ZÍSKANÉ ZKUŠENOSTI:	ZÍSKANÉ ZKUŠENOSTI:	ZÍSKANÉ ZKUŠENOSTI:
VEDOUCÍ ZAMĚSTNANEC:	MENTOR:	ZAMĚSTNANEC:
PLÁNOVACÍ CT		
PRVNÍ ČÁST: PRÁCE S POČÍTAČEM	DRUHÁ ČÁST: PRÁCE S CT PŘÍSTROJEM	



ZÍSKANÉ ZKUŠENOSTI:		
VEDOUCÍ ZAMĚSTNANEC:	MENTOR:	ZAMĚSTNANEC:
<b>OZAŘOVAČ RTG</b>		
DOBA TRVÁNÍ:	ZÍSKANÉ ZKUŠENOSTI:	
VEDOUCÍ ZAMĚSTNANEC:	MENTOR:	ZAMĚSTNANEC:
<b>BRACHYTERAPIE</b>		
ČASOVÝ INTERVAL:		
ZÍSKANÉ ZKUŠENOSTI:		
VEDOUCÍ ZAMĚSTNANEC:	MENTOR:	ZAMĚSTNANEC:

V tabulce č. 14 je hodnotící list mentorů.

Tabulka 14 Hodnotící list – vlastní tvorba

<b>HODNOTÍCÍ LIST</b>	
*Jméno a příjmení mentora:	
Osobní číslo zaměstnance:	
Pracoviště:	
Plánované školení od:	do:
Jméno a příjmení zaměstnance:	
Osobní číslo zaměstnance:	
Pracoviště:	
<b>VLASTNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE:</b>	
V Olomouci dne:	
Podpis zaměstnance:	Podpis mentora:
*vyplní mentor	

## 5.2 Návrh – kontrolní otázky k pohovoru

Ve druhé části projektu bude za cíl vytvořit otázky pro osobní pohovor z pohledu vedoucího radiologického asistenta, který by měl být přítomen. Z proběhlého rozhovoru s kolegyní, která nedávno nastoupila na Onkologickou kliniku, tak jasně vyplývá, že celý proces osobního rozhovoru nebyl v souladu podle standardů FNOL. Je tedy žádoucí, aby došlo ke zlepšení a tím pádem se bude předcházet možnému riziku přijetí ne zcela žádaného pracovníka. V rámci osobního pohovoru navrhuji, aby byly vždy přítomny 1-2 osoby z pracoviště a jeden zaměstnanec z oboru personalistiky. Z toho vychází, že během rozhovoru bude nový potenciální zaměstnanec dotazován z oblasti personalistiky a poté z odborné oblasti, v našem případě z oboru radiologický asistent. Kontrolní otázky budou dvojího typu, a to pro čerstvé absolventy nebo pro ostatní, co už byli zaměstnání a mají získané pracovní zkušenosti.

### **PERSONALISTA:**

Člověk z oblasti personalistiky je důležitý článek v osobních pohovorech, protože může čerpat ze svých zkušeností a tím pádem odhadnout daného uchazeče o zaměstnání z pohledu osobnosti, řeči těla a charakteru. Informuje uchazeče možného termínu nástupu, požadovaného platového ohodnocení a výši úvazku. Zaznamenává odkud se uchazeč dozvěděl o volné pracovní pozici a z toho může zjistit pomocí čeho lidé vyhledávají práci. Díky tomu FNOL bude vědět, kde mají největší úspěch a do budoucna ho ještě znásobit. Dále personalista bude zkoumat silné a slabé pracovní stránky. Také personalista zjišťuje motiv uchazeče o pracovní místo. Díky tomu může odhalit, zda má dotyčný člověk zájem o danou práci nebo je to pouze krátkodobý zájem s tím, že čeká až se někde uvolní jiné pracovní místo.

