

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

magisterské kombinované studium

2014 – 2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Gabriela Paulusová

Proces adaptace a orientace zaměstnanců ve společnosti

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Ing. Stanislav Termann, Ph.D., MBA

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined Studies

2014 - 2016

DIPLOMA THESIS

Gabriela Paulusova

The process of adaptation and orientation of the employees
in the company

Prague 2016

**The Diploma Thesis Work Supervisor:
Mgr. Ing. Stanislav Termann, Ph.D., MBA**

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 12. 2. 2016

Gabriela Paulusová

Anotace

Diplomová práce se věnuje tématu adaptace a orientace zaměstnanců ve společnosti. Definiuje adaptaci zaměstnanců jako účelově usměřovaný proces a popisuje cíl adaptace, kterým je získání plnohodnotného a stabilizovaného pracovníka. V praktické části byl analyzován adaptační program v konkrétní společnosti, na základě kterého mohla být zodpovězena otázka ohledně správného nastavení adaptačního programu. Pomocí kvantitativního a kvalitativního výzkumu mohly být potvrzeny či vyvráceny hypotézy na téma účinnosti prvního adaptačního dne, mentora v organizaci, úlohy kolektivu a zpětné vazby v adaptačním procesu. V závěru jsou stanoveny doporučení možných alternativ zlepšení tohoto procesu.

Klíčové pojmy

Adaptace zaměstnanců, adaptační proces, adaptační program, mentor, psychologická smlouva, sociální adaptace, pracovní adaptace, řízení adaptačního procesu.

Annotation

The subject of this graduation thesis is adaptation and orientation of employees in a corporation. It defines the adaptation of employees as a process that is purposely managed and describes its goal – the creation of a full-fledged and stable worker. In the practical part of the thesis there is an analysis of a specific adaptation program that is being used in a real corporation. Quantitative and qualitative research made it possible to confirm or refute hypothesis concerning efficacy of First adaptation day, mentor in the corporation, role of the work team and of feedback during the adaptation process. In the Conclusion there are stated potential changes to improve this whole process.

Key words

Employees adaptation, adaptation process, adaptation program, mentor, psychological agreement, social adaptation, working adaptation, adaptation process management.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ZÁKLADNÍ TEORETICKÉ POJMY	10
2 ADAPTACE JAKO PROCES	15
2.1 Personální činnosti	15
2.2 Nábor, výběr a získávání pracovníků	17
2.3 Psychologická smlouva	20
2.4 Před nástupním dnem	22
2.5 Nástupní den	24
2.6 Úloha mentora	25
2.7 Plán řízené adaptace	26
2.8 Délka adaptačního procesu	27
2.9 Vyhodnocení adaptace	29
3 ÚSPĚŠNÁ ADAPTACE	30
3.1 Principy a přístupy	30
3.2 Princip 5C	32
3.3 Úrovně adaptačního programu	34
PRAKTICKÁ ČÁST	37
4 SAMOSTATNÝ VÝZKUM	38
4.1 Předmět a cíl výzkumu	38
4.2 Definice problému	38
4.3 Hypotézy	39
4.4 Výzkumné otázky	40
4.5 Fáze výzkumu	40
4.6 Harmonogram výzkumu	42
5 POPIS SPOLEČNOSTI	43
6 VÝZKUMNÁ ČÁST	51
6.1 Sběr dat	51
6.2 Vyhodnocení firemní dokumentace	52
6.3 Vyhodnocení strukturovaných rozhovorů	53
6.4 Vyhodnocení dotazníku	55

6.4.1	Úvodní seznámení s nemocnicí	58
6.4.2	Hodnocení práce odpovědného pracovníka – mentora	59
6.4.3	Pracovní prostředí	60
6.4.4	Pracovní kolektiv	61
6.4.5	Shrnutí adaptačního procesu	61
6.4.6	Celkové vyhodnocení adaptace	63
6.5	Vyhodnocení hypotéz	64
7	NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ	66
7.1	Vnitropodniková dokumentace	66
7.2	Komunikace před vstupem do pracovního poměru	67
7.3	Uvítací portál	68
7.4	Příručka pro zaměstnance	69
7.5	Interní newsletter	70
7.6	Představení nováčka	71
	ZÁVĚR	73
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	75
	SEZNAM ZKRATEK	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	79
	SEZNAM PŘÍLOH	80

ÚVOD

Na pracovišti obvykle dospělý člověk tráví nejvíce času, a proto je pro jeho duševní pohodu důležité, aby byl zaměstnanec ve své práci spokojen. V dnešní době lidé rychleji střídají zaměstnavatele i obor, ve kterém pracují. S tím jsou spojeny změny, které jsou náročné především na psychiku. Je tedy na místě, věnovat této problematice pozornost a nalézt optimální východiska, jak pomoci novým kolegům, aby se s těmito situacemi co nejlépe a nejrychleji vypořádali. Tyto změny mohou vést ke stresovým reakcím a tak ke snížení pracovního výkonu či k psychickým i fyziologickým poruchám. A jak již bylo prokázáno, nejvíce stresorů nalezneme na pracovišti a ty způsobují mnohé civilizační choroby. Pro zmírnění těchto důsledků je vhodné celý průběh adaptace na nové podmínky urychlit. V procesu adaptace na nové pracovní prostředí můžeme pomoci zavedením náležitých metod a programů, které napomohou rychlému a „bezbolestnému“ nástupu nového zaměstnance do organizace.

Adaptace je v moderní personalistice důležitým pojmem. Jedná se o celý soubor dějů, který musí jak nový zaměstnanec, tak jeho nadřízený i kolegové absolvovat. Je to dlouhodobější proces od prvního kontaktu se společností až do úplného přizpůsobení se a ztotožnění s organizací. Délku a kvalitu celého adaptačního období ovlivňuje spousta faktorů, které do procesu vstupují. Je v zájmu všech stran, aby byl celý proces rychlý a účinný. Za účelem analýzy celého procesu je dobré rozdělit adaptaci do více částí. Jedná se o přípravnou fázi, fázi orientace, zaškolení a úplné socializace. Adaptace a orientace musí být účinná a zahrnuje více oblastí, zaměstnanec musí znát základy o společnosti, administrativní koloběh organizace, zvládat pracovní postupy, zvládat svou pracovní roli, aklimatizovat se v kolektivu apod. Pak teprve získá plně socializovaného zaměstnance.

Personální práce je v každé organizaci základem k tomu, aby byla společnost úspěšná. V dnešní době se procesy, které se týkají personální práce, dostávají stále více do popředí. Tato diplomová práce vymezuje jednou ze základních částí personalistiky, kterou je správné uvedení zaměstnance do organizace, jeho adaptace a vytvoření takových podmínek, aby se mohl stát plnohodnotným a výkonným členem kolektivu. V teoretické části mapuje teoretická východiska z oblasti adaptace zaměstnanců, popisuje adaptaci jako proces v návaznosti na nábor, výběr a získávání pracovníků. Práce uvádí do problematiky adaptace a předkládá komplexní přehled významných poznatků, které byly získány studiem odborné literatury a to i v souvislosti na jiné personální činnosti v organizaci. Útvary zabezpečující řízení a rozvoj lidských

zdrojů v organizaci mají za úkol nejen přijímat vhodné kandidáty s požadovanou kvalifikací, schopnostmi a dovednostmi, ale měly by se také postarat o jejich adaptaci v pracovním prostředí, poskytovat jim přiměřenou odměnu, nabídnout mu zaměstnanecké výhody, usilovat o jeho spokojenost, další rozvoj a růst. Všechny tyto činnosti jsou mezi sebou navzájem propojeny a tvoří základ personálních činností. V této práci bude řešena problematika nastavení adaptačního procesu a prezentovány principy a přístupy úspěšné adaptace.

Cílem práce je zhodnotit a provést rozbor adaptačního programu v konkrétní společnosti a navrhnout optimální řešení a možnosti zlepšení celého procesu. Na základě zjištěných poznatků byl definován výzkumný problém, který hledal odpověď na otázku, zda je v dané společnosti dobře nastaven adaptační program. Pomocí kvalitativního a kvantitativního výzkumu byla zkoumána problematika adaptace v organizaci. Jednalo se o studium dokumentace poskytnuté organizací, strukturovanými pohovory se zaměstnanci ze středního managementu a dále dotazníkovým šetřením. V závěru praktické části je navrženo optimální řešení adaptace pro tuto společnost.

Motto práce: Každý adaptační program by měl být jako mapa, která má jasný cíl s předem určenou cestou a zastávkami.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ TEORETICKÉ POJMY

Pojem adaptace můžeme chápat z několika úhlů. Setkat se s tímto pojmem můžeme v psychologii, biologii, fyziologii, sociální antropologii, literatuře, ve stavebnictví, ale i v dalších odvětvích.

Adaptaci můžeme chápat jako:

- schopnost organismu přizpůsobit se okolnímu prostředí,
- přizpůsobení se člověka a jeho chování okolnímu prostředí a společnosti (psychologie),
- převedení uměleckého díla do nové podoby – např. filmová adaptace literárního díla (umění),
- schopnost jedince, skupiny nebo kultury přizpůsobit se sociálním a přírodním podmínkám (sociologie),
- přestavbu prostor či úpravu budovy pro jiné použití (stavebnictví),
- změna organismu (vrozená či získaná učením), která zvyšuje pravděpodobnost přežití (biologie),
- změna smyslových orgánů (fyziologie).

V této práci bude zájem směřovat především k adaptaci a adaptačnímu procesu, tak jak ji charakterizuje Průcha a Veteška v Andragogickém slovníku: „*V oblasti řízení lidských zdrojů se jedná o snahu jedince vyrovnávat se s novým pracovním prostředím. Cílem adaptačního procesu je co nejrychlejší zařazení pracovníka, aby mohl uplatit své znalosti, schopnosti a dovednosti.*“¹ V odborných publikacích není ale vždy používán termín adaptace. Například Armstrong jej nahrazuje termínem: uvádění nových pracovníků do organizace a hovoří o procedurách, které poskytují pracovníkovi základní informace k rychlému zapracování a adaptování.²

Koubek popisuje adaptaci jako řízený proces seznamování pracovníka s organizací a jejími úkoly a nazývá jej jako orientaci pracovníků.³ Místo pojmu adaptace se používá

¹ PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 15. ISBN 978-80-247-3368-9.

² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 395. ISBN 978-80-247-1407-3.

³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 192. ISBN 978-80-247-3823-9.

také termín Onboarding, který lze přeložit jako nalodění. Setkat se s tímto výrazem můžeme nejen v zahraniční literatuře, ale v rámci „poangličťování“ českého jazyka lze dnes na tento termín narazit i v české literatuře, periodikách i serverech.

Všeobecná terminologie používaná v problematice řízení lidských zdrojů, pojmy vztahující se především k adaptačnímu procesu zaměstnanců:

Adaptace pracovníků

Adaptaci pracovníků lze chápat jako proces, kdy se člověk přizpůsobuje životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, v nichž žije, jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. Adaptace se týká již konkrétního prostředí, ve kterém se člověk pohybuje. V souvislosti s pracovním zařazením tak můžeme mluvit o adaptaci na pracovní prostředí. Adaptace zahrnuje předpoklady člověka zvládnout změny vnějšího prostředí (adaptabilita, přizpůsobivost), zvládnutí změn v daném prostředí (adaptování, přizpůsobování) a jeho výsledek adaptovanost (přizpůsobivost).

Adaptační proces je často nazýván také jako proces onboardingu, aneb jak dostat zaměstnance efektivně na palubu a nenechat jej spadnout. Onboarding je systematický přístup k začlenění nového kolegy do organizace a seznámení s firemní kulturou. Součástí je také poskytnutí pracovních prostředků a informací, aby mohl plně fungovat a být produktivní.⁴

Řízená adaptace

Řízenou adaptaci popisuje Dvořáková jako systematickou orientaci a formalizované začlenění nového či externího pracovníka do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Doporučuje ji písemně zpracovat, protože pouze taková přetrvává předáváním mezi vedoucími zaměstnanci. Zmiňuje zde účel řízené adaptace jako možný nástroj pro snižování nákladů na fluktuaci zaměstnanců, snižování ztráty na produktivě či zvyšování pracovní spokojenosti.⁵

Nástup zaměstnance do nové organizace či do nového útvaru není výhradně důležitým okamžikem v jeho osobním životě, ale je určujícím i pro jeho dlouhodobý pracovní výkon a pro jeho ztotožnění se s firemní kulturou. Čím kratší dobu bude trvat jeho

⁴ PAVELKA, J. Vítejte na palubě! HRM: odborný časopis pro řízení lidských zdrojů. 2013, roč. IX., č. 1, s. 26. ISSN 1801-4690.

⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. s. 162. ISBN 978-80-7400-347-9.

zapracování, tím dříve ponese jeho práce potřebné výsledky. Důležitým bodem, proč adaptaci řídit, je stabilizace a motivace zaměstnanců. Klíčové pro adaptaci je také to, aby se pracovník dobře cítil na pracovišti a bezproblémově se začlenil do kolektivu a dobře vycházel jak s kolegy, tak s nadřízeným. Cílem řízené adaptace je udělat všechno pro to, aby chování a výkonnost nového zaměstnance byly co nejdříve v souladu s očekáváním i firemními standardy. Během prvních tří měsíců by měl přímý nadřízený nového zaměstnance prověřit, zda je pracovník schopen dobře vykonávat danou pozici a zda na konci zkušební doby bude moci bez pochybností pracovní poměr prodloužit, či zda jej ukončí ve zkušební době.

Sociální adaptace

Proces, kdy je pracovník začleněn do sociálních vztahů jak v nejužším kolektivu, tak v celé organizaci nazýváme sociální adaptací. Proces sociální adaptace nastává i v tom případě, kdy je zaměstnanec přeřazen do jiné pracovní skupiny, či na jiné pracovní místo. Zřetel na sociální adaptaci, tedy na dobré začlenění do kolektivu bychom měli zohlednit již při samotném výběru zaměstnanců. Měl by to být uchazeč, u kterého je předpoklad, že dokáže optimálně spolupracovat s kolegy, jedná se bezkonfliktního člověka, kterého budou spolupracovníci akceptovat. Sociální adaptace bývá složitější než pracovní adaptace a také ji významně ovlivňuje. Výsledkem je zapojení pracovníka do nových sociálních podmínek a včlenění do kolektivu.

„Adaptace na sociální podmínky práce je spojena s tím, že pracovní činnost se uskutečňuje vždy v určitém sociálním prostředí, v určité pracovní skupině. Pro každou sociální skupinu jsou příznačné určité zvyklosti a tradice, určité sociální normy, hodnoty, cíle apod. Sociální adaptace zahrnuje seznámení jedince s těmito pro něj novými skutečnostmi, konfrontací hodnot, norem, cílů apod. nového sociálního prostředí (pracovní skupiny) s vlastními a jejich přijetí (ztotožnění se s nimi) či odmítnutí.“⁶

Jak uvádí Veselá, pojetí adaptace jako sociálního procesu vychází z toho, že adaptace prochází určitými fázemi. Období, které předchází změnami životních podmínek chápe jako přípravnou fázi. Počáteční fázi, kdy začínají působit nové skutečnosti, jako druhou globální orientaci. V okamžiku, kdy jedinec začíná vědomě utvářet svůj vztah k nově nastalým podmínkám a je zcela schopen zvládat tyto změny,

⁶ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 216. ISBN 80-247-1706-9.

jako fáze uvědomělé orientace. V poslední, čtvrté fázi, je již jedinec plně vpraven do nových podmínek a do systému.⁷

Pracovní adaptace

Pracovní adaptaci lze označit jako přizpůsobení zaměstnance práci, pracovním podmínkám a pracovnímu prostředí. Pracovní adaptace obsahuje také adaptaci na změnu pracovní činnosti či podmínek, ke kterým může dojít i v důsledku změn v organizaci jako je například změna výrobního programu, vybavení apod. Důležitým faktorem pracovní adaptace je úroveň odborné přípravy což zahrnuje školení, studium, organizovaný zácvik apod. Výsledkem pracovní adaptace je míra vyrovnání se zaměstnance s novou prací a s jejími podmínkami, která odráží jak pracovní výkonnost zaměstnance, tak jeho spokojenost.

„Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají. V praxi se jedná o souběžný proces „vrůstání“ pracovníka do systému firemního života a aktivní přizpůsobování se tomuto systému a jeho měnícím se podmínkám.“⁸

Adaptační proces

Adaptačním procesem rozumíme proces, při kterém je nový zaměstnanec uveden do nového zaměstnání, kde je seznámen s konkrétním podnikem, pracovištěm, podmínkami práce, se svými novými kolegy s cílem dosáhnout toho, abychom měli plnohodnotného a stabilizovaného pracovníka.

Novým pracovníkům je potřeba poskytnout co nejlepší podmínky pro to, aby se co nejrychleji a nejlépe naučili vykonávat svou práci na svém novém pracovišti, aby si osvojili nový systém mezilidských vztahů a přijali za své hodnoty a zvyky jejich nové společnosti. Je vhodné, aby adaptace zaměstnanců byla řízena a předem naplánována. Řízený proces adaptace může zkrátit dobu potřebnou k adaptaci a nový zaměstnanec může tak rychleji zvládnout svou profesi. Může to také ovlivnit vztah zaměstnance k práci, organizaci, nadřízenému a k ostatním kolegům v organizaci.

Jak ve své knize uvádí Neščáková a Marelová, adaptační proces nových zaměstnanců nastává vždy, i když na něj nepamatujeme žádným plánováním. Každý nováček se musí nejprve seznámit s novým prostředím a kolegy, musí navázat nové formální

⁷ VESELÁ, J. a P. VESELÁ KANIOKOVÁ. *Sociologické aspekty managementu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 93. ISBN 978-80-247-2792-9.

⁸ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha Grada Publishing, 2004. s. 66. ISBN 978-80-247-6297-5.

i neformální vztahy, osvojit si nové pracovní postupy a poznat zvyklosti a rituály v organizaci.⁹

Adaptace na organizační kulturu

Významný proces, jehož prostřednictvím jsou noví zaměstnanci integrováni do organizace, je nazýván proces adaptace na organizační kulturu. Výsledkem tohoto procesu je ztotožnění se s cíli organizace, s jejich hodnotami, normami, názory a rolmi, kterými je vymezen prostor a požadované chování zaměstnanců v organizaci i mimo ni. Zaměstnanci se v tomto procesu adaptace seznámí s pravidly chování, vystupování a přizpůsobují se jim. Projevuje se to například v oblasti dress code (kodex oblékání a obouvání), vystupováním vůči externím partnerům, chováním v průběhu jednání, ve společenských zvycích, na pracovních obědech apod. Faktory ovlivňující jak příznivě tak nepříznivě adaptaci na organizační kulturu jsou síla firemní kultury, stabilita nebo proměnlivost firemní kultury i typ dané organizační kultury. V případě pozitivního vývoje je výsledkem určitá míra identifikace pracovníka s organizací, pro kterou jsou typické některé vnější projevy zaměstnanecké loajality (zjevná podpora cílů organizace, veřejně vyhlášený pozitivní vztah k organizaci, pracovní věrnost a loajalita a podobně). Nepříznivý vývoj je zapříčiněn hlavně nesouladem cílů, hodnot, norem a vzorců chování zaměstnance a organizace a obvykle vyústí do projevů nízké zaměstnanecké loajality, častých absencí a často i fluktuace.

⁹ NEŠČÁKOVÁ, L. a L. MARELOVÁ. Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 42. ISBN 978-80-247-4622-7.

2 ADAPTACE JAKO PROCES

Nováček může přicházet do nového zaměstnání a vědět co přesně může od společnosti očekávat, porovnat si své představy se skutečností, poznat firemní kulturu a znát odpověď na otázku, zda jeho rozhodnutí bylo správné. Zaměstnavatel se již během zkušební doby dozví více o znalostech, zkušenostech, motivech a postojích k práci nového zaměstnance. Nový zaměstnanec se rychle začlení do organizace a její kultury a je plně výkonný. Podmínkou toho, aby předchozí věty byly skutečností, je ovšem dobře vypracovaný a provedený adaptační proces, který vede nového zaměstnance i jeho nadřízeného či mentora krok za krokem celou adaptací. V adaptačním programu nesmí chybět ani časový rámec, který je pravidelně aktualizován a zpětná vazba, která je průběžně novému zaměstnanci poskytována.

Důležitými kroky v procesu a významnými činiteli v průběhu adaptace a orientace jsou:

- nábor, výběr a získávání pracovníků,
- psychologická smlouva,
- komunikace a kroky provedené před vstupem nováčka do organizace,
- první den v organizaci,
- plán adaptace,
- první tři měsíce v organizaci,
- délka adaptace,
- vyhodnocení adaptace.

V tomto úseku teoretické části diplomové práce se autorka zaměřuje na objasnění pojmů z celého souboru aktivit a nástrojů, které se týkají personální práce i samotné adaptace nového zaměstnance do organizace. Smyslem je, aby se zaměstnanec co nejrychleji zařadil do pracovního kolektivu, přizpůsobil se stylu práce, osvojil si specifické podnikové znalosti, zkušenosti, orientoval se v celém mechanismu, v organizačním upřádání a ztotožnil se s podnikovými cíli. Tato cesta však souvisí nejen s adaptací samotnou, ale i s jinými personálními činnostmi, které není možné v celém procesu adaptace ignorovat.

2.1 Personální činnosti

Personální činnosti se zaměřují na otázky související s člověkem a jeho pracovní silou, s jeho zapojením do činností v podniku a využíváním jeho schopností,

s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobováním se podnikovým potřebám, s výsledky jeho práce a v neposlední řadě se zaměřuje také na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. Stručně řečeno, personální práce zahrnuje vše, co se týká člověka a jeho práce v podniku, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci v podniku ovlivňuje. (například jeho životní podmínky).

Koubek rozčleňuje jednotlivé personální činnosti do deseti základních témat, které je třeba provádět k zajištění úkolů. Přehled jasně shrnuje činnosti, o jaké se v personalistice jedná. Pořadí jednotlivých činností má přitom určitou logiku:¹⁰

1. Vytváření a analýza pracovních míst, tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností, spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst pro jednotlivé pracovníky. Dále je to zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek na jednotlivých pracovních pozicích a z toho vycházejících popisů pracovních činností, specifikaci pracovních míst a aktualizace všech dotčených materiálů.

2. Personální plánování, tj. odhadování a plánování potřeb zaměstnanců v organizaci, plánování personálního rozvoje zaměstnanců.

3. Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků, tj. činnosti, které mají zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečný počet odpovídajících uchazečů o zaměstnání a aby z těchto uchazečů byli vybráni uchazeči s nejlepšími předpoklady pro provádění těchto činností.

4. Hodnocení pracovníků obsahuje činnosti, mající zajistit zpětnou vazbu pro pracovníka vykonávající svou práci, jaké má pro ni předpoklady, jaký je jeho rozvojový potenciál, projednat s ním hodnocení a rozhodnout o opatřeních vyplývajících z hodnocení.

5. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru, tj. zařazení pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší pozici, penzionování a propouštění.

¹⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 17. ISBN 978-80-247-3823-9.

6. Odměňování a další prostředky ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně poskytování zaměstnaneckých výhod a benefitů.

7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků, tedy definice potřeb vzdělávání a jejího plánování, vyhodnocování výsledků hodnocení rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, klasifikace účinnosti vzdělávacích programů, případně samostatná organizace vzdělávacích aktivit.

