

Projekt zlepšení procesu příjmu a adaptace pracovníků ve vybrané firmě

Bc. Monika Kostková



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

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Monika Kostková
Osobní číslo: M23215
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 na téma příjem a adaptace nových pracovníků a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného procesu příjmu a adaptace nových pracovníků ve vybrané organizaci.
- Navrhněte opatření vedoucí ke zlepšení adaptace pracovníků.
- Pro realizaci projektu zpracujte časovou, nákladovou a rizikovou analýzu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London: Kogan Page, 2020. ISBN 978-0-7494-9827-6.
BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
LEATHERBARROW, Charles a FLETCHER, Janet. *Introduction to Human Resource Management: A Guide to HR in Practice*. 4th ed. New York: Kogan Page, 2018. ISBN 978-0-7494-8368-5.
LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

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

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně, dne

.....

podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se věnuje příjmu a adaptaci pracovníků ve vybrané organizaci. Cílem je analýza a vyhodnocení současného stavu příjmu a adaptace pracovníků, identifikace nedostatků a návrh opatření pro zlepšení na Patologicko-anatomickém oddělení v organizaci XY. Teoretická část obsahuje dvě hlavní kapitoly, a to příjem pracovníků a adaptace pracovníků. Dále je zpracovaná rešerše podle odborné literatury a stanovené výzkumné otázky pro praktickou část. V praktické části je představena organizace XY a Patologicko– anatomické oddělení. Následuje analýza a vyhodnocení současného stavu příjmu a adaptace pracovníků na oddělení, identifikace nedostatků a vypracování návrhů pro zlepšení. Na závěr je vypracována projektová část, která obsahuje časovou, rizikovou a nákladovou analýzu pro vytvořené návrhy zlepšení.

Klíčová slova: adaptace, příjem pracovníka, adaptační plán, adaptační nástroje

ABSTRACT

The thesis pays attention to the recruitment and adaptation of workers in a selected organization. The aim is to analyse and evaluate the current state of the recruitment and the adaptation of workers, also to identify shortcomings and to suggest measures for an improvement in the Pathological-Anatomical Department of the organization XY. The theoretical part contains two main chapters, namely recruitment of workers and adaptation of workers. Furthermore, the research in the scholar literature is carried out and the research questions are set for the practical part. The practical part introduces the organization XY and its Pathological-Anatomical Department. This is followed by an analysis and evaluation of the current state of recruitment and adaptation of workers in the department, the identification of shortcomings and suggestions for the improvement are made. Finally, a project part containing a time, risk and cost analysis for the created improvement suggestions is provided.

Keywords: adaptation, employee recruitment, adaptation plan, adaptation tools

Velké poděkování patří, panu doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. za výborné vedení mé diplomové práce, kolektivu Patologicko-anatomického oddělení, všem respondentům za spolupráci, své rodině a příteli za podporu po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	14
2 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	16
2.1 PRACOVNÍ SMLOUVA.....	17
2.2 PRACOVNÍ POMĚR.....	18
2.3 PSYCHOLOGICKÁ SMLOUVA.....	18
3 ADAPTACE PRACOVNÍKA.....	20
3.1 DEFINICE ADAPTACE.....	20
3.2 CÍLE ADAPTACE.....	21
3.3 OBLASTI ADAPTACE.....	22
3.3.1 Formální a neformální adaptace.....	22
3.3.2 Pracovní a sociální adaptace.....	22
4 FÁZE ADAPTAČNÍHO PROCESU.....	24
5 OSOBY PODÍLEJÍCÍ SE NA ADAPTACI PRACOVNÍKA.....	25
6 PRŮBĚH A NÁSTROJE ADAPTAČNÍHO PROCESU.....	27
6.1 ADAPTAČNÍ PLÁN.....	27
6.2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKA V ADAPTAČNÍM PROCESU.....	31
6.3 VZDĚLÁVÁNÍ.....	32
6.4 NEJČASTĚJŠÍ CHYBY PŘI ADAPTAČNÍM PROCESU.....	35
7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	36
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	38
8 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....	39
8.1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE XY.....	39
8.2 PATOLOGICKO – ANATOMICKÉ ODDĚLENÍ.....	40
9 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	43
9.1 SMĚRNICE ADAPTAČNÍHO PROCESU.....	43
9.1.1 Popis a metodika.....	44
9.1.2 Všeobecná část – teoretická a praktická.....	44
9.1.3 Specializovaná část – teoretická a praktická.....	45
9.1.4 Hodnocení.....	45
9.2 ADAPTAČNÍ PLÁN PAO.....	45
9.3 PŘÍJEM PRACOVNÍKŮ.....	47
9.4 PROCES ADAPTACE PRACOVNÍKŮ.....	49

9.4.1	Sociální adaptace	52
9.4.2	Pracovní adaptace	53
9.4.3	Vzdělávání	53
9.4.4	Doplňující informace k adaptačnímu procesu	54
10	SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	56
11	PROJEKTOVÁ ČÁST	58
11.1	NÁVRH ZLEPŠENÍ PRO PŘÍJEM PRACOVNÍKŮ	58
11.1.1	Nahlédnutí do smlouvy předem	58
11.1.2	Zjišťování očekávání zaměstnance a jejich naplnění	60
11.1.3	Vstupní balíček s orientační brožurkou	62
11.2	NÁVRH ZLEPŠENÍ PRO ADAPTACI PRACOVNÍKŮ.....	65
11.2.1	Seznámení pracovníka s adaptačním plánem	65
11.2.2	Zavedení průběžných rozhovorů	66
11.2.3	Mentor	66
11.2.4	Volnočasové akce	69
11.2.5	Školící aktivity	70
11.2.6	Zavedení video instrukcí	72
12	SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	75
	ZÁVĚR.....	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ	82
	SEZNAM TABULEK.....	83
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Diplomová práce se věnuje příjmu a adaptaci pracovníka, což je důležitou součástí řízení lidských zdrojů ve firmách, zdravotních zařízení, tedy v každé organizaci. Příjem pracovníka a jeho adaptace na novém pracovišti je velmi významnou a důležitou oblastí každé organizace, proto by této problematice měl být kladen velký důraz. Správný příjem a adaptace pracovníků je zásadním faktorem pro úspěch organizace, pro požadovaný pracovní výkon pracovníků, ale také pro jejich spokojenost a motivaci. Důležité je mít dobře sestavený adaptační plán a další adaptační nástroje pro úspěšnou adaptaci nových pracovníků.

Zdravotnické zařízení má adaptační proces zpracovaný ve formě řízeného dokumentu (směrnice), avšak se vždy mohou objevit nedostatky, které se mohou vylepšit. Mým cílem tedy je analyzovat a vyhodnotit současný stav příjmu a adaptace pracovníků, identifikovat nedostatky a navrhnout opatření pro zlepšení na PAO.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Tato diplomová práce je zaměřena na příjem a adaptaci pracovníků ve vybrané organizaci. Cílem diplomové práce je analýza a vyhodnocení současného stavu příjmu a adaptace nových pracovníků, identifikace nedostatků a návrh opatření pro zlepšení na Patologicko- anatomickém oddělení (dále jen PAO) v organizaci XY. Pro zpracování diplomové práce jsem si vybrala toto oddělení, protože zde pracuji jako zdravotní laborant.

Teoretická část diplomové práce je zpracovaná podle odborné literatury, díky které následně vznikla teoretická východiska a byly stanoveny výzkumné otázky.

V praktické části je analyzován a vyhodnocen současný stav a příjmu a adaptace nových pracovníků. Analýza proběhla formou polostrukturovaných rozhovorů s respondenty a za pomoci řízených dokumentů organizace XY a PAO. Polostrukturované rozhovory proběhly s 5 respondenty, a to s vrchní sestrou oddělení PAO, náměstkyní nelékařských profesí a třemi zaměstnanci PAO, kteří nastoupili do zaměstnání do 12 měsíců.

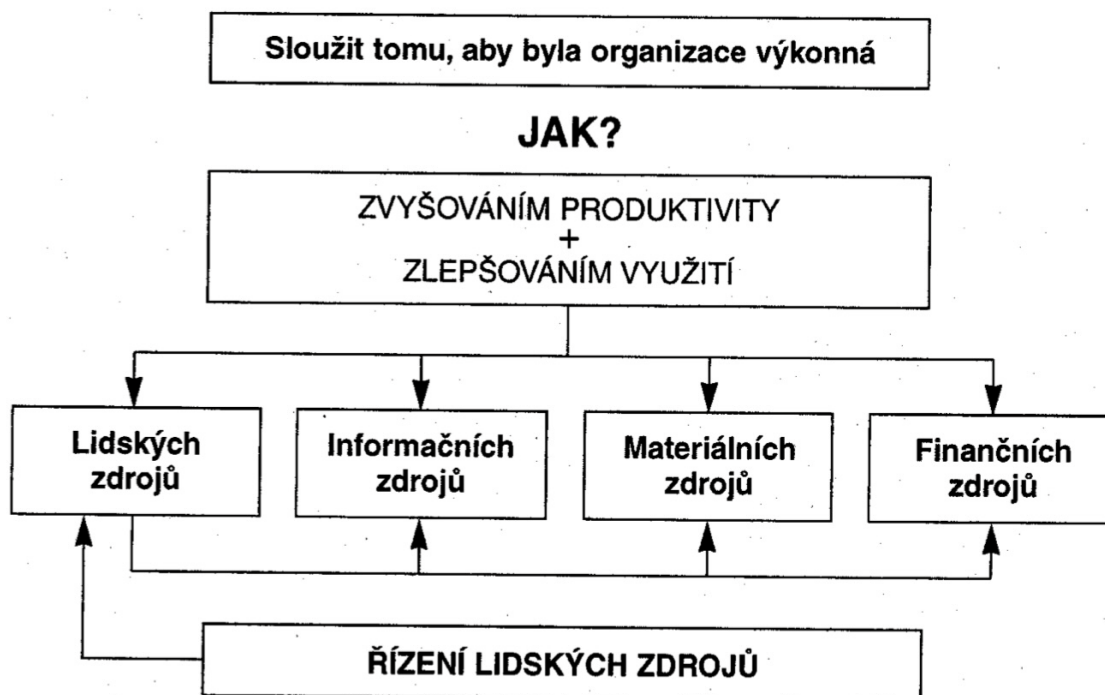
Po vyhodnocení současného stavu v porovnání s odbornou literaturou jsou identifikovány nedostatky v těchto oblastech. Následně jsou v projektové části navrženy opatření pro zlepšení a s tím spojená časová, riziková a nákladová analýza vypracovaných návrhů.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Diplomová práce je zaměřena na zlepšení procesu příjmu a adaptace pracovníků ve vybrané firmě. Příjem a adaptace pracovníků je důležitou součástí řízení lidských zdrojů ve firmě, která zahrnuje oblasti personálního obsazení (příjem a adaptace pracovníků), udržování pracovníků ve firmě, způsoby odměňování, řízení výkonnosti pracovníků, péče o odcházející pracovníky apod. (Management Study Guide, 2008).

Podle Armstronga a Taylora (2015) lze ŘLZ definovat jako *“strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.”* Hlavním cílem ŘLZ je řídit a rozvíjet lidský potenciál v organizacích. Mezi základní cíle také patří umožnění organizaci dosáhnout optimálních výsledků a přizpůsobení řízení organizace potřebám pracovníků (Lochmannová, 2016). Mezi další cíle ŘLZ patří podpora dosahování strategických cílů organizace pomocí vytváření a uplatňování strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace, přispívání k rozvíjení kultury zabývající se dosahováním vysokého výkonu, zajištění talentovaných, kvalifikovaných a oddaných lidí organizaci, mít zájem o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, uplatňování etického přístupu v rámci řízení lidí (Armstrong a Taylor, 2015).



Obrázek 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Zdroj: Koubek, 2015

Obecným úkolem ŘLZ je výkonnost organizace a neustálé zlepšování výkonu. Tento úkol je možné podporovat zlepšováním a využitím všech zdrojů organizace, což jsou lidské, informační, materiální a finanční zdroje. ŘLZ je zaměřeno na zlepšování využití a rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Lidské zdroje však rozhodují také o materiálních a finančních zdrojích, tudíž ŘLZ jsou zodpovědné i za využívání zbývajících zdrojů organizace (Koubek, 2015).

2 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Přijímání pracovníků zahrnuje různé personální činnosti, které umožňují nástup nového zaměstnance na dané pracoviště v organizaci. Tyto činnosti následují po informování uchazeče o jeho přijetí a akceptaci nabídky zaměstnaní ze strany uchazeče. V užším pojetí tento proces souvisí s počáteční fází vzniku pracovního poměru zaměstnance. V širším pojetí se jedná o činnosti související s přechodem již zaměstnaného pracovníka na nové místo v rámci stejné organizace (Lochmannová, 2016). Před vznikem pracovního poměru je proveden nábor zaměstnanců. V této souvislosti je známe, že zaměstnavatel může požadovat po novém pracovníkovi relevantní údaje pro uzavření smlouvy a plnění povinností zaměstnance (Tomšej, 2020). Zaměstnavatel však už nemá právo ptát se na osobní informace, které se netýkají výkonu práce a měl by dbát na dodržení antidiskriminačního zákona (Urbancová a Vrabcová, 2023).

Jakmile pracovník podepíše pracovní smlouvu je zařazen do personální evidence což představuje zajištění osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení apod. Součástí přijímání pracovníka je také jeho uvedení na pracoviště, které zajišťuje pracovník personálního útvaru a formálně jej předá jeho bezprostřednímu nadřízenému. Dále je pracovník seznámen s jeho právy a povinnostmi a s bezpečností práce a ochrany zdraví při práci. Následně je seznámen s ostatními pracovníky daného oddělení, popřípadě s jeho školitelem, dále získává informace o sociálně hygienických podmínkách práce. Na závěr je zaveden na dané pracovní místo, kde bude vykonávat svou práci. Zde mu jsou přiděleny zařízení potřebné k jeho práci a jsou mu přiděleny první pracovní úkoly (Koubek, 2015).

Před nástupem pracovníka do práce je dobré s ním navázat kontakt, a to pomocí mailu, telefonicky nebo sjednáním osobní schůzky. Na osobní schůzce může být pro pracovníka připraven orientační balíček se všemi základními informací o dané organizaci a jeho pracovním místě. Cílem je posílit pozitivní očekávání a zájem zaměstnance o danou pracovní pozici (Pavlík, 2014).

2.1 Pracovní smlouva

K založení pracovního poměru je nutno uzavřít pracovní smlouvu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Podle Zákoníku práce je předepsána písemnou formou (Chládková a Bukovjan, 2024). U stávajícího pracovníka, který přechází na nové místo v rámci organizace, je nutné udělat novou smlouvu nebo dodatek ke stávající smlouvě. V případě nového pracovníka je nutné vypracovat novou smlouvu. S návrhem smlouvy by měl být pracovník seznámen, aby měl možnost se k danému návrhu vyjádřit (Měrtlová, 2014). V dnešní době již nestačí mít vypracovanou smlouvu v podobě jednorázové šablony pro všechny zaměstnance, ale naopak by zaměstnanec měl mít možnost vyjádřit se k návrhu během jejího vypracovávání. Organizaci by tedy měla umožnit diskusi s uchazečem o zaměstnání nad připravovaným návrhem. Smlouva mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem musí být uzavřena nejpozději v den nástupu do práce (Lochmannová, 2016).

Pracovní smlouva musí obsahovat tři povinné náležitosti:

- druh práce,
- místo výkonu práce,
- den nástupu do práce (Chládková a Bukovjan, 2024).

Druh práce je vymezen okruhem daných pracovních úkolů příslušné k vykonávané pracovní pozici. Místo výkonu práce je vymezeno pracovištěm, kde má zaměstnanec vykonávat sjednané pracovní úkoly. Dnem nástupu do práce je den, kdy vznikne pracovní poměr a který je uveden v pracovní smlouvě (Šikýř, 2014).

Pracovní smlouva také obsahuje další náležitosti, které nejsou dané zákonem, ale jsou vypracovány dle dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Jedná se například o mzdové podmínky, zkušební dobu, dobu trvání pracovní smlouvy, souhlas zaměstnance s vysíláním na pracovní cesty a další (Lochmannová, 2016).

2.2 Pracovní poměr

Ke vzniku pracovního poměru může dojít dvěma způsoby, a to uzavřením smlouvy a jmenováním. Pracovní poměr vzniká dnem, který byl sjednán jako den nástupu nebo dnem, který byl sjednán jako den jmenování na pracovní místo. Dle ustanovení § 31 zákoníku práce je zaměstnavatel povinen před uzavřením pracovního poměru seznámit fyzickou osobu s právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovní smlouvy, s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování a s povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů. Dále musí zaměstnavatel zajistit, aby se fyzická osoba podrobila vstupní lékařské prohlídce (Chládková a Bukovjan, 2024).

2.3 Psychologická smlouva

Psychologická smlouva je neformální a právně nezávazná. Jedná se o porozumění mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci, díky kterému se buduje respekt, důvěra a dobré vztahy (Leatherbarrow a Fletcher, 2018).

Psychologická smlouva představuje soubor nepsaných očekávání mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich zaměstnavatelem. Zaměstnanec a zaměstnavatel navzájem očekávají akce a reakce, které zaměstnavatel očekává na oplátku od svých zaměstnanců a zaměstnanci od svých zaměstnavatelů.

Zaměstnanci od zaměstnavatele očekávají spravedlivé odměňování, slušné jednání, příležitost k dalšímu růstu a prokázání svých předností, pracovní úkoly, které odpovídají jejich schopnostem a zpětnou vazbu o tom, jak se jim vede. Zaměstnavatelé od zaměstnanců očekávají oddanost hodnotám organizace, ochotu, loajálnost, zlepšování pověsti organizace, a především podání pracovního výkonu ve prospěch organizace.

Hlavním význam psychologické smlouvy je, že očekávání ze strany zaměstnance či zaměstnavatele mají podobu nevyslovených předpokladů. Na obou stranách může vzniknout zklamání, která však mohou být zmírněná zaměstnavatelem, který tato očekávání řídí.

Psychologická smlouva je oporou zaměstnaneckého poměru a z hlediska zaměstnanců se zaměřuje na tyto aspekty:

- spravedlivé jednání ze strany zaměstnavatele
- jistota zaměstnání
- možnost využití svých schopností

- možnost kariérního růstu a rozvoje
- dodržování slibů ze strany zaměstnavatele a managementu

Z hlediska zaměstnavatele jsou pokryty aspekty zaměstnaneckého poměru jako je úsilí, ochota, oddanost, loajalita a schopnost (Armstrong a Taylor 2015).