### **VEDOUcí RADIOLOGICKÝ ASISTENT:**

Vedoucí radiologický asistent bude mít za úkol zjistit odborné znalosti a zkušenosti. Jako zkušený radiologický asistent přesně ví, co je důležité pro tuto pozici a hlavně, co tato pozice vyžaduje. Ještě před osobním pohovorem si pozve uchazeče o zaměstnání na krátkou prohlídku pracoviště, kde mu nastíní každodenní provoz, rozvržení pracoviště a také popřípadě představit kolegy a vedení.

**TŘETÍ OSOBA (VRCHNÍ SESTRA):**

V rámci osobního pohovoru by měla být přítomna třetí osoba, která může a nemusí zasahovat do pohovoru. V této roli vidím vrchní sestru, která má určitě bohaté zkušenosti s pohovory a může se doptat na věci, které by měly důležitý dopad na celý pohovor.

Pohovor bude probíhat v demonstrační místnosti za přítomnosti zmíněných osob výše. Veškeré telefony budou vypnuty, aby nedocházelo k přerušování pohovoru.

**KONTROLNÍ OTÁZKY – RADIOLOGICKÝ ASISTENT (ABSOLVENT):**

1. „Proč jste se dal/a na studium oboru radiologického asistenta?“
2. „Během Vašeho studia, jste určitě absolvoval/a odbornou praxi. Co se Vám nejvíce líbilo a naopak nejméně?“
3. „Co očekáváte od nové práce?“
4. „Proč chcete pracovat zrovna na Onkologické klinice?“
5. „Někdy se dostanete do stresové situace. Co Vy a stres? Jaké máte zkušenosti s jeho vypořádáním se?“
6. „Jste týmový hráč?“
7. „Řekněte mi něco o sobě.“
8. „Máte nějaké otázky?“

**KONTROLNÍ OTÁZKY – RADIOLOGICKÝ ASISTENT:**

1. „Co bylo podle Vás největším úspěchem Vaší kariéry?“
2. „Jaké jsou nejdůležitější stránky Vaší nynější práce?“
3. „Co jste se ve svém současném zaměstnání naučil/a?“
4. „Vaše předešlé zaměstnání není z oboru radiační onkologie. Co Vás přimělo ke změně pracovního zaměření?“
5. „V rámci své práce jste musel/a vyřešit problémy, které nastaly na pracovišti. O jaké problémy se jednalo a jak jste je vyřešil/a?“
6. „Jaké máte zkušenosti s pacienty?“
7. „Co Vás zaujalo na tomto pracovním místě a proč?“
8. „Máte nějaké otázky?“

V následující tabulce č. 15 je vytvořený formulář pro osobní pohovory – radiologický asistent (absolvent).

Tabulka 15 Radiologický asistent (absolvent) – vlastní tvorba

<b>RADIOLOGICKÝ ASISTENT (ABSOLVENT)</b>
JMÉNO A PŘÍJMENÍ, TITUL UCHAZEČE:  DATUM NAROZENÍ:  DATUM REALIZACE POHOVORU:  PRACOVNÍ POZICE:  TERMÍN NÁSTUPU:  VÝŠE ÚVAZKU:
OTÁZKY:  1. „Proč jste se dal/a na studium oboru radiologického asistenta?“  2. „Během Vašeho studia, jste určitě absolvoval/a odbornou praxi. Co se Vám nejvíce líbilo a naopak nejméně?“  3. „Co očekáváte od nové práce?“  4. „Proč chcete pracovat zrovna na Onkologické klinice?“  5. „Někdy se dostanete do stresové situace. Co Vy a stres? Jaké máte zkušenosti s jeho vypořádáním se?“  6. „Jste týmový hráč?“  7. „Řekněte mi něco o sobě.“  8. „Máte nějaké otázky?“
DOPLŇUJÍCÍ OTÁZKY:

POZNÁMKY:	
V OLOMOUCI DNE:	VEDOUcí RADIOLOGICKÝ ASISTENT:

V tabulce č. 16 je vytvořený formulář pro osobní pohovory – radiologický asistent.