8. Pracovní vztahy, organizace komunikuje především mezi managementem organizace a zástupci odborových organizací tvořených pracovníky, vytváření a uchování zápisů z těchto setkání a jednání, zpracování informací o těchto jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, zlepšování vztahů mezi organizací a zaměstnanci, ale také mezi nimi navzájem, vytváření stylu vedení lidí na pracovišti, sledování agendy stížností, disciplinárních řízení, řešení otázky komunikace a podobně.

9. Péče o zaměstnance, tj. činnosti zaměřené na pracovní prostředí, BOZP a PO, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, např. stravování, sociálně-hygienické podmínky práce, aktivity volného času, kulturních a sportovních aktivit, životních podmínek pracovníků a podobně.

10. Personální informační systém, tj. zjišťování, uchování, zpracování a analýza informací týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních věcí, případně i personálních činností v podniku, poskytování odpovídajících informací příslušným zájemcům, vedení, uchování a aktualizace všech potřebných osobních materiálů pracovníků, získávání a uchování informací o trhu práce a situaci na něm i o dalších vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování podnikové pracovní síly a podobně.

2.2 Nábor, výběr a získávání pracovníků

Nábor, výběr a přijímání pracovníků jsou důležitou součástí systému práce s lidmi, patří mezi rozhodující personální a sociální procesy v personálním řízení. Cílem nábora je získat odborně a profesionálně vhodné pracovníky v potřebném čase pro konkrétní pracoviště příslušné společnosti. Úkolem výběru je posoudit každého

uchazeče vzhledem k uvažované profesi. Přijímání pracovníků je personální činnost, která zahrnuje výměnu informací mezi uchazečem a organizací za splnění nezbytných právních, administrativních a dalších náležitostí. Tento proces je završen přijetím zaměstnance.

Synek a Kislíngerová uvádějí, že získávání a výběr pracovníků je především procesem realizace záměrů personální politiky i strategie. Výhodiskem pro rozhodnutí o tom, jaké metody při náboru, výběru a získávání použijeme, je zjištěná potřeba počtu a struktury pracovníků, které budeme v organizaci požadovat.¹¹

Procesy, jako jsou výběr a získávání pracovníků, nelze od sebe oddělit. Jsou to spojené nádoby, které spolu úzce souvisí a na které těsně navazuje adaptace zaměstnanců. Výběr zaměstnanců je rozsáhlý proces, který na základě informací získaných o uchazečích a informací o organizaci vede ke konečnému rozhodnutí o přijetí (při orientaci na externí zdroje) nebo provedení (při orientaci na interní zdroje) nejvhodnějšího uchazeče na obsazované pracovní místo. Jak Dvořáková uvádí, je výběr zaměstnanců personální činnost, která navazuje na získávání zaměstnanců. Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale také budou pro zaměstnavatele pracovat tak dlouho jak se to od nich očekává a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a její kvalitu.¹²

Úkolem výběru zaměstnanců je rozpoznat, který z uchazečů o práci v organizaci, které jsme vybrali v procesu získávání pracovníků, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům příslušného pracovního místa, ale přispěje i k harmonizaci mezilidských vztahů v podniku nebo v příslušné pracovní skupině, přispěje ke zlepšení pracovní a sociální atmosféry v podniku. Výběr tedy musí zohlednit nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče. Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod, má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Je rozhodující fází formování podnikové pracovní síly.

Pod výběrem zaměstnanců si obvykle představujeme jen jednostrannou záležitost, při které aktivní a rozhodující roli hraje organizace a pasivní roli hraje uchazeč

¹¹ SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. s. 229. ISBN 978-80-7400-336-3.

¹² DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 138. ISBN 978-80-7179-893-4.

o zaměstnání. Tak to ale ve skutečnosti není. Výběr je totiž oboustranná záležitost. Podnik si sice vybírá zaměstnance, ale pracovník si zároveň vybírá podnik. A stává se, že právě nejvhodnější uchazeč si z jednání s představiteli podniku, se kterými se během výběru setkal, udělá vlastní úsudek o organizaci a nabídnuto pracovní místo odmítne. Tyto okolnosti je třeba mít při jednáních s uchazeči vždy na paměti.

Přijímání zaměstnanců Koubek představuje jako řadu procedur následujících o tom, co byl uchazeč informován o tom, že byl do organizace přijat a také po tom, co ji i on sám akceptoval. Tyto procedury prakticky končí dnem nástupu do práce. Koubek ji chápe dvojnásobným způsobem a to v užším a širším pojetí. To užší je pojímáno jako přijímání zaměstnanců a tvoří úkony související především s počáteční fází pracovního poměru zaměstnance nově přicházejícího do společnosti. Širší pojem zahrnuje kromě předchozího také proces související s přechodem existujícího pracovníka na nové pracovní místo v rámci společnosti.¹³

Nejdůležitější částí přijímání zaměstnanců je vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy. V průběhu její přípravy by měla organizace nového zaměstnance seznámit s návrhem smlouvy a umožnit mu se k ní vyjádřit ještě před samotným podpisem. Před podepsáním pracovní smlouvy by měl odborný pracovník personálního oddělení seznámit nového či přeřazeného pracovníka s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru v organizaci a pracovní náplní příslušného pracovního místa. Současně je třeba zajistit zařazení zaměstnance do personální evidence.

Personalisté obvykle tráví spoustu času a utrací peníze za nábor a výběr nových zaměstnanců, ale na investice do adaptačního programu se pak často zapomíná. Již při hledání nového zaměstnání má člověk – uchazeč nějaké představy a očekávání, které se tvoří na základě spousty bodů a informací, které uchazeč získává už v průběhu celého procesu náboru. Je to o podobě inzerce, kterou společnost vystaví, o způsobu komunikace s personalistou, o formě vedení pohovoru s potencionálním nadřízeným, o firemní kultuře, kterou může kandidát vnímat při čekání na pohovor na recepci apod. Toto vše je o personálním marketingu, do kterého se častěji věnují finanční i časové prostředky, ale když už kandidáta získáme, měli

¹³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 189. ISBN 978-80-7261-168-3.

bychom mu také zajistit i přivítání. Noví zaměstnanci, kteří se cítí být vítáni, se rychleji adaptují a mohou rychleji svou práci vykonávat v požadované kvalitě.

Změna zaměstnání a vše co s tím souvisí, je považováno za jednu z nejvíce stresujících zkušeností v životě člověka. Vyplývá to z veliké nejistoty, kterou přináší vše nové a nepoznané. Je žádoucí tuto nejistotu co nejvíce eliminovat. Již při náboru a výběru lidí, tj. ještě před prvním dnem v práci. Potenciální zaměstnanec dostává první informace o společnosti, vyhodnocuje si je v porovnání se svými představami a nároky. Na dojem, který si noví pracovníci o organizaci vytvoří, se můžeme dívat jako na část procesu adaptace. Dá se říci, že již od prvního setkání s novou společností se začíná adaptace.

Proto můžeme uvést hned několik argumentů proč věnovat pozornost uvádění nového kolegy a to již od prvního setkání s ním:

- nemalé investice do inzerce a personálního marketingu pro nalákání co nejvíce uchazečů,
- náklady spojené s fluktuací,
- rychlá využitelnost potenciálu nového zaměstnance,
- vychovat a udržovat oddané a angažované pracovníky,
- informovanost pracovníků o chodu organizace, vytváření vhodné a očekávané postoje, názory apod.,
- rychlé začlenění a vznik kladného vztahu k práci, společnosti i zapojení do skupiny kolegů.

2.3 Psychologická smlouva

„Psychologická smlouva v podstatě vyjadřuje kombinaci či jakési spojení víry jedince a jeho zaměstnavatele, týkající se toho, co jeden od druhého očekává. Lze ji charakterizovat jako řadu recipročních, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými pracovníky a jejich zaměstnavateli.“¹⁴

Psychologická smlouva vzniká již při první interakci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a tvoří základnu pro pracovněprávní vztahy. Je proto důležité věnovat této smlouvě pozornost a přikládat jí při uzavírání pracovního poměru patřičnou vážnost. Na rozdíl od pracovní smlouvy, která je právním a psaným jednorázovým aktem, se psychologická smlouva tvoří postupně a není zapsána ani

¹⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 201. ISBN 978-80-247-1407-3.

formulována v písemné podobě. Z pohledu adaptace je tedy psychologická smlouva významným skrytým aspektem zaměstnaneckého vztahu.

Jedná se jak o představy, závazky, povinnosti, ujednání o očekávání a o míru podpory z pohledu zaměstnance vůči zaměstnavateli, ale také z pohledu firmy k zaměstnanci. Psychologická smlouva může reprezentovat hodnoty, postoje, možnost podílení se na řízení společnosti, uznání, zájem o společnost a její pracovníky a to nejen na pracovišti, ale také mimo něj a mimo pracovní dobu, tj. zájem o konkrétního zaměstnance a o jeho osobní život.

Tato dohoda se dá také definovat jako dohoda, která není nikdy ukončena, je dynamická a reciproční a je založena na neformálních dohodách, vzájemné víře a společné řeči mezi oběma stranami. Během celého období se různá očekávání přidávají a vyvíjejí především podle toho, jak se vyvíjí loajalita zaměstnance k firmě. Tyto individuální smlouvy platí především pro sociální a emociální hlediska směny mezi oběma stranami.

Psychologická smlouva je ale především o vzájemném očekávání:

- zaměstnanec čeká od firmy:
 - spravedlivé jednání ze strany zaměstnavatele,
 - přijatelné pracovní podmínky a pracovní prostředí,
 - jasné sdělení cílů a úkolů,
 - poskytování zpětné vazby o pracovní výkonnosti,
 - měsíční platbu mzdy,
- zaměstnavatel naopak předpokládá od zaměstnance:
 - kladný vztah k práci,
 - loajalitu zaměstnance k organizaci i snahu o udržování a zlepšování její pověsti ,
 - plnění přidělených úkolů,
 - předpokládané chování,
 - dále například aktivní přístup k práci, flexibilitu, kreativitu, odpovědnost týmovou práci apod.

„Vnímají-li zaměstnanci podmínky psychologické smlouvy jako vyvážené a naplněné, zpravidla o ní příliš neuvažují. Dospějí-li k názoru, že plnění druhé strany

*není dostatečné, mohou pociťovat nespokojenost a pokles důvěry v organizaci vedoucí k poklesu výkonnosti, ale i úvahám o změně zaměstnání.*¹⁵

Důležitá pro jakýkoliv pracovní vztah je především důvěra, což je pro psychologickou smlouvu neméně důležité. Pokud se zaměstnanec začne potkávat s porušením podmínek jeho psychologické smlouvy, přestane jevit zájem o znovu začlenění do zaměstnaneckých vztahů. Je tedy vhodné informovat zaměstnance již při jeho uvádění do organizace o tom, jaké normy chování se od nich očekávají, jaké hodnoty by měl pracovník vyznávat apod. Takto lze dosáhnout menší míry nedorozumění mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, protože každá změna v organizaci nevyhnutelně vede i ke změně podmínek pro psychologickou smlouvu.

2.4 Před nástupním dnem

Období mezi přijetím pracovní nabídky, podpisem pracovní smlouvy a prvním dnem v zaměstnání může být pro uchazeče obdobím velké nejistoty. Kandidát může být na pochybách, zda se rozhodl správně a zda pracovní nabídka, kterou přijal je pro něj ta pravá. I zaměstnavatel může mít taktéž pochybnosti a obavy, zda zvolil správně. Na rozdíl od uchazeče, má zaměstnavatel k dispozici množství podkladů, ze kterých může čerpat informace a možná tak i zmírnit své obavy. Zaměstnavatelé mimo několikrát setkání s uchazečem mohou čerpat z psychodiagnostiky, referencí či různých výstupních materiálů např. z assessment center apod. Avšak není pravděpodobné, že uchazeč může čerpat ze stejně bohatých materiálů. Musí si vystačit s tím, jaké poznatky získá v průběhu přijímacího pohovoru.

V tomto období je důležité, aby se na příchod nového zaměstnance připravilo i personální oddělení. Není možné očekávat, že jsme vybrali na dané pracovní místo správnou osobu a ta všechno zvládne sama, hned bude podávat požadovaný pracovní výkon, bude loajální a angažovaná. Tato skutečnost obvykle nenastane.

Připravit na příchod nového kolegy je třeba také současné zaměstnance, aby jej očekávali a mohli jej uvítat. Jejich zaběhnutá rutina bude nevyhnutně narušena příchodem nováčka a dynamika týmu se změní. Manažer si musí být vědom, že existuje potřeba začlenění nového zaměstnance do týmu a že bude třeba vyrovnat se s potencionálními tlaky a problémy. V ideálním případě se kolegové budou těšit, že

¹⁵ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. s. 55. ISBN 80-86395-46-4.

nastoupí někdo nový a budou se mu sami snažit pomoci v nové práci. Na manažerovi pak je, aby informoval kolegy. Zodpovědnost je v tomto případě především na vedoucím manažerovi a personální oddělení může být jen nápomocné, či být jeho podporou. V přípravě musí vzájemně spolupracovat jak personální oddělení, tak oddělení kam má nový kolega nastoupit v čele s jeho nadřízeným.

Je třeba:

- připravit individuální adaptační plán:
 - o formální písemný dokument, který nastiňuje konkrétní časové osy, cíle, odpovědnosti a podporu,
 - o formulace kroků, které se mají udělat, jakou pomoc mohou očekávat a kdo je do něj zapojen,
 - o setkání zúčastněných stran, seznámení a dotvoření individuálního plánu i časového harmonogramu;
- zvolit vhodného mentora, který bude nováčka provázet adaptací
zapojit budoucí kolegy do adaptace.

Adaptační plán obvykle stanoví, s jakými informacemi a dokumenty by se měl v průběhu své adaptace nováček seznámit, jaká školení či osobní setkání by měla proběhnout, jaká oddělení by měl navštívit a jak jsou termínována, uvádí Urban. Dále píše, že je dobré stanovit kontrolní body adaptace, kterými by měly být rozhovory s nadřízením nebo se zástupcem personálního oddělení.¹⁶

Obsah adaptačního plánu závisí na složitosti a náročnosti pracovní činnosti, kterou bude pracovník vykonávat, druhem a charakterem práce. Adaptační plán může mít podobu od stručného záznamu až po podrobný program s termínovanými úkoly. Při tvorbě adaptačního plánu je třeba brát v úvahu úroveň dosaženého vzdělání i délku praxe pracovníka. Adaptační plán má být sestaven i s ohledem na individuální zvláštnosti pracovníka a obsah plánu je třeba podle možnosti přizpůsobit jeho představám a přáním.

V okamžiku kdy nový zaměstnanec vstoupí do nové společnosti, v den nástupu a v období bezprostředně po něm je nový kolega zahlcen spoustou informací, které musí vstřebat. I když jeho snaha o zapamatování a podchycení všech těchto informací a zpráv je velká, většinou není v lidských silách si vše zapamatovat. Je proto dobré,

¹⁶ URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. s. 54. ISBN 80-86395-46-4.

všechny tyto informace poskytovat postupně a některé, pokud je to možné, sdělovat již před nástupem. Nový zaměstnanec má tak možnost se na vstup do nového zaměstnání připravit, může využít toho, že v poslední dny ve starém zaměstnání má trošku volnější a může se tak lépe připravit na vstup k novému zaměstnavateli.

2.5 Nástupní den

Přivítání nového kolegy první den v práci může začít již na recepci, kde může být připraveno uvítání na LCD obrazovkách, pokud se zde nacházejí, recepční je informována o nových pracovnících a může mít i připraveny identifikační karty, či jmenovky. Odpovědný pracovník si nováčky vyzvedne na recepci a přivede je do školicí místnosti apod. Příjemné je určitě přijít k připravenému stolu či kanceláři, mít zapojený počítač, nachystaný mobil a pracovní pomůcky apod. První den však musí dojít k předání rozhodujících informací, které jsou zákonem stanoveny.

Tato část je obvykle řízena personalistou, či personálním oddělením a informace jsou především obecného charakteru. Nový zaměstnanec je s těmito daty obeznámen často různými brožurami, letáky, obrazovými a zvukovými nosiči, případně e-learningovými programy.

Příklad základních témat školení:

- charakteristika společnosti (historie, výrobky, služby, TOP management apod.),
- pracovní podmínky (pracovní doba, dovolená apod.),
- odměňování (mzdový systém),
- školení BOZP a PO,
- zdravotní péče,
- informace o odborových organizacích,
- možnosti vzdělávání a zvyšování, event. prohlubování kvalifikace,
- zaměstnanecké výhody, sociální program, péče o pracovníky,
- pravidla používání elektronické pošty, mobilních telefonů apod.

Po absolvování zákonem daného nutného školicího bloku by měli:

- personalista:
 - o uvést nováčka na nové pracoviště a předat jej jeho přímému nadřízenému,

- přímý nadřízený:
 - o seznámit jej s jeho právy, pravomocemi a povinnostmi,
 - o instruovat jej s předpisy BOZP a PO vztahujícími se na konkrétní pracoviště,
 - o představit jej nejbližším spolupracovníkům i ostatním kolegům daného týmu,
 - o obeznámit nováčka se sociálně hygienickými podmínkami práce,
 - o přidělit pracovní místo a předat pracovní pomůcky a zařízení,
 - o přidělit první pracovní úkoly,
 - o zaměstnancům přicházejícím vně organizace přidělit mentora, který bude dohlížet na zaškolení a kontrolu v průběhu adaptace.

Je vhodné věnovat i prostor pro otázky, které nový zaměstnanec může mít, povzbudit jej, vyjádřit mu důvěru a popřát hodně úspěchů v práci.

Již v průběhu prvního dne je vhodné soustředit se na oblasti orientace v organizaci:

- celopodnikové (převažují písemné dokumenty),
 - o informace všeobecného charakteru společné pro všechny pracovníky organizace,
- týmové, skupinové (převažují ústní dokumenty),
 - o zahrnuje podrobnosti, specifika, jimiž se práce v týmu vyznačuje,
 - o seznámení se speciálními směnicemi, řády a metodikami,
 - o obeznámení s pomůckami, nástroji, přístroji a vybavením,
- na konkrétní pracovní místo,
 - o odlišností typické podle povahy a obsahu konkrétní pracovní činnosti.

Vzhledem k tomu, že nový zaměstnanec nemůže obsáhnout všechny tyto informace v průběhu prvního dne, je dobré se k nim v průběhu adaptace vrátit a případně mu zodpovědět na jeho otázky.

2.6 Úloha mentora

I když by se měl na adaptaci nového zaměstnance podílet z velké části přímý nadřízený, nemusí být schopný všechny tyto seznamovací adaptační činnosti časově zvládnout. V tomto případě může být vytvořena role mentora. Přímý nadřízený může pověřit nějakého zkušeného pracovníka adaptací nového zaměstnance. Mentor je

zpravidla zkušený pracovník a rádce, na kterého se může nový zaměstnanec obrátit. Za plnění adaptačního plánu je pak mentor spoluzodpovědný.

Tento pracovník se stává mezičlánkem mezi přímým nadřízeným a novým zaměstnancem. Obvykle jde o koučování, které znamená osobní vedení, udílení rad a předávání zkušeností, které poskytuje zkušený odborník někomu, kdo začíná pracovat v nějakém oboru. Praxe ukazuje, že se v této roli osvědčili zaměstnanci v mladším seniorském věku.

Lukášová definuje mentora jako zkušeného zaměstnance, který nováčkovi pomáhá a vede jej. Je to člen organizace, který byl vybrán, vyškolen, obeznámen s požadavky daného pracovního místa a jehož úkolem je poskytnout mentorovanému potřebné informace a poznatky. Pomáhá mu rozvinout jeho dovednosti a poskytuje mu zpětnou vazbu. Usměňuje jeho činnosti s cílem dosáhnout rychle výkonu, který je požadován. Současně také nováčkovi vypomáhá orientovat se ve firemním prostředí a usnadňuje mu jeho integraci do firemní kultury. Je mu rádcem, na který je v průběhu adaptace novému kolegovi k dispozici.¹⁷

Mentor může být pro nováčka vzorem. Ten jej sleduje, přebírá jeho postoje, vztahy k hodnotám, postojům, způsob chování a přirozeně jej začne tzv. stínovat. Dále mentor dává psychickou a sociální podporu a radí při řešení problémů. Může být také pomocníkem při plánování kariéry nového zaměstnance.

Vztahy mezi mentorem a nováčkem někdy přerostou až do přátelských vztahů, které překonají celou adaptaci.

2.7 Plán řízení adaptace

Atmosféru důvěry a jistoty mezi oběma stranami může pomoci navodit jasný adaptační plán. Ten je nováčkovi průvodcem v počátečním období plném nejistoty a pomůckou, která jej informuje o časových horizontech o dohodnutých závazcích obou stran. Na jedné straně je definováno, co od něj firma očekává a na druhé straně i co poskytne. Vhodná je průběžná kontrola plánu v závislosti na plnění plánu v dohodnutém čase. Z hlediska plnění úkolů a jejich kontroly je lepší, pokud se společnost rozhodne pro písemnou formu sestavení plánu. Celý adaptační plán by měl začleňovat postupně úkoly od jednodušších po náročnější a komplexnější tak, aby příliš náročné úkoly nezpůsobily dojem nevýkonného, nekvalifikovaného či

¹⁷ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 195. ISBN 978-80-247-2951-0.

nezpůsobilého nováčka. Naopak příliš snadné úkoly budou podceňovat schopnosti pracovníka.

Je proto důležité nepodceňovat vstupní rozhovor a rozebrat s novým pracovníkem jednotlivé kroky. Mimo jiných údajů by měl plán adaptace obsahovat důvod celé adaptace (nástup do nového zaměstnání, změnu pracovního místa apod.), jména zodpovědných zaměstnanců, časový harmonogram, délka adaptace, kontakt na mentora, seznam nejdůležitějších činností, doporučenou literaturu apod.

Hlavní částí celého procesu adaptace je „Adaptační plán“ pro nového zaměstnance, který byl vypracován v oddělení řízení lidských zdrojů ve spolupráci s nadřízeným příslušným manažerem. Ideálně se jedná o Individuální adaptační plány, které jsou vypracovány pro každou jednotlivou pozici.

Řízená adaptace začíná prvním dnem nového zaměstnance na pracovišti a trvá po celou adaptační dobu, což bývají obvykle 3 měsíce. Adaptační plán je formulář napomáhající jak zaměstnanci, tak přímému nadřízenému k tomu, aby celý adaptační proces proběhl efektivně, rychle a bez překážek. Jsou zde definovány jak společné bloky pro všechny nové zaměstnance, tak individuální požadavky spojené se specifickými odbornými požadavky z dané oblasti, útvaru či pracovního místa.

V tomto formuláři jsou popsány jednotlivé kroky celého procesu. Zaměstnanec, mentor či přímý nadřízený má formulář ve své správě, koordinuje jednotlivé kroky a kontroluje, zda se postupuje podle plánu. Vzhledem k tomu, že s jednotlivými bloky je zaměstnanec seznamován jinými osobami, do formuláře se zaznamenávají data i jména osob, které tuto činnost provedly. Ty ji stvrzují svým podpisem. Do řízené adaptace také patří praxe v závodě, např. na výrobní lince či v provozu, ideálně v délce dvou týdnů. Praxe není nutné vykonávat hned v rámci prvních dní ve společnosti, ale je vhodné ji absolvovat v rámci adaptačního procesu.