3 ADAPTACE PRACOVNÍKA

Po přijmutí nového pracovníka do organizace následuje jeho adaptace (Mužík a Krpálek, 2017). Nový pracovník musí projít adaptací na pracovní prostředí a konkrétní pracovní místo, na které byl přijat. Každá profese je jinak náročná, proto se liší podmínky adaptace. Profesionální adaptace je tedy individuální proces, v němž se každý pracovník vyrovnává s náročností své práce např. zdravotní sestra si musí přivyknout na události kolem umírání a smrti. Z psychologického hlediska je adaptace funkcí osobnosti tzn. jinak se přizpůsobí extrovert a jinak introvert. U člověka rozlišujeme dva typy přizpůsobení, a to biologické a sociální. Pomocí nepodmíněných reflexních mechanismů a homeostatických procesů probíhá biologická adaptace. Sociální adaptace je chápána jako vztah mezi člověkem a prostředím jenž je ovlivněno vnitřními neboli osobnostními a vnějšími faktory. Člověk se tedy při sociálním přizpůsobení adaptuje na podmínky společenského života (Mellanová, 2017).

Při obsazování pracovních pozic v organizaci je vynaloženo mnoho úsilí a času v podobě procesu náboru, výběru a přijetí zaměstnance. Je důležité, aby organizace zajišťovala vhodné podmínky pro nově přijatého zaměstnance, aby se seznámil s pracovními úkoly a podmínkami a také s pracovním a sociálním prostředím. Za těchto podmínek může být zaměstnanec rychleji a efektivněji zařazen do chodu organizace a pracovního kolektivu a získá potřebné znalosti a dovednosti. Je tedy velmi důležité dbát na orientaci neboli adaptaci, přizpůsobení a představení nového zaměstnance v organizaci (Nekoranec a Nagyová, 2014).

Podle Ludvíka (2019) je adaptace nového pracovníka jednou z nejnáročnějších částí řízení lidských zdrojů, jelikož je zde pracovník, kterého chceme začlenit do procesu organizace, aby mohl efektivně pracovat a napomáhat mechanismu organizace.

3.1 Definice adaptace

Podle Koubka (2015 str. 192) zní definice adaptace následovně: *„Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků předcházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl*

požadované úrovni. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.“

Adaptace nového pracovníka neboli orientace pracovníka je proces seznamování se s organizací, náplní a stylem práce, vnitřními předpisy, tedy s podmínkami, v kterých bude pracovník vykonávat svou práci (Lochmannová, 2016). Adaptace zahrnuje činnosti pro rozvoj odborných, sociálních a osobnostních charakteristik nového pracovníka. Probíhá v přesně vymezeném čase, který je dán zkušební dobou, obvykle v prvních 3 měsících po nástupu a podle adaptačního plánu (Barták, 2023).

3.2 Cíle adaptace

Podle Tomanové (2022) hlavním cílem adaptačního procesu je získání informací a odborných zkušeností pro samostatný, kvalitní a spolehlivý výkon na daném pracovním místě, na které je pracovník přijat.

Další cíle jsou:

- začlenění pracovníka do sociálního prostředí organizací a do mezilidských vztahů v pracovním kolektivu.
- orientace pracovníka v úkolech a požadavcích, které se týkají daného pracovního místa.
- orientace pracovníka v cílech a strategii dané organizace.
- včasné odchytní potenciálu nového pracovníka pro návaznost na vzdělání a rozvojový plán.

Podle Armstronga a Taylora (2015) je smyslem adaptace uvítání nového pracovníka v organizaci a poskytnutí potřebných informací k rychlejšímu začlenění a zvládnutí své práce. Cílem je:

- zvládnutí počáteční fáze nejistoty
- motivace nového pracovníka, aby zůstal v organizaci a s tím související navození pozitivního vztahu k organizaci
- nejrychlejší dosažení požadovaného pracovního výkonu
- snížení pravděpodobnosti odchodu nového pracovníka z organizace

Dvořáková (2012) uvádí, že cílem řízené adaptace je také snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců, snížení ztrát na produktivitě a zvýšení pracovní spokojenosti.

3.3 Oblasti adaptace

Podle Pruknera (2014) rozlišujeme tři oblasti adaptace:

1. Celopodniková – jedná se o informace, které se týkají celého podniku.
2. Útvarová – jedná se o informace, které se týkají daného útvaru, ve kterém je zařazen= určité pracovní místo.
3. Orientace na pracovní místo – jedná se o informace, které se týkají již určitého pracovního místa

Adaptace probíhá formálním a neformálním způsobem. Dále rozlišujeme pracovní a sociální adaptaci, které jsou důležité pro rychlé seznámení se s pracovním prostředím a spolupracovníky (Měrtllová, 2014).

3.3.1 Formální a neformální adaptace

Formální adaptace probíhá systematickým procesem adaptačního procesu, který probíhá pod vedením manažera, pověřeného zaměstnance nebo zkušeného spolupracovníka (Němec et al., 2014).

Neformální adaptace se uskutečňuje spontánně, pod vlivem spolupracovníků a sociálního okolí (Němec et al., 2014). Při neformální adaptaci pracovník využívá vlastní zkušenosti, rozhovory a kontakt se svými kolegy a nadřízeným. Výhodou je silnější vztah působení nového pracovníka v dané organizaci, nevýhodou je možné riziko odchodu pracovníka kvůli nedostatečné podpoře a motivace (Mužík a Krpálek, 2017).

3.3.2 Pracovní a sociální adaptace

Podstatou sociální adaptace je vlídné přijetí nového pracovníka do kolektivu. Důležité je seznámení s ostatními pracovníky, je dobré učit jednoho patrona po dobu 1. týdnu, který se bude novému pracovníkovi věnovat. Tím pádem bude pracovník v psychické pohodě, rychleji se bude orientovat v novém kolektivu a pracovních úkolech (Měrtllová, 2014). Podstatné je, aby pracovník věděl, na koho se může obracet a kdo v organizaci za co zodpovídá, díky tomu se urychlí jeho práce a předejde se tím i možným konfliktům. Je dobré seznámit nového pracovníka s neformálními pravidly a zvyky soužití v organizaci. Příkladem může být káva, která je v kuchyňce dostupná pro všechny, aby si pracovník

donesl svůj vlastní hrneček, jednou za měsíc se chodí na bowling nebo na výlet atd. (Pilařová, 2016).

Díky pracovní adaptaci nový pracovník poznává, jak firma funguje, orientuje se v prostorech firmy a dochází k zaučení na pracovním místě. Dále také dostává informace týkající se povinností zaměstnance a požadavků na zaměstnance (Měrtlová, 2014).

4 FÁZE ADAPTAČNÍHO PROCESU

V literatuře jsou uvedeny různé modely fází adaptačního procesu. V této kapitole jsou uvedeny a popsány tři fáze adaptačního procesu, které uvádí Kociánová (2010):

1. přednástupní fáze
2. nástupní fáze
3. integrační fáze

V přednástupní fázi se jedná o anticipační socializaci a rozhodnutí pro místo. Anticipační socializací se rozumí zkušenosti, které přijímaný pracovník získal před nástupem na novou pracovní pozici a také jeho hodnoty a postoje, které jsou ovlivněny výchovou (Kociánová, 2010). Je to tedy období mezi dokončeným náborovým procesem a prvním dnem v zaměstnání. Tato fáze je již započata při pohovoru personalisty či nadřízeného s uchazečem o zaměstnání. Uchazeč se již seznamuje s pozicí, firemní kulturou, fungováním firmy a vytváří si určitou představu a očekávání o práci (Křížová, 2021).

V nástupní fázi probíhá nástup nováčka do organizace a dochází ke konfrontaci, kde se střetává očekávání organizace a pracovníka s realitou. V této fázi začíná adaptační období pracovníka (Kociánová, 2010). Nováček se seznamuje s ostatními spolupracovníky a se svým mentorem, začíná se orientovat v novém prostředí a novém pracovním místě. V této fázi je důležité nenechat nováčka v nejistotě a na pochybách (Křížová, 2021).

V integrační fázi je cílem překonání odborné a sociální integrace. Pracovník se adaptuje hlavně pracovně (Kociánová, 2010).

5 OSOBY PODÍLEJÍCÍ SE NA ADAPTACI PRACOVNÍKA

V této kapitole budou uvedeni účastníci adaptačního procesu.

a) Personalista

Úkolem personalisty je předat zaměstnanci veškeré informace, které se týkají základních zájmů všech. Předává mu tedy tzv. rámcovou orientaci, což jsou informace týkající se celopodnikové orientace. Většina organizací nabízí nováčkům informační příručku, která je seznámí s organizací, její strukturou a vizemi, pracovními podmínkami, způsoby odměňování atd. (Lochmannová, 2016).

b) Vedoucí

Následně je pracovník uveden k jeho vedoucímu organizační jednotky, což je například obchodní náměstek, který mu předá informace o úkolech a postavení organizační jednotky a předá pracovníka jeho přímému nadřízenému. To může být například mistr, který nováčka seznamuje s pracovními úkoly, právy a povinnostmi, předpisy týkající se pracoviště, bezpečnosti a ochrany. Dále jej formálně seznámí s ostatními kolegy, s kterými bude spolupracovat a také ho informuje o zvyklostech a tradicích na pracovišti (Lochmannová, 2016).

c) Patron/mentor

Patron je průvodcem nového pracovníka po dobu jeho adaptace, nejlépe je to zaměstnanec daného pracoviště, který mu předá odborné znalosti a zkušenosti (Pavlík, 2014). Nový pracovník by měl být předán svému patronovi, jehož úkolem je předat nováčkovi odborné znalosti a začlenit ho do pracovního kolektivu, aby se po absolvování adaptačního procesu mohl stát plnohodnotným pracovníkem na daném pracovišti. Pro úspěšnou adaptaci musí patron umět komunikovat s novými pracovníky a podporovat je za cílem vzájemného porozumění (MY). Je třeba aby nováček pochopil, že dobře sehraný tým může dosahovat lepších výsledků než jednotlivec (Barták, 2023).

Barták (2023) charakterizuje dobrého patrona následovně:

- Správný patron napomáhá nováčkům zvládnout adaptaci, pomáhá tedy jim a nikoliv sobě. Snaží se, aby nováček porozuměl, co se od něho očekává a zároveň co on může očekávat od organizace.

- Dále mu ukazuje, jak samostatně zvládnout, pochopit a využít své znalosti a dovednosti, aby nováček věděl, co dělat, proč a jak to dělat. Proaktivní motivaci – přání a chtění to udělat a následné osvojení znalostí, dovedností a očekávání.
- Napomáhá nováčkovi začlenit se do pracovního kolektivu a socializovat se.
- Soustředí se na proces a realizaci adaptace a snaží se dospět k cílům adaptačního programu.
- Posiluje sebedůvěru a víru ve vlastní schopnosti nováčka. Směřuje tedy k JÁ perspektivě a k vzájemné závislosti MY. To znamená, že nováček se posouvá od přístupu: „Ty mě naučíš“ k uvědomění si vlastní odpovědnosti: „Já to zvládu“, „Já za to odpovídám“. Dále pokračuje k vzájemné závislosti MY, což znamená: „My společně dosáhneme cílů adaptace“.

d) Nový pracovník

Nově přijatý pracovník na konkrétní pracovní místo, který prochází adaptačním procesem, aby mohl co nejrychleji spolehlivě a samostatně plnit své pracovní povinnosti (Pavlík, 2014).

Adaptace pracovníka by měla probíhat spoluprací personalisty a vedoucího zaměstnance. Většinu informací týkající se základních zájmů vše předává personalista a dále mu při nástupním rozhovoru poskytují informace k celopodnikové orientaci. Zpravidla mu jsou tyto informace sděleny na úvodním školení a pracovníkovi je předána informační příručka. Tato příručka obsahuje informace o struktuře organizace a její politiky, pracovních podmínkách, způsobu odměňování, o možnostech zaměstnaneckých výhod a benefitů apod. Pracovník je personalistou uveden vedoucímu útvaru, který mu podá informace o úkolech a postavení útvaru a dále je předán jeho přímému nadřízenému. Ústní formou je pracovník od nadřízeného seznámen s jeho právy a povinnostmi, pracovními úkoly a podmínkami na pracovišti a o bezpečnosti práce. Následně je představen spolupracovníkům na pracovišti a je seznámen se zvyklostmi a tradicemi pracoviště. Novému pracovníkovi je určen patron, který ho zaškoluje na danou pracovní pozici a začleňuje ho do sociálního prostředí pracoviště (Dvořáková et al., 2012).

6 PRŮBĚH A NÁSTROJE ADAPTAČNÍHO PROCESU

Váchal a Vochozka (2013) uvádí, že řízený adaptační proces může být rozdělen podle konkrétních skupin zaměstnanců:

- nově nastupující zaměstnanec
- zaměstnanec, který se vrací po delší nepřítomnosti (např. po mateřské dovolené)
- zaměstnanec, který přechází na jinou pracovní pozici v rámci organizace

Na úplném začátku adaptačního procesu je důležitá příprava kolektivu na nového pracovníka a příprava nového pracovníka na kolektiv, do kterého bude patřit. Manažer či vedoucí musí sestavit adaptační plán pro nového pracovníka a dostatečně informovat všechny zúčastněné. Nováčka má na starosti mentor, který je zodpovědný za jeho začlenění do týmu a na kterého se může obracet s dotazy. Mentorem bývá zkušený či služebně starší zaměstnanec. Důležité je kontrolovat, zda je adaptační plán plněn a jestli není potřeba jeho změna či úprava (Šedivý a Medlíková, 2017).

Aby byl zajištěn zaměstnanec, který je dobře připraven k plnění pracovních úkolů je velkou pomocí správně provedený adaptační proces, který má vliv na utváření pozitivního vztahu zaměstnance k organizace a své pracovní pozici (Gajda, 2015).

6.1 Adaptační plán

V každé organizaci by měla být vypracována dokumentace se všemi potřebnými informacemi pro absolvování adaptačního procesu. Adaptační plán by měl být rozpracován za pomoci školitele a nového pracovníka do úkolového a časového harmonogramu (Špirudová, 2015). Adaptační plán by měl být rozložen do delšího časového období. Na různých pracovních pozicích je požadován jiný průběh adaptace, který by měl být prováděn s ohledem na povahu pracovního místa a osobnosti pracovníka. Následně je tento proces formálně a systematicky vyhodnocen. (Měrtlová, 2014). Za správný průběh adaptace nese odpovědnost pracovník a jeho nadřízený, dále personalista, patron pracovníka, a ostatní spolupracovníci, kteří podílí na adaptačních aktivitách nového pracovníka (Kociánová, 2010). Adaptační plán by měl být vypracován tak, aby bylo přihlíženo k náročnosti pracovní pozice, k věku přijatého zaměstnance a k jeho dosavadním zkušenostem a schopnostem (Váchal a Vochozka, 2013).

Adaptace probíhá formou adaptačního programu, který je započat dnem, kdy nový pracovník nastupuje do organizace. Probíhá za pomoci různých metod vzdělávání pracovníka. Na pracovišti se setkává s instruktáží, rotací práce, asistováním či udělováním práce. Dále se také zúčastňuje semináře, pracovní porady apod. Adaptační program končí uplynutím zkušební doby, kdy záleží na rozhodnutí vedoucího, zda je pracovník připraven vykonávat sjednanou práci (Němec et al., 2014).

Barták (2023) uvádí základní body adaptačního programu nového pracovníka. Hned na začátku adaptačního programu by měl být pracovník seznámen s ostatními pracovníky a kulturou organizace. Také by měl být informován ohledně pracovních podmínek, stylu práce apod. Dalším krokem je zajištění patrona, který se bude po celou zkušební dobu novému pracovníkovi věnovat, projedná s ním adaptační program a s ním související termínové úkoly, které jsou obvykle rozplánované do tří měsíců zkušební doby. Pracovník je obeznámen, na koho se může obrátit v případě pomoci a podpory, což je hlavně patron, ale také jeho nadřízený či spolupracovníci. Postup adaptace nového pracovníka by měl být monitorován a průběžně hodnocen. Na závěr je provedeno zhodnocení plánu adaptace, kdy po úspěšném zvládnutí adaptace následuje zařazení pracovníka na místo, na které se připravoval. Může dojít i k tzv. podmíněčnému zařazení pracovníka, kdy je po něm požadováno doplnění potřebných znalostí do stanoveného termínu, nebo je pracovník přeřazen na jiné pracovní místo, které odpovídá jeho znalostem a dovednostem. V případě neúspěšného zvládnutí adaptačního plánu a chybění snahy a zlepšení dovedností pracovníka, dochází k ukončení pracovního poměru.

Tabulka 1 Hlavní nástroje adaptačního programu

Adaptační nástroj	Odpovědnost
Udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do firmy, předání písemných informací o firmě (brožury, firemní noviny)	Personální útvar
Předání a vysvětlení informačních materiálů jako jsou informace o organizaci firmy, firemní kultura apod.	Personální útvar
Předání a vysvětlení adaptačního plánu	Přímý nadřízený
Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem	Přímý nadřízený
Seznámení se spolupracovníky	Přímý nadřízený
Pravidelné rozhovory se zaměstnancem – ověření průběhu a výsledků adaptace	Přímý nadřízený
Seznámení se s činností dalších útvarů	Vedoucí útvarů
Účast na orientačním tréninku	Personální útvar
Kontrola průběhu adaptačního procesu	Personální útvar
Vyhodnocení adaptačního procesu	Personální útvar, přímý nadřízený

(Zdroj: Dvořáková et al., 2012)

V tabulce 1 jsou zobrazeny obecné nástroje, které jsou využívány v adaptačním programu. Tyto nástroje jsou následně rozděleny podle příslušné odpovědnosti mezi personální útvar, přímého nadřízeného a vedoucího útvaru.

Adaptační plán může být zhotoven formou formuláře, který obsahuje jméno a příjmení pracovníka, příslušný útvar či oddělení, pracovní pozici a den nástupu. Formulář obsahuje jednotlivé naplánované aktivity a odpovědné osoby. Při splnění daného úkolu je do formuláře zaznamenán termín a podpis odpovědné osoby. Lze do formuláře také doplnit další informace a připomínky k adaptaci. Následně po skončení adaptačního období je na závěr napsáno hodnocení nadřízeného (Kociánová, 2010).

Průběh aktivit a postup adaptačního plánu (Měrtllová, 2014):

1. Předání základních informací o organizaci a písemné materiály novému zaměstnanci, k těmto formalitám může dojít před podpisem smlouvy.
2. Při podepsání smlouvy následuje rozhovor s nadřízeným i s personalistou a získává písemně i ústně další informace.
3. V období mezi podepsáním smlouvy a dnem nástupu se doporučuje udržovat s pracovníkem kontakt, aby mu byla případně poskytnuta pomoc při řešení problémů např. s ubytováním, nebo mu byly poskytnuty další nezbytné informace.
4. V den nástupu je pracovník zařazen do osobní evidence, je mu vystaven průkaz, mzdový a evidenční list. Dále je proveden po organizaci a příslušném útvaru a je seznámen se svými kolegy a pracovním místem.
5. V prvním týdnu má pracovník několik pohovorů s nadřízeným a ostatními pracovníky. Učí se, na koho se může obracet v souvislosti své práce a s nadřízeným jsou plánovány jeho první pracovní úkoly.
6. V druhém týdnu pracovník začíná plnit své pracovní úkoly na dané pracovní pozici, mělo by dojít k setkání s nadřízeným a personalistou.
7. Ve třetím a čtvrtém týdnu může pracovník absolvovat krátká školení. Dále dochází k hodnocení průběhu adaptace a řešení případných problémů, což zajišťuje nadřízený a personalista.
8. V druhém až pátém měsíci pracovník postupně plní všechny úkoly své pracovní pozice a 1x za dva týdny se setkává se svým nadřízeným, který s ním následně konzultuje a vyhodnocuje adaptaci. Zde již pracovník může absolvovat krátká školení týkající se pracovní pozice.
9. V šestém měsíci se adaptační období ukončuje a hodnotí se pracovní výkon pracovníka a v případě potřeby je zajištěno dalšího vzdělávání a rozvoj.