Tabulka 16 Radiologický asistent – vlastní tvorba

<b>RADIOLOGICKÝ ASISTENT</b>
JMÉNO A PŘÍJMENÍ, TITUL UCHAZEČE:
DATUM NAROZENÍ:
DATUM REALIZACE POHOVORU:
PRACOVNÍ POZICE:
TERMÍN NÁSTUPU:
VÝŠE ÚVAZKU:
OTÁZKY: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. „Co bylo podle Vás největším úspěchem Vaší kariéry?“</li> <li>2. „Jaké jsou nejdůležitější stránky Vaší nynější práce?“</li> <li>3. „Co jste se ve svém současném zaměstnání naučil/a?“</li> <li>4. „Vaše předešlé zaměstnání není z oboru radiační onkologie. Co Vás přimělo ke změně pracovního zaměření?“</li> <li>5. „V rámci své práce jste musel/a vyřešit problémy, které nastaly na pracovišti. O jaké problémy se jednalo a jak jste je vyřešil/a?“</li> <li>6. „Jaké máte zkušenosti s pacienty?“</li> <li>7. „Co Vás zaujalo na tomto pracovním místě a proč?“</li> </ol>

8. „Máte nějaké otázky?“	
DOPLŇUJÍCÍ OTÁZKY:	
POZNÁMKY:	
V OLOMOUCI DNE:	VEDOUcí RADIOLOGICKÝ ASISTENT:

### 5.2.1 Časový harmonogram projektu: II. část – kontrolní otázky k pohovoru

V této části bude v tabulce č. 17 zaznamenán časový harmonogram potřebný pro realizaci navrženého opatření.

Tabulka 17 Časový harmonogram projektu II. ČÁST – KONTROLNÍ OTÁZKY  
K POHOVORU – vlastní tvorba

Časový harmonogram projektu 2024	Červenec	Srpen	Září	Říjen
Definice projektu	X			
Složení projektového týmu		X		
Vytvoření formuláře		X		
Návrh projektu na zlepšení			X	
Schválení projektu oborem kvality			X	
Realizace projektu				X
Vyhodnocení projektu				X

Projekt II. ČÁST – KONTROLNÍ OTÁZKY K POHOVORU započne stejně jako první část projektu, a to v červenci 2024. Následující měsíc se určí tým pro vytvoření projektového týmu. V tomto období se můžou radiologičtí asistenti podílet na změnách předloženého návrhu (viz tabulky 15 a 16), kdy můžou otázky pozměnit či doplnit a poté formulář vytvořit. V září se předloží návrh projektu vedení onkologické kliniky a také ke schválení oborem kvality. Poté nastane v říjnu realizace projektu a jeho vyhodnocení.



### 5.2.2 Náklady projektu: II. část – kontrolní otázky k pohovoru

Jak bylo napsáno, FNOL se řadí mezi bezpapírovou nemocnici. Tím pádem bude vzniklý formulář opět v elektronické podobě a využit pro potřeby v okamžiku, kdy přijde uchazeč o volné pracovní místo k osobnímu pohovoru.

### 5.2.3 Riziko projektu: II. část – kontrolní otázky k pohovoru

V tabulce č. 18 jsou uvedena možná rizika projektu a jejich pravděpodobnost vzniku.

Tabulka 18 Rizika projektu II. ČÁST – KONTROLNÍ OTÁZKY K POHOVORU – vlastní tvorba

DRUH RIZIKA	ZÁVAŽNOST DOPADU RIZIKA	PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU RIZIKA
Záporné vyjádření organizace	STŘEDNÍ	NÍZKÁ
Nezájem ze strany vedení kliniky	<b>VYSOKÉ</b>	STŘEDNÍ
Zvýšené nároky na práci	STŘEDNÍ	NÍZKÉ

**Záporné vyjádření organizace** – toto riziko považuji za méně pravděpodobné, protože každá organizace nebo firma si přeje spolehlivé a odpovědné zaměstnance a pomocí dobře promyšlených otázek, lze takové lidi vyselektovat.

**Nezájem ze strany vedení kliniky** – zde je riziko vysoké, protože každý člověk, který má vyšší pozici nebo funkci si může myslet, že jeho způsob je ten nejlepší. Musí být přesně definováno, proč se s návrhem přišlo a jaké to bude mít výhody pro kliniku. Jde hlavně o nepodcenění přípravy na osobní pohovory.