2.8 Délka adaptačního procesu

Každý adaptační proces je individuální a jeho délka se nedá přesně definovat. Je závislá na charakteru práce, zkušenostech a znalostech daného jedince, věku a dalších faktorech. Obecně lze říci, že se jedná o dobu mezi třemi až šesti měsíci po nástupu do zaměstnání.

Časový harmonogram adaptace a orientace:

- před nástupem:
 - odevzdání vybraných písemných materiálů může proběhnout bezprostředně po rozhodnutí o přijetí zaměstnání; ještě před podpisem pracovní smlouvy,
 - příprava pomocí samostudia obecných materiálů o společnosti,
 - možné provést též schůzku s budoucími kolegy, příp. návštěvu budoucího pracoviště,
 - pomoc při řešení problémů spojených s nástupem do nové společnosti (např. ubytování),
- první den a týden:
 - podpis pracovní smlouvy, školení BOZP a PO, seznámení s pracovištěm,
 - předání příručky pro zaměstnance,
 - předání dalších ústních i písemných informací a to jak od personalisty, tak od přímého nadřízeného,
 - stanovení individuálních cílů s přímým nadřízeným,
 - seznámení se směrnicemi, řády a instrukcemi,
 - zařazení do pracovního kolektivu,
- druhý až čtvrtý týden:
 - školení a workshopy o firemních normách chování, s etickým kodexem apod.,
 - návštěva ostatních oddělení a seznámení se s jejich činnostmi i klíčovými zaměstnanci,
 - intenzivní kontakt s mentorem,
 - setkání s přímým nadřízeným, řešení případných problémů v orientaci,
 - nováček je kontaktován personálním odborem, též ve věci řešení případných nejasných záležitostí,
 - od druhého týdne má pravidelně nový zaměstnanec několik schůzek s nadřízeným, spolupracovníky i specialisty, učí se jak, kdy a na koho se má obracet se svými požadavky v souvislosti se svým zaměstnáním a s prací konkrétně, velkou oporou je mu v tomto období i mentor,
 - zařazení do pracovní skupiny svých spolupracovníků, spolupracuje se svými nadřízenými při plánování svých pracovních úkolů,

- druhý až pátý měsíc:
 - o rekapitulace získaných poznatků,
 - o úzká spolupráce s mentorem, definice dlouhodobých i krátkodobých cílů
- po půl roce:
 - o vyhodnocení stanovených cílů,
 - o projednání plánu rozvoje, plánu vzdělávání,
 - o ukončení adaptace a rozhovor s nadřízeným.

2.9 Vyhodnocení adaptace

Posledním důležitým blokem je zhodnocení celého adaptačního procesu. Ten představuje hodnotící rozhovor s nadřízeným, personalistou a případně s mentorem. Jeho hlavním tématem je informace o výsledcích adaptace, která je založena na pozorování, plnění adaptačního plánu, komunikace s mentorem a rozhovorech se zaměstnancem. Cílem rozhovoru je zjistit naplnění vzájemných očekávání. Adaptační proces zpravidla kopíruje zkušební tříměsíční dobu, je tedy na místě zhodnotit celý proces. Možnosti využití hodnocení pracovníků po adaptační době je vhodné ve více směrech. Vedoucí pracovník se dozvídá o jejich spokojenosti s prací, o tom, co potřebují k lepšímu provádění pracovní činnosti, jakou pomoc potřebují ke zvýšení pracovního výkonu, zda se jejich očekávání naplnila, jak se adaptují na firemní kulturu apod. Vedoucí pracovník tak může poskytnout zpětnou vazbu nováčkovi a případně jej upozornit na nějaké nedostatky a možnosti zlepšení. Hodnocení také uspokojuje vyšší potřeby hodnocených pracovníků a v tomto směru může být zdrojem jejich motivace. Na základě závěrů hodnocení může vedoucí zvolit vhodnější rozdělení pracovních úkolů, může eventuálně pracovníka přemístit, případně navrhnout ukončení pracovního poměru.

Koubek zdůrazňuje nutnost formálnosti a systematičnosti vyhodnocování průběhu procesu jako důležitou součást procesu orientace. Vyzdvihuje u těchto pracovníků, kteří procházejí programem orientace, nutnost kontaktování zaměstnance během prvního týdne minimálně dvakrát. V průběhu dalších dvou až tří týdnů je vhodný kontakt minimálně jednou, a to za účelem průběžného vyhodnocování adaptačního procesu nového zaměstnance.¹⁸

¹⁸ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 199. ISBN 978-80-7261-168-3.

3 ÚSPĚŠNÁ ADAPTACE

Podle průzkumu ČT24 mezi českými středními a velkými firmami 9 % zaměstnanců stráví průměrně v jednom pracovním poměru méně než rok, 23 % zaměstnanců setrvá u jednoho zaměstnavatele jeden až dva roky a ve čtvrtině firmách dosahuje průměrná doba spolupráce tři až čtyři roky. Zkušenost se změnou zaměstnání má tedy mnoho zaměstnanců poměrně často.

„Doba, po kterou lidé pracují pro jednoho zaměstnavatele, se během kariéry postupně vyvíjí,“ uvedl Tomáš Dombrovský, tiskový mluvčí společnosti LMC provozující pracovní portály Jobs.cz a Prace.cz. Především mladí lidé si až při získávání profesních zkušeností uvědomují, která práce jim skutečně vyhovuje a než se jejich preference vytříbí, mění zaměstnání častěji. Bohužel mnoho takových změn není úspěšných a pracovníci z těchto nových míst často po třech měsících odchází. Zatímco mladým lidem se daří zaměstnání nalézt rychleji, více jak polovině seniorních manažerů se nepodaří zaměstnání nalézt dalších 18 měsíců. Je tedy zřejmé, že je zde prostor pro zlepšení. Důležitým způsobem jak mohou personální manažeři proti této skutečnosti bojovat, je vytvoření silného zaměstnaneckého adaptačního programu pro nováčky. Pomáhá tak novým zaměstnancům, aby se mohli rychleji adaptovat, socializovat a mohli se tak stát produktivními a výkonnými zaměstnanci.¹⁹

Po efektivním náboru a výběru zaměstnanců je důležité, aby se pomocí efektivního a strategického adaptačního programu zaměstnanec přizpůsobil rychle a hladce ve všech sociálních a výkonnostních aspektech. Měl by to být důležitý bod pro vedoucí personálních oddělení, na které může efektivně navazovat řízení talentů.

3.1 Principy a přístupy

Jak výzkum, tak praxe ukazují, že pro každého zaměstnance je prvních 90 dnů v novém zaměstnání klíčové. Každá organizace má svůj vlastní proces, jehož prostřednictvím nové kolegy integruje do firemní kultury. Někdy se nazývá také organizační socializací. Bez ohledu na terminologii je podstatné, že čím rychleji se noví zaměstnanci cítí být v organizaci jako doma, tím rychleji jsou připraveni plnohodnotně zastávat svou práci a budou schopni úspěšně přispívat k poslání firmy.

¹⁹ ČT24. Češi se do změny zaměstnání příliš nehrnou. [online]. [cit. 2011-10-07]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1239165-cesi-se-do-zmeny-zamestnani-prilis-nehrnou>.

Formálnost a komplexnost adaptačních programů se liší napříč organizacemi. Můžeme se dnes setkat se společnostmi, které mají propracované programy, ale také s těmi, které nevěnují adaptaci téměř žádnou pozornost. U těch, které považujeme za „nejlepší ve své třídě“, se můžeme setkat spíše s tzv. formálnějšími onboarding programy, kde jsou od prvního dne jasně naplánovány jednotlivé kroky adaptace. Tento program může zahrnovat:

- školení u kulatého stolu s možností diskuze nad případnými otázkami,
- setkání s klíčovými zaměstnanci,
- především pro liniové manažery vzdělávání na pracovišti metodou On the Job Training, kdy má nový zaměstnanec možnost procvičit si nějakou konkrétní dovednost přímo na pracovišti,
- individuální mentoring a HR podporu,
- detailnější seznámení s oborem a produkty společnosti prostřednictvím návštěvy různých pracovišť.

Jednou z prvních věcí, kterou při tvorbě adaptačního programu musí HR manažeři zvážit je, jaká forma adaptačního programu bude pro jejich společnost nejlepší. Zda formální anebo neformální adaptační program:

- neformální adaptační program bude zaměřen spíše na proces, při kterém se zaměstnanec zaučuje na své nové pozici bez explicitního organizačního plánu,
- formální adaptační program je naopak založen na souboru písemných směrnic a postupů, které podporují zaměstnance v přizpůsobení se jeho nové roli jak z hlediska zadaných úkolů a potřeb organizace, tak z hlediska jeho socializace v organizaci.

Výzkumy ukazují, že organizace, které zvolily formální adaptační program pro nové zaměstnance a plánují adaptaci krok za krokem, pomáhají v adaptaci zaměstnancům více, rychleji se přizpůsobí nové roli, osvojí si normy společnosti i žádoucí chování. Ti se pak učí a přizpůsobují rychleji než ti, kteří se snaží adaptovat pomocí neformálního a nestrukturovaného adaptačního programu. Formální adaptace poskytuje pevnou sekvenci aktivit, časově na sobě navazujících a vycházejících ze zkušeností a osvědčených postupů dané organizace.

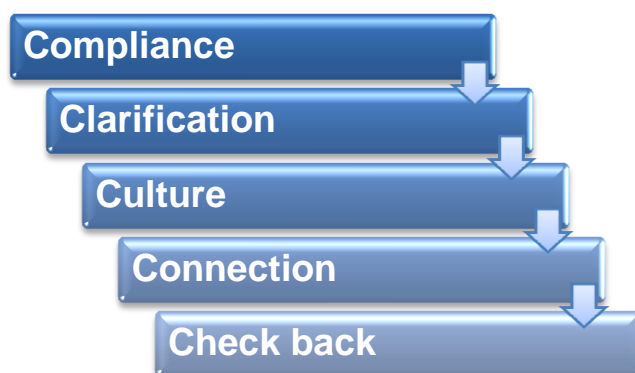
Personální manažeři by měli analyzovat počty nových zaměstnanců a seskupit je podle důležitosti podpory, kterou jim chtějí dát. Na základě toho jejich individuální adaptační program a jednotlivé procesy za sebou připravit.

3.2 Princip 5C

Pro lepší vymezení adaptačního programu se často používá princip pěti C. Jednotlivé části můžeme chápat jako stavební kameny každého adaptačního programu, které na sebe navzájem navazují.²⁰

1. Compliance – splnění podmínek dané zákonem.
2. Clarification – objasnění, chápáno v užším smyslu jako vyjasnění si pracovní náplně.
3. Culture – kultura ve vztahu k firemní kultuře.
4. Connection – připojení do týmu a organizace prostřednictvím mezilidských vztahů.
5. Check back – kontrola či zpětná vazba.

Obrázek 1: Princip 5C a jednotlivé stavební bloky



Zdroj: autorka práce, vlastní tvorba, 2016

Compliance

Compliance – primární úroveň – jde o nejnižší, základní úroveň integrace zaměstnance do organizace. Jedná se o splnění nutných administrativních a pracovněprávních požadavků, vyplnění osobního dotazníku a o proškolení BOZP a PO již první den v práci. Pro všechny nové zaměstnance je to povinná formální část, za kterou odpovídá především personální oddělení, pokud se jedná o větší organizaci, ve které se toto oddělení nachází. Zahrnuje výuku zaměstnanců v základních povinných a zákonem daných školení a s nimi souvisejícími pravidly a předpisy organizace. V této

²⁰ Successful onboarding: Follow the 5 C's. [online]. © 21.10.2011 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <http://www.businessmanagementdaily.com/20066/successful-onboarding-follow-the-5-cs>

úrovni jde o naplnění administrativních a pracovněprávních požadavků Nový zaměstnanec se seznamuje s důležitými klíčovými interními směrnicemi, předpisy, řády a instrukcemi.

V tomto prvním bloku se jedná o základní pochopení zásad a postupů dané organizace, jsou zde zahrnuty i témata jako firemní politika, bezpečností předpisy, zachování důvěrnosti, etický kodex a různé procedury typické v dané organizaci.

Tato část by se mohla zdát jako „nudná“ povinnost pro každého, ale jde o základní stavební kámen adaptačního programu, který se týká každého nově příchozího zaměstnance.

Clarification

Clarification – tento blok je zaměřen na vyjasnění si role nového pracovníka a ujasnění si všeho, co souvisí s pochopením nového pracovního místa zaměstnancem a s tím souvisejícími očekávání. Zaměstnanec je detailně seznámen s obsahem jeho náplně práce, s jeho individuálními i týmovými cíli a i s jeho zařazením do organizační struktury. Jsou definována očekávání organizace od jeho přijetí do pracovního poměru a jeho začlenění do fungování celé organizace. Vysvětluje se zaměstnanci jeho úloha v organizaci.

Nový zaměstnanec je seznámen s činností organizace, s produkty i s jejím fungováním. Pokud se vedoucí zaměstnanec, případně personalista věnuje důkladně těmto otázkám, může výrazně napomoci rychlému zapracování, než kdyby si tyto informace nováček zjišťoval sám na vlastní pěst.

Vydefinování si očekávání mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem navzájem. Jaká jsou očekávání nové společnosti od nového kolegy, tak i od nováčka

Culture

Culture – firemní kultura. Seznamování s firemní kulturou začne prakticky již při prvním kontaktu s firmou a to vystavením inzerce na danou pozici, návštěvou webových stránek až po první vkročení do organizace či kanceláře na pohovor. Tato úroveň zahrnuje seznámení zaměstnance s organizačními normami a to jak formálními, tak neformálními. Nový zaměstnanec je seznámen detailněji s firemní kulturou, s jejími vizemi, cíli, obchodními aktivitami a formálními i neformálními normami chování. Seznámí se s historií společnosti i s tím, jakým způsobem spolu kolegové navzájem komunikují. Jde o širokou oblast pokrývající širší znalost firmy.

Connection

Connection – úroveň, která se dá definovat jako připojení nového zaměstnance do organizace na základě interpersonálních vztahů a informačních sítí tak, aby zaměstnanec navázal důležité vztahy s kolegy, s klíčovými spolupracovníky a připojil se tak do společnosti. Je dobré se ujistit, že i ostatní kolegové jsou obeznámeni s příchodem nového kolegy a to nejen v rámci svého týmu.

Je vhodné zvážit přiřazení mentora (patrona), který by byl průvodcem nového spolupracovníka, aby mu pomohl snáze projít prvními měsíci v novém zaměstnání. Adaptační program má za cíl nejen předat informace, ale i vyvolat pozitivní emoce.

Check Back

Sbírat zpětnou vazbu a neustále zlepšovat adaptační programy je jedinou cestou k lepší adaptaci nových a následně přicházejících kolegů. Manažeři by měli kontrolovat průběžně během prvních 30, 60 a 90 dní celý proces a vyžadovat zpětnou reakci. V této záležitosti může být nápomocen i personalista, případně nějaký PEER pracovník. Seznámení se s novými kolegy a navázání kontaktů se spolupracovníky.

3.3 Úrovně adaptačního programu

Těchto pět základních bloků uvedených výše jsou stavebními kameny adaptačního programu každé organizace. Míra využívání těchto bloků určuje celkovou adaptační strategii. Většina firem spadá do jedné s těchto tří úrovní.

Obrázek 2: Úrovně strategického adaptačního programu

ÚROVEŇ STRATEGIE ADAPTAČNÍHO PROGRAMU	ZÁKLADNÍ BLOK POVINNÝCH ŠKOLENÍ Compliance	VYJASNĚNÍ PRACOVNÍ ROLE A OČEKÁVÁNÍ Clarification	SEZNÁMENÍ S FIREMNÍ KULTUROU Culture	NAVÁZÁNÍ VZTAHŮ NA PRACOVÍŠTI Connection	KONTROLA ZAPRACOVÁNÍ A ZPĚTNÁ VAZBA Check back
PASIVNÍ ADAPTAČNÍ PROGRAM	ANO	NĚKDY	NĚKDY	NĚKDY ANEBO NE	NE
VYSOKÝ POTENCIÁL ADAPTACE	ANO	ANO	NĚKDY PŘÍPADNĚ PASIVNĚ	NĚKDY	NE
AKTIVNÍ ADAPTAČNÍ PROGRAM	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO

Zdroj: BAUER, T. Onboarding New Employees. [online]. ©2007 [cit.15.1.2016].

Dostupné z: <https://www.shrm.org/about/foundation/products/Documents/Onboarding>

Úroveň 1 – Pasivní adaptační program

Téměř všechny organizace mají nastaven alespoň minimální formální adaptační program, který se týká zákonem daných povinností. Některé společnosti upřednostňují pasivní adaptaci, která spočívá v tom, že jsou zaměstnanci seznámeni se základními pravidly a normami. V některých společnostech dávají přednost neformálním způsobům vedení nových zaměstnanců a to především co se týká firemní kultury. Společnosti s pasivní adaptací budou mít pravděpodobně pouze kontrolní seznam úkolů, které nesouvisí přímo s danou pozicí, a není kontrolováno její dokončení. Svým způsobem může být funkční, ale určitě nesystematické.

Úroveň 2 – Vysoký potenciál adaptace

Adaptační program, ve kterém je dobře zakotveno jak základní povinné školení, tak vyjasnění si úkolů a cílů na dané pozici, má velký potenciál na dostatečnou adaptaci. Jsou splněny základní prvky formálního adaptačního programu. V těchto společnostech nebude pravděpodobně věnována velká pozornost na seznamování se zaměstnanců s firemní kulturou či na interpersonální vztahy, ale je velká pravděpodobnost přijatelně kvalitní a rychlé adaptace.

V těchto organizacích nebude pravděpodobně zmapován komplexně celý proces systematickým způsobem v rámci celé organizace.

Úroveň 3 – Aktivní adaptační proces

Všechny stavební bloky jsou formálně určeny a systematicky zorganizovány. Společnost systematicky organizuje adaptační program v souladu se strategií lidských zdrojů a s aktivním přístupem k jeho řízení. Této úrovni bude pravděpodobně dosahovat jen malé procento organizací.

Hlavním smyslem adaptace zaměstnance je, aby se pokud možno co nejrychleji, bez konfliktů a stresových stavů zařadil do pracovního kolektivu, převzal vžitý styl práce, osvojil si odborné znalosti a dovednosti a ztotožnil se s podnikovými záměry a cíli. Přiměřená adaptace zaměstnance se odráží v jeho výkonnosti, plní výkonové normy v požadované kvalitě, spokojenosti s vykonávanou prací, pracovní iniciativě, pocitu seberealizace a celkové spokojenosti zaměstnance. Nepříznivý průběh adaptačního procesu se projevuje například ve špatné pracovní morálce, izolovanosti v pracovní skupině.

Kompendium teoretické části práce

První část diplomové práce byla věnována teoretickým východiskům. Zdrojem informací byla především odborná literatura, pomocí které byly objasněny základní pojmy z oblasti adaptace a orientace zaměstnanců v organizaci. V další části byl popsán proces adaptace, včetně jednotlivých kroků a to od prvního setkání se společností až po vyhodnocení adaptace na jejím konci. Byly zde představeny také možné stupně adaptačního procesu tzv. princip 5C, který popisuje možné modely adaptací.

Druhá část bude věnována představení konkrétní společnosti a procesům, které probíhají uvnitř společnosti a dotýkají se problému adaptace. Rovněž bude proveden kvalitativní a kvantitativní výzkum, který by měl poskytnout odpověď na otázku, zda je adaptační program ve zmíněné společnosti efektivně a účinně nastaven. V závěru práce bude vytvořeno vodítko na zefektivnění adaptačního procesu.

PRAKTICKÁ ČÁST

Předmětem praktické části je analyzovat adaptaci zaměstnanců v konkrétní společnosti. Po podrobném prostudování odborné literatury a dané problematiky budou v této části porovnávány získané znalosti s podnikovou praxí. Ve spolupráci s personálním oddělením v konkrétní organizaci byl umožněn přístup k dokumentaci týkající této problematiky za účelem nastudování a navržení případných opatření ke zlepšení adaptačního procesu. Po rozboru vnitřních předpisů z této oblasti bude zkoumáno, jak v současné době funguje adaptační program, jak je dodržován a jak jej vnímají samotní pracovníci v organizaci. V této práci bude pozornost zaměřena především na pracovníky, kteří pracují v organizaci kratší dobu tak, aby mohli objektivně tento proces zhodnotit.

Praktická část této diplomové práce je rozdělena na metodickou část, na část věnovanou představení konkrétní společnosti a výzkumnou část. Metodická část se zabývá předmětem a cílem výzkumu, definuje problém a stanovuje výzkumné otázky, na základě kterých jsou formulovány hypotézy. V závěru této kapitoly jsou popsány fáze výzkumu. Kapitola Popis společnosti je věnována konkrétnímu zdravotnickému zařízení. Jsou zde uvedeny informace o společnosti, historii vzniku, poslání, vizi, definujeme podnikovou kulturu, cíle této organizace, personální obsazení a organizační strukturu. Ve výzkumné části této diplomové práce, je zhodnocen a rozebrán adaptační program v konkrétní společnosti a navrženo optimální řešení a možnosti zlepšení celého procesu. Byl analyzován program uvedení do společnosti a popsán aktuální adaptační proces. Tento proces je hodnocený na základě rozboru dokumentace, dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů.

Cílem celé praktické části je poskytnout koncept dalšího zkvalitnění současného adaptačního procesu.

4 SAMOSTATNÝ VÝZKUM

4.1 Předmět a cíl výzkumu

Po prostudování odborné literatury a dalších dostupných zdrojů týkajících adaptace a orientace zaměstnanců v organizaci, budou zjištěné poznatky porovnávány s praxí v konkrétní organizaci. Předmětem této práce je analýza adaptačního procesu v nemocničním zařízení.

Pro posouzení současného adaptačního procesu v Nemocnici s poliklinikou Česká Lípa, a. s. je důležité celý proces poznat detailněji tak, abychom mohli odhalit problémová místa a navrhnout příslušná opatření. Analýza současného adaptačního procesu byla provedena jednak detailním zkoumáním vnitřních směrnic, dále dotazníkovým šetřením a strukturovanými rozhovory s vedoucími zaměstnanci. Cílem bylo zhodnocení fungování adaptačního programu, nastavení fungování adaptace a jeho kvalita. Společnost nemohla poskytnout bohužel jasné ukazatele, které by vyhodnocovaly efektivitu pracovních výsledků, proto se jednalo spíše o vnímání kvality adaptace stávajících zaměstnanců.

V této části práce je tedy cílem:

- prostudovat vnitřní směrnice a dokumenty a provést rozbor dosavadních postupů v adaptaci,
- pomocí strukturovaných rozhovorů zjistit názory pracovníků na uplynulý průběh procesu adaptace,
- provést dotazníkové šetření, které by více obsáhlo danou problematiku,
- shledané skutečnosti zhodnotit a definovat případné nedostatky,
- navrhnout případná opatření ke zlepšení adaptačního procesu,
- ověřit, případně vyvrátit stanovené hypotézy.

4.2 Definice problému

Při rozhovoru se zástupci managementu nemocnice i se zaměstnankyněmi personálního oddělení, kdy byl prezentován záměr psát diplomovou práci v této organizaci na téma adaptace a orientace zaměstnanců, mi byly poskytnuty data související s fluktuací zaměstnanců v závislosti na délce pracovního poměru.