Některé organizace při předávání písemných materiálů a základních informací o organizaci, mají připravené tzv. orientační balíčky. Tyto balíčky slouží k seznámení nového pracovníka s celopodnikovou a úsekovou orientací (Měrtllová, 2014). Tyto informační materiály mohou být podporou pro adaptaci pracovníka. Příručka či brožurka obsahuje základní informace o organizaci jako jsou:

- Informace o organizaci, její činnosti, vize, mise apod.
- Struktura organizace
- Telefonní a e-mailové kontakty na pracovníky organizace
- Základní organizační normy jako je pracovní řád
- Pracovní podmínky jako je pracovní doba, dovolená, BOZP apod.)
- Způsoby odměňování např. termín výplat
- Zaměstnanecké benefity
- Možnost vzdělávání a kariérního růstu
- Cestovné a diety
- Vzory formulářů
- Odborné záležitosti apod. (Kociánová, 2010).

6.2 Hodnocení pracovníka v adaptačním procesu

Důležitou součástí adaptačního procesu jsou průběžná hodnocení procesu a výsledků adaptace. Hodnotí se, jak se pracovník vyrovnal s úkoly svého pracovního místa a s ním souvisejícími problémy, dále se hodnotí jeho přístup k práci, začlenění do kolektivu a vytváření zdravých mezilidských vztahů apod. (Koubek, 2015).

Kontrola a hodnocení průběhu adaptace může mít formu dotazníků nebo rozhovorů. Vyplnění formulářů od nového pracovníka může být nápomocné pro zjištění informací kde a s čím mají potíže. Rozhovor přímého nadřízeného s pracovníkem je však nejefektivnější formou zpětné vazby. (Dvořáková et al., 2012).

V průběhu adaptace je důležitý osobní kontakt mezi pracovníkem a přímým nadřízeným. Při rozhovoru nadřízeného nebo personálního útvaru s novým pracovníkem by měla být zjišťována jeho spokojenost, měla by se sledovat adaptace na pracovní prostředí a začlenění do kolektivu. Pracovník by měl hovořit o jeho pocitech z organizace, pracovních úkolů a spolupracovníků. Nadřízený by měl kontrolovat, jak pracovník zvládá svou práci a měl by mu předávat zpětnou vazbu ohledně jeho správném či nesprávném plnění úkolů. Na konci adaptačního období by měl nadřízený vyhodnotit dosavadní působení pracovníka na dané pozici (Kociánová, 2010).

Patron a přímý nadřízený průběžně pozorují činnost nového pracovníka a jeho začlenění do kolektivu. Jejich úkolem je také podat zpětnou vazbu ohledně úspěšnosti či neúspěšnosti probíhající adaptace. Na kontrole procesu adaptace a realizaci adaptačního plánu se podílí patron a personalita. Patron a personalista nebo patron a přímý nadřízený formulují závěreční hodnocení adaptace a úroveň úspěšnosti pracovníka. Vedoucí nebo přímý nadřízený následně rozhodne o uplatnění zaměstnance a případně navrhne jeho další kariérní rozvoj (Dvořáková et al., 2012).

Zdali proběhla adaptace pracovníka úspěšně či neúspěšně posuzuje přímý nadřízený nebo vedoucí útvaru. Patron a spolupracovníci mohou doplnit hodnocení pracovníka a mohou podat výpověď, jak vidí průběh adaptace ze své strany. Hodnocení pracovníka v adaptačním procesu vypovídá o jeho spokojenosti s prací a začlenění do kolektivu a organizace. Personální útvar tak i získává informace potřebné k případnému zdokonalování adaptačního programu (Dvořáková et al., 2012).

Na konci adaptačního období manažer zjišťuje, jak adaptace proběhla a jaké má pracovník poznatky ohledně své práce a organizace. Důležité je také zjistit, jak se cítí a jak byl zapojen do soužití organizace. Pracovník následně doplní protokol svým názorem a poznatky dle potřeby může navrhnout nějaká opatření např. prodloužení adaptační doby (Šedivý a Medlíková, 2017).

Šedivý a Medlíková (2017) také uvádí, že v praxi je důležité vyplňování adaptačního protokolu novým pracovníkem, který v něm uvádí, jak se začlenil do kolektivu a života organizace, jeho nové poznatky, práce, která se mu daří či nedaří apod.

Jak zmiňuji výše pracovník je v adaptačním procesu průběžně hodnocen a kontrolován. Tato kontrola a vyhodnocení může probíhat v podobě dotazníku či rozhovoru. Je důležité, aby pracovník získával zpětnou vazbu, aby věděl, jak se mu daří a mohl se svým nadřízeným řešit případné problémy. Je dobré, když zpětná vazba neprobíhá pouze formálně, ale i neformálně v přátelské atmosféře.

6.3 Vzdělávání

Tuto kapitulu jsem do teoretické části zahrnula, protože vzdělávání je důležitou součástí adaptace pracovníka a napomáhá mu rychleji a efektivněji vykonávat pracovní úkoly. Této oblasti se budu nadále věnovat v praktické a projektové části.

Díky hodnocení pracovního výkonu, má možnost nadřazený analyzovat rozvojový potenciál pracovníka, který mu dále umožní jeho další kariérní růst. Hodnocení je také účelné pro pracovníka, jako zpětná vazba a motivace, zda dělá vše správně (Mužík a Krpálek, 2017).

Každá organizace potřebuje pracovníky s vysokou a vhodnou úrovní znalostí, dovedností a schopností, a právě díky procesu učení a rozvoje jsou zajištěni informovaní, kvalifikovaní a angažovaní pracovníci. Organizace zajišťuje jednotlivcům či celému týmu vzdělávací akce a programy, vedení a koučování poskytované manažery apod. Učení znamená proces, díky kterému člověk rozvíjí a získává dovednosti, znalosti a schopnosti. Učení zahrnuje také úpravu chování a postojů člověka. Pojem vzdělávání je tedy konkrétně rozvoj znalostí, hodnoty a porozumění ve všech aspektech života (Armstrong a Taylor, 2020).

Podle Šikýře (2016) je vzdělávání zaměstnanců účelné pro systematické utváření, prohlubování a rozšiřování znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců k plnění úkolů dané pracovní pozice. Zaměstnanec se tak připravuje na změny podmínek a požadavků pracovní pozice nebo celé organizace. Vzdělávání je o získávání nových znalostí a dovedností. Zaměstnanci mohou využívat vzdělávání k tomu, aby zlepšili způsob, jakým dělají svou práci a získali nové znalosti pro pokročení v kariéře (Leatherbarrow a Fletcher, 2018).

Zaměstnanec se během svého zaměstnání a života ve společnosti odborně a všeobecně vzdělává. Všechny znalosti, dovednosti a schopnosti, které si zaměstnanec rozšiřuje během všeobecného a odborného vzdělávání tvoří kvalifikaci člověka. Odborné vzdělávání zaměstnanců zahrnuje zaškolení (adaptace), doškolování, přeškolování a rozvoj (Šikýř, 2016).

Adaptační proces má vzdělávací aspekt. Jedná se o využívání a formování pracovních schopností pracovníka, aby mohl vykonávat úkoly svého pracovního místa. Jsou zde zahrnuty odborné znalosti, informace o pracovních postupech a technologiích využívané v dané organizace. Nezbytné jsou také informace o možnosti rozšiřování kvalifikace, tudíž adaptace bývá často zařazena do systému vzdělávání pracovníků v organizaci. Při identifikaci potřeby vzdělávání u pracovníků bývají podkladem pravidelná hodnocení jejich pracovního výkonu (Koubek, 2015).

Leatherbarrow a Fletcher (2018) uvádí dvě kategorie vzdělávání a to:

1. Metody, které jsou využívány na pracovišti při výkonu práce – „on the job“
2. Metody, které jsou využívány ke vzdělávání mimo pracoviště – „off the job“

Mezi metody používané na pracovišti patří:

- Instruktaž pracovních úkolů – je to nejpoužívanější metoda, kdy zkušený pracovník předvede pracovní postup novému pracovníkovi, který se pozorováním a napodobováním tento postup naučí.
- Mentoring – mentor radí, stimuluje, a pomáhá i v růstu pracovníka, který je buď nový nebo se dále vzdělává.
- Rotace práce – vzdělávaný pracovník rotuje na různé pracovní úseky organizace či oddělení vždy na určité období.
- Pracovní porady – pracovníkům jsou předávány informace, které se týkají jejich vlastního pracoviště či celé organizace (Koubek, 2015).

Mezi metody používané mimo pracoviště patří:

- Přednáška – předávání teoretických znalostí
- Demonstrování – předání znalostí a dovedností názorným způsobem. Používá se audiovizuální technika, počítače, trenažéry apod.
- Případová studie – je to rozšířená a oblíbená metoda vzdělávání. Jedná se o skutečná či smyšlená vylíčení organizačního problému. Úkolem účastníků vzdělávání je tento problém diagnostikovat a navrhnout řešení.
- E-learning: jedná se o vzdělávání pomocí počítačů, jejíž používání značně stoupá. Pomocí počítače je možné simulovat pracovní situaci, dále usnadňují učení pomocí grafů a obrázků, schémat, testů a cvičení (Koubek, 2015).

V organizaci XY, ve které pracuji, jsou školení například bezpečnost práce, hygiena, požární bezpečnost apod. již zpracována e-learningově. Pro zaměstnance je to velmi výhodné, mohou si zvolit tempo výuky, kurzy obsahují různá videa, obrázky, vyplňovací cvičení apod.

Pokud organizace efektivně vzdělává své zaměstnance zkracuje tím jejich dobu zapracování, pomáhá jim ke kariérnímu růstu, zlepšuje jejich výkonnost, zaměstnanci jsou

spokojenější, je využíván jejich potenciál a organizace tak dosahuje svých strategických cílů (Barták, 2023).

6.4 Nejčastější chyby při adaptačním procesu

Při adaptačním procesu může docházet k různým úskalím a chybám, což může vést k nedostatečné adaptaci pracovníka a může dojít k podání neuspokojivého výkonu a nespokojenosti pracovníka a s tím související odchod z organizace.

Pavlík (2014) uvádí největší chyby spojené s adaptací pracovníka:

- Ponechání nového pracovníka bez pomoci a podpory.
- V průběhu adaptace není pracovník hodnocen. K hodnocení dojde až na konci adaptačního období. Pracovník nemá zpětnou vazbu o tom, jak se mu daří.
- Absence adaptačního plánu nebo jeho špatné nastavení.
- Mentor nebo nadřízený se dostatečně nevěnuje novému pracovníkovi.
- Nedostatečné začlenění nového pracovníka do kolektivu.
- Pracovník neví, co se od něj očekává a od začátku adaptace nemá dostatek pracovních úkolů a nudí se.

7 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části diplomové práce jsou na základě literárních a internetových zdrojů zpracovány pojmy řízení lidských zdrojů, jejich význam a definice, přijímání pracovníků a s tím související pracovní smlouva a pracovní poměr. V dalších kapitolách je zpracováno téma adaptace pracovníka. Zde je vysvětlena definice adaptace, její cíle, oblasti, průběh, nástroje a hodnocení. Okrajově je také popsáno vzdělávání, které je součástí adaptačního procesu pro rychlejší a efektivnější výkonnosti pracovníka.

Teoretická část je východiskem pro zpracování praktické části, ve které bude představena organizace XY, analyzován a vyhodnocen současný stav a v závislosti na tom bude navržen projekt na zlepšení.

Pro úspěšnou adaptaci pracovníků je důležité, aby se organizace věnovala pracovní a sociální adaptaci, zajistila mentora pro pracovníka, měla správně nastavený adaptační proces a s tím i související vyhodnocení adaptačního procesu a průběžného hodnocení pracovního výkonu. Dále budu zjišťovat, analyzovat a vyhodnocovat, zda se organizace těmto bodům věnuje.

Na základě teoretické části, která se týká příjmu pracovníků jsem stanovila následující výzkumné otázky:

1. Jaká je komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem před dnem nástupu?
2. Je umožněno novému zaměstnanci nahlédnout do pracovní smlouvy předem?
3. Zjišťují se v organizaci při nástupu očekávání zaměstnance?

Na základě teoretické části, která se týká adaptace pracovníků jsem stanovila následující výzkumné otázky:

1. Je dodržována pracovní a sociální adaptace nově nastupujících pracovníků?
2. Jaký je průběh adaptačního procesu?
3. Kdo se podílí na adaptačním procesu?
4. Jak je proces adaptace včetně jeho výsledku hodnocen?

Výzkumné otázky jsou také základem pro rozhovory s respondenty, díky kterým budu následně analyzovat a vyhodnocovat současný stav v organizaci XY a dále podle analyzovaných nedostatků navrhnu projekt zlepšení.

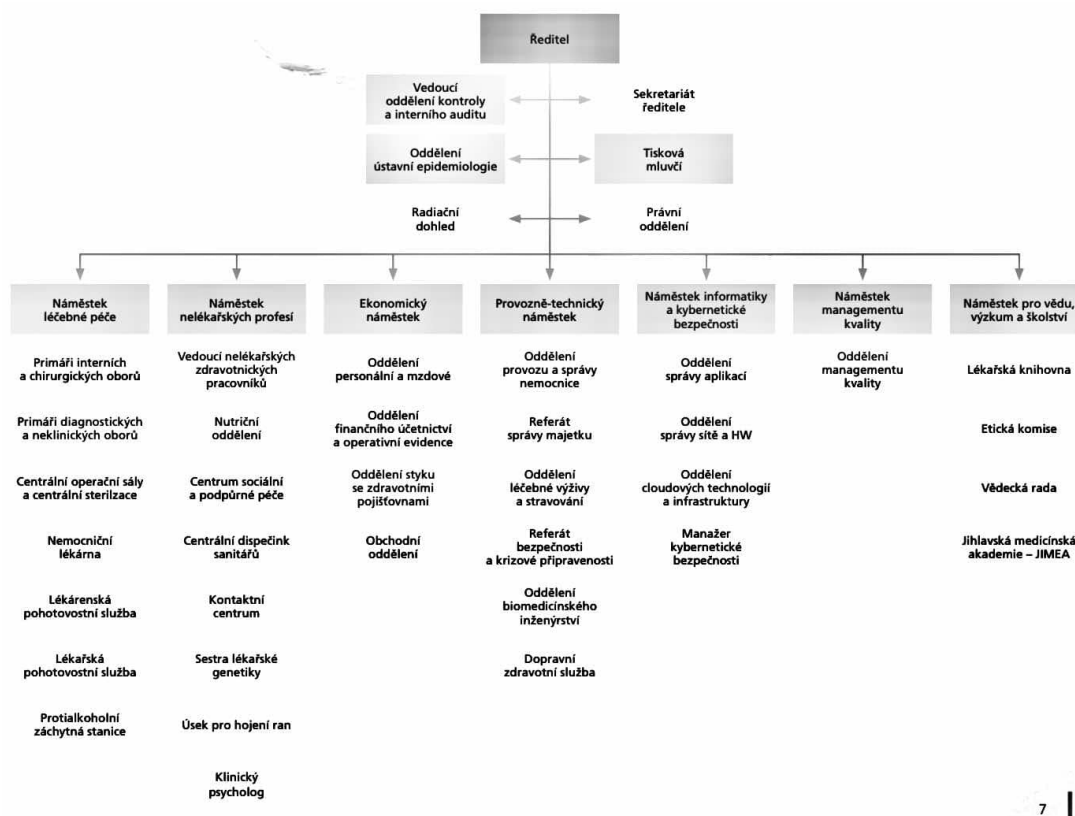
II PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Pro praktickou část diplomové práce jsem zvolila zdravotnické zařízení, ve kterém pracuji jako zdravotní laborant na Patologicko-anatomickém oddělení (dále jen PAO). Z důvodu anonymity, na které jsem se domluvila s vedením organizace, budou zmíněny pouze základní informace o zdravotnickém zařízení. Nadále o něm budu hovořit jako o organizaci XY nebo o zdravotnickém zařízení.

8.1 Charakteristika organizace XY

Zdravotnické zařízení poskytuje zdravotní péči, která zahrnuje ambulantní a lůžkovou péči a specializovanou diagnostickou a léčebnou péči. Organizace také zajišťuje preventivní péči a lékárenskou činnost. Také provádí vědeckou, vzdělávací a informační činnost ve zdravotnictví. Konkrétně provádí klinické hodnocení účinků léků a nové zdravotnické techniky a vědecko-výzkumnou činnost (Výroční zpráva, 2023). Na obrázku 2 je zobrazena organizační struktura organizace XY.

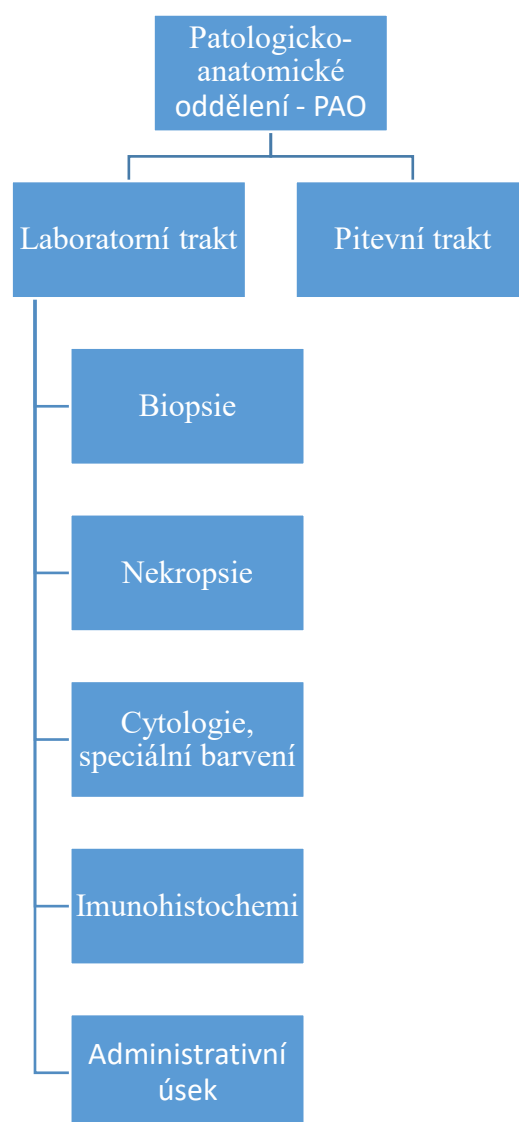


Obrázek 2 Organizační struktura organizace XY

(Zdroj: Výroční zpráva, 2023)

8.2 Patologicko – anatomické oddělení

Patologicko-anatomické oddělení je základním diagnostickým oborem, které se dělí na laboratorní část a pitevní trakt, což zobrazuje obrázek 3. PAO zpracovává bioptické vzorky, provádí speciální histologická vyšetření, imunohistochemická a cytologická vyšetření. Také se zde provádějí pitvy, jejichž součástí je zpracování nekroptických vzorků. Vzorky jsou dodávány z klinických oddělení a odborných ambulancí organizace XY (Laboratorní příručka, 2023).