**Zvýšené nároky na práci** – projekt může na první pohled vypadat složitě, ale pokud bude dobře sestavený projektový tým, tak se práce adekvátně rozdělí a tím se urychlí jeho realizace.

### **5.3 Shrnutí projektu**

Projekt byl rozdělen na dvě hlavní části, a to na vytvoření adaptačního plánu pro radiologické asistenty a vytvoření otázek vhodných pro osobní pohovor v rámci přijímání nových pracovníků. Na začátku je představen název projektu, abstrakt, cíle a cílové skupiny a řešení projektu. Obě části jsou doplněny návrhy možných formulářů, které by mohly do budoucna zefektivnit proces adaptace a zdokonalit výběr nových zaměstnanců. Nechybí zde časové harmonogramy, náklady na projekt a potenciální rizika.

## ZÁVĚR

Z výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat, že adaptační plán v rámci adaptace nových radiologických asistentů na oddělení ozařoven Onkologické kliniky Olomouc je důležité zavést do běžné praxe. Současný stav je nevyhovující a má příliš obecný charakter. Můj návrh adaptačního plánu pomůže novým radiologickým asistentům v lepším proškolení a začlenění do pracovního kolektivu. V rámci zlepšení adaptace byl navržen zavedení mentorů, kteří by měli na starost nové pracovníky. Byl vytvořen hodnotící list, který budou na konci adaptačního procesu vyplňovat nová zaměstnanci a tyto listy budou sloužit vedoucímu radiologickému asistentovi jako zpětná vazba ohledně profesionality a chování mentorů. Vypracované návrhy formulářů mohou být inspirací pro vytvoření oficiální dokumentace FNOL.

Z pohovoru s paní Mgr. Odehnalovou a radiologickou asistentkou lze vyvodit, že přijímací pohovor je velmi důležitým prvkem v rámci procesu přijímání nových zaměstnanců. Bohužel při analýze bylo zjištěno, že přijímací pohovory neprobíhají podle předpisů FNOL. Z toho důvodu bylo navrženo zlepšení ve formě dokumentů pro vedoucího radiologického asistenta, který se díky tomuto dokumentu bude moci lépe připravit na pohovor s uchazečem o volné pracovní místo.

Podle mého názoru je téma diplomové práce důležité v kontextu dnešní doby, kdy firmy či organizace hledají kvalifikované pracovníky, které chtějí dále rozvíjet a podporovat ve výkonu jejich profese.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 928 s. ISBN 9788024752587.

BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 280 s. ISBN 978-80-271-3823-4.

BĚLOHLÁVEK, František, 2017. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada. 192 s. ISBN 978-80-271-0433-8.

BRATTON, John et al., 2022. *Human Resource management: A critical approach*. Seventh edition. Glasgow: Bloomsbury Publishing, 506 s. ISBN 978-3520-1303-0.

CONRAD, D., GHOSH, A. and ISAACSON, M. (2015), "Employee motivation factors: A comparative study of the perceptions between physicians and physician leaders", *International Journal of Public Leadership*, Vol. 11 No. 2, pp. 92-106. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/IJPL-01-2015-0005>

ČESKO, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 84/2006. Paragraf 6 a 7. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

*Fakultní nemocnice Olomouc* [online]. Olomouc. Online [cit. 2024-03-11]. Dostupné z: <https://www.fnol.cz>

*Fakultní nemocnice Olomouc* [online]. Onkologická klinika. Olomouc. [cit. 2024-03-11]. Dostupné z: <https://onkologie.fnol.cz>

HOLÁTOVÁ, Darja; DOLEŽALOVÁ, Vlasta a BŘEZINOVÁ, Monika, 2018. *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích: vybrané faktory, procesy a vztahy v řízení*. Žilina: Georg, 173 s. ISBN 978-80-8154-260-2.

CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta, 2023. *Etika a hodnoty v organizacích*. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). Praha: Wolters Kluwer, 236 s. ISBN 978-80-7676-821-5.