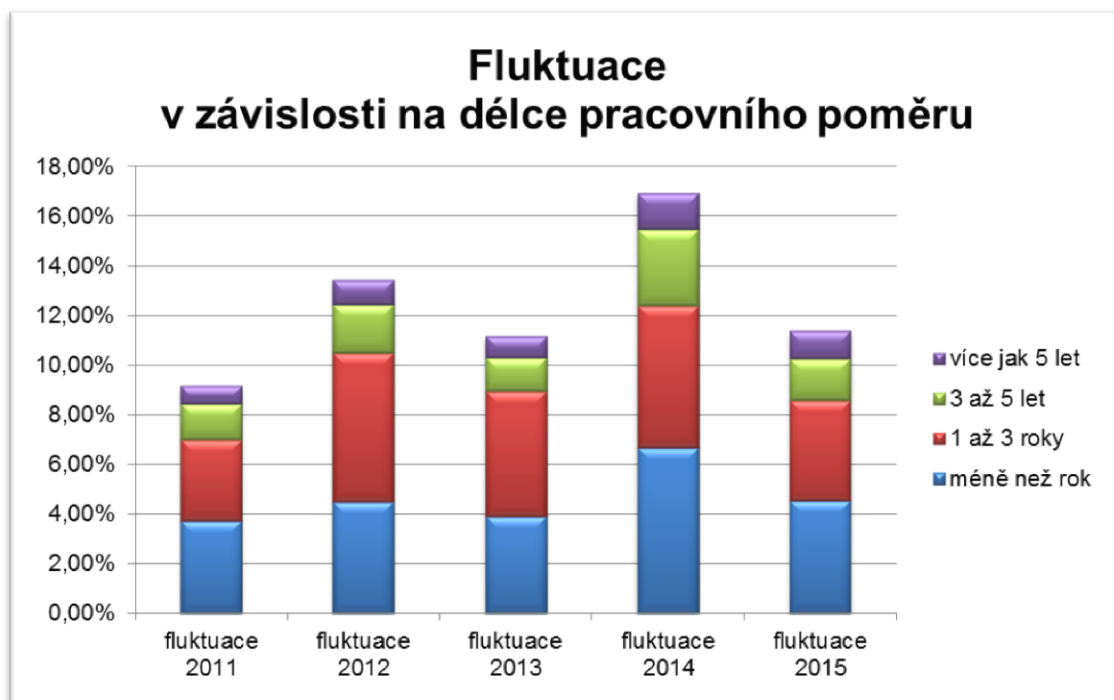
Na základě těchto informací byl definován problém, který v nemocnici přetrvává již minimálně pět let. Jak je zřejmé na grafu 1, je jím vyšší fluktuace u zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni v nemocnici méně než tři roky.

Vzhledem k tomu, že je v organizaci, dle slov personalistek, nastaven pouze formální zjednodušený adaptační program, který není víceméně dodržován, je zde předpoklad, že problém může souviset s adaptací nových zaměstnanců.

Ve výzkumné části tedy bude řešena základní otázka, zda délka pracovního poměru zaměstnanců v nemocnici souvisí s jejich adaptací.

Definice problému: **Je správně nastaven adaptační program a jsou dodržovány postupy stanovené ve vnitřních směrnících?**

Graf 1: Fluktuace v závislosti na délce pracovního poměru



Zdroj: autorka práce (data poskytl personální oddělení NsP, a. s.)

4.3 Hypotézy

Vytyčené hypotézy, které byly stanoveny na základě rozhovorů se zástupci TOP managementu a zaměstnanců personálního oddělení, pomohou zmapovat skutečný stav adaptačního procesu v organizaci.

- Hypotéza č. 1:** V adaptačním procesu je kladně vnímám především první nástupní den a získané informace na počátku pracovního poměru
- Hypotéza č. 2:** Mentor, případně odpovědný pracovník je zaměstnanci přidělen na počátku adaptačního procesu a vede ho adaptací.
- Hypotéza č. 3:** Pracovní prostředí splňuje očekávání nováčků
- Hypotéza č. 4:** Největší oporou je novému pracovníkovi při zapracování kolektiv.
- Hypotéza č. 5:** V průběhu adaptace nejsou prováděny pravidelné rozhovory nadřízeného s nově příchozím zaměstnancem.

4.4 Výzkumné otázky

Pro možné ověření, případně vyvrácení hypotéz, bylo třeba formulovat jasně a výstižně výzkumné otázky tak, aby bylo možné připravit dotazy pro strukturovaný rozhovor a pro dotazník.

Otázky pro strukturovaný pohovor byly připravovány výstižně a stručně, aby nebyl celý rozhovor zdlouhavý a respondent s výzkumníkem jej absolvovali v krátkém čase. V první části rozhovoru byly dotazy směřovány na osobu tázaného, tzn. na jeho délku pracovního poměru u organizace i na manažerské zkušenosti včetně zkušeností s adaptačním programem. Ve druhé části rozhovoru směřovaly dotazy k samotnému adaptačnímu programu v nemocnici. Otevřenými otázkami výzkumník zjišťoval názor na efektivitu a účinnost adaptačního programu, na to, co jim nejvíce pomáhá a co je naopak nejtěžší. V souladu se stanovenými hypotézami mířily otázky také na kolektiv, mentora či odpovědného pracovníka apod.

Otázky pro dotazníkové šetření byly zařazeny tematicky do bloků podle okruhu témat. První blok byl věnován hypotéze č. 1 a měl přinést představu v oblasti samého počátku adaptace. K ověření fungování mentora a zodpovězení hypotézy byly připraveny otázky v následujícím bloku. S pracovním prostředím jsou úzce spjaty osobní ochranné pracovní pomůcky, rozvrh směn i ochota nadřízeného vyjít zaměstnanci ve směnném provozu vstříc, proto byly zařazeny do dalšího bloku k ověření další hypotézy. Hypotéza číslo 4 je směřována na ověření důležitosti kolektivu v adaptaci a poslední hypotézou byla zkoumána zpětná vazba na adaptaci.

Vzhledem k tomu, že na jednotlivé otázky nebylo možné vždy odpovědět jednoznačně ano – ne, byla zvolena varianta, kdy respondenti označují odpovědi v pětistupňovém rozpětí od „naprosto souhlasím“, až po „naprosto nesouhlasím“.

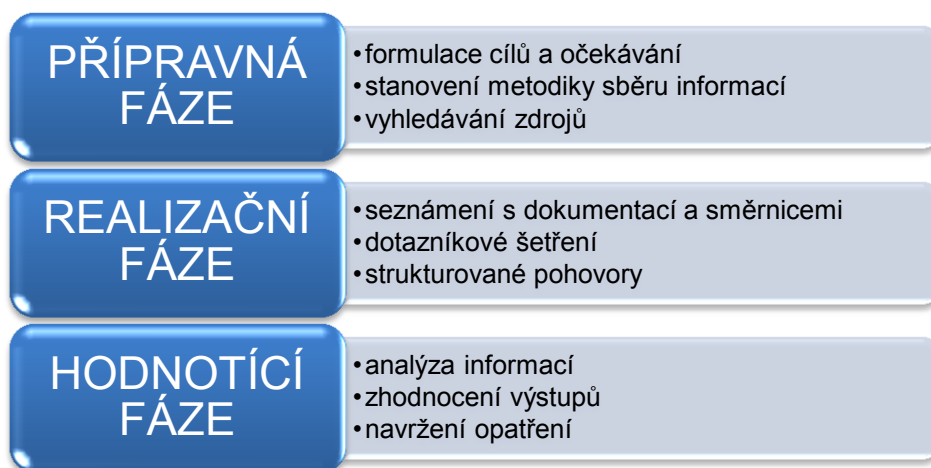
Otázky pro strukturovaný pohovor jsou uvedeny v příloze C, výsledná podoba Dotazníku je v příloze G.

4.5 Fáze výzkumu

Celý výzkum je rozdělen do tří fází: přípravná, realizační a hodnotící. V první fázi, přípravné, byly formulovány cíle a očekávání, dále byla stanovena metodika sběru informací a vytipovány zdroje, prostřednictvím kterých budou data získávány. Každý výzkum by měl být započat touto teoretickou částí tak, aby měl jasně definovaný směr a cíle průzkumu.

V realizační části bylo nutné seznámit se s věcnými údaji, které společnost poskytla, tedy studiem firemních materiálů. Tato kvalitativní metoda byla doplněna ještě o kvantitativní metody, tedy o dotazníkové šetření a strukturované pohovory. Byl vytvořen dotazník zaměřený na adaptační proces, který byl distribuován do společnosti. Další částí výzkumu byly strukturované rozhovory se současnými zaměstnanci. V poslední hodnotící fázi byla provedena analýza získaných informací a zhodnocení konkrétních výstupů. Jednotlivé části výzkumu daly přehled o fungování adaptačního procesu v Nemocnici s poliklinikou Česká Lípa, a. s. a mohly být základem pro navržení opatření, která zdokonalí a zkvalitní adaptační proces v organizaci.

Obrázek 3: Fáze výzkumného procesu



Zdroj: autorka práce, vlastní tvorba, 2016

V rámci celého výzkumu nebyly shromažďovány žádné důležité osobní údaje respondentů, aby byla zajištěna jejich naprostá anonymita.

4.6 Harmonogram výzkumu

Pro empirický výzkum bylo potřeba podrobně naplánovat časovou osu celého zpracování. I když samotný sběr údajů trval prakticky jen dva měsíce, bylo třeba naplánovat delší čas na přípravu a samotnou realizaci. Současně bylo třeba počítat s takovými objektivními faktory, jako jsou dovolené, vánoční prázdniny apod. I z toho důvodu se sběr údajů prodloužil až do poloviny ledna 2016.

Následně celkový reálný časový harmonogram průzkumu byl následující:

Časová realizace výzkumu:

- září až říjen 2015 – příprava průzkumu a realizace předvýzkumu (rozhovory s managementem nemocnice a se zástupci personálního oddělení),
- počátek října 2015 – určení výzkumných metod,
- říjen 2015 – určení předmětu výzkumu a stanovení cíle výzkumu,
- říjen 2015 – spolupráce s personálním oddělením na vytyčení vzorků respondentů (sběr e-mailových adres a kontaktů na potenciaální respondenty),
- říjen – listopad 2015 – studium podnikové dokumentace,
- listopad 2015 – stanovení hypotéz a počátek dotazníkového šetření,
- prosinec 2015 – předpokládaný konec dotazníkového šetření,
- konec prosince 2015 – první průběžná zpráva managementu dotazníkového šetření a rozhodnutí o urgování odpovědí a prodloužení šetření o 14 dní,
- 15. ledna 2016 – faktický konec dotazníkového šetření,
- leden 2016 – realizace strukturovaných pohovorů,
- leden – únor 2016 – tvorba závěrečné zprávy z průzkumu, předání a prezentace závěrů.

Na sběru a tvorbě dat se podílely pracovnice personálního oddělení, které pomáhaly s distribucí dotazníků, pomáhaly zorganizovat rozhovory a poskytovaly součinnost při předkládání dokumentace. Případně byly nápomocny při zodpovídání případných otázek k dané problematice.

5 POPIS SPOLEČNOSTI

Nemocnice s poliklinikou v České Lípě je významné zdravotnické zařízení, které poskytuje lůžkovou i ambulantní péči. Disponuje celkem 475 lůžky, z toho je 315 standardních lůžek, 6 lůžek na oddělení ARO i 6 na oddělení DIOP (dlouhodobá intenzivní ošetrovatelská péče), 26 lůžek na JIP a 122 lůžek pro následnou péči. Zdravotní péči nemocnice zabezpečuje pro obyvatele okresu Česká Lípa, což je pro více než 110 tisíc obyvatel. V některých specializovaných oborech poskytuje péči i obyvatelům Varnsdorfu, Rumburku, Děčína a jejich okolí (cca pro 180 tis. osob). Zejména v době letní rekreační sezóny je nemocnice k dispozici i pro rekreanty z turistických oblastí jako je Máchovo Jezero, Sloup v Čechách či z Lužických hor, kterým poskytuje ambulantní a případně hospitalizační péči. Nemocnice s poliklinikou Česká Lípa byla v roce 2008 transformována na akciovou společnost, jejímž jediným akcionářem je Liberecký kraj.

Nemocnice s poliklinikou Česká Lípa je právnickým subjektem, akciovou společností. Nejvyšším orgánem je valná hromada, kterou prezentuje jediný akcionář společnosti - Rada Libereckého kraje. Kontrolním orgánem je dozorčí rada, která kontroluje výkon působnosti představenstva a realizaci podnikatelských aktivit společnosti. Přezkoumává hospodaření společnosti a účetní uzávěrky v souladu s právními předpisy a směrnicemi. Členové dozorčí rady se účastní valné hromady a předkládají návrhy na přerozdělení zisku nebo úhrady ztráty. Členy představenstva jmenuje a odvolává dozorčí rada, která rovněž schvaluje důležité kontrakty a smlouvy (např. se zdravotními pojišťovnami). Ze své činnosti se odpovídá valné hromadě.

Statutárním orgánem je představenstvo, jež řídí činnosti nemocnice a jedná jejím jménem. Rozhoduje o veškerých aktivitách společnosti, které nejsou obecně závaznými předpisy a stanovami vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady. Rozhoduje o všech zásadních provozních a obchodních záležitostech, souvisejících s fungováním Nemocnice jako obchodní společnosti, včetně personálních záležitostí podle schváleného organizačního řádu. Zodpovídá za správnost a plnění všech uzavřených smluv, v nichž Nemocnice vystupuje jako smluvní partner. Navenek jménem nemocnice jedná předseda představenstva, případně místopředseda představenstva.

Chod českolipské nemocnice vede generální ředitel spolu s dalšími odbornými řediteli, kteří jsou jeho přímými podřízenými. Jsou to ředitel pro zdravotnické obory, ředitelka ošetrovatelské péče, technický a provozní ředitel a personální ředitelka. Je

jmenován představenstvem. Jeho pravomoci a odpovědnosti jsou dány organizačním řádem.

V nemocnici v současné době pracuje téměř 850 kmenových zaměstnanců na hlavní pracovní poměr plus dalších asi 60 osob na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a další osoby na smlouvy o spolupráci.

Zaměstnanci jsou členěni na:

- zdravotnický personál:
 - o zdravotnický lékařský personál (lékaři),
 - o zdravotnický nelékařský personál,
 - střední zdravotnický personál (všeobecné sestry, dětské sestry a porodní asistentky, fyzioterapeuti apod.),
 - nižší a pomocný zdravotnický personál (zdravotní asistent, ošetřovatel, masér, sanitář apod.),
- nezdravotnický personál (THP pracovníci, administrativní pracovníci, skladníci, údržbáři, uklízečky, dělníci apod.).

Tabulka 1: Struktura zaměstnanců Nemocnice s poliklinikou, a.s.

ZAMĚŠTNANCI	2011	2012	2013	2014	2015
Lékaři	92,78	92,03	95,34	98,61	95,46
Farmaceuti	7,47	7,05	6,67	7,44	7,3
Střední zdravot. personál	441,46	429,7	422,66	426,35	418,79
Nižší zdravot. personál	128,88	126,68	129,76	137,69	144,01
THP	70,29	68,15	64,05	58,11	58,21
Dělníci	125,75	107,7	106,49	105,69	100,71
Celkem	866,63	831,31	824,97	833,89	824,48

Zdroj: autorka práce, vlastní tvorba, 2016

Zmiňované zdravotnické zařízení se skládá z komplexu budov, ve kterých se nacházejí lůžková i nelůžková oddělení nemocnice, poliklinika s ambulancemi (i soukromými), nemocniční lékárna, centrum zdraví, výjezdová základna zdravotnické záchranné služby Libereckého kraje i stravovací provoz.

Tabulka 2: Přehled jednotlivých lůžkových a nelůžkových oddělení a pracovišť

Lůžková oddělení:	Komplement Společné vyšetřovací a léčebné složky:
Anesteziologicko-resuscitační oddělení	Oddělení klinických laboratoří
Dětské a novorozenecké oddělení	Oddělení klinické biochemie
Gynekologicko-porodnické oddělení	Oddělení klinické mikrobiologie
Chirurgické oddělení	Patologie
Interní oddělení a hemodial.středisko	Hematologické a transfúzní oddělení
Neurologické oddělení	Radiodiagnostické oddělení
Oddělení ortopedie a traumatologie	Oddělení léčebné rehabilitace
Oddělení následné péče (LDN)	Plicní oddělení (PNE)
	Centrální příjem
	Centrální operační sály
	Centrální sterilizace

Zdroj: autorka práce, vlastní tvorba, 2016

Hlavní činnosti jednotlivých oddělení:

ARO, DIOP - oddělení ARO je tvořeno resuscitační stanicí, anesteziologickým úsekem (6 lůžek) včetně ambulancí pro chronické a neztížitelné bolesti. Patří sem také jednotka dlouhodobé intenzivní ošetrovatelské péče (DIOP) se šesti lůžky.

Oddělení pediatrie - dětské a novorozenecké oddělení poskytuje diagnostickou, terapeutickou i konziliární péči dětem a dorostu. Skládá se z lůžkové a ambulantní části včetně jednotek intenzivní péče. Oddělení kojenců a batolat umožňuje pobyt dítěte společně s matkou nebo otcem.

Gynekologicko-porodnické oddělení - toto oddělení zajišťuje chod porodnice, komplexní diagnostickou a terapeutickou péči včetně operační gynekologie a provozuje také několik poraden. V současné době má 2 nadstandardní pokoje a nově i rodinný pokoj pro maximální pohodlí pro rodičky.

Chirurgické oddělení - oddělení poskytuje diagnostické a operační výkony v oblasti břišní chirurgie, cévní chirurgie a urologie. Jsou zde prováděny mimo jiné i video-laparoskopické operace. Součástí je jednotka intenzivní péče a několik odborných poraden včetně poradny pro onkologické pacienty.

Interní oddělení a hemodializační středisko - interní oddělení se zabývá diagnózou a nechirurgickou léčbou chorob vnitřních orgánů. Součástí je jednotka intenzivní péče

a opět několik odborných poraden a ambulancí. Hemodializační středisko slouží pacientům, kterým léčebná metoda nahrazuje základní funkci ledvin.

Ortopedicko-traumatologické oddělení - lůžková část zabezpečuje přípravu k operační léčbě pacienta včetně pooperační rehabilitace. Ambulantní část slouží k vyšetření a ošetření ortopedických onemocnění a poúrazových a pooperačních stavů.

Neurologické oddělení - zajišťuje specializovanou péči z oblasti akutní i chronické neurologické problematiky a to péči jak lůžkovou, včetně jednotky intenzivní péče, tak ambulantní v odborných poradnách. Nemocnice má také iktové centrum – diagnostika a léčba akutních cévních mozkových příhod.

Lůžka následné péče (LDN) - poskytuje léčebné, léčebně-rehabilitační a ošetrovatelské služby, které jsou zaměřeny na zlepšení či udržení kvality života pacientů a dle možností zajištění následného pobytu v domácím prostředí.

Oddělení rehabilitace - lůžková část slouží pro rekonvalescenci po úrazech a operacích. Pacientům se věnují nejen fyzioterapeuté a ergoterapeuté, ale k dispozici je i klinický logoped a psycholog. Ambulantní část zajišťuje rehabilitační péči pomocí několika cvičeben, vodoléčby, elektroléčby i léčebných masáží.

Centrální příjem - poskytuje péči pacientům s akutním zhoršením zdravotního stavu, kteří jsou většinou přiváženi záchrannou službou. Odbornou péči zajišťují lékaři všech oddělení (interna, neurologie, chirurgie, ortopedie a traumatologie). Eviduje pacienty přicházející do nemocnice na plánované operace.

Oddělení klinických laboratoří (OKL) - OKL je složeno ze dvou samostatných laboratoří: Klinické biochemie (OKB) – provádí biochemická a imunologická vyšetření, funkční testy a stanovení alkoholu. Klinické mikrobiologie (OKM) - provádí bakteriologická, mykologická a sérologická vyšetření a odběry na HIV a mykologii.

Hematologicko-transfuzní oddělení - zde se nachází centrální odběrové místo, kde jsou odebírány vzorky žilní krve pro další vyšetření. Součástí je také hematologická poradna a oddělení, kde jsou prováděny bezpříspěvkové odběry dárců krve a autotransfuze.

Oddělení pneumologie - plicní oddělení se zabývá diagnózou a léčbou plicních onemocnění. Věnuje se problematice chorob dýchacího ústrojí v oboru tuberkulózy a respiračních chorob. Součástí je úsek kalmetizace a poradna pro závislé na tabáku.

Oddělení centrálních operačních sálů (COS) a centrální sterilizace (CS) - COS pracují v nepřetržitém provozu. Provádí se zde operace všeobecné a cévní chirurgie, urologie, gynekologie, traumatologie a ortopedie. Ročně je na šesti operačních sálech

provedeno průměrně okolo 5 tisíc operačních výkonů CS provádí kompletní předsterilizační přípravu, dekontaminaci, mytí, balení, sterilizaci a expedici zdravotnických prostředků pro všechna oddělení.

Oddělení patologie - oddělení zpracovává a vyhodnocuje bioptický, cytologický a nekroptický materiál pro všechna oddělení nemocnice a pro další zařízení ze spádové oblasti. Cílem této činnosti je stanovení diagnózy pacienta, případné určení příčiny nemoci či odhad dalšího průběhu.

Oddělení radiodiagnostiky - centrální rentgen slouží pro běžné snímkování po úrazech a při akutních chirurgických stavech. Součástí je i pracoviště CT, mamografie a sonografie.

Lékárna a Centrum zdraví - lékárna je rozdělena na dvě části: nemocniční a veřejnou. Je tedy k dispozici pro všechna oddělení i všechny pacienty. Pravidelně jsou vyvěšovány akční nabídky na volný prodej. Centrum zdraví je moderní výdejna zdravotnických potřeb, prostředků a techniky, a to nejen pro sportovce. Najdete zde také BIO potraviny a kosmetiku.

Počet hospitalizovaných pacientů v roce 2015 činil 18 696 a průměrná ošetrovací doba byla 6,5 dne a to včetně dlouhodobě hospitalizovaných pacientů na oddělení DIOP a LDN. Bez těchto oddělení byla v roce 2015 průměrná ošetrovací doba 4,3 dne na 17.996 pacientů.