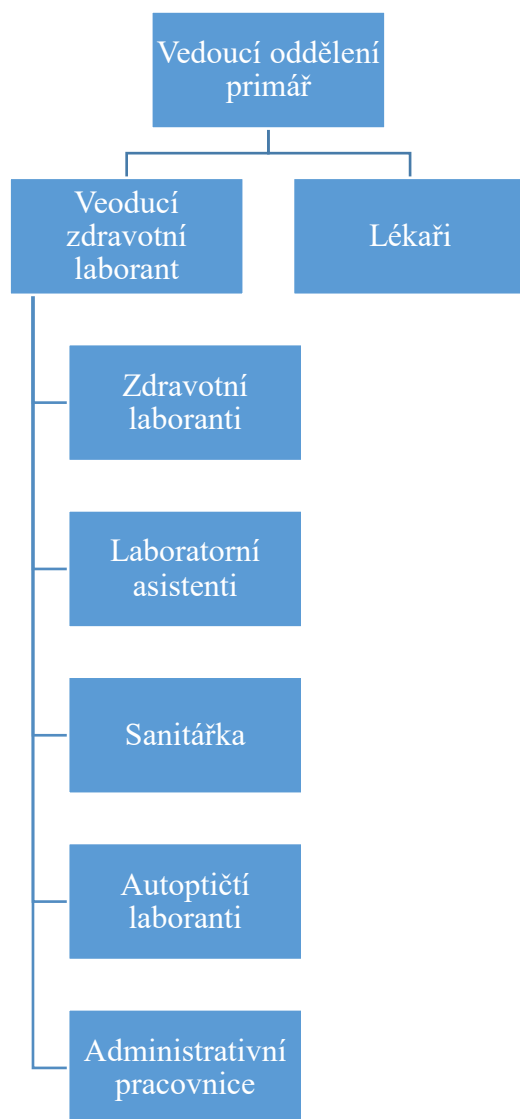
Obrázek 3 Rozdělení laboratoře

(Zdroj: vlastní)

V laboratořích se histologicky vyšetřují vzorky tkání a orgánů, které jsou získány při operaci excizí, resekci, kyretáží, punkcí, při endoskopickém vyšetření apod. Také se

histologicky vyšetřují tkáně odebrané při pitvě. Dále se provádí cytologické vyšetření výpotků tělních dutin, punkční cytologie a exfoliativní cytologie. Laboratoř také provádí imunohistologické vyšetření. Všechny používané metody jsou vypracované v dokumentu Standardní operační postupy – SOP, což jsou pracovní postupy, které jsou součástí řízené dokumentace PAO a revidují se 1x za 3 roky nebo dle potřeby (Laboratorní příručka, 2023).

Personální obsazení tvoří: primářka, vedoucí laborantka, 5 lékařů, 4 zdravotní laboranti s VŠ vzděláním nebo atestací, 2 laboratorní asistenti, 2 autoptičtí laboranti, 2 sekretářky a sanitářka, což zobrazuje obrázek 4.



Obrázek 4 Organizační struktura PAO

(Zdroj: vlastní)

Laboratoř je držitel osvědčení dozorového auditu B (NASKL II). PAO je zahrnuto do systému externího hodnocení kvality, které opakovaně absolvovalo s výbornými výsledky.

PAO má systém kvality vypracovaný ve shodě s požadavky normy ČSN EN ISO 15189. Všechny postupy jsou detailně popsány v interní řízené dokumentaci pracoviště (SOP, PP), laboratorní příručce PAO, která je řízeným dokumentem organizace XY (Laboratorní příručka, 2023).

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Pro analýzu současného stavu příjmu a adaptace nových pracovníků na PAO jsem zvolila kvalitativní výzkum ve formě polostrukturovaných rozhovorů a vyhodnocení vnitřní dokumentace. Rozhovory proběhly na přelomu února a března. Respondentů bylo celkem pět. Zvolila jsem vrchní laborantku PAO, náměstkyni nelékařských profesí a tři zaměstnance PAO, kteří byli přijati cca před 12 měsíci. Zaměstnance jsem si označila jako Z1, Z2 a Z3.

Rozhovory probíhaly ve zdravotnickém zařízení. Rozhovory byly nahrávány a celkový čas nahrávání se všemi respondenty byl 63 minuty a 24 sekundy. Vyhodnocení rozhovorů proběhlo ve srovnání s teoretickou částí za doporučení odborné literatury.

Všichni respondenti podepsali informovaný souhlas s poskytnutím výzkumného rozhovoru, což znamená, že byli informováni o účelu a průběhu rozhovoru, o cílech diplomové práce, o nahrávání rozhovoru, kdy zvukový záznam nebude poskytnut třetím stranám a po ukončení výzkumu bude smazán, a na závěr také o anonymitě. Také jsme s vedením nemocnice podepsali žádost o provedení výzkumu v rámci zpracování diplomové práce ve zdravotnickém zařízení z důvodu ochrany GDPR.

Provedené rozhovory s respondenty jsem v následujících podkapitolách srovnala s doporučením literatury a na závěr jsem odpověděla na výzkumné otázky, které jsem si stanovila. V kapitole 9.1 jsem předložila řízené dokumenty, které mi zdravotnické zařízení dovolilo použít.

9.1 Směrnice adaptačního procesu

Zdrojem informací v následujících kapitolách 9.1 a 9.2 je řízený dokument – směrnice adaptačního procesu daného zdravotnického zařízení. Ve zdravotnickém zařízení je obecná směrnice adaptačního procesu pro všechny zaměstnance. Účelem této směrnice je stanovit jednotný postup pro průběh adaptačního procesu všech kategorií zaměstnanců. Za zpracování plánu adaptačního procesu, průběh, ukončení, dokumentaci a závěrečné hodnocení zodpovídá u lékařů primář oddělení, u nelékařských zdravotnických pracovníků, kteří podléhají přímo primáři oddělení za závěrečné hodnocení zodpovídá primář, u ostatních nelékařských zdravotnických pracovníků vrchní sestra, u ostatních kategorií zaměstnanců vedoucí úseku/oddělení. Školitel zodpovídá za průběh praktické části adaptačního procesu.

Adaptační proces je důležitou součástí profesního růstu zaměstnance. Cílem je upevnění teoretických znalostí a jejich uplatnění v praxi v souladu s požadavky pracoviště. Během této doby zaměstnanci získají znalosti o organizačním a provozním zajištění pracoviště a požadované odborné znalosti a dovednosti.

Doba trvání adaptace je stanovena na 6 měsíců. U nových zaměstnanců, kteří již mají minimálně tříměsíční praxi na srovnatelné pozici, probíhá adaptační proces 3 měsíce. Zaměstnanci s prokazatelnou dlouhodobou praxí na srovnatelném pracovišti ve srovnatelné pozici mohou projít zkráceným adaptačním procesem dle rozhodnutí ředitele nebo jeho zástupce. Nesplní-li zaměstnanec požadavky adaptace během stanovené doby, může mu být doba prodloužena až o stejný časový úsek, to znamená až o jeden násobek stanovené doby od nástupu do pracovního poměru. Důvody prodloužení mohou být: nezvládnutí odborné činnosti, dlouhodobá odůvodněná nepřítomnost v práci, změna pracoviště v průběhu adaptace.

9.1.1 Popis a metodika

1. den – seznámení s pracovištěm a spolupracovníky, vymezení náplně činnosti a kompetencí, pracovní doba, požadavky na profesionální chování a vzhled zaměstnance, práva a povinnosti zaměstnance, Zákoník práce, proškolení BOZP, PO a evakuační plán, seznámení se strategií a cíli organizace a pracoviště, systémem odměňování, stanovení harmonogramu práce, vedení dokumentace, u zdravotnických pracovníků seznámení se Zákony č. 95 a 96/2004 ve znění pozdějších předpisů a s vyhláškou o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků v platném znění, seznámení s průběhem adaptačního procesu, účast na vstupním školení pro nové zaměstnance.

1. týden – vytyčení cílů a představ o průběhu AP, určení školitele pro praktickou část AP, seznámení s vnitřními předpisy organizace, organizačním a provozním řádem a oddělení / úseku, kolektivní smlouvou, seznámení s informačními systémy, účast na školení ve vedení zdravotnické dokumentace (lékaři, všeobecné sestry a porodní asistentky).

9.1.2 Všeobecná část – teoretická a praktická

Komunikace s pacienty, příbuznými, spolupracovníky, mezioborová spolupráce a komunikace, základní psychologické postupy, informace z intranetu, webových stránek zdravotnického zařízení, kontinuální vzdělávání, sledování a kontrola kvality. U zdravotnických pracovníků a pracovníků Informačního centra proškolení v základní

neodkladné kardiopulmonální resuscitaci (KPR) v rámci vstupního školení nových zaměstnanců. Další všeobecné okruhy témat určí vedoucí pracoviště a školitel dle pracovního zařazení zaměstnance. V případě zařazení zaměstnance do struktury kódérů nemocnice (plný či částečný úvazek) stanovuje a řídí proces adaptace kódérské části adaptace oddělení hlavních kódérů nemocnice. Výsledky procesu zapracování budou předány přímému nadřízenému zaměstnanci.

9.1.3 Specializovaná část – teoretická a praktická

V této části je nutné, aby se školitel zaměřil na teoretické znalosti i praktické dovednosti školence při výkonech, které jsou specifické pro dané oddělení. To, že má školenec možnost provádění některých činností obecně dáno v souvislosti s vyhláškou, neznamená, že to umí. Musí být jasné, že přidělená speciální kompetence v náplni činností je opodstatněná.

9.1.4 Hodnocení

Hodnocení splnění zadaných úkolů provádí průběžně se zaměstnancem školitel a nadřízený pracovník včetně záznamu do formuláře AP. Ukončení adaptačního procesu probíhá formou hodnotícího závěrečného pohovoru zaměstnance s vedoucím pracoviště a nadřízeným pracovníkem. U nelékařských zdravotnických pracovníků může být u pohovoru náměstkyně pro ošetrovatelskou péči. Vyplněný formulář odevzdá nadřízený pracovník na Oddělení personální a mzdové k založení do osobního spisu zaměstnance. Na základě závěrečného hodnocení a ukončení adaptačního procesu dostane zaměstnanec od vedoucího pracoviště novou náplň práce s přidělenými kompetencemi k činnostem, které smí provádět.

9.2 Adaptační plán PAO

V tabulce 2 je sepsán adaptační proces přímo pro zdravotního laboranta na PAO. Je vystaven ve formě písemného formuláře, který má základní informace o zaměstnanci (oddělení, jméno a příjmení, titul, bydliště, jméno školitele a předpokládané datum ukončení adaptačního procesu). Dále obsahuje základní část, všeobecnou část a speciální část. Na závěr je sepsané hodnocení zapracování a adaptace zaměstnance.

Tabulka 2 Formulář: Adaptační proces

Oddělení:
Jméno, příjmení, titul:
Pracovní zařazení:
Bydliště:
Jméno školitele:
Předpokládané datum ukončení adaptačního procesu:

Základní část	Datum	Podpis
1.den		
Představení se týmu spolupracovníků		
Pohovor s vedením pracoviště (pokud neproběhl před nástupem na oddělení)		
Seznámení s dispozicí pracoviště		
Vstupní školení zaměstnance: Seznámení s právy a povinnostmi, zákoník práce Firemní kultura a prezentace organizace, IT, kontaktní centrum, ochrana dat a ID karty Kvalita a bezpečí zdravotní péče, strategie a cíle organizace, hodnoty zaměstnance Školení BOZP a PO, obecně nakládání s odpady, KPR, transfuze krve a hygiena rukou a prevence NI a traumaplán		
Vymezení náplně činnosti a kompetencí		
Systém odměňování – základní mzda, příplatky, výplata, mzdy, dovolená		
Seznámení s harmonogramem práce na oddělení, náplní činnosti dle profese		
Stanovení začátku pracovní doby, regulace přesčasů		
Seznámení s požadavky na profesionální chování, vzhled zaměstnance, identifikační karta		
Vedení dokumentace		
Seznámení s průběhem adaptačního procesu		
První týden		
Seznámení se strategií a cíli pracoviště		
Seznámení s legislativou týkající se výkonu zdravotnického povolání (Zák. 95/2004, 96/2004, Vyhl. 55 /2011)		
Vytyčení cílů a představ o průběhu adaptačního procesu, určení školitele pro praktickou část		
Seznámení s předpisy zdravotnického zařízení – organizační a vnitřní řád, provozní řád, kolektivní smlouva		
Organizační a provozní řád oddělení / úseku		
V práci s informačními systémy dle pracovní náplně		
Všeobecná část		

Komunikace s pacientem, příbuznými, spolupracovníky, mezioborová spolupráce		
Základní psychologické přístupy závorka empatie, vstřícnost, komunikativnost, eliminace konfliktů		
Vzdělávací akce – semináře, konference v rámci nemocnice, oddělení, provozní pořady oddělení / úseku, povinnost kontinuálního vzdělávání		
Informace z intranetu a webu organizace		

Speciální část	Datum	Podpis
Překrajování materiálu s lékaři, zalévání do parafínu, příprava podložních skel Práce s informačním systémem Likvidace rezervního biologického materiálu Údržba a obsluha přístrojů, výměna roztoku, příprava roztoku		

Hodnocení zapracování a adaptace zaměstnance:

(Zdroj: Řízený dokument zdravotnické organizace)

9.3 Příjem pracovníků

V kapitole 2 jsem zmínila důležitost navázání kontaktu s pracovníkem před nástupem do práce a předání orientačního balíčku se základními informacemi o dané organizaci či daném pracovním místě. Proto jsem u respondentů zjišťovala, zda s nimi někdo komunikoval v období mezi potvrzením nabídky a dnem nástupu. Respondenti Z1, Z2 a Z3 tuto situaci potvrdili. Konkrétně vrchní laborantka uvedla, že: „*Určitě komunikujeme, protože pokud teda ten zaměstnanec k nám přijde, tak se pak domlouváme v kolik má přijít, kdy má přijít, jakou mu máme pořídit velikost oblečení, tak aby bylo vše nachystané*“. Náměstkyně nelékařských profesí uvedla, že: „*Určitě ano, i já jako z pozice náměstkyně, tak především potom přímo ten vedoucí pracovník. Několikrát řešíme různé věci, než dojde k podpisu smlouvy*“.

Dále jsem se doptávala, zda měli možnost dostat orientační balíček či brožurku se základními informacemi. Všichni respondenti odpověděli, že orientační balíček nedostali, a i vrchní laborantka uvedla, že žádný orientační balíček není k dispozici. Dle literatury je

správně dodržován kontakt s pracovníkem před nástupem do práce, ale bylo by dobré předávat novým zaměstnancům orientační balíček či brožurku.

Dále jsem u respondentů zjišťovala, kdy k této komunikaci došlo. Z1, Z2 i Z3 odpověděli, že zhruba měsíc před nástupem. Vrchní laborantka konkrétně odpověděla, že: *„Pokud nového zaměstnance potřebujeme, tak komunikujeme dál, pokud ho zrovna nepotřebujeme, tak napíšu, že momentálně máme plný stav, ale že si tu žádost zařadím do evidence“*.

Také jsem zjišťovala, zda zaměstnanci měli možnost předem nahlédnout do provozu a zda byli před nástupem seznámeni s požadavky pracovního místa. Respondenti odpověděli, že ano. Vrchní laborantka konkrétně odpověděla, že: *„Určitě umožníme, pokud má zájem u nás pracovat a chce to tady vidět, tak umožníme, provedeme a ukážeme oddělení a zároveň mu řeknu požadavky na pracovní místo“*.

V kapitole 2.1 jsem uvedla, že zaměstnanec by měl mít možnost vyjádřit se k návrhu smlouvy během jejího vypracovávání a tato smlouva by měla být podepsána nejpozději v den nástupu. U respondentů jsem zjišťovala, zda měli možnost se vyjádřit k návrhu pracovní smlouvy předem a kdy tuto smlouvu podepisovali. Všichni respondenti uvedli, že neměli možnost vyjádřit se předem k návrhu smlouvy a podpis proběhl v den nástupu. Na otázku, zda je novému zaměstnanci umožněno předem nahlédnout do pracovní smlouvy vrchní laborantka odpověděla, že: *„Myslím si, že ano, ale je to spíše věc na personální oddělení“*. Námištkyně nelékařských profesí odpověděla, že: *„Bohužel ne“*. Na otázku, kdy dochází k podpisu smlouvy, vrchní laborantka uvedla, že: *„K podpisu smlouvy vlastně dojde, pokud chce u nás pracovat nějaký nový zaměstnanec a my ho chceme přijmout, tak já vypíšu návrh na přijetí, s tím jde poté zaměstnanec na personální oddělení nebo to tam pošlu já, a tam už s ním naše úřednice uzavřou pracovní smlouvu. K podpisu dojde nejpozději v den nástupu“*. Námištkyně nelékařských profesí odpověděla, že: *„K podpisu pracovní smlouvy dochází, až když pracovník projde prohlídkou u závodního lékaře, že je zdravotně způsobilý k výkonu toho konkrétního povolání“*. Podle literatury není dodržováno umožnění nahlédnout zaměstnanci předem do pracovní smlouvy a k podpisu této smlouvy dochází nejpozději v den nástupu, což je v souladu s literaturou.

V kapitole 2.3 jsem uvedla význam psychologické smlouvy, která je oporou zaměstnaneckého poměru. Zaměstnanec i zaměstnavatel mají nevyslovená očekávání a může dojít ke zklamání na obou stranách, ale zaměstnavatel má možnosti tato očekávání řídit. U respondentů jsem tedy zjišťovala, zda u nich při nástupu někdo zjišťoval jejich

očekávání od organizace a pokud ano, tak zda byla v průběhu naplněna. Z1 uvedl, že: *„Ano zjišťoval a do konce adaptačního procesu byla naplněna“*. Z2 a Z3 odpověděli, že u nich žádná očekávání nebyla zjišťována. Vrchní laborantka konkrétně uvedla: *„Ano, snažíme se“*. Náměstkyně nelékařských profesí uvedla, že: *„Snažíme se v průběhu adaptačního procesu a spíš to vidíme jako slabinu a připravujeme program rozvojových rozhovorů, který by vlastně tenhle proces spokojenosti pracovníka měl mapovat“*. U zaměstnanců tedy není úplně vždy zjišťováno, jaká mají od organizace očekávání. Podle literatury by to však mělo být plněno.