CHONG, Jane XY, et al. *Satisfying newcomers' needs: The role of socialization tactics and supervisor autonomy support*. *Journal of Business and Psychology*, 2021, 36: pp. 315-331 [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: <https://espace.curtin.edu.au/bitstream/handle/20.500.11937/82435/82497.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

KAPP, Karl M., Deltcho VALTCHANOV a Ray PASTORE. Enhancing motivation in workplace training with casual games: a twelve month field study of retail employees. *Educational Technology Research* [online]. 2020, 68(5), 2263-2284 [cit. 2024-03-10]. ISSN 10421629. Dostupné z: doi:10.1007/s11423-020-09769-2

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Management (Grada). Praha: Grada. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

LEATHERBARROW, Charles a Janet FLETCHER, 2019. *Introduction to human resource management: A guide to HR in practice*. 4th edition. Great Britain: Kogan Page Limited, 541 s. ISBN 978 0 7494 8368 5.

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: Základy personalistiky*. 1. vydání. Prostějov: Computer Media s.r.o., 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.

METODICKÝ POKYN č. MP-P010-02. Adaptační proces – nelékařský zdravotnický pracovník. 6 s. Fakultní nemocnice Olomouc. Zdravotníků 248/7, 779 00 Olomouc.

MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Společnost (Academia). Praha: Academia, 192 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

PALÍŠKOVÁ, Marcela, LEGNEROVÁ, Kateřina, STRÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2021, 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

PAULÍK, Karel, 2017. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. Psyché (Grada). Praha: Grada, 376 s. ISBN 978-80-247-5646-2.

PETŘÍKOVÁ, Růžena; JANKŮ, Šárka a HOFBRUCKEROVÁ, Zdenka, 2020. *Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. [Průhonice]: Professional Publishing, 192 s. ISBN 978-80-88260-43-1.

SLOUKA, David, 2017. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: příručka pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 144 s. ISBN 978-80-271-0469-7.

TOMŠEJ, Jakub, 2023. *Zákoník práce v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. 5. vydání. Právo pro praxi. Praha: Grada Publishing, 200 s. ISBN 978-80-271-3981-1.

ŠATERA, Karel a BRODSKÝ, Zdeněk, c2014. *Řízení zdravotnických organizací: (učební text)*. Pardubice. Rumburk: SZdŠ a OA., 117 s. ISBN 978-80-86409-43-6.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada. Manažer, 200 s. ISBN 9788024752129.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplnění vydání. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-271-9527-5.

ŠPIRUDOVÁ, Lenka, 2015. *Doprovázení v ošetrovatelství II: doprovázení sester sestrami, mentorování, adaptační proces, supervize*. Sestra (Grada). Praha: Grada Publishing, 144 s. ISBN 978-80-247-5711-7.

TEGZE, Jan, 2018. *Full stack recruiter: new secrets revealed*. [Česko]: Jan Tegze, 130 s. ISBN 978-80-270-4818-2.

TEGZE, Jan, 2019. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: Techniky moderního recruitmentu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 328 s. ISBN 978-80-271-2361-2.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan, 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Management (Ústav práva a právní vědy). Praha: Ústav práva a právní vědy, 132 s. ISBN 978-80-87974-15-5.

VÉVODA, J., Š. VÉVODOVÁ a H. SOBOTKOVÁ. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost a motivaci všeobecných sester. *General Practitioner / Praktický Lekar* [online]. 2020, **100**, 44-49 [cit. 2024-03-10]. ISSN 00326739. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=146849845&scope=site>

VÉVODA, Jiří, 2013. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Vydání první. Praha: Grada Publishing, 160 s. ISBN 978-80-247-4732-3.