Stručná historie

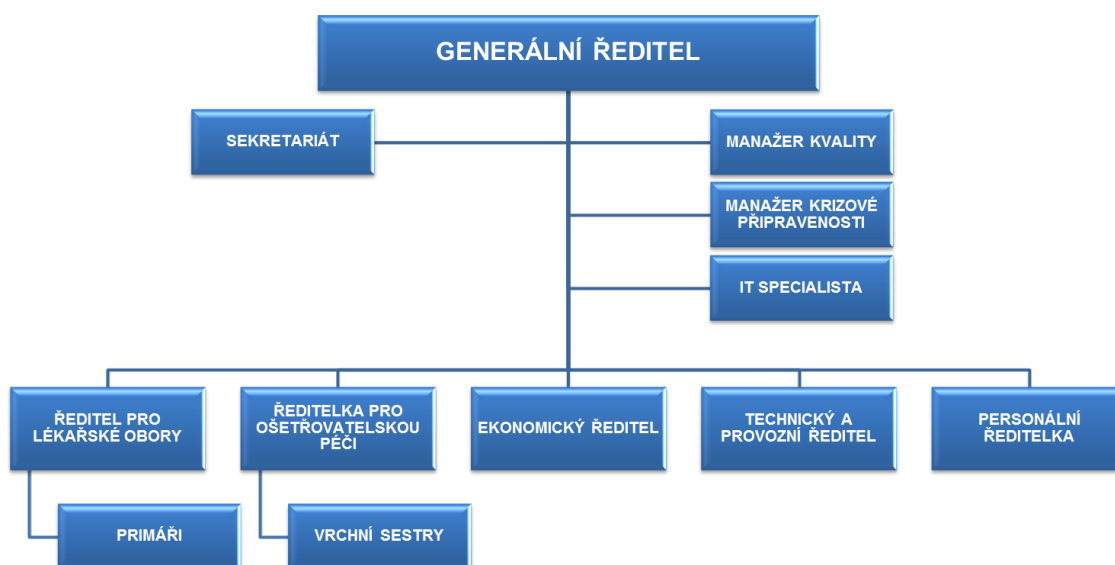
Nemocnice v České Lípě byla založena v roce 1892 jako veřejná nemocnice a byla provozována jako Městská nemocnice Pod Holým vrchem. V roce 1937 byl k nemocnici přistavěn pavilon pro léčbu infekčních chorob. Po 2. světové válce, kdy byla nemocnice využívána jako lazareť, se zde otevřelo oddělení gynekologie, chirurgie a porodnice. Původní areál byl takto využíván až do roku 1981. Bylo to z toho důvodu, že od roku 1976 se započalo s výstavbou nové budovy. Novou budovu postavila jugoslávská firma, která stavbu předala do užívání v roce 1981.

Dnes je téměř celý komplex budov nově zrekonstruován, nachází se zde hlavní budova nemocnice s lůžkovými odděleními, příjem pacientů a pohotovost, budova polikliniky s chirurgií a lékárnou, pavilóny s dětským oddělením, hemodialyzační středisko, stravovací provoz, patologie, centrum zdraví a sklady. Je zde také budova hygienické služby a Zdravotnická záchranná služba Libereckého kraje.

Organizační struktura

Organizační strukturu Nemocnice s poliklinikou Česká Lípa upravuje organizační řád, který je základním organizačním předpisem. Určuje mimo jiné základní pravomoci a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců.

Obrázek 4: Organizační struktura Nemocnice s poliklinikou, a.s.



Zdroj: práce autorky, vlastní tvorba, 2016

Instituce, orgány a organizace spolupracující s institucí

Nemocnice s poliklinikou Česká Lípa spolupracuje především se zdravotnickými pojišťovnami a různými zdravotnickými zařízeními. V užším slova smyslu je především prostřednictvím personálního oddělení nastaveno partnerství s různými školicími institucemi. Pomocí tohoto oddělení jsou zajišťována různá odborná a periodická školení. Jsou také podpůrnou složkou pro všechny zaměstnance, kteří si prohlubují či zvyšují kvalifikaci.

V nemocnici působí čtyři odborové organizace, které hájí zájmy zaměstnanců celé nemocnice a spolupracují s vedením nemocnice prostřednictvím uzavíraných kolektivních vyjednávání. Jedná se odbory: ZO OSZSP, POUZP, ARIP a LOK-SČL.

Firemní kultura organizace

Tak jako kulturu jedince, politické scény anebo i celé společnosti, nemůžeme ani kulturu firmy nebo organizace přikázat či nastolit. Není o tom možné rozhodnout, je to

proces rozvoje, budování a nakonec integrity. Cílem realizace podnikové kultury je celková jednota nemocnice a to nejen formální, ale především obsahová.

Nemocnice ctí následující základní hodnoty:

- pacient je vždy na prvním místě,
- zaměstnanci konají a jednají vždy v zájmu zdraví pacienta a zachování dobrého jména své nemocnice,
- každý pracovník jedná v souladu s obecně uznávanými mravními principy.

Zodpovědnost za rozšiřování a formování podnikové kultury nese strategicko-marketingové a personální oddělení nemocnice. Za její řízení a šíření jsou dále odpovědni členové TOP managementu, jejími nositeli jsou však všichni zaměstnanci organizace.

Součástí standardů nemocnice je etický kodex zaměstnanců, který stanovuje normy chování zaměstnanců nemocnice. Obecně platí, že každý zaměstnanec vykonává svou práci v souladu s Ústavou ČR a dalšími zákony a právními předpisy. To vše na příslušné odborné úrovni s využitím nejnovějších poznatků lékařské vědy. Odborné znalosti si průběžně prohlubují studiem. Přístupují ke své práci s maximální slušností, vstřícností a ochotou se snahou pomoci a v zájmu pacienta.

Benefity a zaměstnanecké výhody

Nemocnice s poliklinikou Česká Lípa poskytuje zaměstnancům plošné benefity určené pro všechny pracovníky. Jedná se o závodní stravování přímo v areálu nemocnice, které je poskytované za zvýhodněnou cenu, pět týdnů dovolené pro všechny zaměstnance, možnost ubytování v podnikové ubytovně, která se nachází v bezprostředním sousedství nemocnice, anebo mohou využít zvýhodněného tarifu mobilního operátora. V areálu se rovněž nachází Lékařská knihovna, která není určena jen pro lékaře, ale mohou ji navštívit všichni zaměstnanci nemocnice, jsou zde k dispozici odborné knihy se zdravotnickou tematikou, časopisy apod. Prostřednictvím knihovny mají zájemci přístup i do zahraničních biomedicínských databází.

I když je Nemocniční lékárna a Centrum zdraví určeno především pro veřejnost, zaměstnanci mají možnost nakupovat zde produkty za zvýhodněné ceny a to jak pro ně samotné, tak pro rodinné příslušníky.

V neposlední řadě je třeba zmínit sociální, duchovní i psychologickou pomoc. Pro zaměstnance je určen Program péče a podpory zdravotnickým pracovníkům –

Strategie zvládání psychicky náročných profesních situací (PEER). Odborně vyškolené pracovnice prostřednictvím tohoto programu pomáhají při zvládání psychicky náročných životních i pracovních situací.

Pro pracovníky jsou mimo jiné připravovány pravidelné společenské akce v podobě plesu pořádaného nemocnicí, dětského dne, mikulášské besídky a pravidelných setkání se zaměstnanci.

6 VÝZKUMNÁ ČÁST

6.1 Sběr dat

Na počátku celého výzkumu proběhla schůzka s TOP managementem i personálním oddělením kde byli všichni informováni o tom, jak bude vlastní šetření probíhat. Byli požádáni jednotliví vedoucí oddělení, aby informovali své podřízené a aby jim sdělili účel šetření i to, že je jim zaručena naprostá anonymita. Bohužel i přesto, že management tento výzkum podporoval, pro strukturované rozhovory nebylo možné zajistit větší počet respondentů a i v dotazníkovém šetření byla návratnost menší než se očekávalo.

Pro analýzu podnikové dokumentace byly personálním oddělením poskytnuty dva dokumenty. Jedním byla Směrnice s názvem Adaptace zaměstnanců a druhým byl samotný Adaptační plán. Jiné dokumenty, vztahující se k této problematice, se bohužel v nemocnici nenacházejí.

Pro strukturované rozhovory bylo osloveno celkem 6 osob, nicméně pouze tři ženy souhlasily s tím, že budou dotazovány a bude z tohoto rozhovoru proveden zápis.

Dotazníkové šetření bylo vytvořeno pomocí webové aplikace Survio a dotazník byl zaslán elektronickou formou na e-maily zaměstnanců, kteří v organizaci pracují méně než pět let. E-mailové adresy byly poskytnuty personálním oddělením, které byly filtrovány podle délky pracovního poměru v organizaci. Pro pracovníky, kteří nemají přístup k internetu, byly dotazníky vytištěny a přenechány na jejich pracovišti k vyplnění. Vyplněné je mohli vkládat do přiložené zalepené krabice.

Metody a techniky sběru dat

Sběr vstupních dat musí být při výzkumu prováděn tak, aby nebylo možné žádným způsobem ovlivnit kvalitu těchto dat. Nesprávně zvolený způsob sběru dat může znehodnotit celý výzkum a ten se může stát nepravdivým a může znehodnotit celou práci.

Analýza firemních dokumentů byla provedena na základě studia tištěných materiálů. Při rozhovoru se jednalo o ucelené ústní jednání mezi tazatelem a respondentem prostřednictvím jehož byly získávány informace prostřednictvím otázek. V úvodu rozhovoru byl objasněn důvod setkání s respondentem a představen plánovaný časový i obsahový průběh konverzace. Rozhovor byl veden formou dialogu, nenásilnou a přirozenou formou. Tazatel zachoval nestranný postoj, působil neutrálně bez

jakéhokoliv hodnocení či komentování odpovědí. Vše bylo zaznamenáváno přímo do počítače.

Pro dotazníkové šetření byl vypracován soubor písemných otázek, tak aby bylo možno získat velké množství dat a nedocházelo tak k ovlivňování výsledku výzkumu. V úvodu dotazníku byla umístěna informace o důvodu vyplňování i zdůrazněna anonymita šetření. Distribuce dotazníků probíhala pomocí e-mailové korespondence a byla k dispozici také v tištěné podobě. Použity byly jak dichotomické, tak trichotomické škálové výběrové otázky.

6.2 Vyhodnocení firemní dokumentace

Analýza adaptačního procesu se neobejde bez studia vnitropodnikové dokumentace. Tyto dokumenty mají být pro zaměstnance společnosti vytvořené speciálně pro přenos a zachování informací a mají být duševním vlastnictvím dané organizace. V organizaci kde výzkum probíhal je však tlak vedení managementu, aby byly všechny tyto dokumenty co nestručnější a obsahovaly pouze základní vodítka, jak konkrétní procesy probíhají. Při dotazování na ostatní vnitropodnikovou dokumentaci bylo zjištěno, že velká většina dokumentů si zakládá na stručnosti. To bohužel neznamená, že především pro vyšší a střední management, pro které byla tato konkrétní směrnice vytvořena, je dostatečným návodem jak adaptační proces řídit a jak vlastně funguje. Jsou zde objasněny pouze základní pojmy z oblasti adaptace, čtenáři zde naleznou definici adaptačního procesu, dozví se, že adaptace může trvat až rok, podle povahy práce a že za hodnocení je zodpovědný vedoucí pracovník. Tomu je zde sice ukládána povinnost zhodnotit splnění cílů a očekávání, má stanovit další postup zpracování, stanovit cíle, upravit mzdu, případně zrušit pracovní poměr, ale bez přesnějšího určení. Přílohou tohoto dokumentu je formulář adaptačního plánu, kde jsou již srozumitelněji popsány kroky adaptace a to především prvního dne nástupu do organizace. V této obecné části jsou stanoveny témata školení, se kterými jsou nováčci seznámeni a také kdo je za ně zodpovědný. Odborná část má sloužit jako vodítka pro nadřízené pracovníky. Vymezuje převážně dokumentaci, se kterou má přímý nadřízený svého nového podřízeného seznámit. V poslední části tiskopisu je prostor pro konkrétní úkoly, které má stanovit a hodnotit přímý nadřízený. Vzhledem k rozměru zadávacího pole, by se mělo jednat o jednoslovný úkol, což se jeví jako naprosto nedostačujícím.

Oba dokumenty se nacházejí v příloze A a B.

6.3 Vyhodnocení strukturovaným rozhovorů

Pro zjištění fungování adaptace v organizaci byly provedeny strukturované rozhovory. Jedná se metodu umožňující dotazovanému spontánní projev a tím získat co nejvíce informací. Rozhovory proběhly se třemi manažerkami, které patří do středního managementu. Dvě manažerky jsou zkušenými vrchními sestrami na oddělení, třetí je vedoucí nákupního oddělení. Všem byly položeny stejné otázky, zacílené na fungování adaptačního programu v organizaci a na zjištění názoru na fungování adaptace nadřízených pracovníků. Je zde možnost vidět názory respondentky, která je v manažerské pozici i v nemocnici krátce, ale také pohled zkušené vrchní sestry, která svou pozici zastává několik let.

Informace z rozhovorů byly podrobeny obsahové analýze. Výsledky jsou rozebrány po jednotlivých otázkách.

Jak konkrétně se vy sama zapojujete při adaptaci Vašich podřízených?

R1 a R2 uvádějí, že se z počátku samy angažují v adaptačním procesu a věnují samy úsilí k jejich zapracování. Přivedou nováčka do týmu, seznamují ho s provozem i s normami a pracovními postupy. V počátcích určují odpovědného pracovníka, který jej seznamuje s dílčími aktivitami na oddělení a který jej dozoruje. Ten také vrchním sestrám podává zpětnou vazbu o průběhu adaptace. Je s ním většinu pracovní doby. Aktivněji se sami nadřízení pracovníci zapojují do adaptačního procesu především zpočátku.

Jaký je váš názor na současný adaptační proces? Je podle vás efektivní?

Největší přínos adaptačního programu přináší první den v organizaci. Nováčci absolvují vstupní školení, kde dostávají základní informace o organizaci. Celý školicí blok organizuje personální oddělení a poskytují zde školení požadované zákonem. R1 uvádí, že mimo tohoto vstupního školení prakticky adaptační program nevnímá. R2 zmiňuje velký nedostatek personálu, což prakticky potvrzovaly i pracovníce personálního oddělení. To jistě musí ovlivnit také chod oddělení a průběh adaptace. Žádná s respondentek nevnímá adaptační program jako efektivní.

Máte nějaký návrh, jak by se dal adaptační program v nemocnici vylepšit?

Respondenti často naráží na absenci pozice mentora, který v organizaci chybí. Postrádají někoho, kdo by měl jak znalost prostředí, postupů léčebné i ošetrovatelské

péče, tak vzdělání, které by daného člověka kvalifikovalo k takové činnosti. V případě, že je určen pracovník, který provází nového kolegu adaptačním programem, nemá jasnou motivaci k tomu, aby tuto činnost vykonával. Vlivem nedostatku personálu jsou zaměstnanci vytíženi a tak i zapracování pomocí kolegů není řízený proces, který by pomáhal se začleněním. Vlivem toho chybí také zpětná vazba od odpovědného pracovníka, případně mentora.

Co je v současném adaptačním programu nejúčinnější?

Respondenti vysoce hodnotí uvítací den v organizaci. Ten má jasnou strukturu a osnovu, všichni nováčci přichází na své pracoviště vybaveni základními znalostmi potřebnými pro jejich práci. Jako úskalí ovšem vidí velké množství zpráv a informací, které musí vstřebat.

Co podle vás nováčkům při jejich adaptaci nejvíce pomáhá?

Důležitou oporou v adaptaci je rozhodně kolektiv. Ten je v prvních dnech i měsících klíčový a úspěšnost adaptace závisí v mnohém jednoznačně na kolektivu. Seznámení s kolektivem probíhá na každém oddělení odlišně a závisí na vedoucím pracovníkovi, jak seznámení pojme.

Co je pro ně naopak nejtěžší?

Z rozhovorů vyplynulo, že nejtěžším je pro nového zaměstnance nastudování velkého množství norem, směrnic a pracovních postupů, které musí každý zaměstnanec prostudovat. Praxe je většinou taková, že je nováčci dostanou v tištěné podobě a musí je v krátkém čase nastudovat. R3 uvádí také absenci nějakého uceleného a přehledného manuálu, kde by byly uvedeny jména s pracovními pozicemi, kontakty, které se v nemocnici nacházejí.

Kdybyste mohl/a navrhnout změny adaptačního programu, co byste zavedl/a?

Většinu dotazovaných by vyhovoval řízený adaptační program, který by jasně určoval postup adaptace. Chybí přehled konkrétních činností, které by měl nováček absolvovat a také zde byl opět zmiňován mentor, který by splňoval odborné a kvalifikační předpoklady. Adaptační plán sice existuje, ale je vnímán jako papír, na základě kterého adaptace není prakticky vykonávána. R1 také uvedla, že vidí mezery ve znalostech svých kolegyň, které by navrhovala proškolit na tuto konkrétní oblast.

Jak probíhá seznámení s týmem?

Vrchní sestry uvedly, že představení nového pracovníka kolektivu probíhá prakticky hned první den, ve kterém je po nástupním školení představen formální cestou. R3 poznamenala, že v jejím případě byla představena ostatním kolegům zástupcem personálního oddělení

Jak se připravuje tým na nováčka?

Příprava na nového kolegu, ze stran kolektivu, spočívá pouze v základní informaci ze stran nadřízeného. Ten obvykle tuto skutečnost oznámí na provozní poradě.

Jak podle vás nováčci adaptaci zvládají?

Vedoucí si uvědomují náročnosti toho období a důležitost opory vedoucích pracovníků. Jsou si vědomy vysokých nároků, které jsou kladeny na nově příchozí pracovníky.

Jak jsou nováčci seznamováni s hodnotami, strategickými cíli a vizemi společnosti?

Organizační hodnoty se předávají pomocí všech konaných aktivit, nejedná se ale o řízený proces, protože tyto hodnoty nejsou jasně komunikovány ani od managementu organizace na střední řídicí článek.

Úplné přepisy rozhovorů se všemi třemi respondentkami jsou součástí příloh D, E a F. Po dohodě s dotazovanými byly v dokumentech uvedeny pouze pracovní pozice, které v současné době zastávají.

6.4 Vyhodnocení dotazníku

V dotazníkovém šetření byli osloveni ti zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti méně než pět let a probíhalo v období od 30. 11. 2015 do 15. 1. 2016. Respondenti byli osloveni e-mailem na počátku průzkumu a následně upozorněni na blížící se konec šetření na začátku ledna. Obesláno bylo celkem 248 osob, 181 jich obdrželo e-mail a zbývajícím 67 zaměstnancům byl dotazník ponechán na pracovišti v tištěné podobě. Návratnost byla tedy 42%. Mezi respondenty se vyskytovaly odpovědi více od žen, celkem 77% (celkem 79 odpovědí), než od mužů, 23% což je 24 respondentů. Tento

výsledek je dán zejména samotným poměrem zaměstnaných pracovníků v nemocnici, kde vládne převaha žen.

Pro zjištění věkového rozložení dotazovaných byly stanoveny věkové skupiny v rozmezí deseti let. Výsledek ukázal, že nejpočetnější skupinou se stali respondenti mezi 36. – 45. rokem, kterých bylo 48. Nejméně průzkum zaujal nejmladší generaci. Věkové složení respondentů ukazuje graf 2.

Graf 2: Věkové rozložení respondentů



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Vzhledem k tomu, že byli osloveni jen ti zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru u zaměstnavatele méně než pět let, graf 3 prezentuje rozložení dotazovaných pouze v tomto období.

Graf 3: Délka pracovního poměru u zaměstnavatele



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Téměř celá polovina respondentů měla středoškolské vzdělání (celkem 49) což ukazuje především na střední zdravotnický personál, což také potvrzuje následující graf 4. U zaměstnanců se základním vzděláním se jedná především o dělnické pozice a nižší zdravotnický pomocný personál.

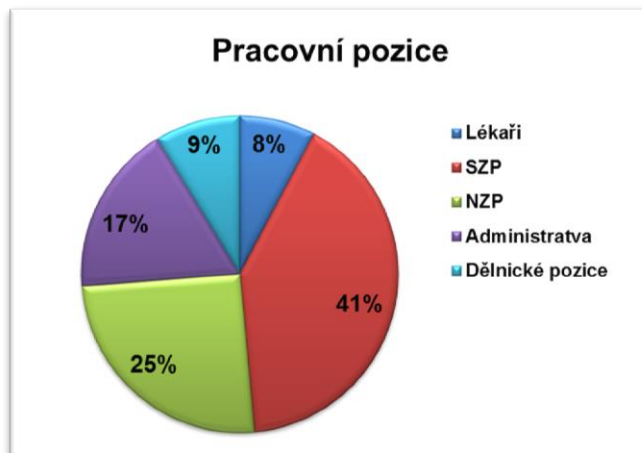
Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

I když bylo osloveno poměrně velké množství respondentů z řad lékařů, následující graf 5 naznačuje jejich nechuť zapojit se tohoto šetření. Zatímco na průzkum reagovalo pouze 8 lékařů, nejpočetnější skupinou se v tomto šetření stal střední zdravotnický personál (42 dotazovaných), který představují všeobecné sestry. Nižší zdravotnický personál (zdravotničtí asistenti a sanitáři) byli druhou nejpočetnější skupinou (odpovědělo 26 osob), která se do dotazníkového šetření zapojila.

Graf 5: Rozložení respondentů podle pracovní pozice

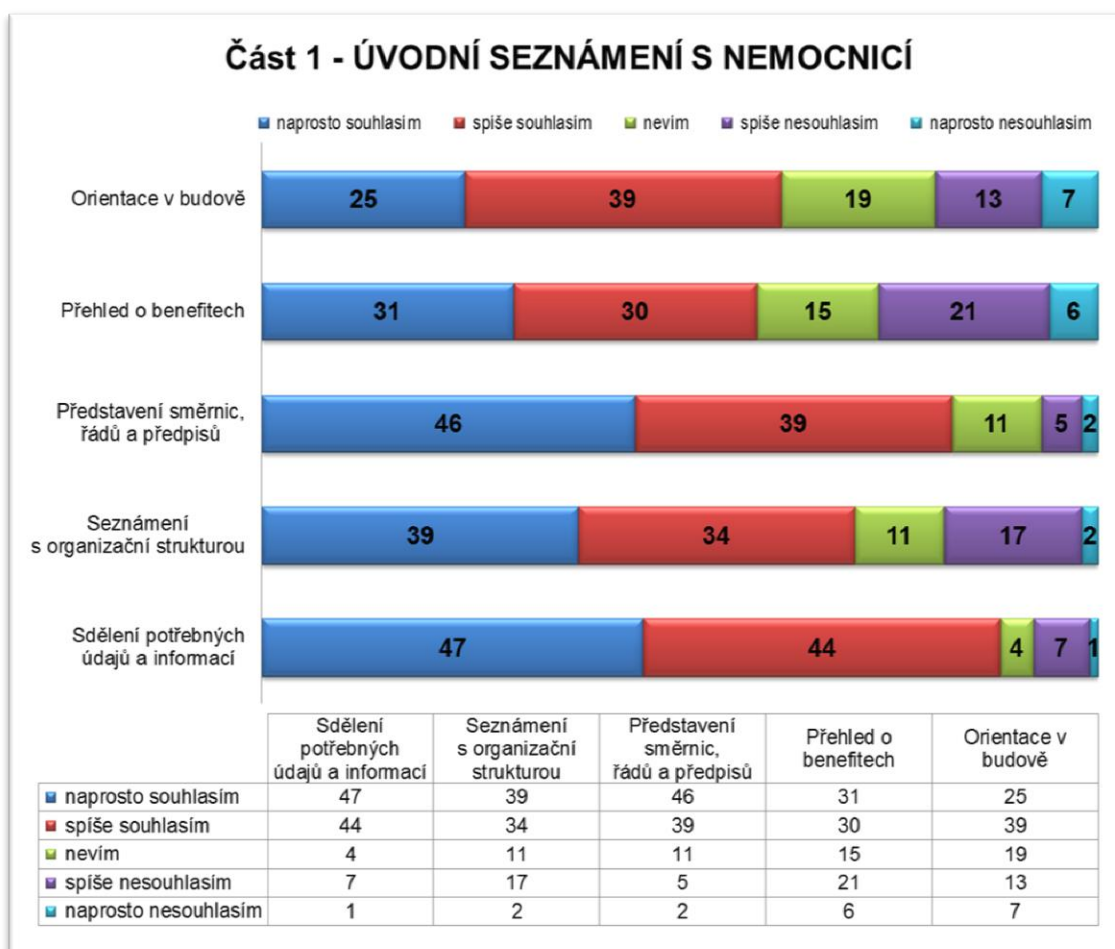


Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

6.4.1 Úvodní seznámení s nemocnicí

Prvním blok otázek v dotazníkovém průzkumu byl zaměřen na průběh úvodního seznámení s nemocnicí. Z toho šetření vyplynulo, že hned na počátku pracovního poměru mají zaměstnanci všechny potřebné údaje a informace, a to až na malé výjimky. Stejně hodnotili také seznámení s vnitřními podnikovými dokumenty. Horší situace se ukazuje být s obeznámením pracovníků s organizační strukturou a s orientací v komplexu budov. Ve skupině otázek směřujících k úvodnímu seznámení s nemocnicí asi nejhůře vyšel dotaz na benefity v organizaci. Z průzkumu vyplývá, že zaměstnanecké výhody nejsou dostatečně diskutovány. Celkem 42 respondentů neví zda byli seznámeni s benefity anebo nesouhlasili s tvrzením, že jim byly představeny.