9.4 Proces adaptace pracovníků

V kapitole 3.1 jsem zmínila, že obvyklá doba adaptace je 3 měsíce. Zjišťovala jsem, jak dlouho trvala adaptace respondentů a všichni uvedli, že 3 měsíce. Vrchní laborantka konkrétně uvedla, že: *„Adaptační proces máme u nás na oddělení nastaven na 3 měsíce, pokud ta doba nestačí, tak lze prodloužit“*. Náměstkyně nelékařských profesí uvedla, že: *„Tři měsíce až šest měsíců a může být prodloužen až na rok a záleží opravdu na individuálním přístupu“*. Podle literatury je tedy délka adaptačního procesu dodržována.

V kapitole 3.3.1 jsem uvedla, že adaptace může probíhat formálně i neformálně. U vrchní laborantky jsem zjišťovala, jak je to v našem zdravotnickém zařízení a odpověděla, že: *„Nastaven je formálně“*.

V kapitole 6.1 jsem zmínila, že v první den nástupu jsou zaměstnanci předány písemné materiály. Ptala jsem se respondentů, jestli nebylo množství předaných informací v den nástupu přílišné. Všichni odpověděli, že bylo dostačující. A navázala jsem na otázku, zda měli prostor se na vše doptat a zda jim nechyběla žádná informace. Odpovědi zněly, že vše bylo v pořádku.

Dále jsem zjišťovala, zda je seznámili s hodnotami organizace. Z1 odpověděla: *„Asi ano“*. Z2 a Z3 odpověděli: *„Ne neseznámil“*. Vrchní laborantka konkrétně odpověděla, že: *„Ano, organizace má svůj řád a hodnoty zaměstnance, s kterými bychom měli být všichni seznámeni. Měla bych je seznamovat já jako vedoucí laborant nebo již při nástupu na personálním oddělení“*. Náměstkyně nelékařských profesí odpověděla, že: *„Určitě se snažíme, i já při rozhovoru s nimi tady při nástupu a potom i v rámci vstupního školení jsme zařadili firemní kulturu a hodnoty zaměstnance i jako měkké dovednosti“*.

V kapitole 6.1 jsem uvedla, že zaměstnanec by měl být obeznámen s pracovní náplní. Respondenti uvedli, že se svou pracovní náplní byli seznámeni ústně i písemně. Vrchní laborantka konkrétně uvedla, že: *„Ano jsou seznámeni s pracovní náplní, dostanou ji vytisknutou a potom se mohou kdykoliv podívat do elektronické podoby, máme to na intranetu nebo nyní nově je portál zaměstnance, kde jsou tyto kompetence nahrané“*. Náměstkyně nelékařských profesí odpověděla, že: *„Určitě by měli být, protože jinak by nemohli ani pracovat, a to už je opravdu na konkrétních vedoucích toho konkrétního člověka, kam nastoupí“*. Podle literatury je tento krok správně dodržován.

Dále jsem v této kapitole zmínila, že adaptační proces by měl být průběžně monitorován a hodnocen. U respondentů jsem tedy zjišťovala, zda v rámci adaptace probíhaly průběžné a závěrečné hodnotící pohovory a pokud ano, tak kdy a s kým. Respondenti uvedli, že tyto pohovory neproběhly. Vrchní laborantka uvedla, že: *„Probíhá pouze ten závěrečný, já a zaměstnanec. Můžeme k tomu přizvat třeba i náměstkyni ošetrovateľské péče“*. V souladu s literaturou toto není dodržováno.

V kapitole 6 jsem uvedla, že vedoucí musí sestavit adaptační plán pro nového pracovníka a dostatečně informovat všechny zúčastněné. Důležité je kontrolovat, zda je adaptační plán plněn a jestli není potřeba jeho změna či úprava. Vrchní laborantky jsem se ptala, zda jsou předem stanoveny adaptační činnosti a jejich časový plán. Odpověděla, že: *„Ano jsou předem stanovené, je formulář adaptační proces, kde je napsáno, s čím by se měl seznámit zaměstnanec v první den, první týden a potom tam jsou rozepsané jednotlivé činnosti tedy v té naší laboratoři a tam postupně se střídá na jednotlivých úsecích s ostatními laborantkami. Takže se na tom adaptačním procesu vlastně podílí všichni zaměstnanci laboratoře. A když je potřeba, tak ho můžeme prodloužit“*. Náměstkyně nelékařských profesí odpověděla, že: *„Ano určitě a vše je zaznamenáno právě v tom plánu adaptačního procesu“*. První otázkou bylo, zda byl zaměstnancům sestaven adaptační plán a pokud ano, jak probíhal a jestli byl dodržován jeho časový harmonogram. Z1 odpověděl, že: *„Byl tak nějak nastíněn a potom na základě dohody. Takže ano byl dodržován“*. Z2 odpověděl, že: *„Měla jsem sestavený adaptační plán, ale neviděla jsem ho, vlastně jsem ho poprvé viděla, až když jsem ho na konci adaptačního období podepisovala, takže nemohu zhodnotit, jestli byl dodržen“*. Z3 odpověděl, že: *„Adaptační plán sestaven byl, jelikož jsem ho na konci adaptačního období podepisovala, ale předem jsem ho neviděla, takže nemohu říct, jestli byl dodržován časový harmonogram“*. Na základě odpovědí jednotlivých respondentů a vnitropodnikové dokumentace mohu zhodnotit, že adaptační plány pro nové pracovníky jsou dle literatury

správně sestavené. Nedostatkem je, že zaměstnanci adaptační plán dopředu neviděli, tudíž nebyli dopředu dostatečně informováni. V předchozím odstavci je uvedeno, že neproběhly průběžné rozhovory, takže dalším nedostatkem je i nízká kontrola adaptačního procesu.

V kapitole 5 jsem uvedla, kdo všechno se podílí na adaptaci nového pracovníka. Zmínila jsem důležitost přidělení patrona novému pracovníkovi, který je jeho průvodcem a může se na něj kdykoliv obrátit, předá mu všechny dovednosti, znalosti a kompletně ho zaučí na daném pracovišti. Vrchní laborantky jsem se zeptala, kdo se na procesu adaptace podílí a jak. Odpověď zněla: *„Předám ten plán adaptace zaměstnanci já jako vedoucí laborant a potom se na tom podílí i ostatní zaměstnanci, protože ten nový laborant potom je zaučován na každém úseku, a ostatní mu ukazují na jednotlivých úsecích co a jak se dělá, takže obchází úseky s těmi jednotlivými laborantkami“*. Náměstkyně nelékařských profesí odpověděla, že: *„Podílí se ten liniový manažer, pokud je to u nelékařů tak třeba vedoucí toho úseku, když to vezmu směrem k laboratořím, staniční sestra, vrchní sestra, mentor“*. Zaměstnanců jsem se ptala, zda jim byl při zaučování někdo nápomocen či přidělen. Z1 odpověděl, že: *„V podstatě všichni pracovníci a mohla jsem se zeptat kohokoliv“*. Z2 odpověděl, že: *„Tak při zaučování vlastně jednotlivých pozic jsem měla pokaždé jinou kolegyni“*. Z3 odpověděl, že: *„Při zaučování mi byli na jednotlivých pracovních úsecích přiřazovány pokaždé jiné laborantky“*. V souladu s literaturou je nedostatkem nepřirazení jednoho patrona/mentora, který by se novému zaměstnanci věnoval mnohem více, byl by účelně vyškolen pro mentoring, a tudíž by lépe zaškolil nového zaměstnance.

Náměstkyně nelékařských profesí jsem se doptala ještě na pár otázek ohledně adaptačního procesu. První otázkou bylo, jak se nastaven adaptační proces pro nově nastupující zaměstnance. Odpověď zněla, že: *„Nastaven je u nás od tří měsíců do půl roku a může se i prodloužit. V adaptačním procesu jsou určité oddíly, které jsou obecné a potom pro celou organizaci stejné a dále přichází speciální část, ve které se píšou ty konkrétní úkoly už k tomu danému oddělení, a to má svůj řád a je to opravdu propracovaný systém“*. Dále jsem se ptala, jaké jsou cíle adaptačního procesu a zda jsou tyto cíle naplňovány. Odpověď zněla, že: *„Cíle adaptačního procesu nám říká směrnice, která teď kom prošla revizí a v rámci spolupráce s kolegyní, která má na starosti mentorky, a i já jako náměstkyně se účastním a můžu shrnout, že jsou naplňovány“*.

9.4.1 Sociální adaptace

V kapitole 3.3.2 jsem se věnovala sociální a pracovní adaptaci. Sociální adaptaci se rozumí seznámení nového pracovníka s ostatními kolegy, je důležité, aby věděl, na koho se může obrátit. Je dobré, aby se mu věnoval jeden zaměstnanec neboli patron, který mu pomůže lépe se sociálně začlenit a na kterého se kdykoliv může nový zaměstnanec obrátit a zároveň mu ukáže, jak to na pracovišti funguje, například kde jsou šatny, denní místnost apod. Nejprve jsem se zeptala vrchní laborantky, zda nového zaměstnance seznamuje s ostatními kolegy. Odpověď zněla, že: „*Ano seznamujeme s ostatními kolegy*“. Dále jsem se ptala, jak probíhá sociální adaptace. Odpověď zněla, že: „*Pokud přijde nově příchozí zaměstnanec, tak vlastně pověřím někoho, aby mu ukázal šatnu, ukážeme mu jeho skříňku, kde se převlíká, provedeme ho po oddělení a postupně se na tom podílí všichni zaměstnanci*“. Dále jsem zjišťovala, jak je podporována sociální adaptace. Odpověď zněla: „*Pověřím jednoho zaměstnance, aby se tomu novému první dny věnoval a ukázal mu, kde co najde, kde je ředitelství, kde se fasuje oblečení, kde je jídelna, jak fungují obědy apod*“. V návaznosti na sociální adaptaci jsem doplnila otázku, zda jsou pořádány nějaké volnočasové aktivity mimo pracoviště. Odpověď zněla: „*Nepořádáme, pořádáme akorát vánoční večírek, kde se zhodnotí rok*“. Náměstkyně nelékařských profesí jsem se zeptala, jak organizace podporuje sociální adaptaci nově nastupujících pracovníků. Odpověď zněla, že: „*Sociální adaptace se podporuje hlavně prostřednictvím dobrovolnických aktivit, které tady jsou, bohužel úplně nejsou známy a nejsou zcela využívány, stejně tak nabízíme a považujeme to i za benefit, vlastně peer podporu a interpsychosociální podporu ze strany interventů a o těch se bohužel také moc neví a spíš je to takový wow efekt, je my to tady máme, ale snažíme se opravdu to povědomí sem dostat*“. Dále jsem se ptala, zda organizace pořádá nějaké teambuildingové aktivity mimo pracoviště. Odpověď zněla: „*Bohužel ne, protože na to nejsou finance v rozpočtu organizace se tohle nedá stanovit možná jednou ročně vánoční večírek, ale vždy je to za přispění toho daného zaměstnance nějaké finanční částky*“.

Na stejné otázky jsem se ptala ostatních respondentů. Na otázku, zda byli seznámeni s ostatními kolegy všichni odpověděli, že ano. Na otázku, jak probíhala sociální adaptace Z1 odpověděl, že: „*Velmi dobře*“. Z2 odpověděl, že: „*Jedna laborantka mi ukázala, co a jak chodí, ukázala mi, kde je kuchyňka, jak to vše funguje, kde jsou šatny, co si mám vše přinést, kam a kdy se chodí na obědy a tak*“. Z3 odpověděla, že: „*Před nástupem mě tu vrchní provedla, ukázala mi zázemí, šatny, kuchyňku, představila mě kolektivu*“. Dále jsem zjišťovala, zda se někdy účastnili volnočasové aktivity mimo pracoviště. Všichni

respondenti odpověděli, že ne, pouze se účastnili vánočního večírku. Sociální adaptace je v souladu s literaturou. Zlepšení by však mohlo být v tom, že již od začátku, by měl zaměstnanec přiděleného mentora. Nedostatkem je, že se nekonají žádné volnočasové akce mimo pracoviště pro stmelení týmu a také pro lepší socializaci nového pracovníka.

9.4.2 Pracovní adaptace

Pracovní adaptace je důležitá pro nového zaměstnance z hlediska orientace v dané organizaci a zapracování na určitou pracovní pozici. U vrchní laborantky jsem zjišťovala, jak probíhá proces pracovní adaptace. Zaměstnanci uvedli, že pracovní adaptace proběhla v pořádku, pouze Z1 a Z2 měli poznámku, že na některém úseku by přivítali více času pro zaučení. Vrchní laborantka odpověděla, že: „*Proces pracovní adaptace, vlastně já seznámím zaměstnance s tím, co by se měl naučit a potom ho postupně zase učí laborantky, jak už jsme říkali na těch jednotlivých úsecích. Každý mu předá něco ze svých zkušeností a znalostí*“. Dále jsem se ptala, jak je pracovní adaptace podporována, což vrchní laborantka odpověděla, že: „*No tak na jiných odděleních už jsou tzv. mentorky, my je zatím nemáme, ale asi by to bylo dobré, kdybychom je měli. Uvažujeme, že to pak zavedeme u těch mladších kolegyně, které by se pak věnovaly nově příchozím*“. Náčestkyně nelékařských profesí jsem se ptala, jak organizace podporuje pracovní adaptaci. Odpověď zněla, že: „*Snažíme se podporovat je tím mentoringem, tím vstupním školením a snažíme se vyvíjet další aktivity*“. Lze tedy zhodnotit, že pracovní adaptace probíhá správně a je v souladu s doporučením literatury.

9.4.3 Vzdělávání

V kapitole 6.3 jsem zmínila, že při identifikaci potřeby vzdělávání u pracovníků bývají podkladem pravidelná hodnocení jejich pracovního výkonu. Ptala jsem se, zda probíhá pravidelné hodnocení pracovního výkonu. Vrchní laborantka uvedla, že: „*Samozřejmě, když někdo udělá chybu, tak ho upozorním, ale jinak hodnocení moc neprovádíme*“. Dále jsem se ptala respondentek, zda byl jejich výkon hodnocen a jestli to tak je i dodnes. Z1 odpověděla, že: „*Ze začátku ano a dobře. A do dnes, když se zeptám, tak je hodnocen*“. Zaměstnanec Z2 odpověděl, že: „*Nebyl hodnocen a ani úplně není hodnocen, byla bych ráda za zpětnou vazbu, jestli něco třeba dělám špatně nebo by se něco dalo dělat lépe, občas teda samozřejmě když je něco špatně, tak nám to paní vrchní nebo paní primárka přijde sdělit, ale mohlo by to být průběžnější*“. Z3 odpověděl, že: „*V té době adaptačního procesu jsem nebyla nijak hodnocena a ani dnes nejsem moc hodnocena, sem tam nějaká výtky, málokdy*

pochvala“. Pravidelné hodnocení pracovního výkonu není v souladu s doporučením literatury.

Dále jsem se ptala respondentů, zda s nimi někdo komunikuje ohledně systému vzdělávání a rozvoje. Z1 odpověděl, že: „*Ano, paní primárka*“. Z2 odpověděl, že: „*Tak jako komunikuje, paní vrchní mi povídala, že bych si mohla dodělat VOŠ na zdravotní laborantku*“. Z3 odpověděl, že: „*Jediné, co si vzpomínám, na začátku, když jsem nastupovala do práce, jsme se bavili o tom, že by bylo vhodné udělat si atestaci v mém oboru, abych se pracovníně posunula trochu jinam, výše*“. Vrchní laborantka odpověděla, že: „*A tak určitě komunikujeme, protože požadujeme určité vzdělání, pokud třeba je to laboratorní asistent tak tam bychom rádi, kdyby si potom dodělali školu jako zdravotní laborant, takže buď vyšší odbornou školu nebo bakaláře*“. Na tuto otázku jsem ptala také náměstkyni nelékařských profesí, která odpověděla: „*Snažím se o to, aby to všichni vedoucí pracovníci na úseku nelékařů prováděli, snažím se do toho vstupovat i já ze své pozice náměstkyně*“.

Respondentů jsem se ještě doptala, zda se zúčastnili vzdělávacích nebo školicích aktivit. Z1 odpověděl, že: „*Ano, zúčastnila jsem se dvou seminářů mimo pracoviště*“. Z2 odpověděl, že: „*Druhý den nástupu do práce jsem byla na školení nových zaměstnanců, co pořádá tato organizace každý měsíc pro nové zaměstnance a teď každý rok musíme online splňovat BOZP a různá jiná školení*“. Z3 odpověděl, že: „*Při nástupu do práce jsem byla na školení nových zaměstnanců, které je potom už jenom pravidelně online, ale určitě bych ocenila více informací o metodách barvení nebo o principu, jak fungují přístroje*“. Vrchní laborantka uvedla, že: „*Máme vstupní školení a co se týče vzdělávacích aktivit, tak doktoři aktivně jezdí na semináře, laboranti jen výjimečně, to spíše jezdím já jako vrchní laborantka*“.

Také jsem uvedla, že adaptační proces má určitý vzdělávací aspekt. Uvedla jsem se metody vzdělávání, které se provádí na pracovišti nebo mimo pracoviště. Konkrétně se dále v projektové části budu zabývat mentoringem, na který jsem kladla otázky již v kapitole 9.2.

9.4.4 Doplnující informace k adaptačnímu procesu

V této podkapitole, bych chtěla zmínit pár doplňujících informací, na které jsem se ptala respondentů. V kapitole 6.4 jsem uvedla nejčastější chyby při adaptačním procesu. Vrchní laborantky jsem se ptala, jestli si myslí, že je adaptační proces dostatečně nastaven nebo má nějaké rezervy. Odpověděla, že: *Myslím si, že v současné době je nastaven dostatečně, ale*

určitě by se nějaké rezervy našly. Třeba ten mentoring, nebo nějak sepsat všechny informace pro příchozí, na co se mají zaměřit a tak“. Dále jsem se ptala, jestli identifikuje možné nedostatky adaptace a jak tyto nedostatky řeší. Odpověď zněla: „Udělat plán pro toho zaměstnance, na co se má zaměřit a co má projít, protože my tam v podstatě máme jen ty odborné věci, co se má naučit, jen ty laboratorní. Obecně tam je práce s informačním systémem a tam bych ještě viděla rezervu, tam by to šlo ještě rozepsat, na co se má zaměřit“. Poslední otázkou bylo, jaké jsou nejčastější bariéry, které brání pracovníkovi v úspěšné adaptaci. Odpověď zněla: „Možná bariéra může být, že některý zaměstnanec není ochotný pomáhat novým kolegům, někdy se může stát, že noví pracovníci nejsou ochotní přijímat rady. Pak záleží na lidech“.