Vnitřní předpisy Fakultní nemocnice Olomouc. Zdravotníků 248/7, 779 00 Olomouc. Webové stránky: [www.fnol.cz](http://www.fnol.cz)

VOŽENÍLEK, David, Anna RABELOVÁ, Adam GREGOROVÍČ, Michaela PROCHÁZKOVÁ, Pavla ŠINDELÁŘOVÁ, Martin VACULÍK a Jakub PROCHÁZKA. Pracovní spokojenost jako mediátor vztahu mezi self-efficacy a výkonem. *Psychology* [online]. 2017, **8**(1), 31-39 [cit. 2024-03-10]. ISSN 18039278. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=125534591&scope=site>

ZÍTKOVÁ, Marie, Andrea POKORNÁ a Erna MIČUDOVÁ, 2015. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada Publishing, 164 s. ISBN 978-80-247-9757-4.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BRP	Business Proces Reengineering
CT	Výpočetní tomografie
FNOL	Fakultní nemocnice Olomouc
GDPR	General Data Protection Regulation
HR	Human Resources
KPR	kardiopulmonální resuscitace
NLZP	nelékařský zdravotnický pracovník
NNO	nenádorové onemocnění
NO	nádorové onemocnění
OD	odpověď
OT	otázka
PO	požární ochrana
SGRT	Surface Guided Radiation Therapy
tzv.	takzvaně



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1	Postup obsazování volných pracovních míst.....	23
Obrázek 2	Logo FNOL .....	39
Obrázek 3	Fakultní nemocnice Olomouc .....	45
Obrázek 4	Graf – časový interval adaptačního procesu.....	48
Obrázek 5	Graf – role mentora na onkologické klinice .....	49
Obrázek 6	Graf – vlastnosti mentora nebo patrona .....	50
Obrázek 7	Graf – Já v roli mentora nebo patrona.....	52
Obrázek 8	Graf – finanční ohodnocení mentora nebo patrona .....	52
Obrázek 9	Graf – zkušenosti s adaptačním procesem .....	53
Obrázek 10	Graf – zavedení adaptačního procesu.....	55
Obrázek 11	Graf – efektivnější zaškolení nového pracovníka .....	55
Obrázek 12	Lineární urychlovač TB1.....	63
Obrázek 13	Plánovací CT .....	66
Obrázek 14	RTG ozařovač.....	67
Obrázek 15	Brachyterapeutický stůl.....	68

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1	Vlastnosti dobrého patrona .....	14
Tabulka 2	Rozdělení adaptačního procesu do tří rovin .....	16
Tabulka 3	Synonyma pro motivaci .....	30
Tabulka 4	Maslowova klasifikace .....	31
Tabulka 5	Systém odměn .....	34
Tabulka 6	Výhody a nevýhody jednotlivých typů hodnocení zaměstnanců .....	35
Tabulka 7	Léčebná péče na Onkologické klinice na počet .....	42
Tabulka 8	Potřebné vlastnosti každého mentora .....	51
Tabulka 9	Zaškolení nových pracovníků na lineárním urychlovači .....	65
Tabulka 10	Zaškolení na plánovacím CT .....	67
Tabulka 11	Časový harmonogram projektu I. ČÁST – ADAPTAČNÍ PLÁN .....	70
Tabulka 12	Rizika projektu I. ČÁST – ADAPTAČNÍ PLÁN .....	71
Tabulka 13	Návrh adaptačního plánu .....	72
Tabulka 14	Hodnotící list .....	74
Tabulka 15	Radiologický asistent (absolvent) .....	77
Tabulka 16	Radiologický asistent .....	78
Tabulka 17	Časový harmonogram projektu II. ČÁST – KONTROLNÍ OTÁZKY K POHOVORU .....	80
Tabulka 18	Rizika projektu II. ČÁST – KONTROLNÍ OTÁZKY K POHOVORU .....	81

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Žádost o poskytnutí informace pro studijní účely/sběr dat

Příloha P II: Dotazníkové šetření

# PŘÍLOHA P I: ŽÁDOST O POSKYTNUTÍ INFORMACE PRO STUDIJNÍ ÚČELY/SBĚR DAT



FAKULTNÍ NEMOCNICE  
OLOMOUC  
Zdravotníků 248/7, 779 00 Olomouc  
Tel. 588 441 111, E-mail: info@fnol.cz  
IČ: 00098892

ODBOR KVALITY

Fm-MP-G015-05-ZADOST-001

verze č. 1, str. 1/2

## Žádost o poskytnutí informace pro studijní účely/sběr dat

Jméno a příjmení žadatele: Bc. Martin Petrásek, MBA

Datum narození: \_\_\_\_\_

Kontaktní adresa: \_\_\_\_\_

Přesný název školy/fakulty: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

Obor studia: Management ve zdravotnictví

Forma studia:  prezenční  kombinovaná  distanční

### Téma závěrečné práce:

Projekt zlepšení procesu příjmu a adaptace pracovníků ve vybrané firmě.