Graf 6: Část 1 – Úvodní seznámení s nemocnicí



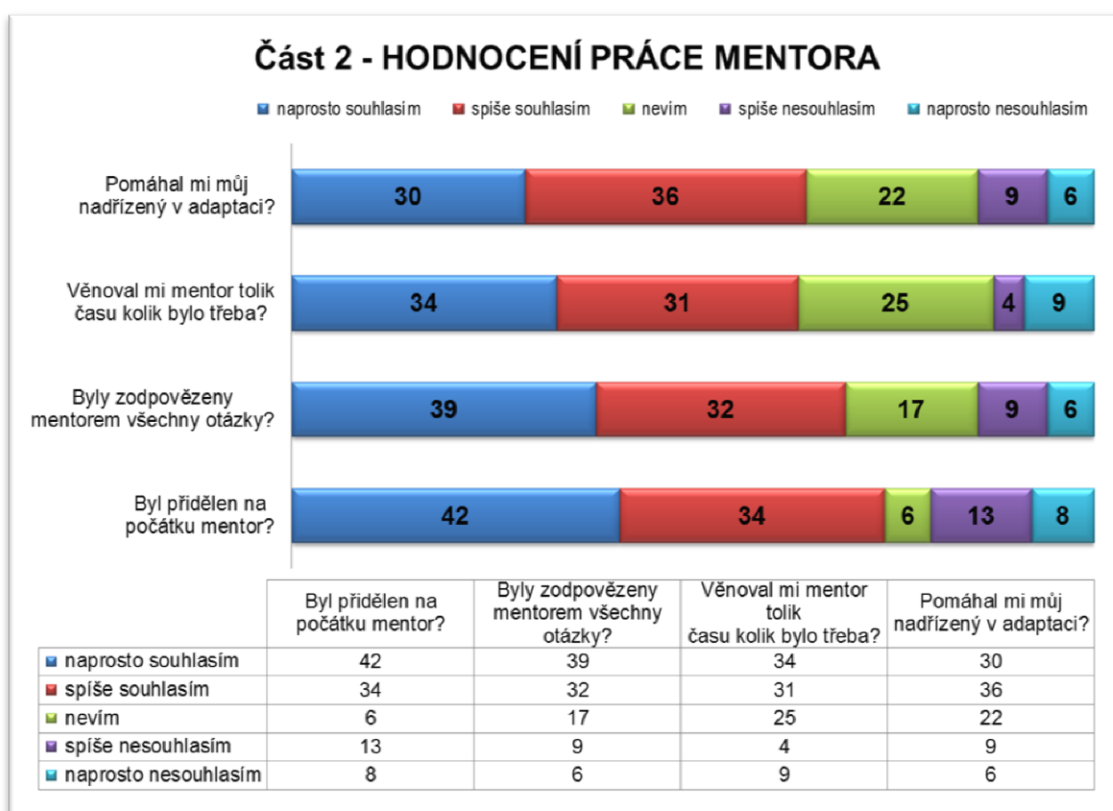
Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

6.4.2 Hodnocení práce odpovědného pracovníka – mentora

V bloku hodnocení práce mentora je zřejmé, že novým zaměstnancům mentor byl přidělen, s tímto tvrzením souhlasí anebo spíše souhlasí 76 dotazovaných. Více překvapující jsou tvrzení v odpovědích „nevím“, protože výsledek vypovídá, že si zaměstnanci v poměrně velkém počtu nejsou jisti anebo nesouhlasí s tím, zda jim odpovědný pracovník věnoval dostatek času, pomáhal jim, či zodpovídal jejich dotazy. Z uvedených informací vyplývá vážné zjištění, že pozice mentora, případně odborného pracovníka není v nemocnici podchycena. V této oblasti bude třeba změnit vnímání této pozice ve společnosti. Otázkou zůstává, zda zaměstnanci nezaměňují pojem odpovědný pracovník (mentor) a přímý nadřízený. Tyto pozice mají být chápány odlišně a mají mít i odlišnou náplň práce.

Bude vhodné nastavit řízený proces přidělení mentora a podchytit práci nováčka s tímto člověkem.

Graf 7: Část 2 – Hodnocení práce odpovědného pracovníka – mentora

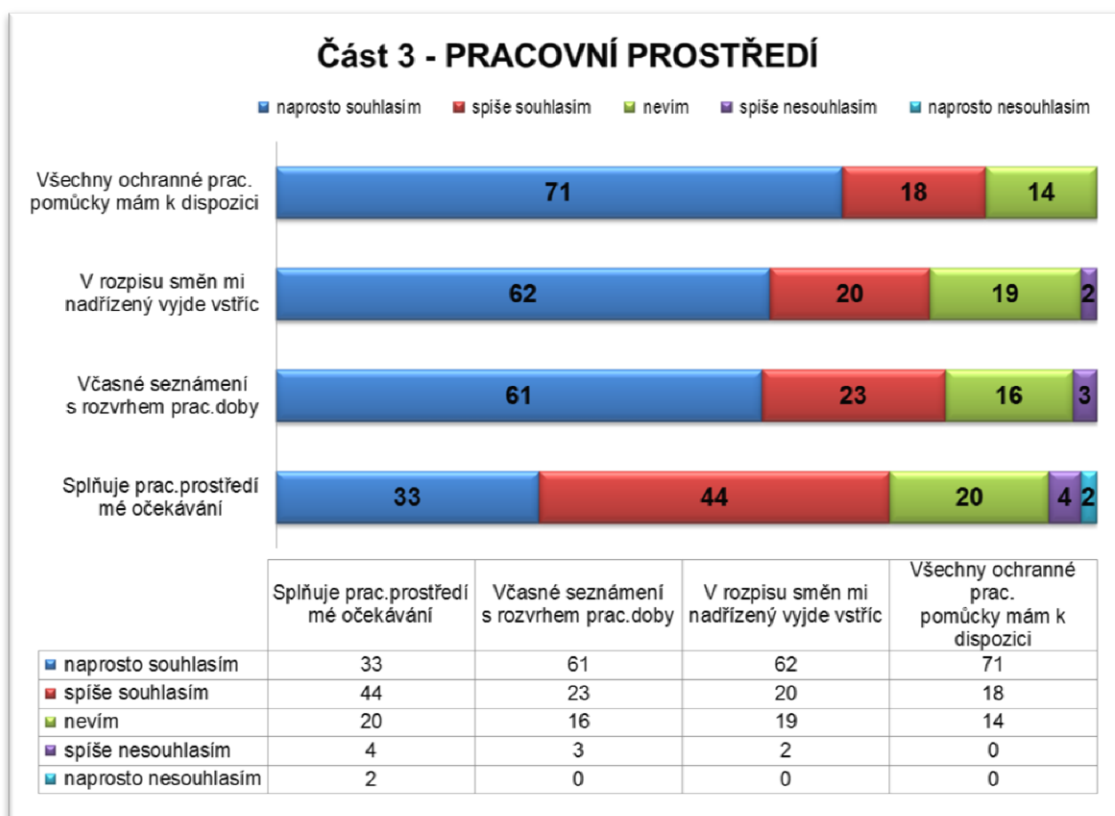


Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

6.4.3 Pracovní prostředí

Třetí skupina dotazů směřovala do oblasti spokojenosti s pracovním prostředím. Jak vyplývá z otázky zaměřené na zákonem stanovenou povinnost vybavit zaměstnance ochrannými osobními pracovními prostředky, nemocnice tento požadavek splňuje. Většina souhlasí s tvrzením, že jsou jim ochranné pracovní pomůcky k dispozici. Vzhledem k tomu, že v nemocnici je směnný provoz, bylo zkoumáno, zda jsou zaměstnanci včas seznamováni s rozvržením pracovní doby a zda jim při plánování směn vyjde nadřizovaný pracovník vstříc. Velká většina respondentů je obeznámena s rozpisem směn a velmi podobný výsledek je také u dotazovaných na to, zda jim jejich nadřizovaný v případě potřeby vyjde vstříc. U otázky, zda splňuje jejich pracovní prostředí očekávání, odpovědělo téměř 75 % účastníků dotazníkové ankety, že naprosto splňuje, případně částečně splňuje.

Graf 8: Část 3 – Hodnocení pracovního prostředí

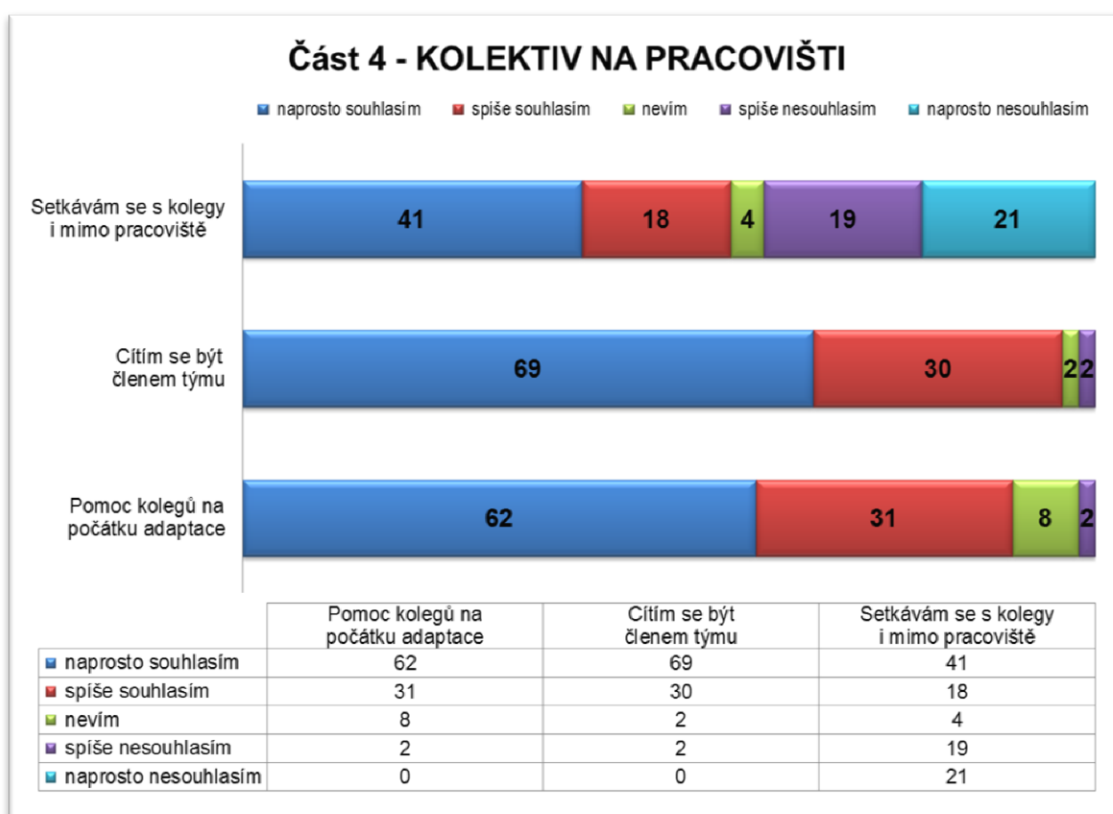


Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

6.4.4 Pracovní kolektiv

Nejlépe z celého dotazníkového průzkumu vyšla skupina zaměřující se na pracovní kolektiv. Analýza prokázala, že právě kolektiv je největší oporou v době adaptace pro nováčka. Zaměstnanci mají své místo v týmu a celých 69 dotázaných se cítí být jeho platným členem. I další otázka cílená na pomoc nejbližších pracovníků v adaptaci byla většinou zodpovězena souhlasně. Kolegové pomáhají dokonce více než odborní odpovědní pracovníci - mentoři. Tvzení: „Účastním se setkání s kolegy i mimo pracoviště“ odhalilo skutečnost, že i když po pracovní stránce jsou si kolegové oporou, mimo pracoviště se nestýkají. Jejich vztahy zůstávají pouze v pracovní rovině.

Graf 9: Část 4 – Kolektiv na pracovišti



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

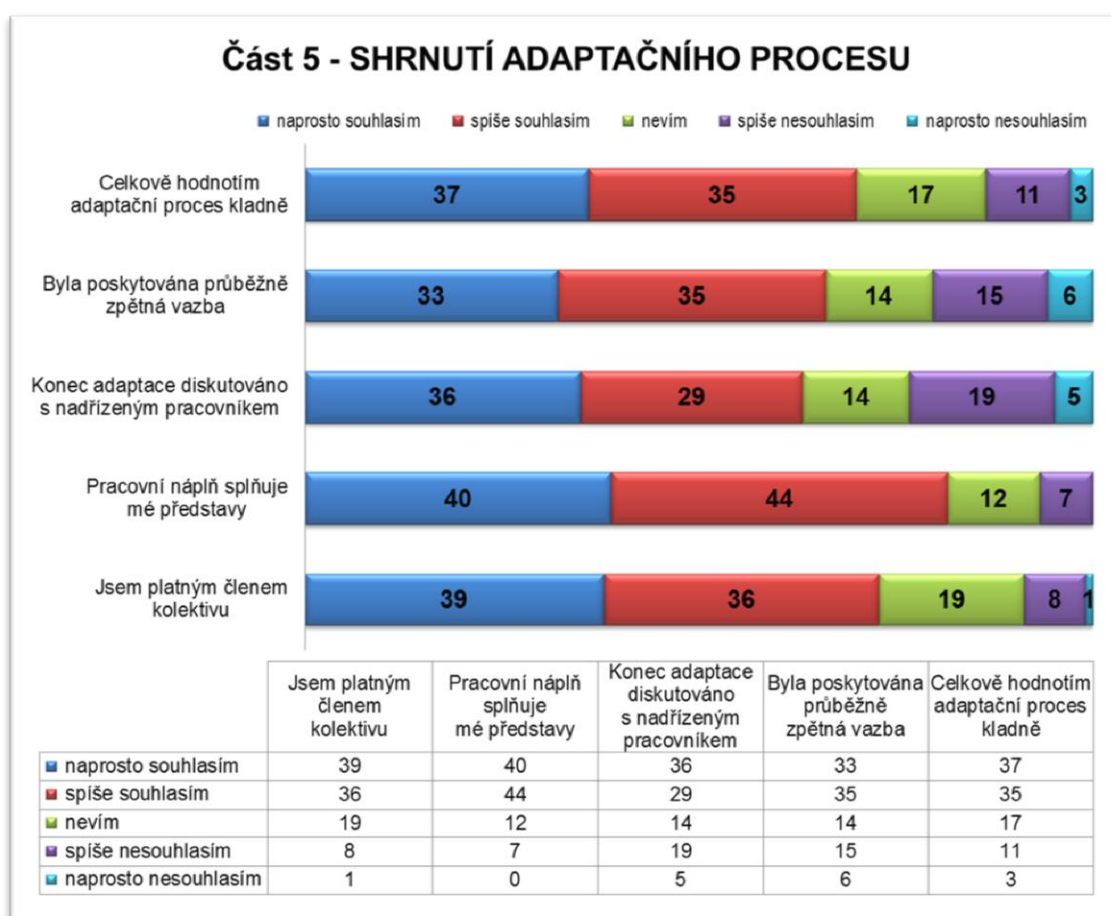
6.4.5 Shrnutí adaptačního procesu

V závěru průzkumu byly položeny otázky, které shrnovaly celý dotazník. Zaměstnanci se až na výjimky cítí být platným členem kolektivu. Naprosto souhlasí s tvrzením, že jejich náplň práce splňuje představy celých 39 % respondentů a spíše

souhlasí 43 % dotázaných, což dokazuje, že zaměstnanci mají jasné představy o jejich pracovní činnosti a ty jsou uskutečňovány. Jak lze dále z grafu 10 vyčíst, konec adaptačního procesu je jasně diskutován s 35 % dotazovanými zaměstnanci, s tímto tvrzením spíše souhlasí 28 % účastníků ankety. To může znamenat, že rozhovor zřejmě proběhl, ale spíše nevědomky. vzbuzuje to dojem, že se jednalo o nestrukturovanou konverzaci. Obdobně působí i 14% skóre u odpovědi nevím na tuto otázku. U zpětné vazby na práci nováčka v adaptačním procesu jsou velmi podobné hodnoty. Vše proto nasvědčuje na nestrukturovaný pohovor vedený jen tak mimoděk.

Celkově je adaptační proces hodnocen spíše kladně. Naprosto souhlasilo s tímto tvrzením 36 % respondentů, spíše souhlasilo 34 % dotazovaných. Co si má o hodnocení adaptačním procesu myslet, anebo neví co si pod tímto pojmem má představit, je 17 % osob. Nespokojenost projevilo celkem 14 % pracovníků.

Graf 10: Část 5 – Shrnutí adaptačního procesu



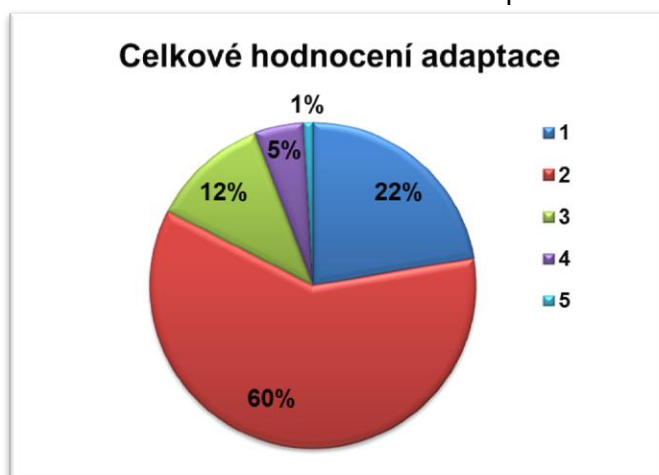
Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

6.4.6 Celkové vyhodnocení adaptace

Na závěr byla připojena otázka, kterou měli dotazovaní ohodnotit celý adaptační proces, známkou jakou se hodnotí ve škole. Jedničkou ohodnotilo adaptaci 23 respondentů, známkou dvě 62 zaměstnanců – z celkového hodnocení se tak jedná o 60 % z celkového počtu. Průměrnou známkou, trojku, přidělilo 12 zaměstnanců, zbylých 6 % byli nespokojeni anebo spíše nespokojeni.

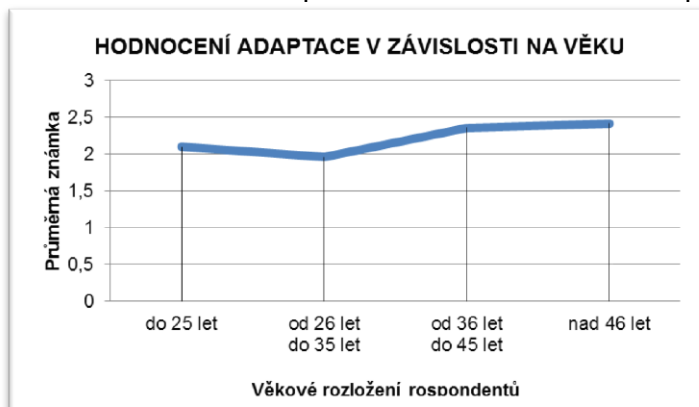
Data vyhodnocující známkové hodnocení byly porovnány také s věkem respondentů – viz graf 12. Výsledkem jsou zajímavé hodnoty, které ukazují na to, že mladší zaměstnanci hodnotili spíše lepšími známkami, zatímco s přibývajícím věkem, byla známka vyšší. Tento fakt může ukazovat na to, že s přibývajícím věkem je adaptace obtížnější.

Graf 11: Celkové hodnocení adaptace



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření 2016

Graf 12: Celkové hodnocení adaptace v závislosti na věku respondentů



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření 2016

6.5 Vyhodnocení hypotéz

Po provedení jednotlivých analýz lze potvrdit či vyvrátit jednotlivé hypotézy., které byly stanoveny na počátku praktické části.

Hypotéza č. 1: V adaptačním procesu je kladně vnímám především první nástupní den a získané informace na počátku pracovního poměru.

Tuto hypotézu bylo možno ověřit jak v kvalitativním, tak kvantitativním výzkumu. Studium dokumentace sice neprokázalo, že by byl první pracovní den nováčků strukturovaný a měl jasný řád a dle rozhovorů s personalistkami je zřejmé, že tento proces je nastaven a má jasný harmonogram, který je pečlivě dodržován. Z rozhovorů vyplynulo, že právě první adaptační den je velmi podstatný pro každého příchozího a dotazované respondentky potvrdily, že jej vnímají velmi pozitivně. Samotné dotazníkové šetření prokázalo, že zejména v úvodu adaptace dostávají zaměstnanci veškeré potřebné informace. Z výše uvedeného vyplývá, že tuto hypotézu můžeme potvrdit.

Hypotéza č. 2: Mentor, případně odpovědný pracovník je zaměstnanci přidělen na počátku adaptačního procesu a vede ho adaptací.

V interních materiálech role mentora či jiného odpovědného pracovníka není vůbec v této souvislosti zmiňována. V rozhovorech s vrchními sestrami naopak ano, ale spíše v souvislosti absence této osoby. Obě by uvítaly, kdyby byla tato osoba nějak vymezena, přesně určena. V organizaci chybí odpovědní pracovníci, kteří by byli pro tuto činnost proškoleni a mohli ji vykonávat. V dotazníkovém šetření sice byla pozice mentora hodnocena vesměs kladně, ale faktem zůstává, že výsledkem jeho činnosti nebyla spokojenost prokázána. Je tedy zřejmé, že nějaké povědomí o této funkci existuje, ale výsledek není uspokojivý. Tato hypotézu tedy nepotvrdila.

Hypotéza č. 3: Pracovní prostředí splňuje očekávání nováčků.

Pracovní prostředí bylo velkou většinou hodnoceno respondenty v dotazníkovém šetření kladně. Jsou dodržovány především zákonem dané povinnosti, sami respondenti potvrdili, že pracovní prostředí splňuje jejich očekávání. Hypotézu je tedy možné potvrdit.

Hypotéza č. 4: Největší oporou je novému pracovníkovi při zapracování kolektiv.

V celkovém součtu na otázky směřované na podporu pracovního kolektivu 93% respondentů v dotazníkovém průzkumu potvrdilo, že právě kolektiv jim pomohl při celkové adaptaci nejvíce. I v rozhovorech byla kladně posuzována podpora kolegů, takže takto hypotéza může být potvrzena.

Hypotéza č. 5: V průběhu adaptace nejsou prováděny pravidelné rozhovory nadřízeného s nově příchozím zaměstnancem.

Tuto hypotézu ověřovala nejvíce otázka z dotazníkového průzkumu. Na konkrétní otázky ohledně průběžné či konečné zpětné vazby na adaptační proces, odpovědělo 65 % procent dotázaných, že jsou prováděny. Naopak 22 % osob vyvrátilo existenci těchto hodnotících rozhovorů. Poměrně vysoké procento zaměstnanců, 14 % nedokázalo odpovědět, zda zpětná vazba v průběhu či na konci adaptačního procesu proběhla. Tato hypotéza se tedy potvrdila jen částečně.

7 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ

Analýza současné situace byla provedena na základě informací získaných studiem vnitropodnikové dokumentace, rozhovory se stávajícími i s novými zaměstnanci v dotazníkovém šetření. Na základě zkoumání informací z výše uvedených zdrojů je zřejmé, že v této organizaci by bylo možné některé činnosti z oblasti adaptace zefektivnit. Tato kapitola bude věnována alespoň některým opatřením, která by vylepšila adaptační proces. Jedná se například o následující oblasti:

- vnitropodniková dokumentace,
- komunikace před vstupem do pracovního poměru,
- uvítací portál,
- příručka pro zaměstnance,
- interní newsletter,
- představení nového kolegy.

7.1 Vnitropodniková dokumentace

Po zhodnocení současné vnitropodnikové směrnice je zřejmé, že v této písemnosti není jasně popsána metodika adaptace zaměstnanců a bylo třeba ji rozšířit tak, aby z ní mohli čerpat informace zaměstnanci, kteří se touto problematikou nezabývají každý den anebo jsou sami nováčky na manažerských pozicích. Tato směrnice by měla být jakýmsi průvodcem řízené adaptace, a to jak pro nastupujícího zaměstnance, tak pro vedoucího pracovníka, který je za tento proces zodpovědný.

Důležitým dokumentem řízené adaptace je formulář – Plán adaptace, který napomáhá pracovníkovi i přímému nadřízenému k efektivnímu průběhu adaptačního období. Mělo by se jednat o standardizovaný nástroj řízené adaptace, který bude poskytovat prostor pro definování individuálních požadavků spojených s konkrétní pracovní pozicí. Bylo by vhodné, kdyby první den přítomnosti nového zaměstnance proběhl rozhovor s nadřízeným pracovníkem, který by podpořil svého nového podřízeného, vzbudil by u něj pocit, že je očekáván a ujasnili by si oboustranné očekávání, záměry do budoucna a stanovili si první úkoly, na kterých bude nováček pracovat. Součástí tohoto ústního rozhovoru by bylo dobré sestavit plán adaptace a představit odborného pracovníka či mentora, na kterého se bude moci nový kolega obrátit. Všechny tyto činnosti by byly také zaznamenány ve zmíněném formuláři Plán adaptace. Dnes se zde nachází jen velmi malý prostor pro záznam o provedeném

závěrečném hodnocení adaptace a o případných dalších krocích či stanovených cílech. Tyto navrhované změny jsou velmi jednoduše proveditelné a přitom účinné.

7.2 Komunikace před vstupem do pracovního poměru

Po konečném rozhodnutí o přijetí nového zaměstnance, které v nemocnici obvykle probíhá ústně, je vhodné vše ještě jednou shrnout písemně, například uvítacím dopisem. Takový dopis (e-mail) zrekapituluje telefonický rozhovor a potvrdí závazek vůči novému zaměstnanci. Nový zaměstnanec získá pocit, že je vítán v nové společnosti, zvýší to jeho očekávání a sníží pocit nervozity z neznámého. Je vhodné znovu zopakovat datum a čas začátku nového zaměstnání, upozornit na dress code společnosti, seznámit zaměstnance s programem jeho prvního dne v práci. Obvykle se zasílají i formuláře k vyplnění (osobní dotazník apod.), podrobnosti k povinné lékařské prohlídce, zaměstnanecká příručka a interní směrnice k nastudování.

Ukázka: Uvítací dopis pro nového zaměstnance

Dobrý den pane Vzore,

jménem společnosti Factory, s. r. o. bychom Vás rádi přivítali mezi nás a těšíme se, že připojíte do našeho týmu. Doufáme, že Vaše zkušenosti, znalosti, schopnosti a dovednosti pomohou dosáhnout našich cílů.

V pondělí 1. prosince 2015 se dostavte v 9 hodin do prvního patra budovy, místnost 123. Zde Vás budu očekávat spolu s personalistkou a absolvujete nástupní školicí blok, který potrvá do 12 hodin.

Odpoledne ve 13 hodin se spolu setkáme ve 2. patře budovy a seznámím Vás s ostatními kolegy, prokonzultujeme spolu Vaše začlenění do společnosti a zodpovím na Vaše případné otázky.

Náš dress code je business casual.

Dovolte mi ještě jednou Vás srdečně přivítat v našem týmu a pokud máte nějaké dotazy, prosím kdykoliv mi zavolejte.

Těším se na spolupráci s Vámi

Josef Příkladný

vedoucí oddělení

7.3 Uvítací portál

Společnost využívá lokální intranet jako formální komunikaci se zaměstnanci. Nachází se zde kompletní řízená dokumentace (směrnice, řády, předpisy a nařízení), etický kodex, ale také přehled všech oddělení, pozicí a kontaktních údajů, které mohou být především v počáteční fázi adaptace klíčové. Všechny tyto informace se ale dostávají k novému pracovníkovi až při samotném vstupu do organizace, tedy v počátku adaptace, která je pro zaměstnance nejnáročnějším a nejstresovější dobou. Zřízením jednoduché internetové aplikace, která by byla přístupná například i z domova a která by obsahovala uceleně právě tyto základní informace, by nováčkovi umožnilo načerpat velkou část informací ještě před samotným vstupem do nemocnice. Takový Welcome portál je dnes ve větších společnostech již samozřejmostí a slouží jako mezistupeň mezi akceptací pracovní nabídky a nástupním dnem ve společnosti. Úspěšní uchazeči o práci se do něj dostanou prakticky ihned po přijetí nabídky na nové zaměstnání. Prostřednictvím tohoto portálu by mohl nováček společnost blíže poznat ještě před samotným nástupem.

Nováčci se zde mohou blíže seznámit se záležitostmi týkající se:

- dokumentace,
Mezi důležité dokumenty, se kterými se má možnost se zde nováček seznámit, jsou Pracovní řád, Kolektivní smlouva, Metodické pokyny, Etický kodex, BOZP, rozličné směrnice apod. Seznámení s těmito dokumenty v den nástupu ukládá buď zákon, případně směrnice a je nutné je stvrdit podpisem. Vzhledem k obvyklému množství dokumentů je tak větší časový prostor pohodlnější orientace pro nového pracovníka.
- benefitů,
Potencionální zaměstnanec má možnost detailněji poznat zaměstnanecké výhody jako je lékařská péče, stravování, penzijní či životní pojištění, benefity apod.
- kultury,
Seznámí uživatele s oblastmi firemního života ve společnosti, může obsahovat i aktuální novinky, firemní časopisy apod.
- historie,
Může mapovat historii společnosti, základní informace o firmě apod.
- okolí společnosti,

Pro ty, kteří nepochází přímo z místa, kde se nachází daná společnost, budou důležité informace o oblasti, kde se nachází, včetně možností ubytování, nakupování, kulturního a sportovního vyžití apod.

- harmonogramu prvního dne,
Nováček má příležitost být obeznámen s časovým harmonogramem a aktivitami jeho prvního dne na novém pracovišti.
- osobního dotazníku,
V této sekci může být prostor pro vyplnění osobního dotazníku pro personální oddělení, či pro doplnění některých důležitých údajů pro přijetí zaměstnance.
- kontaktů,
- organizační struktury apod.

Takový uvítací portál tak pomůže efektivně překlenout období úspěšného uchazeče až po první den v novém zaměstnání. Toto doporučení se může jevit jako nákladnější záležitost, ale o to více přispívá k celkové adaptaci a snadnějšímu vstupu do zaměstnání.

7.4 Příručka pro zaměstnance

Jak již bylo zmiňováno, každý nováček se musí na počátku prokousat spoustou zaměstnaneckých směrnic, manuálů, řádů a novinek. Velmi účinné může být vydání Příručky pro zaměstnance. Pokud se podaří vytvořit manuál, který se stane skutečným původcem každého nováčka, může to být velmi účinný nástroj toho, jak seznámit nenuceně nového zaměstnance se základními procesy, s top managementem, s klíčovými osobami anebo třeba se mzdovou účetní.

Organizace můžete vytvořit průvodce, kterým se mohou pochlubit nejen nováčci, ale také stávající zaměstnanci. Vhodné je zde uveřejnit:

- uvítání nových kolegů, přivítání majitelem (generálním ředitelem),
- stručná charakteristika společnosti – historie, současnost, organizační struktura, představení managementu, představení jednotlivých organizačních jednotek,
- seznam dokumentů nezbytných pro vznik pracovního poměru,
- časový harmonogram prvního dne v zaměstnání i dalších týdnů,

- praktické informace (kde si zaznamenat docházku, kde se nachází kuchyňka, bufet, kde se naobědváte, kde zaparkujete, mapa areálu, jak se hlásí nepřítomnost v práci, informace o ubytování, dopravě, jak trávit volný čas apod.),
- pracovní řád, mzdový řád a různé interní směrnice,
- BOZP a PO,
- firemní kulturu, etický kodex, pravidla interní komunikace,
- soupis zaměstnaneckých výhod, systém péče o zaměstnance,
- dress code – obecný popis oblékání a chování zaměstnanců, který požaduje společnost dodržovat.
- důležité telefonní čísla a kontakty apod.

Příručku pro zaměstnance tedy dostane každý nový zaměstnanec v den nástupu do zaměstnání v rámci vstupního školení první den. Byla by v tištěné podobě a nováček si ji může odnést domů a prostudovat si ji. Toto opatření je navrhováno jako méně nákladný ekvivalent k uvítacímu portálu.

7.5 Interní newsletter

V průběhu zpracovávání této diplomové práce začalo personální oddělení vydávat vlastní interní měsíční internetový zpravodaj, který se jmenuje „Novinky z personálního a mzdového oddělení“. Jsou zde shrnuty akce pořádané personálním oddělením, především ty vzdělávací, informace o pracovních výročích, pozvánky na firemní akce apod. V neposlední řadě jsou zde zveřejněny informace o nastupujících pracovnících. Stávající kolegové se tak mohou jednoduše dozvědět o novém spolupracovníkovi. Jsou v něm umístěny fotografie, jména, pracovní pozice, oddělení, na kterém budou pracovat a kontakty. Tento časopis přispěje nejen ke zlepšení firemní komunikace, ale také ulehčí právě nováčkům vstup do zaměstnání. Kolegové jej začnou rychleji vnímat jako spolupracovníka a v případě potřeby mohou i oni poskytnout pomoc či radu.

V období před příchodem do organizace může již dnes pracovník personálního oddělení poskytnout tento newsletter nováčkovi. Zasláním právě nějakých firemních publikací, časopisů, informací o firmě, organizační struktury či různých dokumentů umožňuje organizace lépe poznat společnost, do které má daná osoba nastoupit do zaměstnání.

7.6 Představení nováčka

V okamžiku, kdy je nový zaměstnanec přiveden ke svému přímému nadřízenému, následuje obvykle tzv. „kolečko“, kdy je provázen různými kanceláři a představován. Vhodná je také varianta, kdy je na intranet umístěna osobní vizitka se jménem, fotografií, základními informacemi, zájmy apod. V menších společnostech obvykle postačí rozeslat informaci e-mailem. Mnoho společností dnes v rámci adaptačního procesu pořádá neformální setkání spojené s obědem, kávou či popracovním drinkem. Zde se mohou setkat nováčci s kolegy, s vedením společnosti anebo také s dalšími nováčky pod. V ukázce je uveden příklad takového pozvání.

Ukázka: Představení nového zaměstnance

Vážení zaměstnanci,

dovoluji si Vám představit našeho nejnovějšího člena týmu. Dne 1. 12. 2015 přivítáme na pozici marketingového specialisty pana Jana Vzora. Ten bude dohlížet na zajištění marketingových aktivit vycházejících ze strategických plánů naší organizace. Má několik zajímavých nápadů ohledně vyhledávání příležitostí na trhu. Pan Jan Vzor bude pracovat v tandemu s Petrem Novákem, Pavlem Novým a Jiřím Novotným. Pan Jan Vzor přichází ze společnosti Company s.r.o. kde pracoval na obdobné pozici. Je specialista na identifikování příležitostí na trhu, dělal konstruktivní návrhy na změny a předkládal řešení. Má bakalářský titul v oboru ekonomika a podnikání. Kromě toho hraje v basketbalovém týmu BK Slavoj Praha a těší se, že se připojí do našeho basketbalového týmu.

Pro pana Vzora jsme připravili neformální oběd s novými kolegy, který se uskuteční v konferenční místnosti ve 12:30 hod dne 8. prosince 2015. Přijďte se prosím představit. Podávat se bude pizza a nealkoholické nápoje. Pokud nejste schopni se zúčastnit, zastavte se za Janem kdykoliv v příštím týdnu. Jeho kancelář bude ve druhém patře, v místnosti číslo 243, jeho e-mailová adresa je jan.vzor@factory.cz, telefon 123456789.

Děkuji Vám za přivítání nového člena týmu.

S pozdravem

Josef Příkladný, vedoucí oddělení

Dopis je vhodné doručit v den nástupu, případně několik dní předem před nástupem nového zaměstnance. Zaslát jej můžeme elektronicky, ačkoli tištěný a ručně podepsaný bude mít větší osobní efekt.

Při rozhovoru s vedoucí pracovnící, která měla problém právě s navazováním vztahů s kolegy z ostatních oddělení, je doporučeno, aby se nemocnice i touto formou více snažila o začlenění nováčků do kolektivu. Rozhodně by se tím zkrátila doba adaptace.

ZÁVĚR

Proces a adaptace pracovníků je jednou z nejdůležitějších činností řízení lidských zdrojů. Nelze jej obejít nebo úplně vynechat a začíná prakticky již při prvním kontaktu se zaměstnancem, se kterým chce společnost uzavřít pracovní poměr. Již od prvního setkání tak společnost dává najevo, že si kandidáta váží a že je na něj jako na zaměstnance připravena. Je proto velmi důležité tuto část neopomenout a věnovat jí pozornost. Adaptační proces je organizovaný proces zaměřený na přizpůsobení se nové zaměstnance v podniku. Lidé jsou nejpodstatnější složkou výrobního procesu a jen od nich závisí, jak bude adaptační proces probíhat. Je třeba vytvořit pro nového zaměstnance takové podmínky, aby se co nejdříve přizpůsobili chodu podniku a aby se naučili dobře vykonávat svou práci na novém pracovišti. Cílem adaptačního programu je vytvořit pouto mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Celý program je strategický proces, který trvá alespoň jeden rok, obsahuje orientaci a směřuje k mnohem většímu cíli, než je jen orientace: včlenění nového zaměstnance do společnosti, do kultury i se sdílením vizí.

Cílem této diplomové práce bylo získat poznatky o adaptačním procesu zaměstnanců a jejich orientaci ve společnosti. Teoretická část diplomové práce je věnována teoretickým poznatkům z oblasti personalistiky, konkrétně oblasti adaptace zaměstnanců. Při studiu odborné literatury bylo zřejmé, že problematika adaptace vyžaduje odbornou zdatnost zaměstnanců, kteří zajišťují adaptační proces. Zvládnutí adaptačního procesu je také důležitým prvkem stability zaměstnanců. Byl zde popsán celý tento proces od období před nástupem nováčka do zaměstnání až po představení úspěšné adaptace.

Praktická část byla rozdělena na tři části. Nejprve byl definován problém, kterým byla otázka, zda je správně nastaven adaptační program a jestli jsou dodržovány postupy stanovené ve vnitřních směrnících. Na základě tohoto problému byly definovány hypotézy a následně výzkumné otázky. Pro komplexní poznání systému fungování adaptačního procesu v organizaci byly zvoleny tři metody zkoumání problematiky. Jednalo se jednak o studium dokumentace poskytnuté organizací, dotazníkové šetření a provedení strukturovaných pohovorů se zaměstnanci ze středního managementu. Všechny tyto výzkumné metody byly zhodnoceny a na jejich základě bylo odpovězeno na stanovené hypotézy, které potvrdily, že v dané organizaci je velmi dobře vnímán nástupní den. Ten je organizován personálním oddělením a je

standardizován. Pracovní prostřední plně splňuje očekávání se kterým zaměstnanci do organizace přicházejí a největší oporou pro nově příchozí pracovníky je především pracovní kolektiv. Částečně se potvrdila hypotéza, že jsou prováděny zpětné pohovory se zaměstnanci a nepotvrdila se hypotéza o fungování odpovědného pracovníka - mentora v organizaci. Jelikož nemá zkoumaná společnost dostatečně propracovaný proces adaptace pracovníků, byla navržena některá opatření na zlepšení celého procesu. Jednalo se převážně o méně nákladné záležitosti, které by se daly poměrně rychle převést do praxe.

Cílem praktické části bylo analyzovat adaptační proces v Nemocnici s poliklinikou Česká Lípa a v případě zjištěných nedostatků v adaptačním programu, navrhnout vhodnou metodiku celého procesu a navrhnout vhodná doporučení jak celý proces více zefektivnit. Tento cíl se podařilo splnit a dokonce v jednom případě se podařilo navržené opatření realizovat. Lze jen doufat, že předložená doporučení a návrhy pro společnost najdou uplatnění v praxi a že na základě předložených poznatků a doporučení se stane tato diplomová práce vodítkem pro řídicí pracovníky k lepšímu vedení adaptace u jejich podřízených.

A nakonec je důležité si uvědomit, že všichni známí, kamarádi i bývalí spolupracovníci budou kontaktovat „našeho“ nového kolegu, aby se zeptali jak je spokojen v nové společnosti. Budou se ptát na bezprostřední zážitky, na první dojmy a budou chtít vědět jaké to je, pracovat v nové firmě. To znamená, že silný první dojem, může i pomocí silného adaptačního programu šířit zprávy o dobré značce zaměstnavatele.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 6. vyd. Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, M. a C. HOOK. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru pracovníků*. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-722-6161-4.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

NEŠČÁKOVÁ, L. a L. MARELOVÁ. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4622-7.

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003, 240 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4729-596.

PAVELKA, J. Vítejte na palubě! HRM: odborný časopis pro řízení lidských zdrojů. 2013, roč. IX., č. 1, s. 26. ISSN 1801-4690.

PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA *Andragogický slovník*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-3368-9.

SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

TRPIŠOVSKÁ, D. a M. VACÍNOVÁ *Sociální psychologie*. Praha: UJAK, 2007. ISBN 978-80-86723-30-3.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-6297-5.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 80-86395-46-4.

VEBER, J. a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VESELÁ, J. a P. VESELÁ KANIOKOVÁ *Sociologické aspekty managementu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, ISBN 978-80-247-2792-9.

WAGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3701-0.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

FLICK, U. *An Introduction to Qualitative Research*. London: SAGE Publications, 2002. ISBN 0-7619-7435-0.

FOWLER, A. *Induction*. London: McGraw-Hill Education, 2001. ISBN 97-80-0713-7630-3.

LAWSON, K. *Lawson New Employee Orientation Training*. 1st ed. Oxford: Elsevier, 2006. ISBN 978-0-7506-6364-9.

STEIN, M. and L. CHRISTIANCEN: *Successful Onboarding*. 1st ed. ASTD press, 2010. ISBN 978-0-07-174615-1.

SUGGS, G. *Onboarding: Maximize the Success of New Employees*. 1st ed. Black Freighter Productions, 2013. ISBN 978-0-9832-9492-4.

Seznam použitých českých a zahraničních internetových zdrojů

BAUER, T. *Onboarding New Employees*. [online]. ©2007 [cit.15.1.2016]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/about/foundation/products/Documents/Onboarding>.

ČT24. Češi se do změny zaměstnaní příliš nehrnou. [online]. [cit. 2011-10-07]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1239165-cesi-se-do-zmeny-zamestnani-prilis-nehrnou>.

MATOLÍN, M. *Onboarding aneb Vítej do party*. [online]. © 11.5.2015 [cit. 2016-01-15]. Dostupné z <http://lovec-hlav.cz/>

Successful onboarding: Follow the 5 C's. [online]. © 21.10.2011 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <http://www.businessmanagementdaily.com/20066/successful-onboarding-follow-the-5-cs>

SEZNAM ZKRATEK

NsP – Nemocnice s poliklinikou,

ZO OSZSP - Základní organizace odborového svazu zdravotnictví a sociální péče ČR,

POUZP - Profesní odborové unie zdravotnických pracovníků,

ARIP - Anestezie-Resuscitace-Intenzivní Péče - Českomoravský odborový svaz
pracovníků školství – Základní organizace,

LOK-SČL - Lékařský odborový klub – Svaz českých lékařů,

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci,

PO – požární ochrana,

PEER – konzultant nebo pracovník ve službách systému péče o duševní zdraví.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Princip 5C a jednotlivé stavební bloky	32
Obrázek 2: Úrovně strategického adaptačního programu	34
Obrázek 3: Fáze výzkumného procesu	41
Obrázek 4: Organizační struktura Nemocnice s poliklinikou, a.s.	48

Seznam grafů

Graf 1: Fluktuace v závislosti na délce pracovního poměru	40
Graf 2: Věkové rozložení respondentů	56
Graf 3: Délka pracovního poměru u zaměstnavatele	56
Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání	57
Graf 5: Rozložení respondentů podle pracovní pozice	57
Graf 6: Část 1 – Úvodní seznámení s nemocnicí	58
Graf 7: Část 2 – Hodnocení práce odpovědného pracovníka – mentora	59
Graf 8: Část 3 – Hodnocení pracovního prostředí	60
Graf 9: Část 4 – Kolektiv na pracovišti	61
Graf 10: Část 5 – Shrnutí adaptačního procesu	62
Graf 11: Celkové hodnocení adaptace	63
Graf 12: Celkové hodnocení adaptace v závislosti na věku respondentů	63

Seznam tabulek

Tabulka 1: Struktura zaměstnanců Nemocnice s poliklinikou, a.s	44
Tabulka 2: Přehled jednotl. lůžkových a nelůžkových oddělení a pracovišť	45

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Směrnice představenstva NsP Česká Lípa	I
Příloha B – Adaptační plán NsP Česká Lípa	IV
Příloha C – Otázky strukturovaného rozhovoru	V
Příloha D – Přepis rozhovoru s respondentem číslo 1	VI
Příloha E – Přepis rozhovoru s respondentem číslo 2	IX
Příloha F – Přepis rozhovoru s respondentem číslo 3	XI
Příloha G – Dotazník	XVI

I. **Úvodní ustanovení**

Předmět normy:

Tato směrnice upravuje postup při adaptaci nových zaměstnanců nastupujících do Nemocnice s poliklinikou Česká Lípa, a.s. (dále jen nemocnice), adaptaci stávajících zaměstnanců přecházejících na jiná oddělení, adaptaci zaměstnanců po dlouhodobé nepřítomnosti.

Procesy na které se vztahuje:

Proces adaptace zaměstnanců nemocnice

Proces stanovení kompetencí a pracovní náplně zaměstnanců

Seznam použitých zkratk:

ŘLZ – odbor Řízení lidských zdrojů

AP – adaptační proces

VŠ – vstupní školení

II. **Personální ustanovení**

Tato směrnice představenstva je závazná pro všechny zaměstnance nemocnice.

III. **Obsahové ustanovení**

ADAPTAČNÍ PROCES

AP je období, během kterého se zaměstnanec zařazuje do kolektivu, přijímá novou roli, začíná se orientovat v pracovních procesech, vstřebávat firemní kulturu a navazuje kontakty se spolupracovníky. Tento proces představuje postupné a průběžné vyrovnávání se nového zaměstnance s pracovními úkoly, osvojení si nových pracovních dovedností a včlenění se do pracovních týmů a do sociálního systému nemocnice.

Délka AP

AP nového zaměstnance je nejdéle do jednoho roku. Délka adaptace se odvíjí především od složitosti a povahy pracovní činnosti, zařazení zaměstnance v organizační struktuře, individuálních zkušeností a praxe zaměstnance.

U stávajících zaměstnanců přecházejících na jiná oddělení, adaptaci zaměstnanců po dlouhodobé nepřítomnosti je délka AP podle potřeby.

AP Hodnotí a odevzdá přímý nadřízený zaměstnanec na ŘLZ, kde je uložen do osobního spisu zaměstnance

Ukončení zapracování

AP je ukončen závěrečným hodnocením - nadřízený zaměstnanec zhodnotí splnění cílů a očekávání, stanoví postup pro další období (např. nové pracovní cíle, úprava mzdy, zrušení pracovního poměru apod.)

IV.
Závěrečná ustanovení

1. Tato směrnice představenstva ruší a plně nahrazuje směrnici představenstva 2012/SP/10 Adaptační proces verze II.
2. Tato směrnice představenstva je duševním bohatstvím Nemocnice.
3. Pokyn je platný do doby další revize.
4. Kontrolní kritéria
 - Seznámení s ION
5. Přílohy
 - Adaptační plán tiskopis je umístěn v elektronické podobě v katalogu dokumentů

Příloha B – Adaptační plán NsP Česká Lípa



ADAPTAČNÍ PLÁN

JMÉNO ZAMĚSTNANCE:	OSOBNÍ ČÍSLO:
ODDĚLENÍ:	NÁZEV POZICE:
DATUM NÁSTUPU:	DOBA ADAPTACE:
NADŘÍZENÝ:	ŠKOLITEL:

OBECNÁ ČÁST :

Předmět zaškolení	Školitel	Datum	Jméno a podpis školitele
Všeobecné informace o nemocnici	Referent ŘLZ		
BOZP a PO	Bezpečnostní technik		
Krizová připravenost	Referent odd. KP		
KPR	Zdravotníci z odd. ARO		
Nozokomiální nákazy	Zdravotnický nelékař		
Oblast kvality	Manažer kvality		
Vyhláška 50/1978 § 4	Pracovník údržby		
Informační technologie	Referent IT		
Nutriční výživa	Nutriční terapeut		

ODBORNÁ ČÁST - základní : (provádí přímý nadřízený)

Předmět zaškolení	Jméno nadřízeného	Datum	Podpis nadřízeného
Seznámení s činností a organizační strukturou oddělení			
Seznámení s pracovním kolektivem, ostatními zaměstnanci, oddělení			
Seznámení s organizačními normami nemocnice			
Zdravotnická dokumentace			
Základní práce s počítačem			
Pracovní náplň, kompetence			

KONKRÉTNÍ ÚKOLY: (stanoví a hodnotí přímý nadřízený pracovníka)

Popis úkolu	Plnění (%)	Podpis nadřízeného
Ponechat na funkci ANO/NE	Přeřadit na jinou funkci/oddělení	Doporučení ukončit pracovní poměr

Adaptace ukončena dne:

Podpis pracovníka:	Podpis: nadřízeného:	Podpis vedoucí ŘLZ:
--------------------	----------------------	---------------------

PO VYPLNĚNÍ VRÁTIT NA ODBOR ŘLZ K ZALOŽENÍ DO OSOBNÍHO SPISU

Příloha C – Otázky strukturovaného rozhovoru

Osobní otázky

Tazatel: *Jak dlouho pracujete v nemocnici?*

Tazatel: *Kolik let pracujete v manažerské pozici?*

Tazatel: *Kolik máte podřízených?*

Tazatel: *Jak konkrétně se vy sama zapojujete při adaptaci vašich podřízených?*

Otázky na adaptační program

Tazatel: *Jaký je váš názor na současný adaptační proces? Je podle vás efektivní?*

Tazatel: *Máte nějaký návrh jak by se dal adaptační program v nemocnici vylepšit?*

Tazatel: *Co je v současném adaptačním programu neúčinnější?*

Tazatel: *Co podle vás nováčkům při jejich adaptaci nejvíce pomáhá?*

Tazatel: *Co je pro ně naopak nejtěžší?*

Tazatel: *Kdybyste mohl/a navrhnout změny adaptačního programu, co byste zavedl/a?*

Tazatel: *Jak dlouhý je obvykle adaptační proces u vašich podřízených?*

Tazatel: *Jak probíhá seznámení s týmem?*

Tazatel: *Jak se připravuje tým na nováčka?*

Tazatel: *Jak podle vás nováčci adaptaci zvládají?*

Tazatel: *Jak jsou nováčci seznamováni s hodnotami, strategickými cíli a vizemi společnosti?*

Příloha D – Přepis rozhovoru s respondentem číslo 1

Pracovní pozice dotazovaného: Vrchní sestra na centrálním příjmu

Osobní otázky

Tazatel: *Jak dlouho pracujete v nemocnici?*

Respondent č.1: Tak to vím úplně přesně. 1 rok a 197 dní.

Tazatel: *Kolik let pracujete v manažerské pozici?*

Respondent č.1: V manažerské pozici jsem celou dobu v NsP ČL. Jinak ve zdravotnictví 16 let a to buď jako vrchní anebo staniční sestra. Ve zdravotnictví pracuji ale celou svou pracovní kariéru a to už bude 26 let.

Tazatel: *Kolik máte podřízených?*

Respondent č.1: Tady v nemocnici celkem 49 osob.

Tazatel: *Jak konkrétně se vy sama zapojujete při adaptaci Vašich podřízených?*

Respondent č.1: S nováčkem jsem od počátku prakticky jen já, což je prakticky celý jeho první týden na pracovišti. Mám na starosti seznámení s provozem a s normami (kvalita), uvedení nováčka do kolektivu. To se děje především první den. Jsem s ním kontaktu již při vstupním pohovoru, to se ho snažím provést provozem a ukázat mu do čeho jde. Jeho první den mi jej přivede personalistka a pak jej jdu osobně seznámit s kolektivem a procházím s ním celé oddělení. Pak jej představím nějakému staršímu a odpovědnému kolegovi, kterému dávám instrukce, co a jak s ním má projít, s čím ho má konkrétně seznámit. V jeho prvním týdnu po nástupu s ním mluvím prakticky denně, ptám se ho, jak to zvládá, co mu jde víc a co méně a snažím se jej povzbudit. Na konci zkušební doby mu poskytuji větší zpětnou vazbu, ptám se ho na to, jak se mu v nemocnici líbí, jestli jeho práce splňuje očekávání a já mu také sděluji, jak jeho práci vidím z mého pohledu.

Otázky na adaptační program

Tazatel: *Jaký je Váš názor na současný adaptační proces? Je podle Vás efektivní?*

Respondent č.1: Kromě toho, že se mu věnuji sama, případně nějaký kolega, kterého sama určím, tak si myslím, že adaptační program je neefektivní. Z mého pohledu

prakticky nevím, že existují. Snad mimo prvního dne kdy je v péči personálního oddělení.

Tazatel: *Máte nějaký návrh, jak by se dal adaptační program v nemocnici vylepšit?*

Respondent č.1: Bylo by vhodné, aby mohl nováček stínovat zkušenějšího kolegu delší dobu, bohužel to není možné. Hlavně kvůli personálnímu zajištění. Snažím se mu sice přidělit sama tzv. mentora, ale toho to zdržuje v práci a většinou to berou jako za trest. Nemají za to ani finanční odměnu a tak motivace k tomu, aby kolegové byli mentory, není moc populární.

Tazatel: *Co je v současném adaptačním programu neúčinnější?*

Respondent č.1: Myslím, že je to hned ten první den, kdy absolvují všechna ta školení. Horší je, že je toho strašně moc a někdy je nadlidské síly si všechno zapamatovat.

Tazatel: *Co podle vás nováčkům při jejich adaptaci nejvíce pomáhá?*

Respondent č.1: Tak to je jednoznačně kolektiv. Pokud nováčka kolegové přijmou, tak je vyhráno, pomohou mu s rozjezdem a pak se rychleji zapracuje.

Tazatel: *Co je pro ně naopak nejtěžší?*

Respondent č.1: Rozhodně je to velké množství norem, směrnic a řádů a pokynů, které je nutné prostudovat. Těch informací je pro každého strašně moc. Musí toho vstřebat za krátkou dobu poměrně hodně.

Tazatel: *Kdybyste mohl/a navrhnout změny adaptačního programu, co byste zavedl/a?*

Respondent č.1: Asi by tomu chtělo dát nějaký řád a pravidla, z mého pohledu je to hodně chaotické. Také bych doporučila proškolení vrchních sester. Sama vyučuji ve volném čase na zdravotnické škole, takže o adaptaci mám nějaké povědomí, ale u ostatních vrchních sester o tom přesvědčená nejsem.

Tazatel: *Jak dlouhý je obvykle adaptační proces u vašich podřízených?*

Respondent č.1: Odhaduji, že je to tak 3 až 6 měsíců. Je to hodně individuální.

Tazatel: *Jak probíhá seznámení s týmem?*

Respondent č.1: V našem týmu nováčka představuji sama, je to hodně formální akt, až s postupem času se obvykle ostatní kolegové s nováčkem sblíží.

Tazatel: *Jak se připravuje tým na nováčka?*

Respondent č.1: Máme pravidelné provozní porady, takže tam jim to říkám. Fluktuace je u nás ale veliká, takže to není nic neobvyklého a tým tím hodně trpí.

Tazatel: *Jak podle vás nováčci adaptaci zvládají?*

Respondent č.1: Rozhodně to u nás nemají jednoduché, jsou na ně kladeny vysoké nároky, na našem oddělení musí každý pracovat s vysokým pracovním nasazením. Musí zvládnout velký počet pacientů v krátkém časovém období, takže zde vydrží jen ti nejzdatnější.

Tazatel: *Jak jsou nováčci seznamováni s hodnotami, strategickými cíli a vizemi společnosti?*

Respondent č.1: Nijak, řeší se jen provozní věci. Ani já sama se v tom moc neorientuji.

Příloha E – Přepis rozhovoru s respondentem číslo 2

Pracovní pozice dotazovaného: Vrchní sestra na lůžkovém oddělení

Osobní otázky

Tazatel: *Jak dlouho pracujete v nemocnici?*

Respondent č.2: V nemocnici pracuji celkem sedm let.

Tazatel: *Kolik let pracujete v manažerské pozici?*

Respondent č.2: Na pozici vrchní sestry jsem čtyři roky, pokud tím myslíte tu manažerskou pozici.

Tazatel: *Kolik máte podřízených?*

Respondent č.2: Celkem 28 všeobecných sester i sanitářů.

Tazatel: *Jak konkrétně se vy sama zapojujete při adaptaci Vašich podřízených?*

Respondent č.2: Všeobecně máme nedostatek personálu, takže první den se nováčkovi snažím věnovat sama, ale prakticky od dalšího dne se musí zapojit plně do procesu.

Otázky na adaptační program

Tazatel: *Jaký je váš názor na současný adaptační proces? Je podle vás efektivní?*

Respondent č.2: Na nějaké velké adaptace u nás není čas, pořád nám chybí víc jak sedm sester na oddělení, takže potřebujeme, aby dal každý co nejdříve ruku k dílu. První den každý projde zákonným školením, odpoledne následuje představení pracoviště a seznámení s kolektivem. Moc efektivní adaptace to není, ale situace lepší adaptaci neumožňuje.

Tazatel: *Máte nějaký návrh, jak by se dal adaptační program v nemocnici vylepšit?*

Respondent č.2: Rozhodně bychom uvítali, kdyby byl na oddělení někdo, kdo by měl čas se nováčkovi věnovat, ale vzhledem k tomu, že všichni pracují na směny a staniční sestry jsou většinou zavaleny prací.

Tazatel: *Co je v současném adaptačním programu neúčinnější?*

Respondent č.2: Myslím si, že ten první den, kdy dostanou nejvíce těch základních údajů.

Tazatel: *Co podle vás nováčkům při jejich adaptaci nejvíce pomáhá?*

Respondent č.2: Rozhodně kolektiv, pokud má z nějakého důvodu snahu jim pomoci.

Tazatel: *Co je pro ně naopak nejtěžší?*

Respondent č.2: Obrovská spousta materiálů, jako jsou směrnice, IONy, předpisy a postupy, které musí prostudovat.

Tazatel: *Kdybyste mohl/a navrhnout změny adaptačního programu, co byste zavedl/a?*

Respondent č.2: Nevím přesně, chce to asi mít více času na nováčky, takže někoho, kdo by se mu mohl věnovat.

Tazatel: *Jak dlouhý je obvykle adaptační proces u vašich podřízených?*

Respondent č.2: Adaptace musí probíhat co nejrychleji a myslím, že je to obvykle tak tři až čtyři měsíce.

Tazatel: *Jak probíhá seznámení s týmem?*

Respondent č.2: První den ho představuji kolegům, hned po nástupním školení na personálním.

Tazatel: *Jak se připravuje tým na nováčka?*

Respondent č.2: Většinou se to oznamuje na poradách, ale občas se to doví až v den nástupu.

Tazatel: *Jak podle vás nováčci adaptaci zvládají?*

Respondent č.2: Myslím, že většinou dobře. Ti silnější zůstávají, ti slabší odcházejí.

Tazatel: *Jak jsou nováčci seznamováni s hodnotami, strategickými cíli a vizemi společnosti?*

Respondent č.2: Nevím. asi nijak.

Příloha F – Přepis rozhovoru s respondentem číslo 3

Pracovní pozice dotazovaného: Vedoucí oddělení nákupu

Osobní otázky

Tazatel: *Jak dlouho pracujete v nemocnici?*

Respondent č.3: Jsou to čtyři měsíce, takže vlastně tak trochu v adaptaci ještě jsem já sama.

Tazatel: *Kolik let pracujete v manažerské pozici?*

Respondent č.3: V manažerské pozici jsem nikdy před tím nepracovala. Vyhrála jsem výběrové řízení na vedoucího až tady v nemocnici.

Tazatel: *Kolik máte podřízených?*

Respondent č.3: Dvě osoby.

Tazatel: *Jak konkrétně se vy sama zapojujete při adaptaci Vašich podřízených?*

Respondent č.3: Prozatím mi nikdo nový nenastoupil.

Otázky na adaptační program

Tazatel: *Jaký je váš názor na současný adaptační proces? Je podle vás efektivní?*

Respondent č.3: První den proběhlo vstupní školení na BOZP, PO, krizovou připravenost, na resuscitaci, nozokomiální nákazy, práce v počítačové síti a podobně. Trvalo to téměř celý den a bylo to hodně náročné. Nejvíce informací jsem dostala prakticky první den a ten považuji jako klíčový pro mou adaptaci. Na vstupním školení jsem dostala Adaptační plán, který jsem podepsala a předala nadřízenému, ten jej převzal, představil mě odcházející kolegyni. Nikdo se mnou nemluvil, na vše jsem si musela přijít sama. Odcházející kolegyně neprojevovala moc zájmu mě nějak zaučovat, takže mi spíš předávala hmotné věci, dělaly jsme společně předávací protokol.

Tazatel: *Máte nějaký návrh, jak by se dal adaptační program v nemocnici vylepšit?*

Respondent č.3: Nejhorší pro mne bylo zjistit kdo je kdo, kdo co dělá a kde je najdu. Pokud se v prvních měsících vyskytly nějaké problémy, prakticky jsem nevěděla na koho se obrátit. Můj nadřízený asi předpokládal, že mi odcházející kolegyně předá

veškeré informace, ale prakticky jsem nepřevzala ani jeden kontakt na obchodní partnery.

Tazatel: *Co je v současném adaptačním programu neúčinnější?*

Respondent č.3: Na vyžádání jsem dostala od personálního oddělení alespoň jednoduchý přehled kolegů (organizační strukturu se jmény a telefonny), ten prakticky používám denně.

Tazatel: *Co podle vás nováčkům při jejich adaptaci nejvíce pomáhá?*

Respondent č.3: Myslím, že jsou to také rozhovory s nadřízeným, i když nemají schéma, jsou to spíše organizační věci. Ale i tak mi pomáhají v organizaci a mohu se na hodně věcí zeptat.

Tazatel: *Co je pro ně naopak nejtěžší?*

Respondent č.3: Opět musím zmínit kontakty, přiřadit si tvář ke jménu – to řeším prakticky denně. Neznám anebo spíš nejsou definovány postupy některých činností, když například zadám nějaký požadavek, nevím co se pak děje, kdo jej zpracuje, v jaké fázi se věc nachází, kdo musí schvalovat a jaký bude výstup. Je to hodně chaotické.

Tazatel: *Kdybyste mohl/a navrhnout změny adaptačního programu, co byste zavedl/a?*

Respondent č.3: Rozhodně bych uvítala nějaký ucelený přehled základních kontaktů, postupů, směrnic apod. Asi je vše i na intranetu, ale moc se tam neorientuji. Adaptační program je jen papír, který neúčinkuje.

Tazatel: *Jak probíhá seznámení s týmem?*

Respondent č.3: Osobně jsem byla seznámena mým nadřízeným s týmem a pracovník personálního oddělení mne představil kolegům. Takže ano, hned první den proběhlo nějaké formální představovací kolečko.

Tazatel: *Jak se připravuje tým na nováčka?*

Respondent č.3: Na můj příchod rozhodně nikdo připravený nebyl. Ptali se, kdo jsem a bylo znát, že o mém příchodu nic nevěděli.

Tazatel: *Jak podle vás nováčci adaptaci zvládají?*

Respondent č.3: Opět mohu mluvit jenom sama za sebe, a musím konstatovat, že první měsíc byl opravdu hodně těžký. Naštěstí mě práce baví a myslím, že to zvládnou.

Tazatel: *Jak jsou nováčci seznamováni s hodnotami, strategickými cíli a vizemi společnosti?*

Respondent č.3: Našla jsem si nějaké info na intranetu, firemní kulturu žádnou nevnímám, je vůbec nějaká? Chybí mi neformální setkávání v rámci technického odboru. Hodně mi chybí propojení vedení a podřízených.

Na závěr bych ještě chtěla dodat, že mi přijde, že jsou zde v nemocnici všichni pořád naštvaní a že tu vládne bojová nálada.

Příloha G – Dotazník

Název dotazníku: HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Úvodní text

Vážení kolegové,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Jako studentka Univerzity Jana Amose Komenského provádím výzkum na téma Adaptace zaměstnanců. Vaše odpovědi budou sloužit k optimálnímu nastavení adaptačního procesu dalším nově příchozím kolegům v Nemocnici s poliklinikou v České Lípě. Tento dotazník je zcela ANONYMNÍ, a proto se nemusíte obávat zneužití uvedených informací. Personální oddělení obdrží pouze souhrnné výsledky šetření.

Za personální oddělení Vám předem děkuji za Vaši ochotu a čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Bc. Gabriela Paulusová

Otázky

1.) Uvedte prosím Vaše pohlaví

- muž
- žena

2.) Vzdělání

- základní
- vyučení
- SŠ s maturitou
- VŠ

3.) Napište prosím Váš věk

- do 25 let
- 25 - 35 let
- 35 - 45 let
- 45 a více

4.) Délka pracovního poměru u organizace

- méně než rok
- 1 až 3 roky
- 3 až 5 let
- více jak 5 let

5.) PRACOVNÍ POZICE

- Lékař / lékařka
- Střední zdravotnický pracovník (všeobecná sestra, zdrav.asistent apod.)
- Nižší zdravotnický pracovník (sanitář, ošetřovatel apod.)
- Administrativní pracovník (THP, referent apod.)
- Dělnická pozice

Část 1 - ÚVODNÍ SEZNÁMENÍ S NEMOCNICÍ	naprosto souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	naprosto nesouhlasím
Byly mi na počátku pracovního poměru sděleny všechny potřebné údaje a informace					
S organizační strukturou společnosti nemocnice jsem byla na počátku pracovního poměru obeznámen/na.					
Směrnice, řády a předpisy potřebné pro mou práci mi byly po nástupu představeny					
Měl/la jsem brzy přehled o benefitech (zaměstnaneckých výhodách)					
Hned od počátku se orientuji v budovách nemocnice					

Část 2 - HODNOCENÍ PRÁCE ODPOVĚDNÉHO PRACOVNÍKA ZA ADAPTACI - MENTORA	naprosto souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	naprosto nesouhlasím
Na začátku adaptačního procesu mi byla přidělena odpovědná osoba - mentor					
Všechny dotazy týkající se mé práce mi byly zodpovězeny.					
Mentor mi pomáhal v zapracování a věnoval mi tolik času, kolik bylo potřeba					
V průběhu adaptačního procesu mi nejvíce pomáhal v zapracování můj nadřízený					

Část 3 - PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	naprosto souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	naprosto nesouhlasím
Pracovní prostředí splňuje mé očekávání					
S rozvrhem pracovní doby jsem včas seznámen/na					
Při rozpisu směn mi nadřízený pracovník v případě potřeby vyjde vstříc					
Všechny ochranné pracovní pomůcky jsou mi k dispozici					

Část 4 - KOLEKTIV NA PRACOVIŠTI	naprosto souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	naprosto nesouhlasím
Od počátku mi kolegové pomáhali při procesu adaptace					
Na svém oddělení (úseku) se cítím být členem týmu					
Účastním se setkání s kolegy i mimo pracoviště					

Část 5 - SHRNUTÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	naprosto souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	naprosto nesouhlasím
Mám pocit, že jsem platným členem kolektivu nemocnice					
Pracovní náplň splňuje mé představy					
Ukončení adaptačního procesu jsem diskutoval/la s nadřízeným pracovníkem					
V průběhu adaptačního procesu mi byla pravidelně poskytována zpětná vazba a to buď prostřednictvím mentora nebo nadřízeným pracovníkem					
Celkově hodnotím adaptační proces kladně					

Jak celkově hodnotíte přijetí, adaptaci a zaškolení v NsP Česká Lípa (ohodnoťte jako ve škole)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Gabriela Paulusová

Obor: 7501T001 – Andragogika

Forma studia: kombinované

Název práce: Proces adaptace a orientace zaměstnanců ve společnosti.

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 67

Celkový počet stran příloh: 16

Počet titulů české literatury a pramenů: 23

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 5

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Stanislav Termann, Ph.D., MBA