Ostatních respondentů jsem se také ptala, co by na adaptačním procesu změnili nebo vylepšili. Z1 odpověděl, že: „Asi bych více specifikovala náplň práce, více ji zkonkretizovala a možná bych byla více asertivní“. Z2 odpověděl, že: „No asi bych vylepšila to, že si myslím, že by bylo lepší, kdyby to měl na starost pouze jeden člověk, třeba kdyby na to byl i nějak vyškolen a který by mi vše vysvětlil, ukázal prostě, popsal mi principy barvení na cytologiích, principy přístrojů, jak to vše funguje“. Z3 odpověděl, že: „Tak líbilo by se mi, kdyby byl určený jeden člověk, který při zaučování provede nového pracovníka všemi úseky, vysvětlí mu, jak vše funguje, co má dělat, na co si má dát pozor, takový chod laboratoře více dopodrobna, aby bylo více času na zaměstnance. Možná více času strávit na každém tom stanovišti, pracovním úseku, aby si to člověk opravdu vyzkoušel pořádně, aby věděl, co dělá špatně apod. Asi více komunikovat s novým zaměstnancem co se od něj očekává a chce“.

10 SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V této kapitole shrnu důležité body týkající se příjmu a adaptace pracovníků, které jsem analyzovala jako nedostatečné a nadále budu v projektové části řešit jejich návrhy na zlepšení. Následně odpovím na výzkumné otázky, které jsem si stanovila v teoretické části.

Prvním návrhem pro zlepšení, bude sestavení orientačního balíčku pro nově příchozí zaměstnance. Nováček se bude lépe orientovat v základních informacích např. ohledně benefitů, mezd, dovolené, základních kontaktů apod.

Dalším bodem je, že organizace nezjišťuje očekávání zaměstnance od organizace a před nástupem s nimi neprobírá jejich další rozvoj či vzdělávání. Dále neumožňuje nově příchozím nahlédnout a vyjádřit se předem do pracovní smlouvy.

Adaptační plán je sestaven a časově naplánován, ale noví zaměstnanci neměli možnost se s ním seznámit. Dále také neprobíhají průběžné rozhovory, takže adaptační plán není dostatečně monitorován, zda probíhá správně. Probíhá pouze závěrečný rozhovor na konci adaptace a bylo by dobré dávat zaměstnancům dotazník, kde vyplní, jak se cítili při adaptaci, co se jim líbilo a co naopak by zlepšili. To zajistí hlavně zpětnou vazbu pro zaměstnavatele, který bude vědět, co může vylepšit. Důležitým návrhem pro zlepšení bude zajištění mentora, který by se aktivně věnoval novému pracovníkovi, vše by mu ukázal a správně zaučil.

V rámci sociální adaptace by bylo vhodné zajistit volnočasové akce, které na tomto oddělení neprobíhají. Je to vhodné pro nováčky, kteří se lépe socializují a také pro budování lepších vztahů v kolektivu.

Dalším nedostatkem je, že neprobíhají hodnotící pohovory dodnes, což je důležité pro zjištění potenciálu pro rozvoj a vzdělávání. Zdravotní laboranti se také neúčastní školicích aktivit, které by rozšířili jejich vědomosti a znalosti.

Následně budu odpovídat na výzkumné otázky stanovené v teoretické části, které se týkají příjmu pracovníků:

1. Jaká je komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem před dnem nástupu?

Komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem v období mezi potvrzením nabídky a dnem nástupu je dostačující. S nováčky komunikuje hlavně vrchní laborantka, která s nimi domlouvá základní požadavky. Pracovníkovi je také umožněno nahlédnout předem do provozu. Dle literatury je tento bod dodržován.

2. Je umožněno novému zaměstnanci nahlédnout do pracovní smlouvy předem?

Zaměstnanci v organizaci není umožněno předem nahlédnout do pracovní smlouvy. Tento bod dle literatury není dodržován a bude i návrhem zlepšení v projektové části.

3. Zjišťuje organizace při nástupu zaměstnance jeho očekávání od organizace?

Očekávání zaměstnanců od organizace nejsou u všech zjišťována. Dle literatury tento bod není dodržován.

Dále budu odpovídat na výzkumné otázky stanovené v teoretické části, které se týkají adaptace pracovníků:

1. Je dodržována pracovní a sociální adaptace nově nastupujících pracovníků?

Pracovní a sociální adaptace nově nastupujících pracovníků na PAO je dle literatury dodržována. Co se týče sociální adaptace, bylo by vhodné pouze zavést volnočasové aktivity mimo pracoviště pro lepší socializaci nových pracovníků.

2. Jaký je průběh adaptačního procesu?

Adaptační plán je v organizaci formálně nastaven pomocí řízeného dokumentu (směrnice) viz. kapitola 9.1. Adaptační plán na PAO je dle doporučení literatury správně zpracován viz. kapitola 9.2. V praxi je pouze nedostatkem, že noví zaměstnanci s ním nejsou dostatečně seznámeni.

3. Kdo se podílí na adaptačním procesu?

Na PAO se na adaptačním procesu podílí vrchní laborantka, a i všichni ostatní pracovníci včetně nového pracovníka. Dle doporučení literatury je dobré pověřit patrona/mentora, který se bude novému pracovníkovi aktivně věnovat.

4. Jak je proces adaptace včetně jeho výsledku hodnocen?

Vyhodnocení adaptačního procesu probíhá pouze závěrečným rozhovorem mezi vrchní laborantkou a zaměstnancem. Neprobíhají zde žádné průběžné rozhovory a není ani vyplňován dotazník o průběhu adaptace ze strany zaměstnance. Tento bod není v souladu s doporučením literatury.

11 PROJEKTOVÁ ČÁST

V projektové části diplomové práce se pokusím navrhnout zlepšení pro příjem a adaptaci pracovníků na oddělení PAO. Tyto návrhy budou vypracovány na základě analýzy současného stavu a následného vyhodnocení, které je uvedeno v praktické části. Návrhy zlepšení pro adaptaci pracovníků se budou týkat konkrétně zdravotních laborantů na PAO.

11.1 Návrh zlepšení pro příjem pracovníků

V této kapitole se budu věnovat návrhům pro zlepšení příjmu pracovníků, ke kterým následně vypracuji časovou, nákladovou a rizikovou analýzu.

11.1.1 Nahlédnutí do smlouvy předem

Podle literatury by měl mít nově přicházející pracovník možnost předem nahlédnout do pracovní smlouvy a vyjádřit se k tomuto návrhu. Jelikož se smlouva podepisuje až v den nástupu, nově příchozí zaměstnanci nemají možnost se předem seznámit s pracovní smlouvou a promyslet si dodatečné otázky nebo připomínky. Řešením může být osobní schůzka, kdy personalista ve chvíli, kdy má návrh smlouvy připravený, kontaktuje budoucího zaměstnance a společně domluví schůzku, na které zaměstnanec dostane možnost přečíst si a vyjádřit se k návrhu pracovní smlouvy. Pracovní smlouva může být poslána i formou e-mailu a zaměstnanec si ji může lépe projít a poté se k návrhu smlouvy vyjádřit. To zajistí, že zaměstnanec bude pečlivě seznámen se všemi body smlouvy a také bude více naplňován kontakt v období mezi přijetím nabídky a prvním dnem nástupu mezi zaměstnancem a organizací.

Časová analýza

Do časové analýzy jsou zahrnuty jednotlivé kroky přípravy pracovní smlouvy a možnost pro nového zaměstnance nahlédnutí do smlouvy předem. Časový rozsah uvádím v pracovních dnech.

Personální oddělení potřebuje získat potřebné informace pro vypracování pracovní smlouvy tzn. osobní informace o novém zaměstnanci, pracovní pozice, typ úvazku, platové podmínky, datum nástupu a další informace, které pracovní smlouva musí obsahovat. Do časového rozsahu není započítáno možné prodloužení, např. při konzultaci s vedoucím oddělení nebo vedením. Po získání informací personalista sepíše pracovní smlouvu. Většina

organizací, již má předem vypracovaný vzor této smlouvy. Do časového rozsahu je započítána i následná kontrola smlouvy, hlavně osobních údajů. Časový rozsah je 1 den.

Následně zaměstnanec dostává návrh smlouvy, nejlépe elektronicky, aby si ji mohl pročíst. Zaměstnanci je dán termín, do kterého má možnost se vyjádřit k návrhu smlouvy. Do časového rozsahu není započítána možnost, že by chtěl zaměstnanec delší dobu pro studování smlouvy. Časový rozsah je 5 dnů.

Na závěr je vypracovaná finální verze pracovní smlouvy s případnými úpravami. Dále je smlouva předána vedení, následují tedy další administrativní činnosti a dochází k podpisu smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, ke kterému musí dojít nejpozději v den nástupu. Časový rozsah je 1 den.

Celková časová analýza procesu přípravy pracovní smlouvy je 7 dnů. Konkrétně pro zavedení možnosti nahlédnutí do smlouvy před podpisem smlouvy je časová analýza 5 dnů. V tabulce 3 je uvedena celková časová analýza pro tento návrh.

Tabulka 3 Časová analýza pro návrh nahlédnutí do smlouvy předem

Jednotlivé kroky	Časový rozsah
Získání potřebných informací	1 den
Nahlédnutí do smlouvy před podpisem	5 dnů
Finální verze a podpisy	1 den
Celkem	7 dnů

(Zdroj: vlastní)

Nákladová analýzy

Do nákladové analýzy můžeme uvést mzdu personálního pracovníka, který bude mít v popisu práce umožnit novému zaměstnanci nahlédnout do pracovní smlouvy před podpisem. Časová analýza je celkem 7 pracovních dnů, ale v nákladové analýze jsou započítány pouze dva dny, protože zbylých 5 dnů má nový pracovník možnost předem nahlédnout do smlouvy. Jeden pracovní den má 8 hodin pracovní doby. Mzdová sazba personalisty je 171 Kč/hod.

Výpočet: $2 \times 8 = 16$ hodin, $16 \times 171 = 2\,736$ Kč

Náklady na mzdu personalisty pro toto zlepšení jsou 2 736 Kč za 2 dny.

Riziková analýza

Umožnění zaměstnancům nahlédnout předem do pracovní smlouvy s sebou nese určitá rizika mezi které například patří:

- Riziko přetížení personálního oddělení množstvím administrativní práce při větším množství přijímaných pracovníků.
- Riziko prodloužení procesu přijmutí pracovníka a oddálení dne nástupu kvůli delšímu studování pracovní smlouvy novým zaměstnancem a následným úpravám ve smlouvě.
- Riziko odmítnutí podepsání pracovní smlouvy ze strany zaměstnance a jeho ztráta.
- Riziko nereálných či přílišných požadavků k pracovní smlouvě ze strany nového pracovníka.

11.1.2 Zjišťování očekávání zaměstnance a jejich naplnění

Dle zjištění z rozhovorů v praktické části, nejsou dostatečně zjišťovaná očekávání nově příchozích zaměstnanců od zaměstnavatele, a tudíž neprobíhá ani kontrola jejich naplnění. Řešením může být rozhovor personalisty s nově nastupujícím zaměstnancem při jeho příjmu, který by zajistil zaměstnanci dostatečné informace o jeho budoucím vzdělávání, kariérnímu rozvoji, službách a s tím spojenou možnou náročností sladění pracovního a osobního života apod. Díky vyjasnění těchto očekávání před nástupem zaměstnance do organizace, nemusí dojít k jeho případnému odchodu, avšak na druhou stranu může být v tento moment zaměstnanec odražen a odejít ihned.

Následně by měla proběhnout kontrola, zda tato očekávání byla naplněna nebo nebyla. Tento úkol by měl na starost personalista, který by na konci adaptačního procesu byl proveden formou rozhovoru nebo formuláře. Formulář by měl mít formu dotazníku, který by byl zaměřen na cílové oblasti (Příloha IV).

Časová analýza

Návrhem pro zlepšení zjišťování očekávání zaměstnance od dané organizace je zavedení vstupního rozhovoru mezi nově nastupujícím zaměstnancem a zaměstnancem personálního oddělení. Pro zjištění, zda tato očekávání byla naplněna navrhuji na konci adaptačního procesu předat zaměstnanci dotazník k vyplnění.

Personalista, který povede vstupní pohovor s nově nastupujícím zaměstnancem si nejprve provede přípravu na pohovor. To zahrnuje přípravu otázek a prostudování životopisu či jiných dostupných podkladů zaměstnance. Časový rozsah je 20 minut.

Následuje provedení samotného rozhovoru, který by časově trval 30 minut.

Dále proběhne vyhodnocení klíčových bodů zjištěných očekávání. Časový rozsah vyhodnocení je 20 minut. Nejsou zde započítána případná opatření, která jsou časově náročnější (v rámci několika dnů) pro splnění očekávání.

Na konci adaptačního procesu by zaměstnanci byl předán dotazník pro zjištění, zda byla očekávání naplněna. Předpokladem je, že organizace bude mít dotazník již vzorově vypracovaný.

Celková časová analýza je 1 hodina a 10 minut. Je však možné, že samotný rozhovor může trvat i déle, proto můžeme počítat s časovým rozsahem 1-2 hod na jednoho zaměstnance. Dále v rámci několika dnů mohou být zajištěna určitá opatření nebo úpravy pro splnění očekávání zaměstnance. V tabulce 4 je uvedena celková časová analýza pro tento návrh.

Tabulka 4 Časová analýza návrhu zjišťování očekávání zaměstnance

Jednotlivé kroky	Časová analýza
Příprava rozhovoru	20 minut
Rozhovor	30 minut
Vyhodnocení očekávání	20 minut
Případná opatření	(několik dnů)
Celkem	1 hodina a 10 minut (cca 1-2 hod)

(Zdroj: vlastní)

Nákladová analýza

Do nákladové analýzy opět bude uvedena mzda personálního pracovníka. Mzdová sazba personálního pracovníka je 171 Kč/hod a čas, který bude placen za 2 hodiny práce.

Výpočet: $171 \times 2 = 342 \text{ Kč}$

Celkové náklady na jednoho nově příchozího zaměstnance jsou 342 Kč. Náklady se však mohou lišit s ohledem na mzdu personálního pracovníka nebo v případě, že by rozhovor proběhl s výše postaveným specialistou, který je jinak placený.

Riziková analýza

Při zjišťování, jaká mají noví zaměstnanci očekávání od organizace mohou vzniknout určitá rizika:

- Riziko nereálných očekávání ze strany zaměstnance – nový pracovník má nereálná očekávání, která organizace nemá možnost naplnit.
- Riziko, kdy zaměstnanec nesdělí svá očekávání – organizace tedy nezná očekávání zaměstnance a nemá možnost je naplnit.
- Riziko špatného naložení se zjištěnými informacemi – organizace sice zjišťuje očekávání od zaměstnanců, ale není na to kladen dostatečný důraz a s těmito informacemi je nedostatečně zacházeno.
- Riziko, kdy zaměstnanec není ochoten pravdivě vyplnit dotazník a organizace tudíž nezíská kvalitní zpětnou vazbu.

11.1.3 Vstupní balíček s orientační brožurkou

Jak jsem již zmínila v praktické části, organizace XY nemá vypracovanou orientační brožurku pro nově příchozí zaměstnance, která by jim pomohla lépe se orientovat v základních informacích. Tato orientační brožurka by měla obsahovat:

- Hodnoty, mise a vize organizace
- Důležité telefonní a e-mailové kontakty
- Informace ohledně zaměstnanecké kartičky
- Informace o služebních cestách
- Informace o lékařské prohlídce
- Informace o mzdě např. termín výplat
- Benefity a odměny
- Informace o školení (BOZP, KPR apod.)
- Možnost objednávání obědů (jakým způsobem, za jakou cenu apod.)

- Informace o dovolené
- Orientační mapka

Tato orientační brožurka by byla součástí vstupního balíčku pro nově nastupující zaměstnance. Vstupní balíček s orientační brožurkou by sloužil jako propagační předmět a zároveň by posloužil jako motivace pro nové zaměstnance. Vstupní balíček by obsahoval orientační brožurku a předměty potisknuté logem organizace, které budou využitelné pro nového pracovníka. Vstupní balíček by tedy obsahoval:

- Orientační brožurka se základními informacemi
- Bloček
- Propiska
- Hrnek
- Klíčenka
- Plastová láhev na vodu

Časová analýza

Do časové analýzy jsou zahrnuty všechny jednotlivé kroky pro vytvoření orientační brožurky a sestavení vstupního balíčku. Prvním krokem je příprava obsahu brožurky, který jsem uvedla v kapitole 11.1.3. Časová náročnost tohoto kroku je 10 hodin. Druhým krokem je tuto brožurku graficky upravit a následně vytisknout. Tento krok je časově náročný zhruba 7 hodin. Třetím krokem je objednání firemních produktů jako jsou klíčenky, hrníčky, propisky apod. od dodavatelů. Tento krok může trvat až 3 dny, záleží, jak rychle budou produkty dodány. Posledním krokem je sestavení vstupního balíčku. Časová náročnost tohoto kroku je přibližně 30 minut na jeden balíček. Celková časová analýza je tedy zaokrouhleně 4 dny a dle počtu připravovaných balíčků může být i delší. V tabulce 5 je uvedena celková časová analýza pro tento návrh.

Tabulka 5 Časová analýza návrhu vstupního balíčku

Jednotlivé kroky	Časová analýzy
Příprava obsahu brožurky	10 hodin
Grafika a tisk	7 hodin
Objednávka firemních produktů	3 dny (záleží na rychlosti dodání)
Kompletace balíčku	30 minut na jeden balíček (záleží na celkovém počtu)
Celkem	Cca 4 dny

(Zdroj: vlastní)

Nákladová analýza

V tabulce 6 jsou uvedeny jednotlivé položky vynaložené na orientační brožurku a vstupní balíček s náklady. Firemní produkty jsou již započítány s potiskem.

Tabulka 6 Nákladová analýza návrhu vstupního balíčku

Položky	Náklady
Tisk (barevný tisk, záleží na počtu stránek a jejich velikosti a také na typu papíru)	15 Kč/kus
Bloček s propiskou	30 Kč/kus + 55 Kč/kus
Hrnek	200 Kč/kus
Klíčenka	50 Kč/kus
Láhev na vodu	100 Kč/kus
Obalový materiál (Papírová taška)	20 Kč/kus
Celkem	455 Kč/na jednoho zaměstnance

(Zdroj: vlastní)

Celkové náklady na vstupní balíček s orientační brožurkou jsou 455 Kč na jednoho zaměstnance. Nejsou zde započítány možné množstevní slevy a přesný počet stránek brožurky.

Riziková analýza

Zavedení vstupního balíčku s sebou nese svá rizika. Mezi nejhlavnější patří:

- Riziko neaktuálních informací v orientační brožurce – po určité době může orientační brožurka obsahovat zastaralé informace, a tudíž je neaktuální a nepotřebná pro nově nastupující zaměstnance. Je důležité, aby organizace dbala na její aktualizaci.
- Riziko vysokých nákladů na vstupní balíček, na které nemusí mít organizace finanční prostředky.
- Riziko možných chybně natisknutých či zavčas nedodaných firemních produktů od dodavatele – existuje riziko dodání firemních produktů, které mohou být špatně potisknuté, rozbité a nekvalitní nebo může dojít k opoždění objednávky.
- Riziko, že nově nastupující zaměstnanec nebude číst brožurku a firemní předměty nevyužije – je zde riziko, že pro nově nastupujícího pracovníka je tento vstupní balíček nepotřebný a nevyužitelný.