### Žadatel ve FNOL koná odbornou praxi:

ANO na pracovišti: \_\_\_\_\_ v termínu od: \_\_\_\_\_ do: \_\_\_\_\_

NE

### Žadatel je zaměstnancem FNOL:

ANO na pracovišti: Onkologická klinika - ozařovny

NE

Pracoviště FNOL dotčená průzkumem: Onkologická klinika

### Účel žádosti:

- sběr dat/zjišťování informací pro zpracování diplomové/bakalářské práce  
 sběr dat/zjišťování informací pro zpracování seminární/odborné práce  
 sběr dat/zjišťování informací pro jiný účel: (uvedte): \_\_\_\_\_

### Požadavek na (zaškrtněte):

V případě, že žadatel potřebuje získat informaci o počtech vyšetření/ošetření a předem má souhlas konkrétního pracoviště, že tato data mu budou poskytnuta vedením tohoto pracoviště bez nutnosti jeho nahlížení do zdravotnické dokumentace pacientů, vyplní oddíl „Ostatní – statistická data“. Jinak vyplní oddíl „Nahlížení do zdr. dokumentace“.

Dotazníková akce  pro pacienty FNOL  pro zaměstnance FNOL

Počet respondentů, kteří budou vyplňovat dotazník: 20

Termín, kdy proběhne vyplnění dotazníků: od: 2.4.2024 do: 12.4.2024

K vyplněné žádosti je nutno doložit vzor vašeho dotazníku.

### Nahlížení do zdravotnické dokumentace

Předpokládaný počet kusů zdravotnické dokumentace, do které bude žadatel nahlížet: \_\_\_\_\_

Termín, ve kterém bude žadatel nahlížet do zdravotnické dokumentace: od: \_\_\_\_\_ do: \_\_\_\_\_

Přesná specifikace co bude žadatel vyhledávat ve zdravotnické dokumentaci: \_\_\_\_\_

Při nahlížení do zdravotnické dokumentace bude do každé dokumentace vložen formulář Fm-MP-G015-05-NAHLED-001 Záznam o nahlédnutí do zdravotnické dokumentace pro účely výzkumu/studie.

Ostatní

kazuistika – počet:

vedení rozhovoru s pacientem FNOL – počet pacientů: \_\_\_\_\_

vedení rozhovoru se zaměstnancem FNOL – počet zaměstnanců: 1 povolání: personalistka/ta

K vyplněné žádosti je nutno doložit vzor rozhovoru (orientační okruh otázek).

statistická data – informace o počtech např. zdravotnických výkonů, vyšetření, určité agendy (např. porodnost), přístrojích

jiné (specifikujte): \_\_\_\_\_

Za které období budou data zjišťována: za poslední 3 roky

Kdy proběhne sběr dat žadatelem: od: 2.4.2024 do: 12.4.2024

Přesná specifikace co bude žadatel zjišťovat: pouze základní údaje o FNOL, například její historii, hospodaření, volná pracovní místa apod.

Způsob zveřejnění závěrečné/seminární práce: elektronická forma (STAG - platforma univerzity)

Budete FNOL uvádět jako „zdroj dat“ ve své práci?  ANO  NE

Poučení:

Žadatel souhlasí se zpracováním jeho osobních údajů dle zásad GDPR pro účely evidence této žádosti. Zavazuje se zachovat mlčenlivost o skutečnostech, o nichž se dozví v souvislosti s prováděným výzkumem a sběrem dat/informací.

Žadatel (datum podpis): \_\_\_\_\_

Schválil (datum podpis): \_\_\_\_\_

Poznámky:

V případě, že žadatel požádá o poskytnutí údajů, které jsou chráněny právními předpisy, je nutno předložit souhlas žadatele s poskytnutím těchto údajů. Žadatel je povinen poskytnout všechny údaje, které jsou nezbytné pro zpracování žádosti.

Dotazníková práce  pro pracovní FNOL  pro zaměstnance FNOL

Počet respondentů, kteří budou vyplňovat dotazník: 20

Termín, kdy proběhne vyplnění dotazníků: od: 2.4.2024 do: 12.4.2024

K vyplněné žádosti je nutno doložit vzor vašeho dotazníku.

Nahřazení do zdravotnické dokumentace

Předběžný počet kazuistických dokumentů, do které bude žadatel nahřazen: \_\_\_\_\_

Termín, ve kterém bude žadatel nahřazen do zdravotnické dokumentace: od: \_\_\_\_\_ do: \_\_\_\_\_

Přesná specifikace co bude žadatel vyhledávat ve zdravotnické dokumentaci: \_\_\_\_\_

Při nahřazení do zdravotnické dokumentace bude do každé dokumentace vložen formulář FM-MP-G018-05-

NAHŘED-001. Zároveň o nahřazení do zdravotnické dokumentace pro účely výzkumu studie.

## PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

### DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ V RÁMCI DIPLOMOVÉ PRÁCE NA TÉMA:

#### Projekt zlepšení procesu příjmu a adaptace pracovníků ve vybrané firmě

Dobrý den, předložený dotazník bude sloužit ke zpracování praktické části mé diplomové práce. V tomto dotazníku se chci zaměřit na problematiku adaptačního procesu na Onkologické klinice ve Fakultní nemocnici Olomouc. Dotazník bude anonymní a nebude použit za jiným účelem. Předem děkuji za jeho vyplnění.

1. Co se Vám vybaví pod pojmem adaptační proces? Svoji odpověď napište.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Jaký časový interval pro adaptační proces je podle Vás nejvhodnější?  
Odpověď zakroužkujte.

- a) od prvního dne nástupu – 3 měsíce
- b) 3 měsíce – 6 měsíců
- c) 6 měsíců – 1 rok
- d) více jak 1 rok

**3.** Mentor nebo také patron je osoba, která dohlíží na nového pracovníka, předává mu své znalosti, zkušenosti a je s ním po dobu jeho začlenění v rámci pracovního procesu. Může mu dopřát i psychickou podporu a kdykoliv se na něj může nový pracovník obrátit. Myslíte si, že na naší klinice jsou kolegové, kteří by se na tuto roli hodili? Odpověď zakroužkujte.

- a) ANO
- b) NE
- c) NEJSEM SI JISTÝ/JISTÁ

**4.** Jaké podle Vás musí tato osoba splňovat požadavky pro roli mentora nebo patrona? Vyjmenujte alespoň 3 vlastnosti. Svoji odpověď napište.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**5.** Umíte si představit sebe sama v této roli? Odpověď zakroužkujte.

- 1. ANO
- 2. NE

**6.** Je podle Vás vhodné, aby tento pracovník byl ohodnocen nad rámec svého platu? Odpověď zakroužkujte.

- 1. ANO
- 2. NE

**7.** Máte osobní zkušenost s adaptačním procesem po nástupu do zaměstnání? Odpověď zakroužkujte.

- ANO
- NE

**8.** Pokud Vaše odpověď na otázku č. 7 byla ANO, jaké zkušenosti to jsou?  
Svoji odpověď napište.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**9.** Myslíte si, že adaptační proces v rámci Vašeho zaměstnání by měl podstatný význam či smysl v jeho zavedení? Odpověď zakroužkujte.

1. ANO
2. NE

**10.** Pokud Vaše odpověď na otázku č. 9 byla ANO, je pravděpodobné, že by zaškolení nového pracovníka proběhlo efektivněji a tím by byl mnohem rychleji posilou týmu? Odpověď zakroužkujte.

- ANO
- NE
- NEJSEM SI JISTÝ/JISTÁ