11.2 Návrh zlepšení pro adaptaci pracovníků

V této kapitole se budu věnovat návrhům zlepšení pro adaptaci pracovníků, ke kterým následně vypracuji časovou, nákladovou a rizikovou analýzu. Uvedla jsem návrhy zlepšení pro seznámení pracovníka s adaptačním plánem a zavedení průběžných rozhovorů. U těchto dvou návrhů jsem nevytvořila nákladovou, rizikovou a časovou analýzu, protože mohou být zahrnuty do mentoringu.

11.2.1 Seznámení pracovníka s adaptačním plánem

Zdravotnické zařízení má adaptační proces zpracovaný ve formě řízeného dokumentu, kterým je směrnice. Tato směrnice je obecně vypracovaná pro celé zdravotnické zařízení a každé oddělení si ji poté doplní dle svých specifíků viz kapitola 9.1. Pozitivním hodnocením je, že PAO má dobře vypracovaný adaptační plán viz kapitola 9.2. Dle vyhodnocení v praktické části nedostatkem je, že pracovníci nejsou dostatečně s adaptačním plánem seznámeni. Pro zlepšení navrhuji podrobnější seznámení pracovníka s adaptačním plánem formou rozhovoru s vrchní laborantkou, která by mu ukázala adaptační plán, aby věděl, co ho čeká a následně by provedla detailnější vysvětlení ústní formou. To zajistí,

že pracovník bude přesně vědět, co ho čeká, nebude se muset tolik stresovat a bude v lepším obraze.

11.2.2 Zavedení průběžných rozhovorů

Adaptační proces je na PAO zakončen závěrečným rozhovorem. Nedostatkem však je, že v průběhu adaptace neprobíhají průběžné hodnotící rozhovory. Adaptační proces tudíž není monitorován, zda probíhá správně. Zároveň není zjišťováno, jak je na tom nový pracovník, zda nemá nějaké problémy, jak se cítí, jestli vše probíhá podle adaptačního plánu apod. Zároveň si vrchní laborantka již může udělat přehled, jak se pracovníkovi daří a zda bude nutné či nebude prodloužit adaptační proces. Jako návrh zlepšení bych zavedla průběžně rozhovory mezi adaptujícím se pracovníkem a vrchní laborantkou. Také bych zavedla na konci adaptačního procesu dát pracovníkovi dotazník, kde by vyplnil, jak se při adaptaci cítil, co by zlepšil, co se mu líbilo a co naopak ne. Dotazník může být zpětnou vazbou pro vrchní laborantku, aby zjišťovala, co by mohla vylepšit nebo naopak že je vše správně.

Dodnes neprobíhají žádné hodnotící pohovory všech pracovníků. Hodnocení pracovníků je však důležité pro zachycení jejich potenciálu a možnost dalšího vzdělávání, rozvoje a kariérního růstu. Dále je hodnocení důležité pro motivaci pracovníků, aby věděli, zda vše dělají správně nebo zda je možné něco vylepšit. Návrhem zlepšení mohou být rozhovory mezi pracovníkem a vrchní laborantkou, která by ústně zhodnotila pracovní výkon zaměstnance. Tento rozhovor by proběhl jednou za rok.

11.2.3 Mentor

Zásadním návrhem zlepšení pro lepší adaptaci nového pracovníka je zajištění mentora. Ten pomáhá nováčkovi se odborně zapracovat a také mu poskytuje neformální informace a pomáhá mu překonat běžné pracovní těžkosti v prvních týdnech. Na většině oddělení ve zdravotnickém zařízení již mentor funguje, na oddělení PAO zatím zaveden není. Mentor by měl být člověk, který zná náplň práce, a i prostředí a možnost věnovat nováčkovi co nejvíce času a s klidem. Bude mu pomáhat s orientací v prostředí a jeho nových pracovních úkolech. Nový pracovník bude mít někoho, na koho se může obrátit s jakýmkoliv problémem, poznámkou atd.

Jak jsem zmínila, na většině oddělení mentoring již funguje, jak pro nově nastupující pracovníky, tak i pro studenty z místních zdravotnických škol, kteří na základě přesně

daných podmínek, absolvují ve zdravotnickém zařízení souvislou praxi. V rámci této praxe jsou studenti přiděleni jednotlivým mentorům. Praxe probíhá tak, že student svého mentora stínuje v jeho pracovních směnách. Mentoři jsou kmenoví pracovníci zdravotnického zařízení, kteří se snaží během vlastních směn předat studentům své zkušenosti, dovednosti a také je začlenit do kolektivu. Cílem je budoucí zdravotníky, kterých je všeobecně nedostatek, motivovat a nasměrovat je do zdravotnického zařízení. Ve zdravotnickém zařízení je momentálně 55 mentorů, převážně jde o všeobecné sestry, ale i o porodní asistentky, radiologické asistenty a zdravotně-sociální pracovníky. Výběr mentorů je dán metodickým doporučením Ministerstva zdravotnictví. Mentoři jsou dále vybíráni na základě pracovních zkušeností nebo na doporučení vrchních sester. Jedná se o pracovníky, kteří mají zájem a jsou ochotni se zapojit do mentoringu. Po ukončení praxe se zjišťuje zpětná vazba s podněty pro vedení. Student napíše hodnocení na mentora, a naopak mentor napíše hodnocení na studenta. Od 1.1. 2025 jsou mentorky studentů na DPP.

Co se týče mentoringu v adaptačním období nového pracovníka, jsou mentorky placeny formou odměn. Nejprve je nový pracovník předán vrchní a staniční sestře, poté se mu věnuje již mentor. Pokud to provoz dovolí, tak je mentor po celé adaptační období s novým pracovníkem a věnuje mu svůj čas pro jeho úspěšné zaškolení. Ukončení adaptačního procesu probíhá formou pohovoru a může se ho účastnit i náměstkyně nelékařských profesí a koordinátorka klinické praxe a vzdělávání. Díky přátelskému setkání na daném oddělení se ukončí adaptační proces.

Časová analýza

Do časové analýzy, pro zavedení mentorky na oddělení PAO, jsou zahrnuty všechny jednotlivé kroky jako jsou výběr mentorky, příprava materiálů k mentoringu, samotný adaptační proces nového zaměstnance za pomoci mentora a závěrečné zhodnocení mentoringu. Předpokladem je, že ve zdravotnickém zařízení již na jiných oddělení je zaveden mentor, a tudíž jsou zde jisté zkušenosti.

Výběr mentorky je velmi důležitým krokem. Mentorka je vybraná na doporučení vrchní laborantky nebo dle pracovních zkušeností. Také by měla být dostatečně proškolená. Časová náročnost tohoto kroku jsou 3 dny.

Následně je potřeba připravit materiály k mentoringu. Jedná se o harmonogramy, definování cílů, adaptační plán specializační části apod. Časová náročnost je 5 dnů.

Následuje samotný adaptační proces nového zaměstnance s přiděleným mentorem. Tato část je časově nejnáročnější a trvá po celou dobu adaptačního procesu, což jsou 3 měsíce, ale může být i prodloužen. Jsou zde zahrnuty i průběžné rozhovory mezi mentorem a zaměstnancem v průběhu adaptace.

Na závěr je provedeno ukončení adaptačního procesu, kterého se mohou účastnit i náměstkyně nelékařských profesí a mentorka klinické praxe a také je zajištěna zpětná vazba a vyhodnocení efektivity. Vše se provede ve formě přátelského setkání. Časová náročnost je 2 hodiny.

Celková časová analýza je přibližně 8 dnů pro zavedení mentoringu a k tomu 3 měsíce pro adaptační proces. V tabulce 7 je uvedena celková časová analýza pro tento návrh.

Tabulka 7 Časová analýza návrhu mentoringu

Jednotlivé kroky	Časová analýza
Výběr mentorky, školení	3 dny
Příprava materiálů	5 dnů
Adaptační proces	3 měsíce
Ukončení a vyhodnocení	2 hodiny
Celkem	Cca 3 měsíce a 8 dnů

(Zdroj: vlastní)

Nákladová analýza

V nákladové analýze bude uvedena forma vyplácení mentorky, která se věnuje nově nastupujícím zaměstnancům. Mentorka je vyplácena formou jednorázové odměny ve výši 2 000 – 4 000 Kč za jednoho zaměstnance za adaptační období.

Riziková analýza

Zavedení mentoringu na oddělení s sebou nese určitá rizika. Mezi nejhlavnější patří:

- Riziko nedostatku finančních prostředků organizace pro vyplácení mentorek.
- Riziko výběru mentorky, která nebude mít potřebné znalosti nebo nebude ochotná se dostatečně věnovat novému zaměstnanci – velmi důležitý je výběr mentorky, která má potřebné znalosti a dovednosti, je komunikativní, přátelská a ochotná věnovat se novým pracovníkům.

- Riziko nezájmu nového zaměstnance – je zde také riziko, že nový pracovník nemusí být ochotný spolupracovat a komunikovat.
- Riziko nedostatku času ze strany mentora např. při krátkodobému nedostatku personálu na oddělení nebo při plánované dovolené mentora.

11.2.4 Volnočasové akce

Sociální adaptace na PAO probíhá velmi dobře. Vrchní laborantka nového pracovníka představí kolektiv a vždy mu přiřadí patrona, který nováčkovi vše ukáže a vysvětlí. Ukáže mu denní místnost, šatny, jídelnu, co si má donést do práce, jak se objednávají obědy apod. Důležité je, aby se nováček dobře začlenil do pracovního kolektivu a cítil se v něm dobře. Návrhem pro zlepšení je tedy pořádání volnočasových akcí, kdy pracovní kolektiv by nováčka vzal s sebou například na bowling, do kina nebo na večeři. Pracovník by se lépe začlenil do kolektivu, lépe by poznal nové lidi a zároveň by ho opustil přílišný stres z nové práce. Dalším benefitem je, že i ostatní pracovníci v kolektivu by tímto více utužovali pracovní vztahy.

Časová analýza

Do časové analýzy je zahrnuto naplánování aktivity, její realizace a vyhodnocení efektivity. Výběr vhodných aktivit a jejich naplánování zaujme zhruba 3 hodiny. Aktivity by probíhaly 1x za 2 měsíce zhruba 2 hodiny. Následně by také 1x za 2 měsíce proběhlo vyhodnocení, zda jsou tyto aktivity efektivní a zda jsou zaměstnanci spokojeni. Časová náročnost tohoto kroku je 1 hodina. Celková časová analýza je tedy 6 hodin na jednu aktivitu 1x za 2 měsíce.

Nákladová analýza

Organizace nemusí mít vždy dostatek finančních prostředků pro realizaci těchto aktivit pro každé oddělení. Proto je možnost na oddělení naplánovat takové aktivity, které jsou nízkonákladové a některé možné potřeby si zaměstnanec zaplatí sám např. naplánování cyklistického výletu v okolí. Další možností je, že se na oddělení všichni zaměstnanci finančně společně podílí na volnočasových aktivitách. Pokud by organizace však měla možnost tyto aktivity podporovat, vyplácela by 1000 Kč/rok na jednoho zaměstnance oddělení PAO.

Riziková analýza

Při zavádění volnočasových aktivit na oddělení mohou vznikat různá rizika. Mezi hlavní patří:

- Riziko vysokých nákladů – organizace nemusí mít dostatek finančních prostředků pro financování volnočasových aktivit mimo pracovní dobu.
- Riziko nízké účasti a nezájmu o volnočasové aktivity – existuje také riziko, že zaměstnanci nemusí mít zájem o tyto aktivity, a tudíž by se jednalo o zbytečně vynaložené náklady.
- Riziko větší pravděpodobnosti úrazu během aktivity – například během různých sportovních aktivit hrozí riziko úrazu, kvůli kterým vznikne neschopnost pracovníka.
- Riziko častých neshod při plánování aktivit – je dobré plánovat takové aktivity, které budou zajímavé pro všechny, aby nedocházelo k nízké účasti.

11.2.5 Školící aktivity

V den nástupu musí každý nově příchozí pracovník projít vstupním školením jako je BOZP, PO, hygiena, traumaplán apod. Tato školení jsou poté každoročně opakována, ale již formou e-learningu. Výjimkou je KPR, který si musí zaměstnanci každoročně vyzkoušet. Základní školící aktivity jsou tedy na PAO prováděny, ale neprobíhají zde školící aktivity specializované přímo na PAO jako je například školení ohledně přístrojů, barvicích technik apod. Návrhem pro zlepšení může být využití znalostí biomedicínských inženýrů ve zdravotnickém zařízení, kteří velmi dobře rozumí přístrojům i na PAO. Po konzultaci s náměstkyní nelékařských oborů jsem zjistila, že ve zdravotnickém zařízení je jich momentálně dostatek, tudíž je možné připravit laborantům různá školení ohledně přístrojů používaných na PAO.

Časová analýza

Návrhem pro zlepšení školících aktivit je využití biomedicínských inženýrů, kteří umožní personálu lépe porozumět obsluze a údržbě přístrojů. V časové analýze jsou zahrnuty jednotlivé procesy jako je plánování, příprava, přednášky a vyhodnocení efektivity.

Prvním krokem je plánování, kdy po domluvě s biomedicínskými inženýry se stanoví harmonogram a obsah přednášek. Časová náročnost je 10 hodin.

Dalším krokem je příprava biomedicínského inženýra, který si připraví prezentace a přednášky. Časová náročnost je 15 hodin.

Následuje samotná přednáška, která zabere 2 hodiny času. Na závěr musí dojít k vyhodnocení a k zpětné vazbě, zda přednáška byla efektivní a zda jsou zaměstnanci spokojeni. Časová náročnost vyhodnocení je 1 hodina.

Celková časová analýza pro zařazení biomedicínských inženýrů do školicích aktivit je 28 hodin. V tabulce 8 je uvedena celková časová analýza pro tento návrh.

Tabulka 8 Časová analýza návrhu školicích aktivit

Jednotlivé kroky	Časová analýza
Plánování školení	10 hodin
Příprava školení	15 hodin
Samotné školení	2 hodiny
Vyhodnocení	1 hodina
Celkem	28 hodin

(Zdroj: vlastní)

Nákladová analýza

Nákladem je odměna biomedicínského inženýra, který by za jedno školení dostal jednorázovou odměnu ve výši 2000 Kč. Celkové náklady jsou tedy 2000 Kč za jedno školení.

Riziková analýza

Zavedení školicích aktivit mohou vzniknout určitá rizika:

- Riziko neochoty biomedicínských inženýrů školit – je zde riziko, že školitel nebude ochotný provádět školení nebo nebude vhodný pro přednášení z důvodu špatné komunikace či nepřípravenosti. Důležité je tedy vybrat vhodného školitele.
- Riziko vysokých nákladů na odměny pro biomedicínské inženýry – organizace nemusí mít dostatek finančních prostředků pro vyplácení těchto odměn.
- Riziko neefektivnosti z důvodu nezájmu zaměstnanců oddělení – existuje riziko, že školicí aktivity budou pro zaměstnance neefektivní a nenaplní jejich očekávání.
- Riziko nedostatku biomedicínských inženýrů – při krátkodobém menším počtu školitelů nemusí být časově zvladatelné provádět školicí aktivity.

11.2.6 Zavedení video instruktaží

Jak jsem již zmiňovala, vzdělávání je důležitou součástí adaptace pracovníka a napomáhá mu rychleji a efektivněji vykonávat pracovní úkoly. V teoretické části jsem uvedla metody, které se mohou využívat na pracovišti nebo mimo pracoviště. V rámci lepší a rychlejší adaptace nových pracovníků může být návrhem pro zlepšení zavedení video instruktaží. Adaptující se pracovníci by mohli mít v rámci zaučování také možnost seznámit se s danými úkoly jako je příjem materiálu, barvení preparátu, krájení bločku na mikrotomu apod. pomocí těchto video instruktaží. Zároveň by se na tato videa mohli podívat kdykoliv i po vysvětlení daných úkolů například pro opakování a zapamatování si.

Časová analýza

Tento návrh zlepšení je z časového hlediska nejvíce náročný. Jsou zde zahrnuty jednotlivé kroky jako je plánování obsahu instruktaží, tvorba scénářů, natáčení, střih, úpravy a závěrečné chválení a uložení na intranet.

Prvním krokem je tedy plánování, co bude instruktaž obsahovat, identifikace témat, která jsou například problematická pro nově nastupující pracovníky apod. Časová náročnost je 2 týdny.

Druhým krokem je vytvoření přesných scénářů, samotné natáčení instruktaží, střih apod. Časová náročnost je 1 měsíc.

Na závěr musí video být schváleno odborným pracovníkem kvůli ověření odbornosti a pravdivosti. Video instruktaž je poté vložena na intranet, kde se na ni může kdykoliv zaměstnanec podívat. Časová náročnost je 1 týden.

Celková časová analýza je tedy přibližně 2 měsíce. Záleží také na množství video instruktaží. V tabulce 9 je uvedena celková časová analýza pro tento návrh.

Tabulka 9 Časová analýza návrhu zavedení video instruktaží

Jednotlivé kroky	Časová analýza
Plánování	2 týdny
Natáčení	1 měsíc
Schválení a vložení na intranet	1 týden
Celkem	cca 2 měsíce

(Zdroj: vlastní)

Nákladová analýza

Tento návrh zlepšení je také více nákladný. Součástí takové instruktáže je zaměstnanec, který bude při práci natáčen. Tato osoba dostane jednorázovou odměnu ve výši 1 000 Kč. Dalším nákladem je natáčení videí a jejich střih. Tento úkol by byl vykonán od profesionálního kameramana. Náklady na pětiminutové video jsou 9 000 Kč. Opět záleží na počtu videí. Celkové náklady jsou tedy 10 000 Kč na jedno video.

Riziková analýza

Zavedení video instruktáží s sebou nese určitá rizika:

- Riziko neaktuálních informací ve video instruktáži – po určité době může dojít ke změnám v pracovních postupech, které byly natočeny, a tudíž jsou poté video instruktáže neaktuální a neužitečné.
- Riziko vysokých nákladů – tento návrh je velmi nákladný z důvodu pořízení techniky nebo objednání firmy pro natáčení potřeby. Organizace tudíž nemusí mít dostatek finančních prostředků pro tento návrh.
- Riziko, že zaměstnanci tyto instruktáže nebudou sledovat – existuje riziko, že zaměstnanci tento návrh nebudou využívat.
- Riziko špatné kvality zpracování videí.

Celková časová analýza projektu

V tabulce 10 je vytvořena celková časová analýza všech návrhů opatření ke zlepšení, které jsem uvedla. Nejvíce časově rozsáhlými opatřeními je mentoring a zavedení video instruktáží. Ostatní návrhy jsou časově náročné v rámci hodin či dnů. Není zde zahrnut návrh volnočasových akcí, protože již při rozhovoru náměstkyně nelékařských profesí zmínila, že na tento podnět není dostatek finančním prostředků a záleží na příspěvku zaměstnanců na oddělení. Tudíž i plánování těchto akcí je na zaměstnancích oddělení. Celková časová náročnost celé projektové části je cca 6 měsíců.

Tabulka 10 Souhrn celkové časové analýzy projektu

Návrhy zlepšení	Časová rozsah
Nahlédnutí do smlouvy předem	7 dnů
Zjišťování očekávání zaměstnance	2 hod
Vstupní balíček	4 dny
Mentoring	3 měsíce a 8 dnů
Školící aktivity	28 hodin
Zavedení video instruktaží	2 měsíce
Celkem	5 měsíců, 16 dnů a 6 hodin (cca 6 měsíců)

(Zdroj: vlastní)

Celková nákladová analýza projektu

V tabulce 11 je vytvořena celková nákladová analýza všech návrhů opatření ke zlepšení, které jsem uvedla. Nejnákladnějším návrhem je zavedení video instruktaží. Není zde zahrnut návrh volnočasových akcí, protože již při rozhovoru náměstkyně nelékařských profesí zmínila, že na tento podnět není dostatek finančním prostředků a záleží na příspěvku zaměstnanců na oddělení. Přibližné náklady na celou projektovou část tedy činí 18 533 Kč.

Tabulka 11 Souhrn celkové nákladové analýza projektu

Návrhy zlepšení	Nákladová analýza
Nahlédnutí do smlouvy	2 736 Kč
Zjišťování očekávání zaměstnance	342 Kč
Vstupní balíček	455 Kč
Mentoring	3000 Kč
Školící aktivity	2000 Kč
Zavedení video instruktaží	10 000 Kč
Celkem	18 533 Kč

(Zdroj: vlastní)

12 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

V projektové části diplomové práce jsem na základě vyhodnocení praktické části uvedla konkrétní návrhy pro zlepšení příjmu a adaptace pracovníků na PAO. Jedná se o návrhy pro zlepšení příjmu pracovníků: nahlédnutí do pracovní smlouvy předem, zjišťování očekávání od pracovníků a zavedení vstupního balíčku. Dále se jedná o návrhy pro zlepšení adaptace pracovníků: seznámení pracovníka s adaptačním plánem a zavedení průběžných rozhovorů (součást mentoringu), zavedení mentora na oddělení, volnočasové akce, školicí aktivity a zavedení video instrukcí. Každé zlepšení jsem více rozvedla a následně jsem uvedla časovou, nákladovou a rizikovou analýzu. Myslím si, že uvedené návrhy jsou pro organizaci a PAO velmi užitečné s možností realizace, jejich implementace by měla podpořit efektivitu příjmu pracovníků do zdravotnického zařízení a následně jejich adaptaci na PAO.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na příjem a adaptaci pracovníků ve vybrané organizaci. Příjem zaměstnance a jeho adaptace na danou pracovní pozici je velmi důležitou fází. Správně zavedený adaptační proces napomáhá zaměstnancům podávat efektivní pracovní výkon, lépe se začlenit do pracovního kolektivu a také významně snižuje fluktuaci.

Cílem bylo analyzovat a vyhodnotit současný stav příjmu a adaptace pracovníků, identifikovat nedostatky a navrhnout opatření pro zlepšení na Patologicko-anatomickém oddělení v organizaci XY. Na základě rozhovorů s respondenty a doporučení odborné literatury jsem identifikovala nedostatky, díky kterým jsem mohla navrhnout zlepšení, která by přispěla ke zlepšení současného stavu.

Při analýze současného stavu příjmu pracovníků jsem kladně zhodnotila komunikaci mezi budoucím zaměstnancem a zaměstnavatelem v období mezi potvrzením pracovní nabídky a dnem nástupu. Zaměstnanci je také umožněno předem nahlédnout do provozu a má dostatek prostoru se na cokoli zeptat. Díky rozhovorům s respondenty byly zjištěny i nedostatky v této oblasti. Prvním nedostatkem je, že organizace neumožňuje novému zaměstnanci nahlédnout do návrhu pracovní smlouvy předem. V tomto případě pracovník přichází o možnost vyjádřit se ke smlouvě a případně navrhnout úpravy. Druhým nedostatek je, že organizace nezjišťuje od nově příchozích zaměstnanců jejich očekávání od organizace, a tudíž ani nezjišťuje jejich naplnění. Třetím nedostatkem je, že organizace při nástupu pracovníků nepředává vstupní balíček s orientační brožurkou. Vstupní balíček by zajistil lepší motivaci pracovníka a možnost získání potřebných údajů z orientační brožurky.

Při analýze současného stavu adaptace pracovníků jsem kladně zhodnotila vytvořený adaptační plán pomocí řízeného dokumentu – směrnice, správné ukončení a vyhodnocení adaptačního plánu, kvalitní je také sociální a pracovní adaptace a komunikace s pracovníkem ohledně dalšího vzdělávání. Následně byly identifikovány i nedostatky. Prvním nedostatek je, že neprobíhají průběžné rozhovory během adaptace a zaměstnancům není umožněno nahlédnout do adaptačního plánu, je jim pouze nastíněn. Tyto nedostatky však může vyřešit zavedení mentora na oddělení, což je druhým nedostatkem. Zaměstnanec by se kdykoliv na mentora mohl obrátit, zároveň by tedy probíhaly průběžné rozhovory, mentor by mu ukázal adaptační plánu věnoval by pracovníkovi potřebný čas pro zaučení se. Dalšími nedostatky jsou nedostatek školicích aktivit a neplánování volnočasových aktivit.

Cíl diplomové práce byl splněn, proběhla analýza současného stavu příjmu a adaptace pracovníků na základně rozhovorů s respondenty a porovnáním s doporučením odborné literatury. Následně byly identifikovány nedostatky, díky kterým jsem vytvořila návrhy pro zlepšení příjmu a adaptaci pracovníků. Pro jednotlivé návrhy byla zpracována nákladová, časová a riziková analýza jejich realizace. V organizaci XY a na PAO tyto oblasti fungují velmi dobře, ale věřím, že návrhy, které jsem vytvořila by mohly vést ke kvalitnějšímu zlepšení těchto oblastí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů Moderní pojetí a postupy*. Online. 13. vydání. Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7 Dostupné z: <https://www.bookport.cz/uvod/>. [cit. 2024-11-24].

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London: Kogan Page, 2020. ISBN 978-0-7494-9827-6.

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012 ISBN 978-80-7400-347-9.

GAJDA, Joanna. *Social and Professional Adaptation of Employees as a Main Factor in Shaping Working Conditions*, 2015. Online. Dostupné z: <https://doi.org/10.17265/1548-6591/2015.10.006>. [cit. 2025-03-06].

CHLÁDKOVÁ, Alena a BUKOVJAN, Petr. *Personalistika: Dvanáctero správného vedení personální agendy*. 7. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2024. ISBN 978-80-7676-785-0.

J. Nekorane, L. Nagyová. *Adaptace zaměstnanců v organizaci a její význam z hlediska řízení lidských zdrojů*, 2014. Online. Dostupné z: https://www.armyacademy.ro/reviste/rev_1_2014/NEKORANEK.pdf. [cit. 2024-11-04].

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KŘÍŽOVÁ, Blanka. 3 fáze úspěšné adaptace nováčků ve firmách. Online. *HR poradenství a management s citem a rozumně*, 2021. Dostupné z: <https://www.hrment.cz/3-faze-organizovane-adaptace-novacku-ve-firmach/>. [cit. 2025-01-05].

LEATHERBARROW, Charles a FLETCHER, Janet. *Úvod do řízení lidských zdrojů: Průvodce HR v praxi*. New York: Kogan Page, 2018. ISBN 978-0-7494-8368-5.

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

LUDVÍK, Filip. *Efektivní řízení kvality*. Online. Praha: Albatros Media, 2019. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/Efektivn%C3%AD_%C5%99%C3%ADzen%C3%AD_kvality/6Ra9DwAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0. [cit. 2024-11-24].

MELLANOVÁ, Alena. *Psychosociální problematika v ošetrovatelské profesi*. Online. Praha: Grada Publishing, 2017. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/Psychosoci%C3%A1ln%C3%AD_problematika_v_o%C5%A1et%C5%99o/ieW4DwAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0. [cit. 2024-11-27].

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Akademické nakladatelství CERM, 2014 ISBN 978-80-7204-907-3.

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

NĚMEC, Otakar; BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 978-80-7408-083-8.

PAVLÍK, Marek. *Jak úspěšně řídit obec a region Čile, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5256-3.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti*. Online. Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Cover.html>. [cit. 2024-11-03].

STELMASZYK, Anna. *Employee adaptation at work: stages, participants, examples*. Online. Gamfi, 2025. Dostupné z: <https://gamfi.com/blog/employee-adaptation-at-work-stages-participants-examples>. [cit. 2025-03-06].

STUDY GUIDE, Management. *Human Resource Management (HRM) - Definition, Nature & Important Concepts*. Online. Management Study Guide, 2008. Dostupné z: https://www.managementstudyguide.com/human-resource-management.htm#google_vignette. [cit. 2025-01-06].

ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Online. Grada Publishing, 2017. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/%C3%9Aasp%C4%9B%C5%A1n%C3%A1_neziskov%C3%A1_organizace/Ceq4DwAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0. [cit. 2024-11-24].

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

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

TOMANOVÁ, Libuše. *Adaptační proces v novém zaměstnání*. Online. Průvodce kariérou, 2022. Dostupné z: <https://pruvodcekarierou.zkola.cz/adaptacni-proces-v-novem-zamestnani/>. [cit. 2024-11-04].

TOMŠEJ, Jakub. *Zákoník práce v praxi komplexní průvodce s řešením problémů*. Online. 2. vydání. Grada Publishing, 2020. Dostupné z: https://www.google.cz/books/editon/Z%C3%A1kon%C3%ADk_pr%C3%A1ce_v_praxi/tPUOEAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0. [cit. 2024-11-27].

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

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

Výroční zpráva, 2023

Laboratorní příručka, 2023

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	15
Obrázek 2 Organizační struktura organizace XY	39
Obrázek 3 Rozdělení laboratoře.....	40
Obrázek 4 Organizační struktura PAO.....	41

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Hlavní nástroje adaptačního programu	29
Tabulka 2 Formulář: Adaptační proces	46
Tabulka 3 Časová analýza pro návrh nahlédnutí do smlouvy předem	59
Tabulka 4 Časová analýza návrhu zjišťování očekávání zaměstnance	61
Tabulka 5 Časová analýza návrhu vstupního balíčku.....	64
Tabulka 6 Nákladová analýza návrhu vstupního balíčku	64
Tabulka 7 Časová analýza návrhu mentoringu.....	68
Tabulka 8 Časová analýza návrhu školicích aktivit.....	71
Tabulka 9 Časová analýza návrhu zavedení video instruktáží.....	72
Tabulka 10 Souhrn celkové časové analýzy projektu	73
Tabulka 11 Souhrn celkové nákladové analýzy projektu.....	74

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ŘLZ Řízení lidských zdrojů

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PAO Patologicko-anatomické oddělení

SOP Standardní operační postup

PP Pracovní postup

NASKL Národní autorizační středisko pro klinické laboratoře

GDPR Ochrana osobních údajů

PO Požární ochrana

AP Adaptační proces

KPR Kardiopulmonální resuscitace

NI Nozokomiální infekce

ID Identita

IT Informační technologie

DPP Dohoda o provedení práce

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Otázky pro respondenty

Příloha P II: Otázky pro vrchní laborantku

Příloha P III: Otázky pro náměstkyni nelékařských profesí

Příloha P IV: Návrh dotazníku pro očekávání zaměstnanců

Příloha P V: Vzor informovaného souhlasu

PŘÍLOHA P I: OTÁZKY PRO ZAMĚSTNANCE

1. Měla jste možnost nahlédnout do pracovní smlouvy předem?
2. Kdy jste podepisovala pracovní smlouvu?
3. Byla Vám předána orientační brožurka?
4. Zjišťoval někdo očekávání, která máte od organizace? Pokud ano, byla v průběhu naplněna?
5. Komunikoval s Vámi někdo před dnem nástupu?
6. Kdy k této komunikaci došlo?
7. Mohla jste před nástupem nahlédnout do provozu?
8. Byl Vám sestaven adaptační plán? Pokud ano, jak probíhal a byl dodržován jeho časový harmonogram?
9. Jak dlouho trval adaptační proces?
10. Seznámil Vás někdo s ostatními kolegy? Věděla jste, na koho se obrátit?
11. Byl Vám při zaučování někdo přidělen?
12. Byl Váš pracovní výkon hodnocen? Popřípadě jak a kým?
13. Probíhaly v rámci adaptace průběžné a závěrečné hodnotící pohovory?
14. Jak probíhala Vaše sociální adaptace?
15. Byla jste seznámena s pracovním kolektivem? Popřípadě kým?
16. Zúčastnila jste se vzdělávacích nebo školicích aktivit?
17. Byla jste seznámena se svou pracovní náplní?
18. Byla jste seznámena s hodnotami organizace?
19. Považujete množství informací předaných v den nástupu za dostačující?
20. Měla jste k dispozici všechny důležité informace? Měla jste možnost doptat se na vše co jste potřebovala?
21. Je něco, co byste na adaptačním procesu změnila nebo vylepšila?
22. Setkáváte se někdy s ostatními kolegy v rámci volnočasových aktivit?
23. Probírá s Vámi zaměstnavatel další plány vašeho rozvoje?

PŘÍLOHA P II: OTÁZKY PRO VRCHNÍ LABORANTKU

1. Je novému zaměstnanci umožněno předem nahlédnout do pracovní smlouvy?
2. Kdy dochází k podpisu smlouvy?
3. Je zaměstnanci předána orientační brožurka?
4. Kdy začínáte komunikovat s novým zaměstnancem?
5. Komunikujete s pracovníky o vzdělávání a rozvoji?
6. Snažíte se zjišťovat jaká mají pracovníci očekávání od organizace? A zjišťujete, zda byla v průběhu naplněna?
7. Komunikujete se zaměstnancem před dnem nástupu?
8. Přivedli jste nového zaměstnance na oddělení a seznámili ho s ostatními kolegy?
9. Seznamujete pracovníky s požadavky pracovního místa a umožníte mu nahlédnout do provozu před dnem nástupu?
10. Jak je nastaven adaptační proces nově nastupujících zaměstnanců a jaký je adaptační plán?
11. Je proces adaptace nastaven formálně či neformálně?
12. Jsou předem stanoveny adaptační činnosti a jejich časový plán?
13. Kdo se na procesu adaptace podílí a jak?
14. Jak probíhá proces pracovní adaptace?
15. Jsou noví pracovníci seznámeni s pracovní náplní?
16. Jsou seznámeni s hodnotami organizace?
17. Jak probíhá proces sociální adaptace?
18. Jak organizace podporuje sociální adaptaci?
19. Pořádá organizace nějaké volnočasové aktivity mimo pracoviště?
20. Jak je proces adaptace včetně jeho výsledku hodnocen?
21. Probíhají průběžné a závěrečné hodnotící pohovory?
22. Myslíte si, že má adaptační proces nějaké rezervy?
23. Identifikujete možné nedostatky adaptace a jak tyto nedostatky řešíte?

24. Jaká jsou nejčastější úskalí, která zabraňují pracovníkovi v úspěšné adaptaci?

PŘÍLOHA P III: OTÁZKY PRO NÁMĚSTKYNĚ NELÉKAŘSKÝCH PROFESÍ

1. Je novému zaměstnanci umožněno předem nahlédnout do pracovní smlouvy?
2. Kdy dochází k podpisu pracovní smlouvy?
3. Snažíte se zjišťovat jaká mají pracovníci očekávání od organizace? A zjišťujete, zda byla v průběhu naplněna?
4. Komunikujete se zaměstnancem před dnem nástupu?
5. Jsou zaměstnanci seznámeni s hodnotami organizace?
6. Jsou noví pracovníci seznámeni s pracovními nároky?
7. Jaké jsou cíle adaptačního procesu a jsou tyto cíle naplňovány?
8. Jak je nastaven adaptační proces nově nastupujících zaměstnanců?
9. Probíráte s pracovníkem jeho další plány v rozvoji a vzdělávání?
10. Jsou předem stanovené adaptační činnosti a jejich časový plán?
11. Jak dlouho trvá adaptační proces?
12. Kdo se na procesu podílí a jak?
13. Jak organizace podporuje pracovní adaptaci?
14. Jak organizace podporuje sociální adaptaci?
15. Pořádá organizace nějaké teambuildingové aktivity mimo pracoviště?
16. Jak je proces adaptace včetně jeho výsledku hodnocen?

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK OČEKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Dotazník: Očekávání zaměstnanců

Vážený zaměstnanci,

tento dotazník slouží jako zpětná vazba, zda Vaše očekávání byla naplněna. Dále nám pomůže porozumět dalším očekáváním a potřebám v práci. Dotazník je anonymní. Děkujeme za Váš čas!

1. Jste spokojeni s pracovním prostředím?

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Spíše nespokojen/a
- d) Velmi nespokojen/a

2. Máte k výkonu své práce dostatečné vybavení a pomůcky?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

3. Odpovídá Vaše pracovní náplň Vaším původním očekáváním?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

4. Znáte své plány kariérního růstu a rozvoje v organizaci?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

5. Máte dostatek možností kariérní rozvoj a školení?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

6. Máte zájem o nějaké vzdělávací programy?

(otevřená otázka)

7. Jak hodnotíte komunikaci s vedením?

- a) Velmi dobrá
- b) Dostačující
- c) Nedostatečná

8. Máte možnost se na cokoliv zeptat?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

9. Jak jste spokojeni se zaměstnaneckými benefity?

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Spíše nespokojen/a
- d) Velmi nespokojen/a

10. Jak celkově hodnotíte spokojenost v organizaci?

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Spíše nespokojen/a

d) Velmi nespokojen/a

11. Máte nějaké připomínky nebo návrhy, které byste uvítal/a?

(otevřená odpověď)

PŘÍLOHA P V: VZOR INFORMOVANÉHO SOUHLASU

Informovaný souhlas s poskytnutím výzkumného rozhovoru

Byl/a jsem informován/a o účelu rozhovoru, kterým je sběr dat pro potřeby výzkumu diplomové práce Moniky Kostkové s názvem Projekt zlepšení procesu příjmu a adaptace pracovníků ve vybrané firmě. Dávám svolení k tomu, aby výzkumnice použila rozhovor pro potřeby své diplomové práce. Souhlasím s nahráváním rozhovoru a jeho následným zpracováním do písemné podoby. Zvukový záznam rozhovoru nebude poskytnut třetím stranám a po ukončení výzkumu bude smazán. Rozhovor je anonymní, nikde nebude uvedeno mé jméno či jiné osobní údaje, díky kterým bych mohl/mohla být identifikován/a. Jsem seznámen/a s tím, jaký bude mít rozhovor průběh. Kdykoliv během rozhovoru mohu odmítnout odpovědět na otázky, na které nechci odpovědět, případně odmítnout účast na výzkumu. Moje účast na rozhovoru je zcela dobrovolná.

Datum:

Podpis respondenta:

Podpis výzkumníka: