

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ

STUDIUM

2016–2018

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Lucie Čosová

**Návrh moderního adaptačního procesu pro konkrétní
společnosti**

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Dr. Milan Beneš

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME)

STUDIES

2016–2018

DIPLOMA THESIS

Lucie Čosová

**Proposal of a Modern Adaptation Process for a
Particular Company**

Prague 2018

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Doc. Dr. Milan Beneš

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 použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Lucie Čosová

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce doc. Dr. Milanovi Benešovi za cenné rady, připomínky a metodické vedení při jejím zpracování.

Anotace

Nábor a přijímání pracovníků je klíčovou činností spoluurčující úspěch organizace. Historicky se způsoby tohoto procesu vyvíjí a jejich nedílnou součástí je adaptace nového zaměstnance na podmínky a požadavky nového zaměstnavatele. Adaptační proces je v oblasti práce s lidskými zdroji zřejmě nejdůležitější částí a ve firmách, kde je dobře zvládnutý se stává základem budování loajálního a výkonného týmu. Vzhledem ke zvyšujícím se nárokům na kvalifikaci, na operativnost a na zrychlující se vývoj ve všech oblastech je nezbytné adaptaci přeměnit z úvodního, jasně ohraničeného sledu kroků na kontinuální proces, který umožní zaměstnancům stálý rozvoj osobních kompetencí a organizaci přinese možnost tento rozvoj usměrňovat a sladit potřeby obou stran. Práce hodnotí dosavadní adaptační postupy v konkrétní společnosti a na základě výzkumu navrhuje úpravy ve smyslu výše uvedených tezí.

Klíčové pojmy

Adaptační proces, budování týmu, dynamika, kompetence, kontinuální adaptace, kvalifikace, lidský kapitál, nábor zaměstnanců, osobní rozvoj organizace, přijímání zaměstnanců, změna.

Annotation

Recruitment and hiring of employees is a key activity to help the organization succeed. Historically, the ways of this process develop and their integral part is the adaption of a new employee to the conditions and requirements of the new employer. The adaptation process is obviously the most important part in the field of work with human resources, and in companies where it is well managed, it becomes the foundation of building a loyal and powerful team. According to the increasing requirements for qualification, for operability and for the rapidly evolving development in all areas, it is necessary to change the adaption from an introductory, clearly bounded sequence of steps, to a continuous process that allows employees to permanently develop their personal competences and brings the company a possibility to organize this development and to meet the needs on both sides. The thesis evaluates the existing adaptation procedures in a particular company and proposes modifications based on the research in the sense of the above mentioned statements.

Key words

Adaptation Process, Team Building, Dynamics, Competence, Continuous Adaptation, Human Capital, Qualification, Recruitment, Company's Personal Development, Hiring, Change.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VÝROBNÍ PROSTŘEDKY	11
1.1 Výrobní prostředky v současné společnosti-člověk jako výrobní prostředek ..	11
1.2 Situace na trhu práce	15
1.3 Personální řízení – člověk jako výrobní prostředek	17
2 PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	21
2.1 Personální plánování	21
2.2 Získávání pracovníků.....	23
2.3 Personální marketing	24
3 ROZDÍLNÁ POJETÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	27
3.1 Formální přístup k adaptačnímu procesu.....	28
3.2 Moderní přístup k adaptačnímu procesu.....	29
3.3 Moderní pojetí adaptačního procesu	38
HRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	45
PRAKTICKÁ ČÁST	47
4 PŘÍPADOVÁ STUDIE FORMOU KVALITATIVNÍHO ROZHOVORU	47
4.1 Metoda	47
4.2 Východiska pro případovou studii ve společnosti.....	48
5 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	50
5.1 Historie společnosti	50
5.2 Současnost společnosti Dopravní zdravotnictví a.s.	51
5.3 Organizační řád polikliniky AGEL Praha.....	52
5.4 Charakteristika společnosti POLIKLINIKY AGEL Praha	55
5.5 Cíle, vize a poslání společnosti	57
5.6 Personální politika	57
5.6.1 Plánování počtu pracovníků	58
5.6.2 Nábor a výběr	59
5.6.3 Přijímání zaměstnanců.....	60
5.6.4 Současný adaptační proces	61
5.6.5 Hodnocení zaměstnanců.....	63
5.6.6 Ukončování pracovního poměru.....	64
6 VÝZKUM POMOCÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE	65

6.1 Shrnutí a zhodnocení výzkumných rozhovorů	66
6.2 Návrh na nový adaptační proces	91
ZÁVĚR	96
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	100
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	104
SEZNAM PŘÍLOH	105

ÚVOD

Kvalita zaměstnanců je klíčovým faktorem úspěšnosti každé organizace. Zvláště to platí v době, kdy je situace na trhu práce extrémně napjatá a prakticky se zastavila přirozená cirkulace lidí různými pozicemi. Je relativně snadné pořídit nové technologie, strojní vybavení, výpočetní techniku, nebo nemovitost. Stačí zajistit financování (což je v současné situaci, kdy banky rozdávají peníze takřka zadarmo mimořádně jednoduché) a vybrat si. Situace na trhu práce i v bankovním sektoru je deformovaná a díky nepochopitelným státním zásahům do ekonomiky se v dohledné době změní pouze tím, že nastane další finanční krize. V této chvíli však každý personalista marně shání kvalitní zaměstnance a firmy omezují výrobu kvůli nedostatku pracovníků. Stále více tak nabývá na významu práce personálních útvarů, jejich aktivita, kreativita a celkový přístup organizace k personální strategii. Tam kde společnosti tento obor zanedbávají, nastává odliv pracovníků do firem kvalitněji a prozíravěji řízených. Tam totiž mohou lidé získat nejen lepší finanční ohodnocení, ale také lepší benefity, vstřícné prostředí, přátelské vztahy a celkově lepší pracovní podmínky.

Jedním z rozhodujících prvků personálního řízení je adaptační proces. Vytváří u nového člena týmu první dojem, nastavuje jeho pohled na nové prostředí a může být tím obdobím, které vytvoří z „cizího“ člověka platného a spokojeného zaměstnance, který přináší firmě profit. Na druhé straně nezvládnuté vstupní období nového kolegu dokáže demotivovat, nebo ho dokonce z firmy velmi rychle vyhnat. V historii prošel adaptační proces vývojem stejně jako všechny ostatní oblasti podnikání. Od jednoduchého vstupního zaškolení až k systémovému řešení. Věrně tak kopíruje přechod od stabilního a pomalu se rozvíjejícího prostředí k bouřlivě se vyvíjejícím společenským a pracovním systémům. Ještě v nedávné době bylo běžné, že člověk za svou profesní kariéru nezměnil zaměstnání ani jednou. Ihned po zahájení své kariéry nastoupil na pracovní místo a zdrojem profesní cti bylo vydržet na něm co nejdéle. Situace se však mění. Kromě toho, že se zrychluje vývoj v pracovní oblasti, stejně tak zrychluje i společenský vývoj. To klade velké nároky na rozvoj osobnosti i profesních dovedností. Jestliže před sto lety se stačilo naučit několik úkonů a pracovník s těmito kompetencemi vydržel celý život, dnes každý den přináší nové požadavky a poznatky. Reagovat musí nejen zaměstnanci, ale i zaměstnavatelé. Adaptační proces se tak od úvodního zaškolení rozvíjí do kontinuálního, dlouhodobého systému, který ošetřuje nejen příchod pracovníka do firmy, ale také jeho další profesní rozvoj a návaznost na soukromý život.

Cílem této práce je analyzovat současný stav adaptačního procesu v konkrétní organizaci z pohledu aktuální situace na trhu práce a vytvořit případný návrh změn tak, aby tato část firemní kultury odpovídala požadavkům současné doby. Podle názoru autorky v této chvíli probíhá adaptace formálně a spíše ve stylu minulých desetiletí. Proto je důležité zmapovat stávající postupy, analyzovat jejich slabé a silné stránky a posoudit je z hlediska organizace, ale i z hlediska zaměstnanců. K tomu je nezbytné prostudovat historické zdroje a jejich pochopení využít jako východisko k návrhu moderního, dynamického a funkčního adaptačního procesu. Ke zjištění objektivních skutečností bude použita metoda kvalitativního rozhovoru, která by měla přinést data, potřebná k analýze současného stavu a zejména zjistit, jak adaptační proces vnímají zaměstnanci. Po vyhodnocení získaných informací případové studie formou kvalitativního rozhovoru budou stanoveny konkrétní kroky, které by měla organizace učinit tak, aby se z nových kolegů stávala pevná součást týmu a prostřednictvím jejich rozvoje se zvyšovala celková úroveň firmy. Zároveň bude možno zhodnotit spokojenost zaměstnanců s firemní kulturou a navrhnout její modifikaci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝROBNÍ PROSTŘEDKY

1.1 Výrobní prostředky v současné společnosti – člověk jako výrobní prostředek

Výklad pojmu výrobního prostředku se v průběhu historie mění. V marxistickém pojetí (které tento termín přináší poprvé) je výrobním prostředkem míněn předmět, materiál, nebo jiná materie, která je používána při produkci jiného předmětu, ale nestává se jeho součástí. Za výrobní prostředek tak lze označit typicky stroje, nástroje, výrobní budovy, nebo například pracovní pomůcky. Podle modernějších pojetí se tato definice mění spíše směrem k jakémusi rozmělnění pojmu do širšího okruhu témat. Objevuje se jeho definice rozšířená na termín „výrobní faktor“, který však zahrnuje nejen hmotné statky, ale také statky nehmotné. Výrobní faktor je zdrojem statků, které z malé části dobýváme z přírody a využíváme je v takové formě, z větší části je pak vytváříme v procesu výroby.

Dělení výrobních faktorů:

- primární
 - půda
 - práce
- sekundární
 - kapitál
- doplňkové
 - přírodniny
 - nehmotný kapitál
 - podnikatelské schopnosti
 - lidský kapitál
 - intelektuální kapitál (vč. technologií)
 - sociální kapitál

Pro tuto práci je podstatná kategorie lidského kapitálu. *„Lidský kapitál je chápán jako vybavení člověka skupinovými či individuálními dispozicemi, v tomto případě*

*především zásobou znalostí a dovedností, které odrážejí vzdělání a zkušenosti jednotlivého člověka.*¹

Z této definice lze odvodit, že to, co investujeme do sebe, do osobního rozvoje se vrací jako finanční, nebo jiný benefit. Je zcela irelevantní, jestli investice do lidského kapitálu pochází z vlastních zdrojů, nebo je poskytně organizace. Podstata spočívá v tom, že se zhodnocuje člověk jako výrobní prostředek a prospěch z procesu mají obě strany.

Kameníček uvádí: „*Termín lidský kapitál se vztahuje k denotátu zcela jiné povahy. Označuje buď školní vzdělávání, jazykové kursy nebo kursy výpočetní techniky, výdaje na lékařskou péči, přednášky o mravní bezúhonnosti a čestnosti atd. Ti, kdo navštěvují přednášky o mravní bezúhonnosti, mohou očekávat lepší reputaci, či uznání ostatních. Výdaje na tyto aktivity jsou investicemi do kapitálu. Jsou to investice do lidského kapitálu.*“²

Autor dále popisuje situaci v USA v sedmdesátých letech dvacátého století, kdy vlivem hospodářské recese poklesla míra všeobecných investic, včetně investic do lidských zdrojů. Výsledkem byla situace, kdy rozdíl v příjmech mezi středoškoláky a vysokoškoláky se snížil až na necelých 40 %. Po odeznění krize stoupaly investice do zaměstnanců a zároveň s tím se rozevírají nůžky mezi méně a více kvalifikovanými pracovníky. Zejména se rozdíl projevuje u žen. Zajímavé je zamyšlení nad vlivy, které se projevují ve vztahu k vnímání lidského kapitálu. Potomci vzdělaných rodičů mají tendenci následovat vztah k vlastnímu vzdělávání po předcích. A s tím souvisí i vztah dětí ke stálosti v manželství a v zaměstnání. Od toho se odvíjí i sociologické vnímání společenského postavení vzdělaných a nevzdělaných rodin. Z hlediska současného téměř hysterického vnímání rasismu jsou poněkud odvážné i poznatky o rozdílu ve vzdělanosti na základě etnika. V USA je drastický rozdíl mezi rodinami s malým počtem dětí, které investují do vzdělávání dětí značnou část svých příjmů (rodiny původem z Japonska, Číny, Kuby) a rodinami vícečetnými (zejména z Mexika, Portorika a černošského etnika), které trpí nedostatečným vzděláním. V závislosti na tom se následně projevuje rostoucí společenské postavení vzdělanějších přistěhovalců.

¹Lidský kapitál [online]. [cit. 2018-02-03]. Dostupné z https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_část_pl?cast=69770

² KAMENÍČEK, J. *Lidský kapitál, bohatství, které dřímá v nás*. 2. upravené vydání. UK v Praze, 2012, s. 18. ISBN 978-80-246-2139-5.

Základní součástí investice do lidského kapitálu (do sebe) jsou obecné znalosti, které zvyšují náš přehled, zlepšují orientaci v základních otázkách našeho života. Lze sem zahrnout vzdělávání v oblasti zdravotní, ekonomické, společenské, politické, pedagogické, nebo například orientaci v otázkách práva. Tyto znalosti umožňují uspokojit na vyšší úrovni naše základní potřeby, zabezpečit a rozvinout postavení v mezilidských vztazích, pozvednout společenskou úroveň i ochránit ekonomické záležitosti. Na tyto znalosti navazuje vzdělávání související s pracovním životem, které je specifické. Zvyšuje hodnotu jedince na trhu práce, jeho užitek pro firmu a tím zároveň jeho příjem. Nejde však jen o vzdělávání. Formou investice může být například i suma utracená za služby personální agentury nebo kurs společenského chování, investice do vlastního vzhledu, získávání kulturního rozhledu, nebo cvičení v posilovně. To vše jsou cesty, které ve výsledku zvyšují potenciální výdělek, a tedy plní funkci investice do výrobního prostředku. Moderní firmy neinvestují jen do odborného vzdělávání svých zaměstnanců, ale podílejí se i na úhradě výdajů, které zdánlivě s pracovní oblastí nesouvisejí. Zlepšování zdravotní péče, nebo fyzické kondice pracovníků zvyšuje produktivitu práce, spokojený rodinný život je předpokladem kvalitního přístupu k práci a zaměstnanecké loajality.

Z pohledu organizace jde o získání konkurenční výhody na trhu. Ta v tomto případě nespočívá v lepších strojích, nebo technologických postupech, ale v lidech. Na významu získává termín „řízení lidského kapitálu“. Jde o postupy, kterými je možné kvantifikovat a popsat souhrn znalostí, dovedností, postupů a motivací zaměstnanců. Existuje řada metod, jakými lze popsat postupy měření úrovně lidského kapitálu. Narážíme zde na zásadní problém: *„Problém měření a ukazatelů v oblasti práce a lidských zdrojů spočívá v tom, že řada rysů, vlastností pracovníků a řada faktorů pracovního výkonu je nekvantifikovatelných, tedy neměřitelných, nebo v nejlepším případě velmi obtížně kvantifikovatelných a měřitelných.“*³ Proto je v této oblasti klíčová sofistikovaná metodologie.

Armstrong popisuje šest základních metod:

- index lidského kapitálu podle Watson Wyatta – autor identifikoval čtyři hlavní faktory v oblasti lidských zdrojů, které by mohly být spojeny s 30% nárůstem hodnoty společnosti pro akcionáře,
- model výkonnosti organizace (Mercer HR Consulting) předpokládá úspěšné vytvoření „unikátního DNA organizace“, založeného na lidech, pracovních

³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 55. ISBN 978-80-247-1407-3.

procesech, struktuře a profilu řízení, informacích a znalostech a konečně na způsobech odměňování, které v případě provázanosti tvoří právě takový neopakovatelný otisk. K měření lidského kapitálu používá Mercer statistický nástroj „analýza vnitřního trhu práce“, zaměřený na skutečné hodnoty a kvality spíše než na jejich deklarovanou úroveň.

- Monitor lidského kapitálu (Andrew Mayo) se spíše zaměřuje na popis růstu, nebo poklesu úrovně lidského kapitálu než na jakési absolutní hodnoty. Za klíčové považuje autor soustředění se na podstatné faktory.
- Model Sears Roebuck definuje řetězec pracovník – zákazník – zisk. Tedy jinými slovy posloupnost, kdy spokojený zaměstnanec přenáší svou spokojenost do kvality své práce a vytváří tak spokojeného zákazníka. Model byl dále rozvinut do obecných studií kvantifikujících investice do lidského kapitálu a z nich plynoucí užitek.
- Karta vyváženého skóre – balanced scorecard původně vytvořena Kaplanem a Nortonem. Důraz klade na skutečnost, že lidský kapitál nesmí být posuzován pouze z hlediska krátkodobého prospěchu, ale měl by být měřen z hlediska čtyř hlavních faktorů (pohled zákazníka, úhel finanční, úhel inovací, interní pohled).
- EFQM model kvality – model Evropské nadace pro řízení kvality přináší devět základních složek řízení lidského kapitálu, popisuje jejich závislosti a klade důraz na praktické provádění procesu zlepšování.⁴

Kromě prostého popisu směřuje řízení lidského kapitálu k jeho ovlivňování tak, aby přidaná hodnota přinášela maximální prospěch. Strategie namířené do této oblasti sledují nejen samotný rozvoj lidského potenciálu firmy, ale také návratnost těchto investic, jejich efektivitu. Na významu nabývá komplexní přístup ke změnám v celé oblasti personální práce. Walker uvádí: „*Jednotlivé kroky tohoto procesu se mohou překrývat, mohou být prováděny i současně, nebo, pokud se projeví nové informace, změni se priority, stane se dostupnou nová technologie nebo pokud projektový tým mající na starosti transformaci personální funkce a pracovníci IT jednoduše přijdou na lepší nápad, jak zlepšit působnost personální funkce, může dojít i k návratu k předcházejícím krokům.*“⁵ Tomu odpovídá i vývoj v oblasti systémových teorií. Důraz je stále více kladen na spolupráci jednotlivých součástí firmy a prolínání jejich kompetencí. „*Organizace je tvořena subsystémy, které jsou ve vzájemném vztahu.*

⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵ WALKER, J. a ALFRED a kol. *Moderní personální management*. Praha: Grada, 2003, s.139. ISBN 80-247-0449-8.

*Jsou to členové organizace, oddělení, útvary, vnitřní a vnější vztahy, soustavy potřeb, které organizace uspokojuje, vztahy mezi subsystémem technickým, manažerským, strategickým.*⁶

1.2 Situace na trhu práce

Klíčovým faktorem v procesu adaptace je situace na trhu práce. Interakce těchto dvou prvků je skutečně podstatná a představuje zásadní faktor, ovlivňující tvorbu i strukturu adaptačního procesu. V momentě, kdy je na trhu práce přebytek nezaměstnaných, ustupuje význam adaptačního procesu do pozadí. Pokud totiž v procesu adaptace dojde k chybě, je k dispozici řada dalších uchazečů. Jestliže k chybě dojde za situace, kdy je trh v napětí, vystavujeme organizaci riziku, že přijímací proces bude neúspěšný a firma tak nezíská správný lidský kapitál.

V současné době je stav trhu práce velmi silně ovlivněn extrémně nízkou nezaměstnaností a dobrým stavem ekonomiky. Klíčovým faktorem se stává nemožnost najít na trhu vhodné pracovníky.

Tabulka 1: Podíl nezaměstnaných osob na celkovém počtu obyvatel ve věku 15-64 let

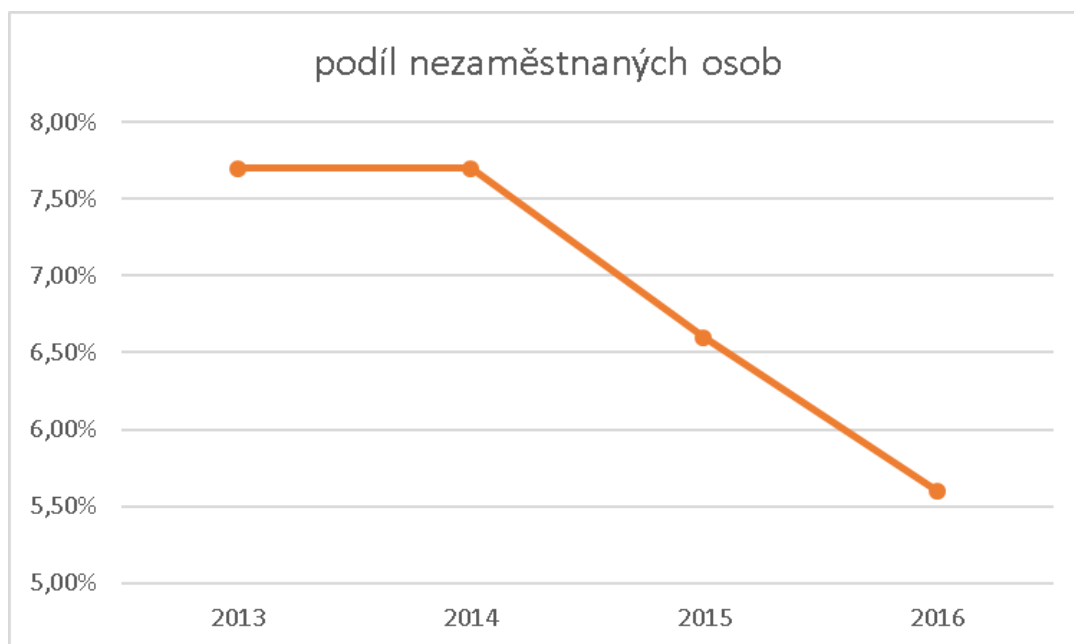
Podíl nezaměstnaných osob	
Rok	podíl nezaměstnaných osob
2013	7,70 %
2014	7,70 %
2015	6,60 %
2016	5,60 %

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Statistiky nezaměstnanosti*. [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>⁷

⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 38. ISBN 80-85839-09-1.

⁷ Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Statistiky nezaměstnanosti*. [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>

Graf 1 Podíl nezaměstnaných osob na celkovém počtu obyvatel ve věku 15-64 let



Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Statistiky nezaměstnanosti*. [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>⁸

V uvedeném grafu je zřetelný poměrně prudký pokles nezaměstnanosti v posledních letech. Ten znamená, že počet uchazečů o zaměstnání se snižuje a množina vhodných kandidátů na konkrétní pracovní místo se zmenšuje. To generuje nutnost pracovat s každým kandidátem velmi pečlivě a pokud splňuje požadavky zaměstnavatele je takřka životní nutností si ho udržet. Podle portálu MPSV počet uchazečů o zaměstnání v prosinci 2016 dosáhl počtu 381.373 osob. Počet volných míst k témuž datu činil 132.496.⁹ V posledních měsících se díky zrychlující ekonomice trh práce dostal do stavu, kdy politici hrdě hlásají, jak je počet nezaměstnaných historicky nejnižší, nicméně pro firmy začíná být velmi citelný nedostatek pracovníků. Zejména se to týká pracovníků se specifickou kvalifikací, nejvíce pak v manuálních oborech. Zdálo by se tak, že počet případných kandidátů je dostatečný. Osoby evidované jako uchazeči o zaměstnání však ve značné části případů představují jedince pro trh práce nezajímavé, nebo přímo nepoužitelné. Jedná se o lidi s fyzickým, či mentálním hendikepem, vzdělanostně nevybavené jedince, případně lidi na pokraji

⁸ Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Statistiky nezaměstnanosti*. [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>

⁹ Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Statistiky nezaměstnanosti*. [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/qrt>

společnosti, pro které je práce nepřijatelnou variantou života. Takoví lidé vyžadují specifický přístup a stát se v rámci politiky zaměstnanosti pokouší učinit je pro zaměstnavatele atraktivnější. Vzhledem k tomu, jak funguje státní správa je tato snaha úspěšná jen do určité míry. Za silný nástroj Ministerstvo práce a sociálních věcí pokládá rekvalifikace. Ty mají umožnit získání nové kvalifikace, nebo doplnění té současné. Úspěch je podle mého názoru limitován skutečností, že ministerstvo podmiňuje zařazení do programu rekvalifikace několika předpoklady. Tím základním je zařazení kandidáta v evidenci Úřadu práce. Úředník poté rozhoduje, jestli je účast konkrétního člověka potřebná a účelná. Tím jsou z procesu vyloučeni například zaměstnanci v likvidovaných, či krachujících firmách. Je škoda, že sám poskytovatel už v úvodu takto vyřadí značné množství uchazečů, kteří by s novou kvalifikací představovali schopné a motivované jedince. Na druhé straně je pozitivní skutečností úhrada rekvalifikace ze strany úřadu a vyplácení podpory v nezaměstnanosti i v době účasti na kurzu.

V oblasti práce s nezaměstnaností se ve značné míře projevuje poměrně neohrabaná a opatrovnická politika státu. Práce s nezaměstnanými je ve velké míře formalistická a postrádá kreativitu, nasazení, schopnost operativní reakce. Je to způsobeno zákonnými úpravami, které se zejména v podobě zákona 262/2006Sb. (Zákoník práce) zabývají všemi možnými detaily a slouží tak právě takovému formálnímu přístupu. Úředník, který není pro svou práci zapálený a postrádá mimořádnou osobní zodpovědnost (což je velmi vzácnou výjimkou) má v džungli předpisů a norem takřka neomezené možnosti, jak se vyhnout opravdu aktivní pomoci nezaměstnaným, protože to je zpravidla záležitost pracná a zodpovědná. V důsledku jsou potom nezaměstnaní vesměs odkázáni na vlastní shánění zaměstnání, nebo k dlouhodobé nezaměstnanosti. Z vlastní zkušenosti autorky je možné říci, že pokud je z Úřadu práce poslán k pohovoru uchazeč, ve velké většině případů si pouze jde pro potvrzení o účasti a neprojevívá ani minimální snahu zaměstnání skutečně získat. Jiná je situace při spolupráci se soukromými personálními agenturami. Zde je uchazeč motivovaný a sám se pokouší práci najít. Proto jak agentura, tak potenciální zaměstnanec představují platný článek v řetězci moderní personální práce. Je tedy možné je zařadit do strategických úvah organizace – do strategie personálního řízení.

1.3 Personální řízení – člověk jako výrobní prostředek

Personální řízení je klíčovým pojmem v oblasti HR. Představuje část řízení firmy, která se zaměřuje na práci s lidskými zdroji a jejich rozvoj. Jeho cílem je využití možností,

keré nabízí potenciál jednotlivce i synergie z těchto potenciálů vyplývající. „*Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace.*“¹⁰ Pokud je personální řízení optimálně vyladěno a dokáže pracovat se všemi faktory, přináší firmě skutečně znatelný benefit v podobě spokojených, funkčních a produktivních zaměstnanců. Tohoto výsledku nelze dosáhnout bez toho, aniž by nejvyšší vedení organizace chápalo význam personálního řízení a poskytovalo této otázce maximální pozornost.

Pojetí otázky personálního řízení provází zaměstnávání lidí od doby, kdy se objevila první nutnost pracovní sílu ošetřit po administrativní stránce. Od pouhé evidence, přes mzdové otázky a sledování výkonnosti až po první pokusy o jakousi péči o zaměstnance. Jako první „personální úředník“ je v literatuře (Foot, Hook) uváděna Mary Wood, která měla u společnosti Rowntree na starosti zaměstnané ženy a děti, zejména pak starostlivost o jejich zdraví. Armstrong nachází první náznaky péče o zaměstnance u zbrojovek a muničních továren v období první světové války.¹¹ Na počátku čtyřicátých let přichází období, které je označováno jako „personální řízení“. Na rozdíl od prvních pokusů v tomto oboru zde najdeme první snahu o nadstandardní péči o pracovníky. Personální útvary zakládají společnosti, ve kterých pracují moderní, dynamičtí manažeři nového typu, vzdělaní lidé s rozhledem. Ti chápou význam personální práce, a proto přinášejí myšlenky na rozvoj zaměstnanců jako konkurenční výhodu. Využívají nových přístupů, prosazují vzdělávání pracovníků a snaží se formovat pracovní tým. Později nastupují první psychologové a opět se rozvíjí nové možnosti jak v náboru, tak v následné práci s kolektivem i jednotlivcem. Na počátku 80. let je novinkou komplexní pohled na práci se zaměstnanci pojímaný jako strategická součást řízení organizace. Od striktně manažerského vedení přechází firmy na participativní styl, postavený na vzájemné komunikaci, vnímání potřeb a jejich uspokojování. Tento postoj je prosazován jako integrovaná součást vedení firmy, jako nedílná součást managementu. Pokud je tato strategie dobře zvládnuta, vytváří z kvalitních zaměstnanců kvalitní tým a tím zvyšuje jejich souhrnnou hodnotu. Výsledkem je osobní participace, zapojení pracovníků do tvůrčích a inovativních

¹⁰ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 9. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

činností, uvědomělá spolupráce s vedením a zejména vyšší produktivita práce. Na rozdíl od direktivních způsobů řízení je takový přístup zdrojem dlouhodobé pozitivní motivace a přijetí podnikové kultury.

Pro úspěšné zvládnutí komplexní problematiky řízení lidských zdrojů je nezbytné mít personálního manažera na odborné úrovni. *„Personalisté musí obsáhnout řadu oborů, osvojit si některé znalosti, musí rozumět podnikání, ovládat odborně technické i teoretické aspekty řízení lidských zdrojů a efektivně pracovat se zaměstnanci na všech úrovních organizace“*¹². Dále je zejména nutné vymezit vnitřní a vnější podmínky, ve kterých se organizace pohybuje. Vnější podmínky jsou takové, které reálně existují a ovlivňují funkčnost podniku zvenku bez možnosti je měnit, nebo s možností ovlivňovat je jen velmi omezenou. Sem můžeme zahrnout např. úroveň nezaměstnanosti, mezinárodní situaci, legislativu, demografii, konkurenční prostředí apod. Vnitřní podmínky si do značné míry utváří organizace sama a jsou omezeny pouze na prostředí firmy a její bezprostřední okolí. To je myšleno nejen geograficky, ale také lidsky, nebo technicky. Management musí obě kategorie velmi intenzivně vnímat a pracovat s nimi. Ty, které může ovlivnit je potom nutné modifikovat tak, aby sloužily zájmům podniku, ale pracovaly také s prospěchem zaměstnanců.

Dalším krokem je stanovení strategie řízení lidských zdrojů. To zahrnuje určení cíle a prostředků, které k jeho dosažení budou použity. Cíl by měl být formulován uchopitelně a reálně. Prostředky pak musí být přiměřené vlivům, které organizaci ovlivňují a jejím možnostem. Jednotlivci podílející se na celém procesu by měli znát své úkoly a být s nimi ztotožnění. To přináší efektivitu a posiluje motivaci každého člena týmu. V dalších etapách je strategie rozpracována do taktických, krátkodobých kroků a konkrétních úkolů. Zde je velmi efektivní metoda projektového řízení. Ta dokáže i velmi složité úkoly ošetřit tak, aby byly podnikány systematicky a smysluplně. Strategie personálního řízení musí být postavena na firemní kultuře, kterou zároveň utváří. Zároveň je zde třeba počítat s tím, že strategie musí jít s dobou. Tedy že není neměnná a musí se kontinuálně vyvíjet. Mallya uvádí: *„Pro podnikovou strategii stejnou měrou platí to, co bylo dosud řečeno k tématu podnikové představy: nic nesmí být viděno jako nehybné a neměnné.“*¹³

¹² MAYEROVÁ, M. a J. RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Jihočany: N&H, 2000. s. 19. ISBN SBN: 80-86022-65-X.

¹³ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. s. 34. ISBN 978-80-247-1911-5.

Personální řízení je klíčovým tématem pro dobře fungující organizaci. Dokáže vytvořit nejen funkční kolektiv, který vytváří hodnotu, ale produkuje také spokojené, loajální a motivované pracovníky. Synergie těchto dvou oblastí je výsledkem dobrého vnímání a pečlivé práce s potřebami obou stran.

2 PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

2.1 Personální plánování

Klíčovým prvkem práce každého podniku je plánování. Ať se to týká plánování finančního, plánování výkonů, nebo plánování práce konkrétních oddělení, jde o činnost, která umožňuje určit cíle a prostředky k jejich realizaci. Podle Koontze a Weihricha se jedná o jednu ze základních manažerských funkcí, která je východiskem pro všechny ostatní manažerské funkce. Plán pak poskytuje racionální přístup k dosažení předem zvolených cílů.¹⁴ Stanovení cílů je prvním krokem a od něj se odvíjí veškeré další činnosti. „*Stanovení cílů je chápáno jako vědomé zaměřování budoucí činnosti organizace určitým směrem.*“¹⁵ V procesu plánování je klíčovým faktorem využití kompetencí a zkušeností co největšího počtu členů týmu. Každý může přinést do této činnosti poznatek, nebo detail, který v případě opomenutí znamená nepřesnost, či omezenou funkčnost výsledného plánu. Po konečném schválení nastane čas na implementaci připraveného plánu do praxe. Zde je zejména nezbytné dodržení časového rozvrhu a posloupnosti jednotlivých kroků. Výsledkem je práce organizace, která je koordinovaná, organizovaná a cílevědomá.

Jednou z nejdůležitějších součástí celkového plánu organizace je personální plánování. To umožňuje stanovit potřebu lidských zdrojů nezbytných k dosažení cílů organizace, a to nejen v přítomnosti, ale i v budoucnosti. Nejde jen o počty zaměstnanců, plánování jejich pohybu v rámci organizace a mimo její rámec, ale také o plánování vzdělávání, osobního rozvoje a kariérního pohybu. Nedílnou součástí personálních plánů jsou také motivační postupy a jejich směřování. Organizace by měla vědět jakými kanály chce své personální potřeby komunikovat, jak a kde bude své budoucí pracovníky nacházet.

Podle Armstronga se personální plány člení na:

- plán zabezpečování lidských zdrojů – zahrnuje postupy získávání budoucích zaměstnanců, jejich oslovení a nabídku benefitů použitých pro atraktivní náboru,
- plán flexibility – zahrnuje plán činností zaměřených na zvládnutí nepředvídaných situací tak, aby zbytečně nedocházelo ke zvyšování fluktuace, zlepšování

¹⁴ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 70. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹⁵ POŠVÁŘ, Z. a J. ERBES. *Management I.*, Brno: MZLU, 2008. s. 107. ISBN 978-80-7375-231-6.

procesů zaměřených na jiné formy zaměstnávání a plnění úkolů s využitím nestandardních metod a postupů,

- plán snižování počtu pracovníků – zahrnuje postupy zaměřené na případy, kdy je potřeba redukovat počty zaměstnanců z důvodu úpravy produkčních plánů, nebo změn na trhu práce.¹⁶

V procesu personálního plánování by měla organizace klást důraz na analýzu pracovních míst. Ta poskytne odpovědným pracovníkům přesný popis činností, které jsou na konkrétním místě vykonávány. Takový podklad slouží v první řadě k definování požadavků na určitého zaměstnance, k vytvoření jeho personálního profilu. Podle takového požadavku je poté na trhu práce vyhledáván odpovídající člověk. V průběhu analýzy pracovního místa dochází velmi často ke zjištění, že pojetí tohoto místa již přestává být funkční, a je třeba ho redefinovat. Proto je přesný popis pracovního místa nezbytné udržovat aktuální. Jaké důležité parametry přináší analýza pracovního místa popisuje Koubek:

- pracovní úkol – je konkrétní činnost, skládající se z jednotlivých operací, určená svým cílem, nebo výsledkem,
- odpovědnost pracovního místa – definuje vztahy s ostatními pracovními pozicemi a odpovědnost za konkrétní operace,
- práce – úkoly, které mohou být spojeny a svěřeny jednomu pracovníkovi, nebo jedné skupině,
- obsah práce – je dán množstvím a typy úkolů dané práce,
- pracovní místo – popisuje místo jedince v organizaci.¹⁷

Výstupem z dobře provedené analýzy pracovního místa je soupis činností, které zahrnuje konkrétní pracovní místo. Popsáno by mělo být z hlediska jednotlivých úkonů, jejich přibližné časové náročnosti, požadavků na vybavení a uspořádání pracovního prostoru, a v neposlední řadě také odpovědnost za provedené úkony a návaznost na další pracovní místa. Z těchto parametrů pak vyplývají požadavky na pracovníka. Jde o požadavky na fyzické a mentální schopnosti, kvalifikaci, potřebné dovednosti, ale i osobnostní charakteristiky. Na základě těchto informací je pak možné stanovit nejen profil zaměstnance, ale i určit metody vhodné k jeho získání, způsob provedení výběrového řízení, nebo požadavky na ohodnocení popisované pozice.

¹⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 72. ISBN: 80-85943-51-4.

2.2 Získávání pracovníků

Navazujícím krokem je získávání pracovníků. „*Představa, KOHO POTŘEBUJEME je klíčová. KDE TAKOVÉHO ČLOVĚKA VZÍT s ní těsně souvisí*“¹⁸ To znamená zajištění odpovídajících lidí v odpovídajícím počtu a kvalitě. V minulosti byl pro tuto činnost používán pojem „nábor“. V poslední době je toto slovo spíše užíváno v souvislosti s přijímáním nových kádrů zvenčí, z oblasti mimo firmu. Pro moderní personální práci je ale stejně důležitá i druhá varianta získání zaměstnance na určitou pozici, a to ze zdrojů vnitřních.

- Využití vnitřních zdrojů – výhodné z hlediska zaměstnavatele i zaměstnance. Firma má s uchazečem dlouhodobé zkušenosti a měla možnost ho na přesun připravit, zaměstnanec zná interní postupy, je ztotožněn s firemní kulturou, je zasvěcen do hierarchie a ví, na koho se obrátit v případě potřeby. Zde je možné využít osoby, které byly „uspořeny“ díky zvyšování produktivity práce, nebo změnou její náplně. Velmi dobré je upřít pozornost na jedince, kteří sami projeví zájem o změnu.
- Příchod pracovníků z oblasti mimo organizaci – jde o zaměstnance jiných firem, osoby z evidence nezaměstnaných, absolventy škol, zahraniční pracovníky, nebo například důchodce. Firma by měla pečlivě zvážit kanály, které využije pro získávání pracovníků z oblasti mimo vlastní zdroje. Nabídka musí být dobře strukturovaná a pro uchazeče atraktivní.

V prvním případě by takové přechody měly být výsledkem předem připravených kariérních kroků. To umožňuje nejen přípravu konkrétního člověka na konkrétní, zpravidla vyšší pozici, ale zejména dovoluje organizaci včas připravit kandidáta na jeho původní místo. Firma se tak vyvaruje situací, kdy nemá náhradu a dochází k improvizaci, která nikdy není úplně funkční a většinou je i dražší. Pokud je vše včas připraveno, je změna efektivní, hladká a zachovává plnou funkčnost dotčených pozic. Velmi vhodné je připravovat průběžně tzv. „plán nástupnictví“. Ten již předem určuje, který pracovník v případě plánovaného odchodu nahradí člověka na určitém místě. Výhodou je možnost dlouhodobě nástupce připravovat. Pokud se firma rozhodne přijmout nového pracovníka z vnějších zdrojů, má takový proces řadu kroků, které musí logicky navazovat. Výsledkem je platný nový člen týmu, dobře adaptovaný a připravený, s vysokou motivací.

¹⁸ STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994, s. 23. ISBN: 80-85780-06-2.

Koubek (In. Kociánová) člení proces získávání pracovníků do následujících kroků:

- identifikace potřeby nového pracovníka,
- popis pracovního místa a specifikace požadavků na uchazeče,
- zvážení potřebnosti obsazení místa, popř. alternativních postupů,
- určení charakteristik potřebných pro konkrétní pozici,
- identifikace zdrojů pracovníků,
- volba metod získávání,
- stanovení dokumentů a informací, které potřebujeme od uchazečů získat,
- formulace nabídky,
- zveřejnění nabídky,
- shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi,
- předvýběr uchazečů,
- sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběru.¹⁹

Je otázkou, nakolik jsou některé kroky z výše uvedeného přehledu skutečně součástí samotného získávání pracovníků a které z nich by měly být součástí strategických dokumentů vyššího řádu. Zejména jde o jistou míru standardizace celého procesu, kde některé kroky jsou opakované a měly by být díky opakování vyladěny k maximální efektivitě. To přináší snížení nákladů, ale hlavně možnost připravovat se průběžně a zdokonalovat jednotlivé kroky z hlediska účinnosti. Příkladem může být volba komunikačního kanálu k získávání nových kolegů, výběr spolupracující personální agentury, plánování nákladů na inzerci přes osvědčená média, nebo vynechání některých kroků z důvodu jejich menší efektivity. Organizace by měla identifikovat svou potřebu na základě dlouhodobého plánování, a ne až ad hoc. Je zřejmé, že v některých případech dojde k náhlé potřebě zajistit náhradu, nebo vyhovět momentální potřebě na nového člena týmu. Ve většině případů by součástí rozvojových plánů měla být i část personální. Právě tak popisy pracovních míst a určování potřebných charakteristik uchazečů je nezbytné mít připravené již v procesu personálního plánování.

2.3 Personální marketing

Získávání kvalitních uchazečů je podmíněno promyšlenou prací na tzv. personálním marketingu. Jeho výsledkem je dobrá pověst zaměstnavatele, která usnadňuje

¹⁹ KOUBEK, J. In: KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 80. ISBN 978-80-247-2497-3.

vyhledávání funkčních zaměstnanců s vysokým potenciálem. Zjednodušeně se dá říct, že dobrá práce v oblasti personálního marketingu upoutává pozornost trhu práce. Jeho součástí je nejen otázka odměňování a motivace, ale také přístup managementu k řadovým zaměstnancům, nabídka příležitostí ke vzdělávání a osobnímu rozvoji, možnosti kariérního postupu, důraz na vyvážení osobního a pracovního života, způsoby hodnocení pracovníků apod. Pokud se podaří v těchto oblastech vytvořit vyvážený mix, přichází na řadu nutnost dostat tyto informace k uchazeči. Proto by součástí firemní personální politiky měla být i účast na burzách práce, organizování veřejných aktivit a v neposlední řadě i problematika společenské odpovědnosti firmy. Tyto kroky vytváří obraz organizace ve vztahu k veřejnosti a obecné povědomí o vyspělé firemní kultuře. Špičkoví odborníci dnes již nevybírají budoucí kariéru výhradně podle benefitů, jako tomu bylo dříve. U materiálně zabezpečených profesionálů stále více hraje roli i obraz zaměstnavatele jako prestižního, kultivovaného a společensky vyspělého subjektu.

Zde je potřeba dotknout se otázky motivace. Ta je pro každého zaměstnance, ale i zaměstnavatele naprosto klíčová. Představuje nejsilnější (i když ne jediný) prvek, který organizaci učiní atraktivní jako zaměstnavatele. Jak se dopracovat k nabídce, která bude relevantní pro uchazeče a na druhé straně pro firmu finančně únosná a fyzicky zvládnutelná? V první řadě by měli zodpovědní pracovníci mít ponětí o teoretických otázkách a vědět, jak fungují individuální motivační struktury. Na jejich základě a po pečlivém průzkumu by měla být stanovena struktura benefitů a způsob jejich použití. Tedy v podstatě to, co nabídneme uchazeči a budeme v jeho očích jako zaměstnavatel atraktivní. V dalším plánu je nezbytné budovat loajalitu prostřednictvím propracovaných motivačních postupů, postavených na vstřícném, otevřeném a spravedlivém přístupu ke každému členovi týmu. S tím souvisí i ztotožnění manažerů se způsobem vedení lidí, který umožňuje takové přístupy praktikovat. Nezbytná je potom neustálá práce na zlepšování motivačních postupů, zkoumání spokojenosti zaměstnanců a analýza firemní kultury. Vedoucí pracovníci by měli pravidelně provádět hodnocení svých podřízených a poskytovat jim tak nestranně a objektivně zpětnou vazbu k jejich výkonu. To jim umožňuje se zlepšovat. Hodnocení je pak základem pro spravedlivé odměňování a tím i motivování jednotlivců. Nejde jen o finanční odměnu, ale také o atraktivní systém nefinančních benefitů. Ten tvoří rozdíl mezi průměrným a žádaným zaměstnavatelem. Výhodou nefinančních benefitů je skutečnost, že na jedné straně tvoří daňově uznatelnou položku, která nezatěžuje tolik cash flow, a na straně druhé je v případě dobrého mixu velmi zajímavou možností, jak zaměstnancům nabídnout

nestandardní možnosti osobního prospěchu. Od dřívější nabídky stravenek se postupně přechází k individuálně strukturovaným balíčkům, které si zaměstnanec sestavuje v tzv. kafetérii. Tak získává přesně takové výhody, které pro něj jsou zajímavé a není mu paušálně předkládán produkt, který není atraktivní. V krajním případě může být taková varianta i kontraproduktivní – zaměstnavatel na ní vynakládá značné prostředky a na druhé straně je přijímána jako něco, co je vlastně zbytečné. Součástí benefitů je samozřejmě i nabídka vzdělávání. A to jak odborného, které představuje přínos pro výkonnost zaměstnance, tak vzdělávání osobního, které s prací nemusí přímo souviset. Zejména jde o vzdělávání jazykové, nebo nabídku sportovních aktivit. Postavit kvalitní systém benefitů je otázka poměrně složitá, protože musí zahrnovat nejen průzkum toho, co by zaměstnanci chtěli, ale také otázky účetních předpisů – samotné daňové uznatelnosti jednotlivých položek. Nicméně i přes náročnost vytvoření takové nabídky jde o atraktivní a mimořádně účinný motivační nástroj.

3 ROZDÍLNÁ POJETÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

V okamžiku, kdy je nový zaměstnanec na prahu nového zaměstnání, nastává klíčový okamžik pro jeho další začlenění do týmu. Organizace ho může nechat samovolně proplouvat firemními procesy a nechat na něm, jak se s novým prostředím srovná. To je z hlediska nadřízených velmi pohodlné, ale z hlediska budoucího působení zaměstnance mimořádně riskantní. Může se totiž stát „obětí“ různých interních zvyklostí a neformálních struktur, které ho buď učiní nefunkčním, nebo ho přímo z firmy „vyženu“. Správným postupem po příchodu nového pracovníka je dobře připravený a důsledně prováděný proces adaptace. Zajímavou myšlenku uvádí překladatel prof. Koubek v poznámce pod čarou v díle M. Armstronga Řízení lidských zdrojů: *„Uvádění nových pracovníků do organizace v autorově pojetí odpovídá jednak závěrečné fázi přijímání pracovníků – tj. procedurám dne nástupu do práce, jednak tzv. orientaci pracovníků.“*²⁰ Naznačuje tak velmi důležitou myšlenku – jednotlivé kroky v oblasti řízení lidských zdrojů jsou kontinuálním procesem, kde nelze jednotlivé fáze přesně oddělit.

Adaptační proces je v podstatě širším pojmem používaným pro orientaci pracovníka v organizaci. Takto se i v historicky nedávné době stal organickou součástí personální práce a personální strategie.

Andragogický slovník říká o adaptačním procesu toto: *„Jedná se o snahu jedince vyrovnat se s novým pracovním prostředím. Cílem adaptačního procesu je co nejrychlejší zařazení (zapracování) pracovníka, aby mohl uplatnit své znalosti, schopnosti a dovednosti. Proces adaptace musí být formalizován a řízen, zpravidla přímým nadřízeným nebo personálním útvarem, sníží se tak riziko adaptačního stresu, který je vyvolán reakcí na nové pracovní prostředí a situace.“*²¹ Nástup do nového zaměstnání je velmi výraznou změnou a je nezbytné, aby se nestal zdrojem stresových situací. To se může snadno přihodit i zkušenému člověku. Pomocná ruka v podobě profesionálně zvládnutého řízení změny je hned v prvních dnech důkazem o tom, že organizace je schopná a ochotná se o své zaměstnance starat a nabídnout jim pomoc v okamžicích, kdy to potřebují. Vytváří se tak pozitivní vazba, která je potenciálně silnou součástí motivačních postupů.

²⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 395. ISBN 978-80-247-1407-3.

²¹ PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2014. s. 18. ISBN: 978-80-247-4748-4.

3.1 Formální přístup k adaptačnímu procesu

V době, kdy se objevily první náznaky uvědomělé práce s adaptací pracovníků, jednalo se téměř výhradně o odborné zaškolení do konkrétního pracovního postupu. Neexistovala vazba na ostatní oblasti pracovního i soukromého života, organizace se nezabývala psychologickým působením změny, ani ostatními aspekty ovlivňujícími nového zaměstnance. Postupně se objevovaly první pokusy o systematický přístup k orientaci pracovníka v novém zaměstnání, ale jen zřídka měly charakter dlouhodobé práce. Spíše šlo o krátkodobé „kolečko“ po pracovištích, které mělo za úkol zorientovat člověka v novém prostředí. Takový přístup v některých firmách přetrval dodnes. Je důležité nového kolegu uvést, představit mu spolupracovníky, ale rozhodně je to nedostačující. Takové uvedení do problematiky by se dalo nazvat spíše seznámením, orientací v základních otázkách a vztazích. Je spíše jednorázové, jasně ohraničené a krátkodobé. Jeho trvání zpravidla nepřesahuje jeden či dva první dny v práci. Zde je nasnadě přirovnání adaptačního procesu k Maslowově pyramidě potřeb. V prvních hodinách se pohybujeme na úrovni základních životních požadavků. Zaměstnanec se musí dozvědět kdy a kam se dostavit, kdo jsou jeho nadřízení a kolegové, kde najde prostředky k uspokojení těch nejzákladnějších potřeb, jaké jsou jeho povinnosti a samozřejmě také práva, dochází k zákonem požadovaným administrativním krokům – sepsání pracovní smlouvy, proškolení v oblasti BOZP a požární ochrany, a v neposlední řadě je na místě první orientace ve firemní kultuře. Ta se týká oslovování a zdvořilostních zvyklostí, dress kódu, používání vnitrofiremní a vnější komunikace, nebo forem předávání informací. Tyto nejdůležitější body slouží k pouhému přežití ve struktuře organizace. Na ně v dobách nedávno minulých navazovalo odborné zaškolení na konkrétní pozici, a to bylo zpravidla vše. Podle psychologického slovníku jde o proces orientace, což je vymezeno jako: *„schopnost založená na vnímání, pozornosti, myšlení a paměti, umožňující člověku poznávat a zařazovat se do určitých vztahů a souvislostí v místě a čase k jiným osobám a situacím – jde o kognitivní složku adaptace na okamžitou situaci.“*²² Zde je vidět, že skutečně zasahujeme do těch nejzákladnějších pater pyramidy potřeb.

I v současnosti se lze setkat s takovým pojetím adaptačního procesu. Jistě vyhovuje potřebě přijmout zaměstnance a umožnit mu přežití v organizaci. To je však jen velmi omezeně vyhovující z hlediska potřeb pracovníka a tragické z hlediska potřeb firmy.

²² HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. 1. vyd. opravený dotisk. Praha: Portál, 2004. s. 377. ISBN 978-80-7367-569-1

Pokud zůstaneme u podobného přístupu, co získáváme? Pracovník pocít, že byl „hozen do vody“. Bude reagovat uzavřením se, odmítnutím dalších pokusů o adaptaci a s tím souvisí i omezená funkčnost takového prvku v systému. Organizace pak dostane člověka, který bude v omezené míře fungovat, možná zvládne svou práci, ale určitě nepřinese to nejlepší ze sebe. Není vyzván k plnohodnotnému členství v týmu, není nastartována jeho kreativita, je jen omezeně ochoten se více začlenit, dát více než musí. Proto je nezbytné zabývat se adaptací jako kontinuálním procesem, zahrnujícím nejen uspokojení základních potřeb, ale také psychologické působení, práci s individuálními motivačními strukturami, se zpětnou vazbou a pojetím zaměstnance jako člověka.

3.2 Moderní přístup k adaptačnímu procesu

V posledních létech se objevuje přístup, který adaptační program pojímá jako kontinuální, trvalý proces provázející zaměstnance celou jeho kariérou u konkrétní organizace. Pracovník je vnímán jako prvek s osobními potřebami, vlastním životem a je kladen důraz na jeho harmonický rozvoj. Někteří manažeři pokládají takový styl za změkčilý a dávají přednost tvrdé direktivě. Ta je sice funkční, ale ve velmi specifických podmínkách a většinou pouze krátkodobě. Výkonnost dlouhodobá by měla být stavěna na pozitivní motivaci a rozvoji komplexní osobnosti zaměstnance. Tedy na odborném vzdělávání a růstu, ale v souladu s jeho osobním životem, typem jeho osobnosti, individuálními motivačními strukturami a specifickými potřebami. Tak se vytváří pevná vazba postavená na vzájemném působení, oboustranném prospěchu a synergii.

V moderním pojetí adaptačního procesu se tedy dají adaptační postupy rozdělit na adaptaci pracovní a sociální. Pracovní adaptace se úzce prolíná s procesem orientace, zejména v jejím začátku. Je zaměřená na vybudování schopnosti k pracovnímu výkonu. Pokud pomineme nezbytnou stránku zabezpečení pracovníka pracovními pomůckami a jeho odbavení administrativního, jedná se zejména o zaškolení v konkrétní činnosti. Nový člen týmu získává svého školitele, a velmi záleží na jeho přístupu. Někomu více vyhovuje mentorský způsob zaškolování, kdy zkušenější kolega poskytuje jakousi vzdálenou podporu, odborné rady a je k dispozici v případě dotazů. Jde spíše o formu poradenské podpory. Další možností je přístup kouče. Zde již narážíme na první náznaky psychologického pojetí, kdy kouč: *„...pomáhá koučovanému uvědomit si jeho jaké jsou jeho cíle v životě i profesi, podporuje ho*

v uvědomění možností a konkrétním naplňování cílů, které si sám stanovil, a pomáhá mu rozvíjet jeho schopnosti a dovednosti.²³ To je cesta, která je sice dlouhá a leckdy trnitá, ale přináší možnost interiorizace získaných poznatků, jejich vlastní kreativní zpracování a výsledkem je trvalý užitek.

Uvádění nových pracovníků do organizace má podle Armstronga čtyři hlavní cíle:

- překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé,
- rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,
- dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu,
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.²⁴

Stejně jako každá jiná činnost v organizaci, měla by být adaptace řízená a postavená na plánu, který povede kroky pracovníka během celého procesu. V duchu moderního pojetí adaptačního procesu by tento plán měl provést zaměstnance nejen prvními dny, ale měl by zahrnovat též následné postupy tak, aby tento člověk získával onu přidanou hodnotu představující hlavní užitek pro organizaci. Tím se v podstatě prolíná s plánem osobního rozvoje. Personalista by měl ve spolupráci s nadřízenými pracovníka stanovit plán adaptace, který bude obsahovat standardní kroky shodné s ostatními kolegy, ale měl by zahrnovat také individuální potřeby a zejména brát jako základ potřeby organizace. Dochází tak nejen k pevnému začlenění člověka do týmu, ale v první řadě k „vytěžení“ jeho schopností. Je možné řídit jeho profesní rozvoj a vytvořit z něj přesně vyladěný, dokonale fungující prvek, který přináší organizaci maximální užitek, ale přitom i on je spokojen s tím, kam se jeho kariéra ubírá.

Plán adaptace by měl obsahovat několik základních prvků, které zahrnou standardní proces adaptace, podobný takřka ve všech firmách. Hroník uvádí jako součást adaptačního plánu 6 kroků:

- určení doby adaptace,
- určení tutora, rádce, který není přímým nadřízeným,
- určení cílů,
- určení způsobů hodnocení a vyhodnocení procesu adaptace,

²³ PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2. aktualizované a rozšíření vyd. Praha: Grada, 2014. s. 163. ISBN: 978-80-247-4748-4.

²⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 395. ISBN 978-80-247-1407-3.

- určení funkčních míst k rotaci,
- určení konkrétních vzdělávacích aktivit.²⁵

Jak je zde vidět, jde o obecný popis standardních kroků, opakujících se ve většině firem. Pokud podrobněji analyzujeme jednotlivé body, je možné doplnit další nezbytnosti potřebné k úspěšnému poskládání první fáze adaptačního procesu.

- **Určení doby adaptace** – je možné stanovit čas potřebný ke standardním a předepsaným úkonům. Je však nezbytné u konkrétní pozice říci, jaký čas bude potřebný na upevnění konkrétních znalostí a dovedností, bez kterých se zaměstnanec neobejde. Příkladem může být pozice ve výrobní firmě, která vyžaduje určitou dovednost na určitém stroji. Jeden pracovník na zaučení potřebuje několik málo hodin, jiný potřebuje dny. Je nezbytné, aby oba na konci zaškolení měli pocit jistoty, podávali standardní výkon a byli schopni dalšího rozvoje.
- **Určení tutora** – tutorem má být člověk, který je schopen předat novému kolegovi nejen potřebné odborné znalosti, ale také ho začlenit do týmu, poskytnout mu pocit jistoty a potřebnosti. Je možné zůstat u prvního požadavku, ale opět jde o jakési poloviční řešení.
- **Určení cílů** – každý proces v organizaci by měl mít jasný cíl. Stejně je tomu i v případě adaptace. Zaměstnanec má mít konkrétní dovednosti a má být schopen splnit úkoly, které má v procesu uloženy. Pokud opět rozšíříme oblast v duchu moderních přístupů, měly by cíle zahrnovat i sladění se soukromým životem, měly by být součástí osobního rozvoje a měly by se v průběhu doby měnit. Trvat na jedné stanovených cílech je nejlepší způsob, jak ustrnout na místě. Klasik praví „Kdo jednou stál, již stojí opodál“. Nikde to neplatí více než v profesním rozvoji.
- **Určení způsobu hodnocení** – zde by naopak měly být dodržovány jak metody, tak nastavení obtížnosti, které byly domluveny na začátku. Jejich změny „za pochodu“ vzbuzují oprávněný pocit nejistoty a mohou vést k demotivaci pracovníka.
- **Určení funkčních míst k rotaci** – jde o plán zaškolování na místech, která blízce souvisí s umístěním nového zaměstnance. Pokud se v případě nových poznatků na jakékoli z obou stran objeví pocit, že konkrétní člověk míří profesně, nebo lidsky jinam, pokud bude někde potřeba posílit jeho dovednosti,

²⁵ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé – strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: Motivpress, 2007. ISBN: 978-80-254-0698-4.

nebo naopak projeví mimořádné schopnosti, je opět nezbytné okamžitě zareagovat a přidat další, nebo ubrat z předem určených míst určených k získání konkrétních vědomostí. Tak je potřeba upravovat individuální plány rotací v průběhu celého adaptačního procesu – tedy v průběhu celého zaměstnaneckého poměru.

- **Určení konkrétních vzdělávacích aktivit** – zde je více než v ostatních oblastech potřebné reagovat operativně. Je nezbytná interakce mezi pracovníkem, tutorem, nadřízeným i personálním oddělením. A tato interakce je klíčová po celou dobu adaptace. Protože každá firma, která opomíjí vzdělávání svých zaměstnanců tím přestává investovat do lidského kapitálu a výsledkem je zaostávání stejně tak, jako kdyby neinvestovala do vývoje výrobků, nebo do inovací v oblasti strojového parku.

Na plánování adaptačního procesu velmi úzce navazuje posouzení časového průběhu celé operace. Jak již bylo uvedeno, je nezbytné počítat s nepředvídanými situacemi a požadavky. Hroník používá pro takové momenty výraz „*Just-in-time ve vzdělávání*“²⁶ Termín vychází z předpokladu, že každá organizace zakládá svou operativnost na požadavku co nejmenších zásob. To se týká i „zásob ve vzdělávání“. Jde tedy o to, učit zaměstnance efektivně a s co nejpříjemnějšími náklady, ale dokázat také reagovat na nepředvídané stavy. Podstatná je však ta část adaptace, kterou můžeme popsat předem a zahrnout její trvání do strategických plánů. Jisté riziko spočívá v tom, že v budoucnosti bude potřeba reagovat na požadavky trhu a vývoje ještě rychleji a tím bude narůstat podíl „just-in-time“ poptávky. Jde o náročnou situaci, ale pro připravené je to obrovská příležitost. Do oblasti plánovaných požadavků bude možné zařadit školení, kursy a další vzdělávací aktivity zaměřené na základní dovednosti a nezbytné znalosti. To je například školení BOZP, IT školení, jazykové kursy, nebo obecněji spíše získávání tzv. „měkkých“ dovedností. Potřebné odborné vědomosti, které se na jednotlivých pozicích liší jsou sice také plánované, ale z výše uvedených důvodů budou stále více plánovány krátkodobě, podle momentální potřeby a zejména podle vývoje poznatků z oboru.

Adaptační proces je prováděn prostřednictvím metod a aktivit, které by měly být strukturovány podle charakteru organizace. Jiné způsoby bude používat nezisková organizace, jiné státní úřad a jiné například ozbrojené složky. Celý postup i jednotlivé jeho součásti musí naplňovat potřeby a cíle adaptačního procesu. Pokud rozdělíme

²⁶ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

vstupní období zaměstnaneckého poměru na standardní kroky, přichází v úvahu následující možnosti:

1) formální náležitosti přijímání pracovníků

- vyhotovení a podpis pracovní smlouvy (dodatku pracovní smlouvy), popř. jmenování do funkce,
- zařazení do personální evidence,
- lékařská prohlídka,
- školení BOZP,
- školení PO,
- školení řidičů,
- vybavení pracovními a ochrannými pomůckami,
- uvedení na pracoviště,
- předání pracovního místa,

2) orientace pracovníka

- celopodniková orientace,
- útvarová orientace,
- orientace na konkrétním pracovním místě.²⁷
- další adaptační a vzdělávací aktivity
- odborná školení související s konkrétní pracovní náplní,
- všeobecná oborová školení,
- jazykové kursy,
- mimo oborové vzdělávání.

ad a) Formální náležitosti při nástupu nového zaměstnance jsou takové kroky, které jsou vyžadovány zákonem, nebo jsou stanoveny vnitřními předpisy organizace. Zejména se jedná o vyhotovení dokumentace na základě dodaných dokladů a materiálů od předchozích zaměstnavatelů. V rámci tohoto kroku by měl nový pracovník získat úplné informace o všech zákonných a předepsaných náležitostech. Některé takové údaje jsou přímo součástí pracovní smlouvy a zákon je přesně vymezuje. Podle zákona 262/2007 Sb. (Zákoník práce) se jedná o následující data:

- druh práce, který bude zaměstnanec vykonávat,
- místo výkonu práce,

²⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 156. ISBN: 80-85943-51-4.

- den nástupu do práce.

Další povinné informace mohou být zahrnuty v dalších dokumentech:

- zkušební doba,
- zda se jedná o pracovní poměr na dobu určitou.

Informace, které není předepsáno předat v den nástupu, ale zaměstnanec s nimi musí být seznámen nejpozději do jednoho měsíce po nástupu:

- jméno, popřípadě jména a příjmení zaměstnance a název a sídlo zaměstnavatele, je-li právnickou osobou, nebo jméno, popřípadě jména a příjmení a adresu zaměstnavatele, je-li fyzickou osobou,
- bližší označení druhu a místa výkonu práce,
- údaj o délce dovolené, popřípadě uvedení způsobu určování dovolené,
- údaj o výpovědních dobách,
- údaj o týdenní pracovní době a jejím rozvržení,
- údaj o mzdě nebo platu a způsobu odměňování, splatnosti mzdy nebo platu, termínu výplaty mzdy nebo platu, místu a způsobu vyplácení mzdy nebo platu,
- údaj o kolektivních smlouvách, které upravují pracovní podmínky zaměstnance, a označení smluvních stran těchto kolektivních smluv.²⁸

Dalšími povinnostmi vyplývajícími ze zákona jsou absolvování lékařské prohlídky, která má zaměstnavateli potvrdit, že zaměstnanec je schopen vykonávat přidělenou práci v plném rozsahu. Nezbytností je absolvování vstupních školení v oblasti BOZP a PO. V případě, že zaměstnanec bude řídit firemní vozidlo, nebo speciální techniku, musí projít i školením řidičů. Každý zaměstnanec musí být vybaven pracovními pomůckami, např. náradím a nástroji, dále pak osobními ochrannými pomůckami. Sem patří zejména pracovní oděv, ochranná obuv, brýle, rukavice, přilba, reflexní vesta, nebo další specifické pomůcky. Prvním skutečným krokem adaptačního procesu je uvedení zaměstnance na pracoviště. Zde se nový pracovník setká se svým přímým nadřízeným, který by se měl na tomto kroku bezprostředně podílet. Nový kolegy je přivítán, jsou mu představeni kolegové a nadřízení, je mu poskytnuta informace o uspořádání pracoviště, umístění a použití hygienických zařízení, zázemí pro odpočinek, možnostech stravování, nebo použití např. nouzových východů. Součástí této fáze orientace je první formální i neformální informace o vztazích na pracovišti, komunikačních zvyklostech, oslovování, nebo existenci případných dalších detailů,

²⁸ Andraščíková M. a P. Hloušková a E. Hofmannová a P. Knebl a Z. Schmied a L. Tomandlová a L. Trylč. Zákoník práce 2016, prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1. 1. 2016, § 34-36. 10. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-7263-992-2.

zejména v mezilidských vztazích. Vzhledem k tomu, že každý si vytváří vlastní obraz skutečnosti ve značné míře podle prvního dojmu, je klíčové, aby v této chvíli nový kolega získal pocit, že je v týmu vítán, že zde najde podporu a pomoc. Pokud se toto podaří, nebojí se tento člověk přijít se žádostí o podporu a ta je mu následně poskytnuta. Tak se upevňují nejen mezilidské vztahy, ale urychluje se odborná adaptace a tím i rentabilita nového zaměstnance. Na závěr úvodní fáze je zaměstnanci předáno konkrétní pracovní místo a je seznámen se svými pracovními povinnostmi a konkrétními úkoly. Ideální je možnost přidělit mu mentora, nebo kouče (podle toho, jakou formu upřednostňuje firma). Některé organizace poskytují svým novým pracovníkům jakési příručky, které více či méně čtivou a zajímavou formou shrnují všechny výše uvedené informace tak, aby se k nim mohl pracovník kdykoliv vrátit. Často je opomíjena důležitá součást informací – jasný popis firemních hodnot, cílů organizace a strategických kroků, které k jejich naplnění vedou. Protože klíčovým pojmem v adaptaci je ztotožnění se se základními hodnotami společnosti, měl by této části být věnován prostor a měly by být prezentovány tak, aby nový kolega tyto hodnoty znal, chápal jejich význam a byl schopen je přijmout za své. Vhodné je, aby jejich význam svou přítomností zdůraznil vyšší nadřízený.

V další fázi nastupuje samotná orientace v organizaci. S výše uvedenými kroky se přímo prolínají a stávají se jejich úvodem. Armstrong dělí orientaci na část celopodnikovou a útvarovou.²⁹ Koubek pak druhý bod rozvádí na samotnou orientaci útvarovou a orientaci na konkrétním pracovním místě.³⁰ Obsah je však u obou autorů takřka totožný. První část (celopodniková orientace) může být společná pro všechny nastupující zaměstnance, bez ohledu na jejich zařazení. Přednost by měla být dána ústní formě, která umožňuje zpětnou vazbu a upřesnění případných nejasností. Zpravidla je prezentována personálním oddělením, za případné podpory nejvyšších manažerů. Ti svou přítomností dodávají těmto okamžikům důležitost a posilují u nových členů týmu jejich „esprit de corps“ – tedy jakousi sounáležitost a pocit vlastního významu jako platného člena společenství. Ve druhé fázi (orientace v útvaru/na pracovišti) přichází ke slovu přímý nadřízený, popřípadě určený pracovník z konkrétního oddělení.³¹

Zajímavá myšlenka se objevuje u Armstronga: „... je dobré, když tito průvodci nejsou lidé, kteří jsou v organizaci příliš dlouho. Jako lidé, kteří jsou v organizaci relativně

²⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN: 80-85943-51-4.

³¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

*krátkou dobu, si asi budou pamatovat na všechny své pochybnosti a obavy, které sami před časem zažívali, a tak budou schopni lépe a rychleji nového pracovníka uklidnit.*³²

Následující aktivity navazují na myšlenku, že adaptační proces by měl být kontinuální aktivitou, provázející celý profesní život člověka. Jde o vzdělávání potřebné pro konkrétní práci, ale také aktivity, které jsou součástí jeho osobnostního rozvoje, nebo představují kroky v přípravě na následnictví či přemístění na jinou práci.

Naprosto zásadní součástí adaptačního procesu je jeho hodnocení. Mělo by probíhat kontinuálně, protože jen tak je umožněno oběma stranám operativně reagovat na specifické potřeby, které se objeví v průběhu adaptace. Nejčastější formou hodnocení je hodnotící pohovor, prováděný na základě předem připraveného scénáře, podle předem daných kritérií. Existují i další metody hodnocení, jako je posuzování podle hodnotící škály, srovnávací párové hodnocení, metoda hodnocení kritických událostí, testování na základě psychotestů, nebo v poslední době stále oblíbenější assessment centra. Ta jsou patrně nejnáročnější formou hodnocení, ale poskytují velmi objektivní výstupy, postavené na kombinaci výše uvedených metod.

Samozřejmostí je hodnocení zaměstnance ze strany jeho nadřízeného. Naplňuje nejen potřebu sdělit zaměstnanci pohled firmy na jeho práci, ale také umožňuje získání zpětné vazby. Poskytuje podklady pro identifikaci silných a slabých míst zaměstnance a možnost objektivně posoudit jeho pracovní úroveň. Je klíčovým krokem v odměňování. Pokud je skutečně objektivní, jde o velmi účinný nástroj personálního plánování. Na jeho základě je možné identifikovat potenciál jednotlivých pracovníků a vytipovat vhodné kandidáty pro systém nástupnictví. V neposlední řadě je hodnocení pracovníků výborným komunikačním kanálem jakýchkoliv změn. Za nejdůležitější přínos hodnocení lze pokládat jeho potenciál jako motivačního nástroje. Pomocí hodnocení ve všech jeho podobách je možné zaměstnanci odhalit jeho slabší stránky a motivovat ho k jejich zlepšení. Pokud je výsledek podán správným způsobem, měl by si pracovník odnést pozitivní pocit a snahu o zlepšení. Podle Pilařové je hodnocení děleno na tři oblasti – hodnocení výkonu, hodnocení kompetencí a mimořádné hodnocení.³³

Hodnocení musí splňovat několik základních atributů:

- objektivita,

³² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 399. ISBN 978-80-247-1407-3.

³³ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008, s. 51. ISBN 978-80-247-2042-5.

- zaměření na výsledky práce, ne na osobu,
- systematičnost,
- zaměření na vnitřní relace,

Pokud jsou tato pravidla dodržena, zaměstnanci přijímají hodnocení jako prostředek ke zlepšení a podanou ruku v dalším rozvoji. Výsledek pak není zpochybňován a může být brán jako společná základna pro další práci.

Velmi důležitým prvkem hodnocení je sebehodnocení zaměstnance. K němu by měl být v průběhu hodnocení vyzván a jeho průběh by měl být hodnotitelem velmi pozorně vnímán. Pokud se ve vlastním pohledu a pohledu hodnotitele objevují zásadní rozdíly, jde o mimořádně důležitý signál, že je něco v nepořádku. Pracovník vnímá svůj výkon a postoje nějakým způsobem a organizace se na ně dívá jinak. To signalizuje buď špatnou informovanost zaměstnance o jeho povinnostech, nebo zkreslené vnímání vlastního výkonu postavené na špatné zpětné vazbě od nadřízených. Tedy o chybném průběžném hodnocení. Samozřejmě může být i chyba na straně hodnotitele, která může být způsobena nedodržením základních atributů hodnocení. Nejčastěji neschopností držet se objektivitu, nereálných očekávání, nebo chybného plánování práce. Pokud k podobnému rozporu dojde, mělo by vedení organizace zareagovat rychle a pokusit se objektivně zhodnotit, proč rozpor vznikl. Zanedbání problému způsobuje to, že hodnocení je vnímáno zaměstnanci jako nesmyslné, zbytečné a v důsledku nepřinese potřebné výstupy. Kromě toho je často zdrojem demotivace díky tomu, že zaměstnanec vnímá své hodnocení jako nespravedlivé a jeho výstupy neuznává. V procesu adaptace je toto nutné považovat za zvláště kritický moment, protože může generovat odcizení zaměstnanců a vnímání firmy jako jakési cizí a nepřátelské entity.

Výsledkem dobře zvládnutých postupů adaptace je zaměstnanec, který je začleněn do pracovních procesů v organizaci. Zná své povinnosti a náplň své práce, dokáže je odpovídajícím způsobem provádět a zná jejich důležitost. Na výstupu poskytuje u své operace kvalitní produkt, který splňuje požadavky na něj kladené a umožňuje na prováděné činnosti dobře navázat. To je pracovní stránka adaptace. Existuje však neméně důležitá součást pracovního života a tou je začlenění člověka v mezilidských vztazích. Dobře adaptovaný pracovník chápe svou roli v organizaci a důležitost své pozice. Vnímá, že firma někam směřuje a rozezná i svou úlohu v tomto směřování. Chápe cíle společnosti a souhlasí s nimi. A toto je základ myšlenky, která by měla provázet v podstatě celý profesionální život. Adaptační proces nikdy nekončí.

3.3 Moderní pojetí adaptačního procesu

Všechny oblasti lidského vědění se vyvíjí. Ve většině případů k lepšímu. Díky tomu získáváme dokonalejší poznatky o našem životě, o jeho funkcích. Pokud se zaměříme na otázky pracovní výkonnosti a funkci jedince v pracovním týmu, posouvá se pohled od čistě pracovního výkonu k souladu všech stránek lidského života. Tedy zejména na vyváženost pracovního a soukromého času, jež v důsledku generuje kvalitnější výkon. Zaměstnavatelé se v tvrdém konkurenčním souboji o dobrého pracovníka snaží ošetřit každý detail své personální politiky. Nabízí příchozím stále hodnotnější nefinanční i finanční benefity, starají se o jejich rodiny, umožňují práci z domova a variabilní pracovní dobu, to vše v přesvědčení, že zaměstnance pevněji začlení do svých struktur. Součástí tohoto přístupu je začleňování adaptačního procesu jako integrální součásti celé personální politiky a jeho rozšiřování v čase.

Personalista se od obyčejného administrátora a úředníka stále více stává skutečným personálním manažerem. V nedávné době bylo jeho hlavní úlohou zajistit zákonné náležitosti zaměstnaneckého poměru a ošetřit všechny úřední náležitosti od pracovní smlouvy, přes vedení personální dokumentace až po správný postup při odchodu pracovníka z organizace. Další funkce zajišťovali jiní lidé. Zejména náborář, který se staral o shánění pracovních sil, nebo referent BOZP, v jehož referátu byla povinná školení. Zajímavostí byla v některých firmách tzv. „zvláštní oddělení“, která se zabývala personalistikou určitého specifického typu. V případě strategických firem spojených se zbrojní výrobou zajišťovaly „prokádrování“ uchazečů tak, aby jejich morální a politický profil nebyl závadný. Bylo jen málo organizací, kde další funkce byly součástí personálního oddělení. Vývoj personální práce, jak byl naznačen v předchozích kapitolách přináší integraci jednotlivých činností. V našich zemích se přelomem staly události spojené se změnou režimu v roce 1989. Ze západní části světa se k nám začaly přenášet i první myšlenky z moderní personální práce. Byl opuštěn model, kdy pracovník musí kromě pracovních úkolů plnit i zadání politická. Hlavním atributem se i u nás stává rentabilita výroby a produktivita práce. Proto firmy hledají na trhu v první řadě jedince funkční po pracovní stránce. Zahraniční firmy pak přinášejí první zmínky o záměrně budované firemní kultuře a strukturují svá personální oddělení spíše jako oddělení zabývající se kompletní strategií v oblasti lidských zdrojů. Od toho se odvíjí pojetí personalisty jako personálního manažera, který potřebuje teoretické znalosti z oblasti psychologie, pedagogiky a zejména andragogiky. S tím přichází i rozvoj těchto oborů jako aplikovaných disciplín.

Klíčovou součástí personální politiky se stává adaptační proces. Zpočátku jako souhrn pokynů, nebo příručka k ošetření zákonných požadavků. V průběhu doby se do adaptačního procesu začleňují další akce, které se dříve buď neprováděly vůbec, probíhaly živelně, nebo jako autonomní kroky. A to naplňuje pojetí personální politiky jako integrovaného procesu, provázejícího zaměstnance celým profesním i soukromým životem. Moderní doba se vyznačuje akcelerací změn, vývoj se zrychluje a dotýká se všech součástí života. Postupně se stává nevyhnutelným adaptovat se na nové situace a postupy celý život. Proto je možné považovat adaptační proces za jev, který současného člověka provází životem od začátku až do konce. Organizace v tomto dění může zaujmout pozici pasivního článku a soustředit se pouze na reakci. To znamená upravovat své procesy a postupy podle vnějších požadavků. Mnohem účinnější je ale přijmout roli spolutvůrce, proaktivně předvídat budoucí situace, připravovat se na různé varianty vývoje a nabízet potenciálním zaměstnancům takovou politiku, která jim přinese maximální užitek a firmě spokojené, loajální a výkonné pracovníky. Jak takového stavu docílit? Odpověď přináší dobrá znalost oborů, které s personální prací a obecně s mezilidskými vztahy souvisí. Jejich poznatky poté lze velmi dobře použít a začlenit je do firemní politiky. Příkladem je využití motivačních struktur k tomu, aby zaměstnavatel zainteresoval jednotlivé zaměstnance na vlastním zdokonalování a zlepšování. Každý jedinec je motivován k určité činnosti v závislosti na tom, jaký očekává prospěch a jak často tuto činnost využívá. Pokud se personálnímu manažerovi ve spolupráci s přímými nadřízenými podaří vystihnout to, co motivuje pracovníka k investicím do vlastního zlepšování, může podpořit tuto motivaci konkrétně zaměřeným benefitem, nebo programem. To ovšem předpokládá znalost motivační teorie a schopnost vnímat potřeby druhých. A zde přichází ke slovu teoretické znalosti z oboru andragogiky. V procesu strategického plánování a rozvoje lidských zdrojů je za klíčové oblasti andragogických a psychologických poznatků podle autorky možno považovat následující pojmy:

- a) řízení lidského kapitálu,
- b) osobní a společenský kapitál,
- c) psychologická smlouva,
- d) učící se organizace,
- e) řízení výkonu,
- f) motivace.

ad a) Řízení lidského kapitálu je klíčový pojem v moderním pojetí personální práce. Představuje samu podstatu spočívající ve změně pohledu na celou oblast

personalistiky. Je naprosto nezbytné přijmout skutečnost, že práce personalisty se radikálně změnila a posunula se od role administrátora k roli psychologa, manažera, stratéga, „palebné podpory“ a zákulisního hybatele v dobrém slova smyslu.

Armstrong uvádí: *„Dokument Accounting for People Task Force Record konstatoval, že řízení lidského kapitálu zahrnuje systematickou analýzu, měření a hodnocení toho, jak politika a praxe v oblasti lidských zdrojů tvoří hodnotu. Tento dokument definoval řízení lidského kapitálu jako přístup k řízení lidí, který toto řízení chápe spíše jako strategickou záležitost prvořadě úrovně než jako operativní záležitost ponechanou na personalistech.“*³⁴ Z toho vyplývá, že pojem řízení lidského kapitálu je východiskem a základní teorií pro vytváření moderní personální politiky a tím i adaptačního procesu. Spojuje totiž tuto oblast bezprostředně s profitem, který z něj firma má, a tedy s tím, proč vlastně firma existuje – ziskem.

ad b) Zde zasahujeme do oblasti psychologie. Každý jedinec má své preference a osobní potřeby. Tomu přizpůsobuje své konání a myšlení. Podle svých osobních preferencí strukturuje i svůj osobní kapitál. Tedy to, co se chce naučit, co chce dělat a kam se chce rozvíjet. Úlohou personálního manažera a liniových manažerů je poznat zaměření u jednotlivých pracovníků, využít ho ku prospěchu organizace a sladit ho s osobními preferencemi. Tím vzniká synergie spočívající v souladu potřeb firmy a potřeb zaměstnance. Je velmi citlivou otázkou, jak tyto dva leckdy protichůdné zájmy dostat do souladu. Pokud je to nemožné, je na řadě domluvit se na civilizovaném rozchodu. Velmi silným nástrojem v těchto krocích je právě adaptační proces. Je velmi užitečné využít osobní preference zaměstnance jako páku k jeho osobnímu rozvoji a k synchronizaci tohoto rozvoje se zájmy firmy. Dochází tak k navyšování osobního kapitálu, ze kterého těží obě strany.

ad c) Pomineme-li základní náležitosti pracovněprávního vztahu, existuje druhá, neméně důležitá oblast vymezující vzájemné působení obou stran. Jde o soustavu našich vnitřních očekávání a očekávání zaměstnavatele, které je třeba uvést do souladu. Pokud na jedné straně bude zaměstnanec očekávat, že na pracovišti je komunikativní, vstřícná atmosféra a zaměstnavateli je to úplně jedno, dojde ke konfliktu. Nemusí se nutně projevit nějakým formálním nesouhlasem, nebo protestem. V mysli pracovníka však vznikne pocit nenaplněného očekávání a ten vytváří napětí. Ze strany organizace, nebo spíše nadřízených může fungovat naprosto stejný jev.

³⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 47. ISBN 978-80-247-1407-3.

Očekávají od nového člena týmu kromě pracovních dovedností také schopnost kriticky se podívat na vlastní osobu, upřímnost, nebo loajalitu. Člověk však ve svém nitru skrývá něco jiného a není ochoten toto nabídnout. A zde musí podat pomocnou ruku oběma stranám personalista, nebo jím určený mentor. V průběhu adaptace by měli dát mimořádný důraz právě na pojem psychologické smlouvy, která je základem pro vytvoření shodného zájmu a postupů. Opět však narážíme na to, že jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel se mění. Proto je nezbytné, aby adaptační proces pokračoval i po jeho formálním ukončení a jeho prostřednictvím byly monitorovány právě takové pohyby, které mohou posunout psychologickou smlouvu někam jinam.

ad d) Učící se organizace představuje koncept, který je nezbytným předpokladem pro průběžný proces adaptace. Jde vlastně o souhrn učících se lidí. Ti musí mít vůli k učení a tím pádem ke změně. Organizace je díky tomu schopna nacházet nová, efektivnější řešení, reagovat na vývoj okolí a nabídnout svým zaměstnancům prostředí, které podporuje jejich osobní rozvoj. O pojmu učící se organizace je v Andragogickém slovníku mimo jiné uvedeno: „*Učící se organizace tedy nespočívá jen ve velkém objemu formalizovaného vzdělávání, ale i v podpoře rozvoje lidí, jejich participace na řízení a podnikovém zlepšovatelství.*“³⁵ Lze tedy říci, že management by měl proces učení a tím i schopnost adaptovat se v nových podmínkách implementovat jako základní kámen, na kterém stojí konkurenceschopnost firmy. Velmi dobře se uplatňují metody neformálního vzdělávání. Průcha uvádí: „*Nejrozšířenějšími typy neformálního vzdělávání jsou krátkodobé či dlouhodobé akce v rámci podnikového vzdělávání, sportovní tréninky či zájmové kurzy pro dospělé, kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy, rekvalifikační kurzy, různá školení, přednáškové cykly, osvětové kampaně aj.*“³⁶

ad e) Řízení výkonu je formou řízení práce jednotlivce i celého týmu. Představuje manažerský nástroj postavený na principu komunikace a dohody o vykonání určité činnosti. Firma tak prostřednictvím konkrétního pracovního úkolu sleduje splnění stanovených cílů. Jde o nástroj poměrně náročný na schopnost rozpracovat celkový cíl na jednotlivé kroky, ale umožňuje velmi efektivně předat konkrétnímu člověku jasnou informaci o jeho podílu na splnění firemních cílů. Protože dílčí cíle jsou operativně upravovány na základě podnětů z trhu, pohybů u konkurence, nebo například legislativních změn, je třeba adaptovat i pracovní postupy a přístup jednotlivců, a to průběžně po celou dobu zaměstnaneckého poměru.

³⁵ PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2. aktualizované a rozšíření vyd. Praha: Grada, 2014. s. 270. ISBN: 978-80-247-4748-4.

³⁶ PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. s. 24. ISBN 978-0-247-5232-7.

ad f) Motivace je nejkomplexnějším a patrně nejzajímavějším pojmem v oblasti andragogiky. Prolíná všemi oblastmi personalistické práce a je základem pro každou lidskou činnost. Základním pojmem v této oblasti je samotný motiv: „*Slovo motiv je převzato z latiny, kde motus znamená pohyb. Zkusme tedy říct, že motiv je faktor, který uvádí do pohybu.*“³⁷ Z něj vychází výraz motivace: „*Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které zaměřují, aktivizují, a vzniklou aktivitu udržují.*“³⁸ Motivační faktory lze rozdělit na vnitřní (motivy – to co chceme) a vnější (stimuly – to co je nám nabízeno). Jde tedy o uspokojení potřeb. Nejznámější koncepcí uspokojení potřeb je Maslowova pyramida.

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: *Konzumní společnost*. [online]. [cit. 2017-10-08], Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/Konzumn%C3%AD_spole%C4%8Dnost³⁹

Ta popisuje hierarchické uspořádání lidských potřeb od základních, fyziologických až po nejvyšší potřebu prosazení se a seberealizace. Potřeby umístěné na nižších úrovních nazýváme též nedostatkové potřeby (zajišťují biologické a duševní přežití jedince). Ty, které jsou umístěny na pyramidě výše jsou tzv. růstové potřeby (jsou pokračováním nedostatkových potřeb, zasahují spíše mentální úroveň člověka).

„Tato teorie je jednou z nejznámějších koncepcí motivace lidského jednání. V odborné literatuře (zejména s praktickým zaměřením) byly často vznášeny pochybnosti o

³⁷ ŘÍČAN, P. *Psychologie v osobnosti, obor v pohybu*. 6. revid. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 96. ISBN 978-80-247-3133-9.

³⁸ PRUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. s. 173. ISBN 80-247-1706-9.

³⁹ *Konzumní společnost*. [online]. [cit. 2017-10-08]. Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/Konzumn%C3%AD_spole%C4%8Dnost

*možnosti jejího uplatnění v motivační praxi s poukazem na vysokou míru obecnosti při zkoumání motivů lidského jednání. Zkušenosti však prokázaly, že přináší řadu cenných podnětů, jejichž respektování (či nerespektování) může ovlivnit účinnost motivačních procesů. Její význam se také zvyšuje úměrně sociální a kulturní vyspělosti systémů a zaměstnanců.*⁴⁰

Motivovaný jedinec podává výrazně vyšší výkony, naopak člověk frustrovaný je pro organizaci zbytečný. Problematika motivace je poměrně komplikovaná a je vysvětlována na základě různých teorií. Mezi častěji zmiňované patří následující:

- afiliační teorie – základem je myšlenka, že člověk má snahu vyhledávat sociální kontakty a na jejich základě upravovat svou výkonnost. Jestliže tedy přijde do kolektivu s nízkou výkonností, přizpůsobí se mu a jeho výkonnost tomu bude odpovídat. Naopak – pokud je tým inspirující a výkonný, přijme pracovník tyto atributy.
- Dvoufaktorová motivačně-hygienická teorie pracovní motivace – principem Herzbergovy teorie je rozdělení základních potřeb na hygienické potřeby a motivátory. První z nich je potřebou netrpět negativní emocí, druhá pak potřebou dosahovat pozitivní emoce. Zjednodušeně tedy potřeba nebýt potrestán versus snaha dosáhnout odměny.
- Teorie expektance – úroveň motivace je založena na matematické funkci vyjádřené vzorcem $M=f(V \times E)$, kde M je úroveň motivace, V je valence, tedy subjektivní hodnota očekávaného výsledku a E je expektance, tedy subjektivní předpoklad, že dané jednání přinese očekávaný výsledek.
- Teorie spravedlnosti – pracovník srovnává své pracovní nasazení s nasazením kolegů. Pocit nespravedlnosti vede k demotivaci.
- Teorie kompetence – pracovník má potřebu prokázat své schopnosti.⁴¹

Ve vztahu k profesnímu vzdělávání uvádí Hladílek: „*Motivace může souviset také s pracovním zařazením, pracovním postavením a s pracovními perspektivami.*“⁴²

⁴⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2012. s. 225. ISBN 978-80-7400-347-9.

⁴¹ PRUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepr. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 175-179. ISBN 80-247-1706-9.

⁴² HLADÍLEK, M. *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. Praha: UJAK, 2009. s. 145. ISBN 978-80-86723-75-4.

Ať vezmeme jakoukoliv teorii motivace, dospějeme v určitém momentě ke společnému jmenovateli – člověk je souhrnem vlastností, které určují jeho motivaci. Tyto vlastnosti se v průběhu času mění, stejně jako se mění vnější podmínky. To vyžaduje potřebu reagovat, měnit své nastavení i výbavu, kterou si přibírám k řešení konkrétních situací. Jinými slovy se dá říci, že motivační struktury jsou proměnlivé a v procesu neustálé adaptace je nutné s nimi pracovat.

Klíčovou roli v kontinuálním adaptačním procesu hrají metody vycházející z andragogiky. Ta se konstitovala jako samostatná disciplína na začátku 19. století. Poprvé se termín andragogika objevuje v díle Alexandera Klappa „Platónovo učení o výchově“ z roku 1833. Důležitou částí tohoto spisu je část, která definuje andragogiku jako nauku o vzdělávání dospělých, jasně se odlišující od pedagogiky zaměřené na práci s dětmi. Proti tomuto pojetí se postavil Herbart, který vývoj dospělého ponechává na autonomních procesech a jakýkoliv zásah zvenku pokládá za narušení integrity osobnosti. V dalších obdobích se potom autoři (Rosenstock-Huessy, Dewey, Thorndike, Livingstone a další) již shodují jednoznačně na konstituci andragogiky jako samostatného vědního oboru. Po celé toto období probíhá bouřlivý rozvoj světa označovaný jako průmyslová revoluce. A jak je uvedeno výše, zároveň se vyvíjí i personalistická praxe a práce se zaměstnancem. Ta využívá andragogických poznatků velmi intenzivně a stává se tak zásadním uživatelem práce andragogů. Objevují se termíny „vzdělávání pracujících“ a „celoživotní učení“ a praktické činnosti v této oblasti vycházejí opět z andragogiky. V souvislosti s péčí o lidské zdroje se konstituuje odvětví personální andragogiky. Zaměřuje se nejen na vzdělávání, ale na celkový rozvoj a seberealizaci pracovníků a tím i posilování vztahu mezi zaměstnancem a firmou. Andragogika tak staví základ pro budování kompetencí potřebných pro práci i pro život. Palán a Langer v definici uvádějí: „*Personální andragogika: soubor teorií, strategií, zásad a pravidel zaměřených na orientaci, vedení, pomoc, péči a aktivní utváření (profesionalizaci) člověka v jeho pracovních rolích.*“⁴³

⁴³ PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. Praha: UJAK, 2008. s. 58. ISBN 978-80-86723-58-7.

SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI

Historický vývoj personální práce v organizacích věrně kopíruje rozvoj mezilidských vztahů a výrobního procesu. Počátek má v jednoduchém zaškolení v základních činnostech, kdy během několika málo minut, maximálně hodin prakticky předvedl předák konkrétní činnost a tím celé zaškolení skončilo. V dalších desetiletích se objevil požadavek na první administrativní úkony a zaškolení se díky rozvoji technologií stávalo náročnějším. Dnes jsme dospěli ke složitému systému zahrnujícímu komplexní rozvoj člověka ve všech oblastech. Vývoj směřuje k tomu, aby personální oddělení trvale pracovalo na tvorbě kompetencí odborných, ale také na posilování vztahu k firmě a harmonického osobního života. Důvodem tohoto vývoje je složitost pracovních procesů a pojetí pracovníka jako nejhodnotnější části organizace. Člověk se stává sofistikovaným výrobním a investičním prostředkem, který zásadním způsobem naplňuje základní poslání každé firmy – tvorbu zisku. Personalista k této práci nezbytně potřebuje vzdělání, které postihne celou šíři problematiky. Od základních administrativních dovedností, přes znalost pracovně-právní problematiky, až po andragogické vědomosti. Podílí se totiž na procesu, který dříve začínal a končil nástupem zaměstnance a ošetřením potřebných administrativních náležitostí. Postupně se vyvinul v kontinuální činnost zahrnující péči o komplexní rozvoj pracovníka. Tak se adaptace stává nepřetržitým procesem, který trvá po celou dobu pracovního poměru a je klíčovým prvkem ve vztahu zaměstnanec – firma. Za použití moderních metod je nezbytné sladit rozvoj zaměstnanců s pokrokem v oblasti technologií, který se stále zrychluje. Jestliže dříve probíhal pracovní postup neměnným způsobem několik let a nezřídka i celou pracovní kariéru, dnes změny výrobního programu a technologie při něm použité mění velmi rychle. Je tedy potřeba, aby firma držela krok s vývojem a modifikovala pracovní postupy. S nimi se mění požadavky na konkrétní pracovníky. Je tedy nezbytné jejich kompetence průběžně adaptovat na nové podmínky. To stojí organizaci značné úsilí a představuje to významné náklady. Proto je tato činnost pokládána na roveň investicím do ostatních výrobních prostředků, jako jsou stroje, zařízení, budovy, dopravní prostředky atd. Člověk se tak stává nákladným a sofistikovaným výrobním prostředkem a je žádoucí ho připoutat k organizaci. Proto personální oddělení ve spolupráci s nadřazenými pracovníky vypracovává motivační postupy a na základě zjišťování mezi zaměstnanci je modifikuje. Tím vytváří prostředí, které je pro člověka vstřícné, cítí se v něm pohodlně a získává k němu pozitivní vazbu.

Nejdůležitější myšlenkou v této oblasti se stává nutnost na jedné straně držet linii na strategické úrovni, ale na straně druhé reagovat operativně na vnější podmínky i změny u jednotlivců. To znamená, že adaptační proces nesmí nikdy skončit. Organizace musí vyvíjet tlak na pracovníky, aby rostli odborně a tím i lidsky, ale zároveň každý člověk by měl pociťovat potřebu zvyšovat a měnit své kompetence podle požadavků okolí. Roste tím jeho hodnota a možnosti.

Na tato teoretická východiska navazuje praktická část, která by měla zhodnotit úroveň adaptačního procesu v konkrétní společnosti a prostřednictvím případové studie zjistit, jak tuto část personální práce organizace zvládá v očích svých zaměstnanců. Výsledkem má být návrh opatření, která budou v budoucnu tvořit základ kontinuální adaptace tak, aby se stala pevnou součástí rozvoje firmy.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘÍPADOVÁ STUDIE FORMOU KVALITATIVNÍHO ROZHOVORU

4.1 Metoda

Pro vyhodnocení situace v organizaci byla z hlediska vhodnosti a účinnosti zvolena metoda případové studie. Důvodem jsou základní atributy metody, které velmi dobře odpovídají potřebám autorky. Zejména jde o zaměření případové studie na jednu skupinu, kterou v tomto případě je organizace. V této sociologické skupině je pak zkoumáno několik málo subjektů, které slouží jako vzorové jednotky. Taková skupina je nazývána případem. Z odpovědí na položené otázky je pak usuzováno na vlastnosti celku. Protože výzkum bude prováděn na pracovišti v rámci pracovní doby, není žádoucí příliš rozsáhlý vzorek dotazovaných. Handl uvádí: „*Výzkum pomocí případové studie se zaměřuje na podrobný popis a rozbor jednoho, nebo několika málo případů. Základní výzkumnou otázkou je, jaké jsou charakteristiky daného případu, nebo skupiny porovnávaných případů.*“⁴⁴ Miovský zmiňuje tři typy případových studií. Jednopřípadová studie pro náš výzkum není vhodná, protože zahrnuje pouze jeden zkoumaný subjekt. Z něj je možné usuzovat na některé obecné vlastnosti, ale nepostihuje různorodost jedinců v organizaci, různé pozice, na které jsou přijímáni, ani specifika individuální části adaptačního procesu. Další variantou je tzv. životní příběh, nebo životní historie. Ani tato možnost nevyhovuje potřebám tohoto výzkumu. Je zaměřena individuálně a zasahuje do širokého spektra oborů, jako je sociologie, genealogie, historiografie atd. Za úkol má popsat vývoj jedince v kontextu doby. Na jeho příběhu pak ilustruje příběhy blízkých osob a souvislosti jsou poté zdrojem výzkumného závěru. Jako velmi vhodná varianta se jeví případová studie organizace. „*Ve výzkumu organizací a institucí se strategie případové studie uplatňuje velmi často (Bryman) zejména při různých výzkumech pracovních týmů, výzkumu faktorů ovlivňujících motivaci jednotlivců v kontextu pracovního týmu, vývojové fáze pracovních týmů, ale také např. můžeme zkoumat vývojová stádia organizací či firem.*“⁴⁵ Pro další použití výsledků této práce je klíčová skutečnost, že takto pojatá případová studie není jen pohledem na individuální vlastnosti a prožívání jednotlivého

⁴⁴ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum, základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2005. s.101. ISBN 978-80-7367-485-4.

⁴⁵ MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. s. 96. ISBN 80-247-1362-4.

člena pracovního týmu, ale postihuje tyto skutečnosti v souvislostech celé organizace, nebo dokonce v souvislostech organizace s okolním prostředím. Tak jak zaměstnanci přirozeně cirkulují různými firmami a pozicemi, nabalují na sebe zkušenosti, které posouzeny v kontextu mohou být velmi cenným zdrojem pro rozvoj celé firmy. Tady nacházíme i jeden z hlavních důvodů, proč je v tomto případě vhodné pracovat s kvalitativní formou výzkumu. Na rozdíl od kvantitativních metod dokáže případová studie pracovat s celkem, a ne pouze s prostým souhrnem dílčích poznatků.

Zdrojem dat pro případovou studii může být prakticky jakýkoliv soubor poznatků, který se přímo, nebo nepřímo dotýká jak zkoumaného subjektu, tak i vztahů mezi subjekty. Může se jednat o podklady čerpané z veřejných zdrojů (úřední záznamy, novinové články, literární podklady, firemní dokumenty...), soukromé zdroje (deníky, korespondence), nebo informace získané přímo od subjektu formou rozhovoru, nebo pozorování. To je i nejvhodnější zdroj pro tuto práci. Klíčovým souborem informací je totiž vlastní zkušenost zaměstnanců s dosavadní formou a průběhem adaptačního cyklu po nástupu do firmy. Jakkoliv má tento proces také širší rámec (situace na trhu práce, vědecké poznatky z dotčených oborů, hospodářská situace organizace, nebo např. rodinné poměry zkoumaných), je pro toto téma rozhodující konkrétní prožívání jednotlivců nahlížené tématem adaptačního procesu a jeho výsledek. Posouzení souvisejících vnějších okolností proto bude zahrnuto pouze okrajově, k lepšímu pochopení kontextu. Zde je naprosto zásadní nutnost vymezit přesně výzkumný cíl a formulovat ho. Práce by se měla zabývat současným průběhem adaptačního procesu v organizaci a na základě rozhovorů se zaměstnanci zhodnotit jeho účinek a výsledky. To by mělo být východiskem pro modernizaci tohoto procesu, která bude vycházet z myšlenky, že adaptace pracovníka není časově ohraničena a měla by pokračovat po celou dobu jeho působení v organizaci. Lze říci, že hlavním atributem případové studie, která rozhodla o použití v tomto konkrétním případě je skutečnost, že funguje jako relativně hluboká individuální sonda, sloužící k vyvození obecného závěru. To umožňuje splnit základní cíl práce – analyzovat stávající adaptační proces z pohledu jeho příjemců (zaměstnanců), postihnout jeho účinnost a na základě analýzy dat navrhnout případné změny.

4.2 Východiska pro případovou studii ve společnosti

Autorka se ve své práci rozhodla šetřením zjistit funkčnost adaptačního procesu ve společnosti Dopravní zdravotnictví a.s., konkrétně v jedné její poliklinice „POLIKLINIKA AGEL Praha“. Cílem šetření je ověřit funkčnost adaptace z pohledu pracovníků, zjistit

jejich pohled na problematiku adaptace a ověřit skutečnost, zda zaměstnanci vnímají prostředky a cíle adaptačního procesu shodně s vedením organizace.

5 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

Dopravní zdravotnictví a.s. byla zapsána do OR dnem 11.3.2002 (zapsána u Krajského soudu v Ostravě, sp. zn. B2570). Právní formou podnikání je akciová společnost se základním jměním 2.000.000,-Kč, které jsou zaknihovány formou 20 ks akcií na jméno. Jediným akcionářem je AGEL a.s., se sídlem v Praze. Výkonným orgánem společnosti je tříčlenné představenstvo, dozorované sedmičlennou dozorčí radou.⁴⁶

5.1 Historie společnosti

Historie společnosti Dopravní zdravotnictví a.s. příliš do minulosti nesahá – začíná rokem 2008. Tomu, aby mohla společnost vůbec vzniknout předcházela fakt, že v roce 2007 byla Českými drahami vyhlášena veřejná soutěž. Soutěžilo se o pronájem „železničních poliklinik a jedné nemocnice“ zhruba na 30 let. Tento pronájem se netýkal pouze budov, ale i vybavení. Zaměstnanci tak automaticky měli přecházet k novému zaměstnavateli. České dráhy v té době vlastnily a provozovaly 5 poliklinik: v Nymburce, Plzni, České Třebové, Olomouci a Ostravě a jednu nemocnici v Praze a zajišťovaly pracovní lékařské služby pro zaměstnance drah a dále pro zaměstnance smluvních partnerů.⁴⁷

„České dráhy měly na budoucího nájemce speciální požadavky: například obrát nejméně půl miliardy v posledních třech letech, zaměstnávat v té době musel alespoň sto lékařů nebo provozovat alespoň tři zdravotnická zařízení.“⁴⁸

Podmínky veřejné soutěže byly nastaveny tak, aby potenciální vítěz dokázal zajistit rozvoj zařízení, včetně investic do přístrojového vybavení a kvality personálu.⁴⁹ AGEL a.s. již v té době podmínky bez problémů splňoval, a nakonec veřejnou soutěž vyhrál. Od roku 2008 tedy provozuje síť bývalých „železničních poliklinik a jedné nemocnice“ společnost Dopravní zdravotnictví, a.s., která je členem skupiny AGEL a.s.

⁴⁶ Peníze.cz. *Dopravní zdravotnictví a.s.* [online]. [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/25903659-dopravni-zdravotnictvi-a-s>

⁴⁷ Olomoucký deník. *Zprávy z regionu.* [online]. [cit. 2017-12-15]. Dostupné z http://olomoucky.denik.cz/zpravy_region/zeleznicni_poliklinika_agel200.htm

⁴⁸ Olomoucký deník. *Zprávy z regionu.* [online]. [cit. 2017-12-15]. Dostupné z http://olomoucky.denik.cz/zpravy_region/zeleznicni_poliklinika_agel200.htm

⁴⁹ Olomoucký deník. *Zprávy z regionu.* [online]. [cit. 2017-12-15]. Dostupné z http://olomoucky.denik.cz/zpravy_region/zeleznicni_poliklinika_agel200.htm

5.2 Současnost společnosti Dopravní zdravotnictví a.s.

„Dopravní zdravotnictví a.s., provozovatel POLIKLINIKY AGEL je členem skupiny AGEL, největšího soukromého poskytovatele zdravotní péče ve střední Evropě.“⁵⁰

Společnost Dopravní zdravotnictví a.s. provozuje sedm zdravotnických zařízení:

POLIKLINIKA AGEL Praha, Italská ulice,
POLIKLINIKA AGEL Praha, Vladislavova ulice,
POLIKLINIKA AGEL Česká Třebová,
POLIKLINIKA AGEL Nymburk,
POLIKLINIKA AGEL Olomouc,
POLIKLINIKA AGEL Ostrava,
POLIKLINIKA AGEL Plzeň⁵¹

POLIKLINIKY AGEL se staly nástupcem „železničních poliklinik“. Klientům poskytují zdravotní péči v takové rozsahu, aby pacient získal všechny služby na jednom místě, a zejména v prvotřídní kvalitě. Zdravotní péče je poskytována lékaři specialisty v dlouhé řadě odborností. Významným prvkem služeb je úroveň nelékařského zdravotnického personálu, který je pro činnost každého zdravotnického zařízení klíčový. Velmi důležitou částí práce Poliklinik AGEL tvoří poskytování služeb v oblasti pracovního lékařství. Firemní, ale i soukromá klientela má možnost využívat preventivní VIP balíčky, které zajišťují klientům zázemí pro účinné předcházení či řešení zdravotních rizik a obtíží. Spokojenost pacientů je potvrzována skutečností, že objem ošetření pravidelně překračuje počet jeden milion za kalendářní rok.⁵²

„Významnou specializací zdravotnických zařízení POLIKLINIKA AGEL je poskytování komplexních služeb v pracovních lékařské péči/PLS pro široký okruh smluvních klientů z oblastí dopravy, průmyslu, obchodu, stavebnictví, školství, státní správy a samosprávy, informačních technologií a bankovníctví.“⁵³

Vedení společnosti se rozhodlo postavit veškeré činnosti organizace na klasických systémech řízení kvality. Zejména ve zdravotnictví jsou tyto systémy tvořeny systémem opatření, která mají za cíl vylučovat veškerá myslitelná rizika a zejména jim

⁵⁰ Poliklinika AGEL. *Poliklinika AGEL Praha Italská*. [online]. [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <http://poliklinika.agel.cz/praha.html>

⁵¹ Vnitřní předpis společnosti Dopravní zdravotnictví a.s. č. DZ 01 002. Organizační řád DZ. s. 5.

⁵² Poliklinika AGEL. *O nás*. [online]. [cit. 2017-12-15]. Dostupné z <http://poliklinika.agel.cz/o-nas.html>

⁵³ Poliklinika AGEL. *O nás*. [online]. [cit. 2017-12-15]. Dostupné z <http://poliklinika.agel.cz/o-nas.html>

předcházet. Zásadním prvkem je snižovat rizika spojená se zanedbáním péče, popřípadě její nedostatečností. S tím je spojen i permanentní tlak na dodržování bezpečnosti na pracovištích. Všechny výše uvedené kroky se netýkají jen zaměstnanců a pacientů, ale také návštěvníků, nebo pracovníků externích dodavatelů. Důraz je kladen na vyváženost všech opatření a jejich návaznost tak, aby nebyly středem veškeré činnosti, ale její organickou součástí. Od roku 2011 je tak firma držitelem prestižního certifikátu kvality, který vydává Spojená akreditační komise o.p.s. Po uplynutí tří let tato organizace obhájila certifikaci v celém rozsahu. Zde lze vystopovat důraz, který vedení klade na práci každého jednotlivce tak, aby splňovala nejen odborné parametry, ale aby vedla k budování dobrého jména společnosti, které v konkurenčním prostředí českého zdravotnictví získává stále na významu. Tímto je posilována i firemní kultura, její tvorba a zaměření na klienta.

Zdravotnická zařízení zpravidla poskytují ambulantní provoz. Výjimkou je POLIKLINIKA AGEL Praha, Italská ulice, která kromě ambulantního provozu provozuje i část lůžkovou, a to oddělení následné rehabilitační péče s 42 lůžky. Toto oddělení se zaměřuje na pacienty po ortopedických zákrocích a jejich následnou rehabilitaci. Cílem je vrátit pacienty v co nejkratší době zpět do normálního života.

Hlavním předmětem činnosti polikliniky je „Poskytování zdravotních služeb a ambulantní zdravotní péče zahrnující preventivní, diagnostickou, dispenzární, léčebnou, posudkovou, léčebně rehabilitační, ošetrovatelskou, paliativní a pracovně lékařské služby, dále ústavní péči – léčebnu dlouhodobě nemocných, v souladu s právními předpisy.“⁵⁴

Autorka se zaměřila na jedno zdravotnické zařízení, konkrétně na POLIKLINIKU AGEL Praha, která má v současné době dvě pobočky – v Italské a Vladislavově ulici.

5.3 Organizační řád polikliniky AGEL Praha

Organizační řád je jedním ze základních vnitřních předpisů společnosti, kterým se musí řídit všichni zaměstnanci polikliniky. V čele vedení polikliniky je ředitel polikliniky, který je přímo podřízený předsedovi představenstva a odpovídá mu za plnění úkolů ve všech jejích oblastech činnosti, tedy i v oblasti organizačního řádu. Úsek ředitele polikliniky se dále dělí na zdravotnický úsek, úsek hlavní sestry, úsek individuální péče a úsek pro koordinaci plánované a neplánované péče. Vedoucí pracovníci těchto úseků jsou

⁵⁴ Vnitřní předpis společnosti Dopravní zdravotnictví a.s. č. ŘD PH 01 001. Organizační řád POLIKLINIKY AGEL Praha. s. 6.

přímo podřízení řediteli polikliniky. Úsek laboratoří a úsek technicko – provozní řídí samostatní ředitele, kteří jsou přímo podřízení předsedovi představenstva.

Organizační řád dále určuje všechny stupně nadřízenosti a podřízenosti ve společnosti, kompetence a odpovědnosti u všech vedoucích zaměstnanců, ale i ostatních zaměstnanců.

5.4 Charakteristika společnosti POLIKLINIKY AGEL Praha

POLIKLINIKA AGEL Praha je od roku 2013 akreditované zdravotnické zařízení. Poliklinika tím, že poskytuje kvalitní péči a dodržuje akreditační standardy SAK získala certifikát o udělení akreditace, který má platnost tři roky. V roce 2016 byl status akreditovaného zdravotnického zařízení opět obhájěn a poliklinika tím získala opět certifikát akreditovaného zdravotnického zařízení až do roku 2019.

Na POLIKLINICE AGEL Praha v současné době pracuje 206 zaměstnanců v evidenčním počtu a 72 zaměstnanců na dohodu o pracovní činnosti nebo na dohodu o provedení práce. Průměrný přepočtený evidenční počet zaměstnanců je zhruba 187.

Tabulka 2: Fyzický a přepočtený počet zaměstnanců po kategoriích

POLIKLINIKA AGEL Praha – zaměstnanci pracující na základě pracovní smlouvy							
Lékaři fyzický počet	Lékaři přepočtený počet	NLZP ⁵⁶ fyzický počet	NLZP přepočtený počet	THP ⁵⁷ fyzický počet	THP přepočtený počet	Dělníci fyzický počet	Dělníci přepočtený počet
69	58,29	118	111,71	12	11	7	6

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Tabulka 3: Fyzický stav zaměstnanců pracujících na DPP, DPČ po kategoriích

POLIKLINIKA AGEL Praha – zaměstnanci pracující na DPP, DPČ			
Lékaři fyzický počet	NLZP fyzický počet	THP fyzický počet	Dělníci fyzický počet
28	40	4	0

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

POLIKLINIKA AGEL Praha se dělí na dvě pobočky: Italskou a Vladislavovu ulici. Pobočka ve Vladislavově ulici je otevřená od února 2016. Prostory jsou nadstandardně zrekonstruovány a vybaveny a nacházejí se ve čtvrtém patře šestipatrové budovy. Zdravotní péče se zde poskytuje v odbornostech: všeobecné praktické lékařství ve třech ambulancích, oční lékařství ve dvou ambulancích, interní lékařství, gynekologie a porodnictví po jedné ambulanci. Celkem je tedy v provozu 7 ambulancí. Dále je na této

⁵⁶ NLZP – nelékařský zdravotnický personál (všeobecná sestra, porodní asistentka, dětská sestra, zdravotní laborant, radiologický asistent, fyzioterapeut, laboratorní asistent, praktická sestra, řidič dopravy nemocných a raněných, masér, sanitář)

⁵⁷ THP – technickohospodářský pracovník

pobočce recepce, která se nachází hned u vstupu do patra. Recepční klienty zaregistrují v elektronickém systému, který klientům přiděluje pořadová čísla. Klienti jsou pak k lékařům zváni dle pořadových čísel, která se ukazují na obrazovce.

Pobočka v Italské ulici poskytuje zdravotní péči ve všech odbornostech kromě alergologie a klinické imunologie. Některé odbornosti jsou poskytovány současně více lékaři. Například: všeobecné praktické lékařství je poskytováno v jedenácti ambulancích, chirurgie, dětské lékařství, ORL, urologie, psychiatrie, oční, neurologie, diabetologie, kožní je zdravotní péče poskytovaná ve dvou ambulancích současně. Interní lékařství, kardiologie ve třech ambulancích současně. Kromě ambulancí poliklinika provozuje oddělení následné rehabilitační péče se 42 lůžky, fyzioterapii, RDG a laboratoř.

Míra fluktuace na poliklinice v Praze od ledna do srpna roku 2017 je ve výši 7,6 %. To je plně v rámci cílů, které byly stanoveny vedením společnosti, ale také odpovídá míře, která je pokládána za prospěšnou. Podle Mayerové „určit optimální míru fluktuace je obtížné. V průměru se odhaduje na 6 % – 8 %.

Znaky, které fluktuaci činí žádoucí, jsou tyto:

- *noví pracovníci přinášejí do organizace nové podněty,*
- *bez určité obměny pracovníků organizace stagnuje,*
- *organizace může získat za méně vhodného pracovníka vhodnějšího,*
- *změna pracovního zařazení může být pro jedince výhodná (např. vyšší výdělek, kvalifikovanější práce, vyřešení rodinných starostí apod.)*

Nežádoucí důsledky fluktuace jsou především tyto:

- *narušení plynulého chodu práce, obtíže v organizaci a řízení,*
- *snížení produktivity práce, vyšší výskyt chyb a zmetků,*
- *zvýšené náklady na nábor, přijímání a přípravu nových pracovníků,*
- *rozrušení kooperačních vztahů v pracovních skupinách,*
- *demoralizace opakovaně fluktuujících pracovníků.⁵⁸*

⁵⁸ MAYEOVÁ, M. a J. RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: Nakladatelství H&H, 2000. ISBN: 80-86022-65-X.

5.5 Cíle, vize a poslání společnosti

Společnost POLIKLINIKA AGEL Praha si v programu kontinuálního zvyšování kvality na rok 2017 stanovila následující cíle, vize a poslání:

Cíle:

- být stabilním, efektivním, kvalitním a na klienta orientovaným zdravotnickým zařízením,
- zajistit kvalitní vedení zdravotnické dokumentace,
- zajistit kontinuální vzdělávání zaměstnanců,
- spokojený klient.⁵⁹

Vize:

Vizí společnosti POLIKLINIKY AGEL Praha je stát se špičkovým poskytovatelem ambulantní péče na území celé České republiky, vyhledávaným jak individuální, tak firemní klientelou. Společnost usiluje o poskytování péče tzv. „pod jednou střechou“. Společnost koncentruje komplexní ambulantní, ale i komplementární péči, tím zabraňuje duplicitním vyšetřením a šetří čas klientům polikliniky. Věří, že poliklinický typ zdravotní ambulantní péče včetně operativy je tím nejlepším, co může společnost klientům nabídnout. Vizí je: Skutečně spokojený pacient“.⁶⁰

Poslání:

- kvalitní poskytování bezpečné péče,
- vše pro spokojenost klientů a zaměstnanců,
- zajištění kontinuity péče ve zdravotnickém zařízení.⁶¹

5.6 Personální politika

Personální politiku ve společnosti upravuje vnitropodnikový předpis „Vedení personální a mzdové agendy DZ“, který je závazný pro všechny zaměstnance společnosti Dopravní zdravotnictví.

⁵⁹ Vnitřní předpis společnosti Dopravní zdravotnictví a.s. Program kontinuálního zvyšování kvality na rok 2017. s.1.

⁶⁰ Vnitřní předpis společnosti Dopravní zdravotnictví a.s. Podnikatelská plán společnosti pro rok 2017. s. 3.

⁶¹ Vnitřní předpis společnosti Dopravní zdravotnictví a.s. Program kontinuálního zvyšování kvality na rok 2017. s.1.

5.6.1 Plánování počtu pracovníků

Plánování počtu pracovníků ve společnosti probíhá průběžně. Slabou stránkou ve společnosti je vysoký průměrný věk lékařů. Z tohoto důvodu musí být zaměstnavatel připravený a v případě odchodu nahradit odcházejícího lékaře novým zaměstnancem. V současné době není na trhu dostatek volných lékařů, proto nemůže vedení společnosti nechávat vše na náhodě. Proto se personální oddělení snaží plánovat počty pracovníků průběžně. Dle sdělení personalistky se ale nejedná pouze jen o lékaře, velkou část personálu tvoří nelékařští zdravotničtí pracovníci, kterých na trhu také není dostatek. Získat náhradu za odcházejícího nelékařského zdravotnického pracovníka je dle sdělení personalistky mnohem jednodušší než získání nového lékaře. Společnost kromě jednoho lůžkového oddělení následné rehabilitační péče poskytuje ambulantní péči, kdy je v ordinaci vždy jeden lékař a sestra. Tento tým se jeden bez druhého neobejde. Sestra zastává důležitou agendu a při vyšetření klienta je vždy k ruce lékaři. Z tohoto důvodu je v případě odchodů zaměstnanců doplňovat stavy a snažit se nové zaměstnance adaptovat v co nejkratší možné době, aby se stali plnohodnotnými zaměstnanci.

Posledním velkým projektem byla realizace POLIKLINIKY AGEL ve Vladislavově ulici. Termín zahájení ambulantního provozu byl představenstvem stanoven na únor 2016. Cílem projektu bylo vybudovat polikliniku s recepcí a se sedmi ambulancemi: všeobecné praktické lékařství ve třech ambulancích, oční lékařství ve dvou ambulancích, interní lékařství, gynekologie a porodnictví po jedné ambulanci.

Tomu ale předcházela skutečnost, že prostory musely nejprve projít stavebními úpravami dle požadavků hygieny a být zkolaudovány jako zdravotnické zařízení. Dalším důležitým krokem bylo nechat si od zdravotních pojišťoven schválit provoz jednotlivých odborností. Poliklinika v Italské má smlouvy se všemi zdravotními pojišťovnami napříč všemi odbornostmi, které poskytují zdravotní péči. Tento záměr byl i ve Vladislavově ulici.

Personalistka měla v tu dobu zásadní úkol, kterým bylo naplnit ordinace kvalifikovaným personálem. Lékaři museli být specialisty v daném oboru, plně kvalifikovaní, se specializovanou způsobilostí. Sestřičky měly mít hlavně pracovní zkušenosti v daných odbornostech. Na výběr recepční byly kladeny také vyšší nároky. Hlavním kritériem byla výborná znalost anglického jazyka a reprezentativní vzhled. Personalistka neměla lehký úkol, protože v Praze je velká konkurence a volných lékařů, nebo lékařů, které

by chtěli měnit zaměstnání v tu dobu příliš nebylo. Vzhledem k tomu, že vedení společnosti vše dobře naplánovalo, byl provoz polikliniky spuštěn 1.2.2016. V ambulancích začali ordinovat kvalifikovaní lékaři. Marketing odvedl také dobrou práci. Zahájení provozu polikliniky bylo dobře medializované.

5.6.2 Nábor a výběr

Vedoucí pracovníci své požadavky na obsazení stávající pracovní pozice, nebo zřízení nové pracovní pozice s upřesněním požadovaného termínu obsazení a pracovní specifikace, tj. popis nároků, předkládají v písemné podobě personální manažerce společnosti.

Obsadit požadované pracovní místo lze z interních nebo externích zdrojů. Z interních zdrojů lze čerpat v případě, že stávající zaměstnanci odpovídají kvalifikací a zdravotním stavem požadavkům obsazované pracovní pozice a provozní situace změny umožňuje. Externí zdroje společnost využívá v případě, že pracovní pozici nelze obsadit ze zdrojů interních. Základním východiskem je monitoring trhu práce, spolupráce s ostatními subjekty holdingu, se školami, Úřadem práce, personálními agenturami, využíváním vlastní databáze uchazečů, databází na personálních serverech.

Realizace náboru:

- a) zveřejnění informací o volném pracovním místě – webové stránky, intranet, inzerce, Úřad práce, personální agentury, spolupráce se školami a s ostatními subjekty holdingu,
- b) shromáždění a výběr nabídek uchazečů,
- c) pozvání uchazečů k pohovoru, výběrovému řízení – e-mailová nebo telefonická forma,
- d) údaje o potenciálních zaměstnancích – strukturované životopisy uchazečů,

Forma výběru pracovníků:

- osobní pohovor s uchazečem,
- výběrové řízení,
- personální anamnéza (zhodnocení personálních dokumentů),
- testování (ověřování znalostí).

Informace od uchazeče – pro posouzení vhodnosti uchazeče získává od uchazeče personální manažerka a přímý nadřízený pracovník všechny podstatné informace, kterými jsou: kvalifikace, vědomosti, zkušenosti, praxe, trestní bezúhonnost, důvody ukončení předchozího zaměstnání, představy a očekávání od nového zaměstnavatele a další informace. V případě, že se jedná o pohovor s uchazečem – lékařem, účastní se pohovorů i předseda představenstva. Uchazeč, který se hlásí do výběrového řízení zasílá svůj strukturovaný životopis a motivační dopis.

Informace poskytované uchazeči – personální manažerka a přímý nadřízený pracovník poskytují uchazeči informace o společnosti, náplni práce, pracovní době, mzdě, poskytovaných benefitech a o možnosti vzdělávání.

5.6.3 Přijímání zaměstnanců

Přímý nadřízený pracovník společně s personalistou zhodnotí kandidáty a vyberou toho, který nejlépe odpovídá požadovaným kritériím. Konečné slovo o tom, kterého z uchazečů přijmout do pracovního poměru má přímý nadřízený pracovník.

Personalista výsledek výběrového řízení sdělí telefonicky nebo e-mailem všem kandidátům.

Vybranému kandidátovi zároveň sdělí veškeré informace, které nástupu do pracovního poměru předchází. Znamená to, že budoucí zaměstnanec musí před nástupem do pracovního poměru doložit:

- vyplněný osobní dotazník (Příloha A),
- ověřené kopie dokladů o vzdělání,
- doklad o trestní bezúhonnosti,
- potvrzení o zaměstnání z předešlých zaměstnání,
- doklad o zdravotní způsobilosti – budoucí zaměstnanec musí absolvovat vstupní lékařskou prohlídku u jednoho z lékařů pracovnělékařských služeb, kteří jsou již v pracovně právním vztahu a mají požadované vzdělání.

Přímý nadřízený pracovník na personální oddělení před nástupem budoucího zaměstnance předá:

- formulář „Nástupní/změnový list zaměstnance – schválení“ (Příloha B),
- formulář „Nástupní/změnový list zaměstnance – požadavky“ (Příloha C),
- náplň práce, včetně kompetencí,
- harmonogram práce.

Kompetence – činnosti, které má zaměstnanec uvedené v náplni práce a které je oprávněn vykonávat.

Na základě doložených dokladů od budoucího zaměstnance a dokumentů od jeho budoucího nadřízeného pracovníka připraví personalista pracovní smlouvu, mzdový výměr, nebo přílohu k pracovní smlouvě v případě, že budoucí zaměstnanec má smluvní mzdu. Zároveň se s budoucím zaměstnancem domluví na termínu setkání a termínu absolvování vstupní lékařské prohlídky.

Zaměstnanec nejpozději v den nástupu do práce, a to před zahájením pracovní činnosti obdrží od personalisty:

- pracovní smlouvu, která je uzavřená písemně a jsou v ní uvedeny identifikační údaje zaměstnavatele a zaměstnance a dále druh práce, místo výkonu práce, den nástupu do práce, zkušební doba a sjednaná délka pracovního poměru,
- mzdový výměr nebo smlouvu o mzdě,
- dohodu o hmotné odpovědnosti v případě, že zaměstnanec bude disponovat s provozními zálohami, zbožím či ceninami,
- náplň práce včetně určených kompetencí,
- osobní přístupové heslo do portálu VEMA, které zaměstnanci umožní stahovat si každý měsíc výplatní pásku.

Personalista odvede nového zaměstnance za přímým nadřízeným pracovníkem. Ten nového zaměstnance:

- seznámí s kolegy,
- seznámí s novým pracovištěm,
- seznámí s náplní práce,
- provede vstupní školení BOZP a PO,
- určí školitele.

Školitel je novému zaměstnanci nápomocen po dobu adaptačního procesu, který je ve společnosti určen na dobu nejméně tří měsíců.

5.6.4 Současný adaptační proces

Vnitropodniková směrnice společnosti určuje, jakým způsobem a kdo provádí adaptační proces u nově nastoupivších zaměstnanců.

„Adaptační proces je postup, kterým se nový 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 dané organizace.“⁶²

Ve společnosti absolvují adaptační proces absolventi po ukončení studia, zaměstnanci, kteří přerušili výkon práce na dobu delší než dva roky a zaměstnanci, kteří přecházejí na jiné pracoviště a výrazně se mění charakter jejich nové práce.

Adaptační proces zaměstnance plánuje přímý nadřízený pracovník, který plně přebírá odpovědnost za jeho kvalitu. Ten může být samotným školitelem, nebo může určit jiného školitele, který by měl být adaptujícímu zaměstnanci k dispozici po celou dobu adaptačního procesu a měl by mu být oporou.

Školitel vede průběh adaptačního procesu, průběžně seznamuje adaptovaného zaměstnance s pracovními činnostmi, které má uvedené v náplni práce, seznamuje ho s kolegy, firemní kulturou a pracovním prostředím, průběžně ho hodnotí a zaznamenává údaje do formuláře „Plán zapracování nového zaměstnance“ (Příloha D).

Délka adaptačního procesu se liší, je individuální dle osobnostních předpokladů adaptovaného zaměstnance. Probíhá pod dohledem příslušného nadřízeného pracovníka a školitele. Noví zaměstnanci, kteří nastupují do pracovního procesu po ukončení studia, mají délku adaptačního procesu nejdelší. Minimální doba adaptačního procesu je po dobu tří měsíců, což je po dobu, kdy má zaměstnanec v pracovní smlouvě sjednanou zkušební dobu. Příslušný nadřízený pracovník se může rozhodnout, zda se nový zaměstnanec zadaptoval, a bude pokračovat nadále v pracovním poměru či nikoliv. Zaměstnanci, kteří mají přerušení pracovní činnosti delší než dva roky anebo zaměstnanci, kteří přecházejí na jiné pracoviště a náplň činností se výrazně liší mají délku adaptačního procesu v rozmezí dvou až šesti měsíců.

⁶² Vnitřní předpis společnosti Dopravní zdravotnictví a.s. č. SM DZ 06 002. Vedení personální a mzdové agendy DZ. s. 14.

Hodnocení u adaptovaných zaměstnanců probíhá průběžně, hodnotící pohovor nebo prověření praktických zkušeností probíhá s příslušným nadřízeným pracovníkem nebo školitelem adaptovaného zaměstnancem jednou týdně, minimálně však jednou za měsíc a je zaznamenáváno do formuláře „Plán zapracování nového zaměstnance“. Závěrečné hodnocení probíhá formou pohovoru za přítomnosti příslušného nadřízeného pracovníka, který opět provede záznam do příslušného formuláře. Ve formuláři zároveň uvede doporučení pro další rozvoj a vzdělávání adaptované zaměstnance a doporučení pokračování v pracovním poměru. V případě ukončení pracovního poměru na základě závěrečného hodnocení je nutné, aby nadřízený pracovník zdůvodnil své rozhodnutí.⁶³

5.6.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců se opět řídí vnitropodnikovou směrnicí, ve které je důkladně popsán postup hodnocení, ukončení hodnocení, cíle a význam hodnocení zaměstnanců. Hodnocený je každý zaměstnanec společnosti a hodnotitelem je každý příslušný nadřízený pracovník přímo nadřízený hodnocenému, který hodnocení provádí.

Hodnocení zaměstnanců probíhá na neformální rovině průběžně v průběhu celého roku. Hodnocení na formální úrovni probíhá jednou ročně vždy v únoru. Přímý nadřízený pracovník si se zaměstnancem domluví přesný termín a místo hodnotícího rozhovoru vždy minimálně týden dopředu. Hodnotí se pracovní výkon a pracovní chování zaměstnance v předešlém roce. Následuje přehodnocení určených kompetencí, vyhodnocení a stanovení pracovních a rozvojových cílů a požadavky na další vzdělávání zaměstnance. Hodnocený zaměstnanec má možnost se k hodnocení nadřízeného vyjádřit. Hodnotící pohovor mezi hodnotitelem a hodnoceným je nejdůležitější částí hodnocení zaměstnanců. Probíhá formou dialogu dvou partnerů – hodnotitele a hodnoceného. Závěrem je hodnocený seznámený s pracovními a rozvojovými úkoly pro nadcházející období.

Cílem a významem hodnocení zaměstnanců je možnost vyjádření názoru k pracovnímu výkonu zaměstnance, motivace k vyššímu výkonu, rozvíjení pozitiv a eliminace negativ pracovního výkonu zaměstnance, plánování vzdělávání a

⁶³ Vnitřní předpis společnosti Dopravní zdravotnictví a.s. č. SM DZ 06 002. Vedení personální a mzdové agendy DZ. s. 14-15.

aktualizace odborných kompetencí a vyhodnocení a stanovení pracovních a rozvojových cílů na další pracovní období. Zaměstnanec má možnost ocenit vlastní práci, prezentovat své pracovní potřeby a cíle a má příležitost k vyjádření svých vzdělávacích nároků.

Hodnotitel zaznamená výsledky do formuláře „Hodnocení zaměstnance“ Hodnocený má možnost vyjádřit se ke stanovisku hodnotitele. Hodnocení je ukončené podpisem hodnocené i hodnotitele na daném formuláři.

5.6.6 Ukončování pracovního poměru

Ukončování pracovního poměru je ve společnosti řešeno dle zákoníku práce. Zároveň tuto problematiku řeší vnitropodnikový předpis. Pracovní poměr může být ukončený dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, ukončením pracovního poměru ve zkušební době, uplynutím sjednané doby nebo úmrtím zaměstnance.

Každý zaměstnanec, který ukončuje pracovní poměr, a to z jakéhokoliv důvodu musí vyrovnat veškeré závazky vůči zaměstnavateli. Znamená to, že musí vrátit svěřené zapůjčené pomůcky – ochranný pracovní oděv, služební telefon, služební auto, klíče, notebook, razítka apod. To, že pomůcky vrátil si nechá od odpovědných pracovníků zaznamenat do výstupního listu (Příloha F), který následně odevzdává na personálním oddělení.

Zaměstnavatel následně zaměstnanci předá v jednom vyhotovení zápočtový list, potvrzení o zdanitelných příjmech, evidenční list důchodového pojištění, a na žádost zaměstnance potvrzení o průměrném výdělku pro účely podpory v nezaměstnanosti. Druhé vyhotovení těchto dokumentů zakládá personalista do osobního spisu zaměstnance, který předává k archivaci.⁶⁴

⁶⁴ Vnitřní předpis společnosti Dopravní zdravotnictví a.s. č. SM DZ 06 002. Vedení personální a mzdové agendy DZ. s. 19.

6 VÝZKUM POMOCÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE

Lze říct, že adaptační proces v organizaci je zaveden a v základních rysech naplňuje význam tohoto sousloví. Ošetřuje hlavní oblasti, které ošetřovat má a v omezené míře plní úkoly, které má plnit. To se týká hlavně nábory zaměstnanců a úvodních, zejména administrativních kroků vyžadovaných zákony. Zde noví zaměstnanci dostávají kvalitní servis a všichni velmi silně vnímají nejen samotné probíhající úkony, ale zejména atmosféru v organizaci a přístup kolegů. Tuto skutečnost lze považovat za mimořádně silný základ, na kterém lze stavět. Firemní kultura se v pohledu přijímaných lidí jeví jako pozitivní, vstřícná a podporující nově přicházející. První dojem je vždy nejdůležitějším faktorem při budování jakéhokoliv vztahu a v případě DZ a.s. se daří zapůsobit na uchazeče pozitivně. Na tento dojem navazuje i práce personálního oddělení, kde nový člen týmu dostane kvalitní servis postavený na dobře zvládnutých administrativních postupech. I přístup personalistek je vnímán mimořádně kladně. Zde končí ta skutečně dobře zvládnutá část adaptačního procesu. Nicméně je to skutečně pevný a dobrý základ pro další kroky. A zde je na místě stanovit směr praktického výzkumu, který má ukázat vnímání zaměstnanců a jejich potřeby. Podle názoru autorky je klíčovou otázkou stanovení směrů a konkrétních kroků v rozvoji adaptačního procesu tak, aby splňoval i následné potřeby zaměstnanců a firmy. Po zhodnocení rozhovorů provedených s řadou zaměstnanců se objevila skutečnost, že adaptační proces je nutné rozdělit podle odbornosti pracovníků. Struktura úvodní části vyhovuje všem nastupujícím, ale další kroky jsou již natolik specifické, že musí mít vlastní vývoj. Dění ve zdravotnictví po stránce odborné, legislativní i společenské však je natolik dynamické, že zaměstnanec, který je v úvodu svého pracovního poměru dobře adaptován a stane se členem týmu musí velmi intenzivně pracovat na svém rozvoji tak, aby splňoval požadavky na jeho náročnou práci kladené. Je otázkou, zda zaměstnanci pociťují potřebu dalšího systémového vzdělávání a zejména zda je možné toto další vzdělávání začlenit do systému adaptace. Hlavní myšlenkou, která vede autorku k takové domněnce je skutečnost, že dosavadní adaptační proces je nastaven z pohledu vedení společnosti dobře, plní očekávané předpoklady a poskytuje relevantní výsledky. Proto není potřebné celý systém stavět znovu, ale vhodné by patrně bylo použít dosavadní postupy a metody i v dalším průběhu zaměstnání. Zejména je to vhodné u hodnocení zaměstnanců, systému plánování osobních cílů

navázaného na roční odměny, nebo u plánování vzdělávání. U administrativních pozic není tlak na zákonné požadavky tak silný, ale přesto existuje potřeba zaměstnance vzdělávat a pracovat s nimi. To je důležité z hlediska odborného, ale také z hlediska psychologického, aby nedocházelo ke „kastování“ na zdravotnický a nezdravotnický personál. Následné kroky jako stanovení pracovních a kariérních cílů už zase můžou být shodné, což umožní objektivní ohodnocení rozvoje.

6.1 Shrnutí a zhodnocení výzkumných rozhovorů

Do kvalitativního výzkumu bylo zahrnuto 18 respondentů vybraných průřezově celým osazenstvem společnosti tak, aby jejich počet odrážel počty zaměstnanců v jednotlivých odborných skupinách. Všem 18 respondentům bylo položeno 15 stejných otázek.

Výzkumné otázky:

1. Kde jste se dozvěděl/a o volném místě ve společnosti POLIKLINIKA AGEL Praha?
2. Za jakou dobu Vás kontaktoval někdo ze společnosti a domluvil si s Vámi schůzku?
3. Jak probíhalo první setkání?
4. Jaký byl Váš dojem z prvního setkání?
5. Jak proběhl Váš první den ve společnosti, byl/a jste seznámen/á co je potřeba před nástupem?
6. Co si představíte pod pojmem adaptační proces?
7. Jak probíhal adaptační proces při vstupu do této společnosti?
8. V čem byl pro Vás prospěšný?
9. Měl/a jste určeného školitele?
10. Obdržel/a jste informace o tom, na koho se v určitých případech obracet?
11. Jak vnímáte začlenění do kolektivu?
12. Jak rychle jste si zvykl/a na nová pravidla (kulturu) ve společnosti?
13. Porovnejte adaptační proces s adaptačním procesem v předešlém zaměstnání.
14. Zaregistroval/a jste v průběhu adaptačního procesu nějaké nestandardní kroky?
15. Navrhněte úpravu adaptačního procesu, která by podle Vás vstup novým zaměstnancům do společnosti usnadnila.

Respondenti byli rozděleni do 3 skupin a to na: lékaře, nelékaře a administrativu, dále byl sjednocený rozsah nástupů zaměstnanců do společnosti. To znamená, že byli

osloveni respondenti, kteří do společnosti nastoupili v letech 2009 až červen 2017. Respondenti souhlasili s tím, že rozhovor bude nahráván na diktafon, ochotně rozhovor poskytl, ale jednoznačně se shodli na tom, že si nepřejí, aby byl doslovný přepis rozhovorů zveřejněn v této diplomové práci. Přáli si být zcela v anonymitě. Proto se autorka rozhodla vyhodnotit tento kvalitativní výzkum takto:

Lékaři: bylo osloveno 6 lékařů, kteří adaptačním procesem prošli v letech 2009 až červen 2017.

Výzkumné otázky a shrnutí odpovědí:

1. **Kde jste se dozvěděl/a o volném místě ve společnosti POLIKLINIKA AGEL Praha?** Tři respondenti reagovali na inzerát zveřejněný v lékařském časopise *Tempus medicorum*, v jednom případě byl respondent kontaktován personální agenturou se kterou má společnost uzavřenou smlouvu o spolupráci a v ostatních dvou případech reagovali na doporučení již stávajícího zaměstnance a oslovili přímo ředitele společnosti.

Respondenti:

L1...inzerce Tempus medicorum...,

L2...inzerce Tempus medicorum...,

L3...inzerce Tempus medicorum...,

L4...personální agentura...

L5...stávající zaměstnanec...

L6...stávající zaměstnanec...

2. **Za jakou dobu Vás kontaktoval někdo ze společnosti a domluvil si s Vámi schůzku?** Zde byla shoda na tom, že respondenti byli osloveni do týdne a domluvili si termín osobního setkání s vedoucím lékařem, ředitelem polikliniky nebo personalistou. Přesný počet dnů si nikdo z oslovených nepamatoval. Ve dvou případech, kdy respondenti oslovili přímo pana ředitele si domluvili termín setkání ihned při telefonickém oslovení.

Respondenti:

L1...telefonicky jsem kontaktovala pana ředitele a domluvili jsme si termín setkání, sešli jsme se do týdne...,

L2...kontaktoval mě vedoucí lékař polikliniky, sešli jsme se asi do týdne...,

L3...volal mi vedoucí lékař a domluvili jsme se na pracovním pohovoru...,

L4...volali mi z personálního oddělení a nabídli mi tři možné termíny, sešli jsme se do týdne...,

L5...asi za týden mi volal pan ředitel a domluvili jsme si schůzku...,

L6...zavolal jsem panu řediteli a domluvil si schůzku, sešli jsme se asi během týdne...,

3. **Jak probíhalo první setkání?** Všichni respondenti se shodli na tom, že první setkání probíhalo v přátelské atmosféře na neformální úrovni. Při pohovoru zazněly informace o společnosti, požadavky na zaměstnance, co zaměstnavatel od budoucích zaměstnanců očekává a dále byl prostor k tomu, aby uchazeč sám představil sebe, prezentoval své zkušenosti a požadavek na mzdu.

Respondenti:

L1...takové přátelské popovídání, povídali jsme si o mých pracovních zkušenostech a představách pana ředitele...,

L2...vedoucí lékař mi nastínil požadavky ze strany společnosti, sdělil mi, že na mě má kladné reference a že by byl rád abych nastoupila, řešili jsme i moji představu o mzdě, cítila jsem se tam dobře...,

L3...příjemné setkání, byl jsem proveden po poliklinice a vzhledem k přístupu pana ředitele jsem byl hned rozhodnutý o tom, že nastoupím...,

L4...příjemné setkání, povídali jsem si o vzájemných představách a také o společnosti a benefitech...,

L5...velmi přátelské popovídání, hned jsme se domluvili na spolupráci...

L6...v přátelské atmosféře, bylo patrné, že zájem ze strany vedení byl velký....

4. **Jaký byl Váš dojem z prvního setkání?** Oslovení respondenti se shodli v tom, že jejich dojem z prvního setkání byl dobrý. Čtyři ze šesti oslovených respondentů uvedli, že byli rozhodnutí o přijetí nabídky hned, že čas na rozmyšlenou vůbec nepotřebovali.

Respondenti:

L1...první dojem byl dobrý, tenkrát mi pan ředitel řekl, že by byl rád, abych nastoupila...pracoval zde můj přítel a stěhovala jsem se za ním do Prahy, byla jsem okamžitě rozhodnutá o přijetí nabídky...,

L2...dobrý dojem, přímé jednání a vstřícnost, sice horší mzdové podmínky, ale větší pracovní volnost...,

- L3...dobrý dojem s prvního setkání, okamžitě jsem byl rozhodnutý nastoupit...,
 L4...velice dobrý...odcházela jsem s pocitem, že se mi tady líbí a že bych tady chtěla pracovat...
 L5...pozitivní, přátelská atmosféra, hezké oddělení a společnost...
 L6...jednoznačně pozitivní...vše vedlo k rychlému uzavření pracovní smlouvy...

5. **Jak proběhl Váš první den ve společnosti, byl/a jste seznámen/á co je potřeba před nástupem?** Noví zaměstnanci se shodují na tom, že byli uvedeni na pracoviště spolupracovníkem. Někteří byli představeni, nebo provedeni po budově a víceméně ihned začali ordinovat za asistence zkušené sestry. Zcela chybí systematické pojetí prvního dne, což je závažný nedostatek.

Respondenti:

- L1...neutrální, tehdejší hlavní setra mě představila sestřičkám na oddělení, představila mě i v některých dalších ambulancích a to bylo v podstatě vše...před nástupem jsem doložil požadované doklady a absolvoval lékařskou prohlídku...,
 L2...jednalo se o novou ambulanci, která nebyla ještě zcela dovybavená přístroji...byla jsem tedy cca týden ve vedlejší ambulanci a tam se mi věnovala zkušená lékařka...před nástupem jsem dodala materiály a posla vstupním školením...v den nástupu jsem obdržela pracovní smlouvu...,
 L3...byl jsem uveden do ambulance, kde byla sestřička...seznámila mě s provozem a ihned jsme začali pracovat...před nástupem jsem doložil diplom a vyplnil osobní dotazník, potom jsem obdržel pracovní smlouvu...,
 L4...první den byl spíše seznamovací, byla mi představena sestřička, ambulance a počítačový program, ...další den jsem již pracovala...před nástupem jsem musela absolvovat kolečko na personálním oddělení a jít na vstupní lékařskou prohlídku
 L5...hlavní sestra mě představila na oddělení, sestřičky mě učily s počítačovým programem... a pak nastala standardní práce...před nástupem jsem dodala požadované materiály a obdržela pracovní smlouvu...,
 L6...stávající zaměstnanec...

6. **Co si představíte pod pojmem adaptační proces?** Lékaři vnímají adaptační proces jako úvodní část jejich pracovního poměru. Zmiňují různé kroky a činnosti, ale nikdo z nich nezmiňuje další vzdělávání, nebo dlouhodobější proces. Z toho

Ize odvodit, že v předchozích zaměstnáních byl adaptační proces pojímán spíše tradičně.

Respondenti:

L1...seznámení s novými spolupracovníky, s novým prostředím a lokálními zvyky...,

L2...období, kdy si jedinec přivyká na nové skutečnosti v novém zaměstnání...,

L3...seznámení se všemi možnostmi práce a požadavky zaměstnavatele...,

L4...zvyknutí si v novém pracovním prostředí...na novou zdejší kulturu...,

L5...seznámení s kolegy a pracovištěm...taky s novými pracovními úkoly...,

L6...přizpůsobení se na konkrétní druh práce, na pracovní prostředí a kolektiv...

7. **Jak probíhal adaptační proces při vstupu do této společnosti?** Opět je třeba konstatovat, že firma neklade přílišný důraz na první dojem. Výhodou je, že lékaři jsou vesměs jedinci schopní samostatné práce, dokážou sami vyhledávat informace a pracovat s nimi.

Respondenti:

L1...měla jsem podporu kolegů...někdy je lepší, když Vás hodí do vody a musíte plavat...když někam přijdu, rozhlédnu se a začnu pracovat...,

L2...kolegové byli vstřícní, měla jsem výhodu v tom, že jsem snadno adaptovatelná a přizpůsobivá...,

L3...z mé strany velmi rychle, nepotřeboval jsem nějaké dlouhé zaškolení...sestřička mi byla k ruce a vše potřebné mi ukázala ...,

L4...kolegové mi byli k ruce, pomáhali mi a radili v případě potřeby...se sestřičkou jsme se brzy sebraly...,

L5...seznámila jsem se s kolegy a pracovištěm a začala normálně pracovat...vše jsem poznávala za chodu...,

L6...bez problémů, předpisy a vyhlášky jsem si nastudoval předem...žádnému poučení se mi nedostalo...hodili mě do vody a já musel plavat...

8. **V čem byl pro Vás prospěšný?** Lékaři potvrzují, že dávají přednost samostatné činnosti a nemají problém se takovému postupu přizpůsobit. Tím se ale organizace zbavuje možnosti navázat těsnější kontakt, ovlivnit vnímání nových

kolegů a případně ho hned v úvodu usměrnit. Opět je pomíjen efekt prvního dojmu.

Respondenti:

L1...jsem samostatná...nepřemýšlela jsem o tom...hodili mě do vody a já musela plavat...,

L2...ráda se učím novým věcem...v podstatě je to o novém prostředí a kultuře společnosti...metody léčení jsou stejné...,

L3...zaučení v počítačovém programu...,

L4...jako nový člověk jsem se musela vše rychle naučit a k tomu jsem měla kolem sebe kolegy...,

L5...v přístupu nových kolegů v případě potřeby...,

L6...v ničem...vše jsem si sám nastudoval a ordinoval co nejlíp to šlo...

9. **Měl/a jste určeného školitele?** Jednoznačně je vnímána absence přiděleného kouče, mentora, či prostě jen kolegy, který by je provedl prvními okamžiky a byl jim i nadále k dispozici.

Respondenti:

L1...určeného školitele jsem neměla...,

L2...ne, neměla jsem určeného školitele...,

L3...ne, svého školitele jsem neměl...,

L4...konkrétního školitele jsem určeného neměla...,

L5...konkrétního školitele jsem určeného neměla...,

L6...ne, neměl...

10. **Obdržel/a jste informace o tom, na koho se v určitých případech obracet?** Lékaři sice mají možnost obrátit se o radu na kolegy, ale to je z pohledu firmy naprosto nedostačující, nebo dokonce nebezpečné. Organizace tak poskytuje prostor pro vytváření paralelních struktur, neformálních informačních toků a dějů, na které nemá žádný vliv.

Respondenti:

L1...ano, měla jsem se obracet na kolegy, případně vedoucího lékaře...,

L2...noc moc konkrétní informace to nebyli...prostě jsem se ptala všude možně...,

L3...moc ne, ale sestřička mi radila, na koho se v případě potřeby můžu obracet...,

L4...bylo mi řečeno, že jsou vedle v ambulancích kolegové na které se v případě potřeby můžu obracet...,

L5...ano, na kolegy z oddělení...,

L6...měl jsem zkušenou sestru a ta mi radila na koho se obrátit...

11. **Jak vnímáte začlenění do kolektivu?** Potvrzení velmi dobré atmosféry, dobrých mezilidských vztahů a vstřícného prostředí. Je nezbytné takové prostředí podporovat a rozvíjet, protože velmi pozitivně ovlivňuje motivaci lidí.

Respondenti:

L1...jako bezproblémové, přátelské...,

L2...kolektiv jsme dobrý, zpravidla si všichni vyhoví...,

L3...velmi dobře, kolegové jsou přívětivý a milý...,

L4...je zde dobrý kolektiv a spoustu milých a příjemných lidí se kterými si rozumím...,

L5...velmi kladně, bez problémů jsem zapadla...,

L6...kolektiv mě přijal velmi dobře, začlenil jsem se rychle...

12. **Jak rychle jste si zvykl/a na nová pravidla (kulturu) ve společnosti?** U lékařů se předpokládá vyšší míra samostatnosti a s ní souvisí i lepší schopnost adaptace. I z tohoto důvodu patrně této skupině lidí nebude činit problém přizpůsobit se dané firemní kultuře.

Respondenti:

L1...velmi rychle...nečiní mi problém se přizpůsobit...,

L2...vzhledem k lepším pracovním podmínkám ihned...,

L3...v podstatě okamžitě a bez jakýchkoliv problémů...,

L4...asi během měsíce, nejdéle mi trvalo seznámení se všemi vnitřními předpisy...,

L5...rychle, asi do měsíce...,

L6...poměrně rychle...

13. **Porovnejte adaptační proces s adaptačním procesem v předešlém zaměstnání.** Odpovědi ukazují na rozdílné vnímání adaptačního procesu, a to je i znakem nejednotného vnímání této části firemní kultury. Pokud by byl postup jasně daný a podchytil neformální část vztahů, jistě by bylo možné jej naladit tak, aby byl vnímán jednoznačně.

Respondenti:

L1...nelze srovnat...do předešlého zaměstnání jsem nastupovala v roce 1985, tehdy se takové věci neřešily...,

L2...u předešlého zaměstnavatele jsem měla vše přesně dané...,

L3...u předešlého zaměstnavatele probíhal adaptační proces obdobně...,

L4...zde to bylo lepší...je to tu menší a přátelštější kolektiv...,

L5...tento byl lepší, zde jsem se zapracovala a šila rychleji...,

L6...nelze srovnat...pracoval jsem u ozbrojených jednotek...tam je vše řízeno řádem, předpisy a striktně...

14. **Zaregistroval/a jste v průběhu adaptačního procesu nějaké nestandardní kroky?** Všichni respondenti se jednoznačně shodli, že nestandardní kroky nezaznamenali, kromě toho, že neměli určeného jednoho konkrétního školitele.

Respondenti:

L1...žádné nestandardní kroky jsem nevnímala...,

L2...pouze to, že jsem neměla zcela dovybavenou ordinaci, ale chápu to, dodání trvá to dlouhou dobu...,

L3...ne, ne, nezaznamenal...,

L4...ne, nezaregistrovala...možná to, že jsem neměla určeného jednoho školitele...,

L5...ne...,

L6...v mém případě ne...

15. **Navrhněte úpravu adaptačního procesu, která by podle Vás vstup novým zaměstnancům do společnosti usnadnila.** Jako červená nit se celým výzkumem vine absence kouče, nebo mentora. Ten by dal adaptaci řád, pravidla a vedl by jí potřebným směrem. Objevují se i zmínky směřované k neexistenci instrukčního setu, jakési brožury nebo manuálu, kde by byly soustředěny nejdůležitější informace, které nový člen týmu potřebuje.

Respondenti:

L1...konkrétní pravidla, kdy, kde, co se naučit, jméno konkrétního školitele, telefonní seznam...,

L2...určení konkrétního školitele, představení kolegům, častější zájem nadřízeného pracovníka...,

L3...určení jména školitele, který by nového zaměstnance představil kolegům, ukázal mu polikliniku a seznámil ho s vnitřními předpisy a taky to, na koho se v určitých věcech obracet...,

L4...určení konkrétního školitele, který by se novému zaměstnanci věnoval, manuál, který by obsahoval základní informace – telefonní seznam, organizační strukturu a podobně...,

L5... určit konkrétní osobu, na kterou by se nový zaměstnanec mohl obracet pro radu, specifikovat požadavky na konkrétního zaměstnance, dostupnost a vstřícnost konkrétního školitele, častější kontakt s nadřízeným pracovníkem...,

L6...jednoznačně konkrétního školitele, který nového zaměstnance zapracuje a ukáže mu fungování společnosti...

Získávání lékařů představuje v obrovské konkurenci velmi náročný úkol a je nezbytné používat všechny dostupné metody a kreativitu. Nabízené podmínky i samotný proces nástupu je konkurenceschopný a dobře zvládnutý. Protože lékaři mají velmi striktně stanovený, extrémně náročný předpis individuálního vzdělávání, je jeho začlenění do systému kontinuální adaptace více než vhodné. Ve všech dotaznících se objevilo volání po přidělení kouče, nebo mentora. Navázat roční hodnocení na další vzdělávání je možné. Výhodou je vyšší inteligence a z ní vyplývající samostatnost a vnitřní motivace.

Nelékaři: bylo osloveno 6 sestřiček, které adaptačním procesem prošly v letech 2009 až červen 2017.

Výzkumné otázky a shrnutí odpovědí:

1. **Kde jste se dozvěděl/a o volném místě ve společnosti POLIKLINIKA AGEL Praha?** Stále roste význam moderních metod získávání nových pracovníků. Vzhledem k dobré pověsti zaměstnavatele je zde pozoruhodně vysoké procento lidí, kteří si jej našli sami.

Respondenti:

N1...na webových stránkách společnosti a ČAS...,

N2...od stávajícího zaměstnance...,

N3...na internetu na inzertním portálu a na webových stránkách...,

N4...polikliniku jsem znala, pracovala tam i moje kamarádka, poslala jsem CV přímo hlavní sestře...,

NL5...na webových stránkách ČAS...,

N6...na webových stránkách ČAS...

2. **Za jakou dobu Vás kontaktoval někdo ze společnosti a domluvil si s Vámi schůzku?** Opět se potvrzuje, že jak personální oddělení, tak přímí nadřízení chápou význam co nejrychlejšího kontaktování uchazeče a jeho podchycení. To je i pozitivně vnímáno samotnými uchazeči.

Respondenti:

N1...téměř okamžitě, do druhého dne mi volala hlavní sestra a domluvili jsme se na setkání...,

N2...myslím si, že do týdne mi volali z personálního oddělení, s termínem se mi velmi přizpůsobili...,

N3...asi do týdne, volala mi hlavní sestra a sladily jsme si termín setkání...,

N4...myslím si, že do týdne, zavolala mi hlavní sestra a hned druhý den jsme se setkaly...

N5...nepamatuji si přesně, ale asi do týdne, volala mi hlavní sestra a domluvily jsme se na setkání...,

N6...z personálního oddělení mě kontaktovali asi do hodiny a hned druhý den jsem se setkala s hlavní sestrou...

3. **Jak probíhalo první setkání?** Silně je vnímána pozitivní atmosféra na pracovišti. Zde je dobře ošetřen princip prvního dojmu. Dochází k tomu přirozeně, bez institucionálního zakotvení, nebo nařízení. Bylo by vhodné na tento moment navázat.

Respondenti:

N1...mluvili jsme o požadavcích a představách obou stran, bylo to příjemné setkání...,

N2...v přátelské atmosféře, pro mě nadstandardně a mile a s pochopením k mé složité situaci s odchodem z minulého zaměstnání...,

N3...sešla jsem se s hlavní sestrou a povídaly jsme si o tom do jaké ambulance hledají sestru a také o mých zkušenostech a představách...,

N4...bylo takové přirozené setkání s hlavní sestrou...řekly jsem si požadavky na sestru a na moji mzdu...,

N5...nebylo to nic naškrobeného a oficiálního, ale příjemné popovídání s hlavní sestrou...,

N6...první setkání bylo příjemné a přátelské, vyměňovaly jsme si informace...já mluvila o svých zkušenostech a hlavní sestra o tom, koho hledají...

4. Jaký byl Váš dojem z prvního setkání? Viz předchozí bod.

Respondenti:

N1...schůzka proběhla více méně v neformálním stylu, hezky jsme si popovídali, měl jsem čas na rozmyšlenou...,

N2...velmi dobrý, reference jsem na společnost měla kladné a ty se mi při pohovoru potvrdily...,

N3...velmi dobrý, hlavní sestra byla velmi milá, která věděla, co potřebuje a koho hledá...měla jsem čas na rozmyšlenou, ale asi v tu chvíli jsem byla již pro nástup rozhodnutá...,

N4...dobrý, hlavní sestra mě seznámila s náplní práce a chodem společnosti, dokonce mě zavedla k paní doktorce, abychom se poznaly...hned jsme se domluvily na spolupráci a do týdne jsem nastoupila...,

N5...hlavní sestra mi vysvětlila vše co od nové sestry požadují, ptala se mě na mé zkušenosti a řekla mi pár věcí i o společnosti...dojem ze setkání jsem měla moc dobrý...,

N6...můj první dojem byl víc než dobrý...příjemné prostředí, atmosféra, moc milý a vstřícný personál, hlavní sestra mě seznámila s panem doktorem a ukázala mi budoucí ambulanci...obě strany jsme si pláclly hned ten den...

5. Jak proběhl Váš první den ve společnosti, byl/a jste seznámen/á co je potřeba před nástupem? Dobře vnímaný první den je vynikající základ pro budování dalších vztahů. Další potvrzení toho, že v první fázi zřejmě bude třeba měnit pouze detaily.

Respondenti:

N1...první den byl takový odlehčený, seznamoval jsem se s kolegy a pracovní náplní...před nástupem jsem dodal na osobní oddělení požadované dokumenty a obdržel pracovní smlouvu...,

N2...seznamovala jsem se s provozem, vnitřními předpisy, kolegyně mě přijaly a ukazovaly vše potřebné...před nástupem jsem byla v kontaktu s personálním oddělením, dodala jim požadované a oni mi předali pracovní smlouvu...,

N3...pozitivně, zaučovala mě sestřička z vedlejší ambulance...vše mi postupně ukazovala a vysvětlovala...hlavní sestra mě dovedla na osobní a tam jsem se domluvili co je potřeba před nástupem dodat...,

N4...prvním dnem mě prováděla kolegyně z oddělení, ukázala mi počítačový program, polikliniku a některé kolegy...pak už jsem byla u mojí doktorky ...na personální oddělení jsem dodala doklady o vzdělání a vyplnila osobní dotazník, lékařskou prohlídku jsem absolvovala těsně před nástupem, pak jsem dostala smlouvu...,

NL5...myslím, že dobře...sice mi to moc nešlo, ale byl jsem motivována a povzbuzována ostatními kolegy...první den byl seznamovací...na personálním oddělení mi řekli co vše musím před nástupem dodat...,

N6...do nové práce jsem se těšila, byla jsem zvědavá, co mě čeká...sestřička, která mě ten den zaučovala byla moc milá a ochotná...n personální jsem předala požadované dokumenty a pak jsem dostala smlouvu.

6. **Co si představíte pod pojmem adaptační proces?** Sestry vnímají adaptační proces jako první krok. To je plně v intencích tradičního pojetí. Nikde se neobjevuje vazba na další působení ve firmě. Na rozdíl od lékařů, kteří znají postupy v dalším vzdělávání sestry adaptaci nespojují s odborným vzděláváním, ani s dalšími formami osobního rozvoje.

Respondenti:

N1...zapadnout do kolektivu bez ztráty kytičky...,

N2...proces zapracování se, pochopení organizační struktury, stmelení se s kolektivem...,

N3...aklimatizace v úplně novém prostředí, seznámení s kolegy a naučení se nových pracovních postupů...,

N4...začlenění člověka do kolektivu, seznámení s pracovištěm a náplní práce...,
N5...stávající zaměstnanec...zapojení se do nového pracovního režimu a seznámení se s požadavky zaměstnavatele...,
N6...socializaci nového zaměstnance v novém prostředí, seznámení s danou prací....

7. **Jak probíhal adaptační proces při vstupu do této společnosti?** Viz předchozí bod.

Respondenti:

N1...byl jsem seznámen s provozem pracoviště, s kolegy, a proveden celou společností, dále jsem se adaptoval vlastní cestou...,
N2...kolegyně mi sdělovaly a ukazovaly vše potřebné...,
N3...velmi kladně, již dříve jsem u lékaře stejné odbornosti pracovala, zaučovat jsem tedy moc nepotřebovala, kromě počítače a vnitřních předpisů.....,
N4...mám pocit, že jsem byla tak trochu vhozená do vody, ale nevadilo mě to...,
N5...kolegové i paní doktorka mi pomáhali, takže jsem to díky nim vše zvládla...,
N6...stále jsem se učila něčemu novému, pomoc kolegů jsem velmi ocenila...

8. **V čem byl pro Vás prospěšný?** Nový člen týmu cítí podporu spolupracovníků, ale nikdo nezmiňuje přispění organizace k této atmosféře. Je třeba zaměřit se na to, aby zaměstnanci dobrou atmosféru měli podvědomě spojenou s firmou, s institucí, a nejen s konkrétními kolegy.

Respondenti:

N1...prospěšný byl v představení kolegů a seznámení s provozem...,
N2...měla jsem možnost seznámit se se všemi procesy a postupy...,
N3...naučení se nových věcí...,
N4...měla jsem kolem sebe kolegy, kterých jsem se mohla na cokoliv zeptat...,
N5...nebyla jsem na vše sama a kolegové mi v případě potřeby pomáhali...,
N6...řádně jsem se zaškolila, zapracovala, naučila se pracovat dle zvyklostí společnosti a dle zvyklostí lékaře...

9. **Měl/a jste určeného školitele?** Stejně jako u lékařů je silně pocíťována absence jasně určeného mentora nebo kouče, který by ve smyslu předchozího bodu měl

pozitivní věci při nástupu ukotvit jako zásluhu dobře vedené organizace a kvalitního vedení.

Respondenti:

N1...zřejmě se jednalo o moji paní vedoucí, v době mého nástupu se to ale asi moc neřešilo.....,

N2...konkrétního školitele jsem určeného neměla, ale kolegyně mi moc pomáhaly a vždy dobře poradily...,

N3...neměla...,

N4...ne, určeného školitele jsem určeného neměla...,

N5...ne, neměla jsem určeného konkrétního školitele...,

N6...konkrétního školitele jsem určeného neměla...

10. Obdržel/a jste informace o tom, na koho se v určitých případech obracet?

Zde se opakovaně projevuje velmi dobrá kvalita neformálních struktur a kolegiálního přístupu spolupracovníků. Při nástupu se pracovník seznámí s kolegy a ti sami od sebe nabídnou pomoc.

Respondenti:

N1...nic moc konkrétního...ptal jsem se kolegů na pracovišti...,

N2...ano, obdržela, ale často jsem to pletla...ptala jsem se hlavně kolegyně sestřiček...,

N3...ano, paní doktorka byla již delší dobu ve společnosti, měla seznam osob, na které se v určitých případech obracet...dále jsem využívala rad služebně starších kolegyně...,

N4...ano, na hlavní sestru...nechodila jsem ale za ní a žádala o radu kolegyně...,

N5...ano, měla jsem se obracet na určené kolegyně a na hlavní sestru...,

N6...ano, byly mi představeny moje nové kolegyně s tím, že se na ně v případě potřeby můžu obracet...

11. Jak vnímáte začlenění do kolektivu? Viz předchozí body.

Respondenti:

N1...jako důležitou věc...myslím si, že jsem zapadl dobře...,

N2...velmi dobře, jsem v práci zase po delší době spokojená a těším se sem...,

N3...dobrý, paní doktorka se stala mojí kamarádkou, kolegové jsou také fajn...,

N4...kolektiv je tu dobrý, dokonce se s některými scházíme i po pracovní době...,

N5...myslím, že jsem do kolektivu zapadla bez problémů...,

N6...začlenění vnímám velice kladně...po pár dnech jsem měla pocit, jako kdybych tady pracoval už delší dobu...

12. **Jak rychle jste si zvykl/a na nová pravidla (kulturu) ve společnosti?** Firemní kultura jako institut zde není chápána příliš jasně.

Respondenti:

L1...nezvykl, ale pravidla respektuji...práci mám rád a dobré kolegy kolem sebe...,

L2...celkem rychle, bylo to tím, že se ke mně všichni hezky chovali...,

L3...rychle, asi do měsíce...líbilo se mi tady a šlo to tak nějak samo...,

L4...přesnou dobu nevím, ale bylo to celkem rychle, všichni kolem mě byli příjemní...,

N5...docela rychle, neměla jsem problém, ačkoliv jsem nikdy v tak velkém kolektivu nepracovala...je mi tady dobře...,

N6...velice rychle...nemám problém se adaptovat, respektuji vše, co je dané a snažím se vše dodržovat...

13. **Porovnejte adaptační proces s adaptačním procesem v předešlém zaměstnání.** Zaměstnanci zřejmě příliš dobře nechápu, co mají pod pojmem adaptační proces chápat. Tak velká a dobře fungující organizace by měla dát tomuto kroku jasný rámec a silně ho prezentovat jako součást firemní kultury.

Respondenti:

N1...pracoval jsem v kanadské firmě, tam byla firemní kultura zcela jinak nastavená...,

N2...v minulém zaměstnání adaptační proces neprobíhal žádný...,

N3...tady to bylo lepší, přístup kolegů byl úžasný...,

N4...byla jsem dlouho na rodičovské dovolené, ale v předešlém zaměstnání to probíhalo skoro stejně...,

N5...nemohu posoudit, v předešlém zaměstnání se jednalo o jednu soukromou ambulanci a lékaře, který mě vedl...,

N6...adaptační proces v minulém zaměstnání probíhal hodně podobně jako tady...

14. **Zaregistroval/a jste v průběhu adaptačního procesu nějaké nestandardní kroky?** Zde jsou vidět první náznaky toho, že noví zaměstnanci cítí nepříliš kvalitně prováděné další kroky v adaptaci.

Respondenti:

N1...no adaptačním procesu v tom pravém slova smyslu nemůže být řeč...,

N2...ne, nezaregistrovala...,

N3...ne, nezaregistrovala...,

N4...ne, ne, až na to, že to nebyl ten pravý adaptační proces...,

N5...nezaregistrovala...,

N6...žádné nestandardní kroky jsem nezaznamenala...

15. **Navrhněte úpravu adaptačního procesu, která by podle Vás vstup novým zaměstnancům do společnosti usnadnila.** Jasně potvrzené všechny předchozí odpovědi.

Respondenti:

N1...systém, metoda, jasně a všeobecně respektovaná pravidla, stanovení školitele, představení kolegů...prostě takovou kuchařku...,

N2...ideální je mít po celou dobu adaptace jednoho určeného školitel, proškolení s počítačem před nástupem, provedení po poliklinice, sdělit informace o společnosti, organizační kultuře, benefitech a podobně...,

N3...mít vlastního služebně staršího a zkušenějšího kolegu jako školitele, který seznámí nováčka se vším potřebným, dále by byla vhodná nějaká příručka, něco jako manuál na to, aby nováček věděl, kdy a v jakém případě se může obracet na kolegy a podobně...,

N4...vzájemné představení mezi zaměstnanci, určení školitele, který nového zaměstnance povede celou dobu adaptace, stručnější telefonní seznam s krátkým úvodem, co konkrétní zaměstnanci dělají a kdy se na ně obracet...,

N5...větší zájem hlavní sestry, například týdenní setkání s dotazy, zda něco zaměstnanci nepotřebují, aby byla jedna školitelka, která by byla vždy na blízku v případě potřeby ...,

N6...jeden školitel, nějaká příručka seznámení s novými kolegy a provedení poliklinikou...

Stejně jako u lékařů je další vzdělání dané zákonem. Ve skupině nelékařského personálu se jedná většinou o ženy, které hodně dají na atmosféru, vztahy a komunikaci. Musí mít pocit, že bez nich to nejde, jsou zásadní pro kvalitu provozu, jako seržanti v armádě. Cítí potřebu mít k ruce spíše pomocníka, někoho na popovídání, než odborného kouče (odborně jsou velmi dobré). Samy by mohly dělat zčásti mentory pro lékaře, kteří je vnímají jako zásadní oporu – hlavně ve vztahových záležitostech (kde co najde, na koho se obracet, co kdo dělá).

Administrativa: bylo osloveno 6 administrativních pracovníků, kteří adaptačním procesem prošli v letech 2009 až červen 2017.

Výzkumné otázky a shrnutí odpovědí:

1. **Kde jste se dozvěděl/a o volném místě ve společnosti POLIKLINIKA AGEL Praha?** I ve skupině administrativních pracovníků je velmi častým prostředkem hledání nové práce internet. Objevují se i lidé přicházející na základě referencí. To zřejmě vychází ze skutečnosti, že požadavky na administrativní zaměstnance nejsou tak specifické jako u lékařů a sester, a díky tomu je množina potenciálních uchazečů širší.

Respondenti:

A1...prostřednictvím známého, který zde již pracoval...,

A2...volné místo jsem našla na pracovním portálu na internetu...,

A3...přes známého, který tu již pracoval a byl tady spokojený, jenže v době, když jsem odeslala životopis, bylo místo již obsazené...,

A4...já poslala svůj životopis na personální oddělení i přesto, že žádné volné nebylo...doufala jsem, že se mi ozvou, kdyby se nějaké uvolnilo a zaujal je můj životopis...,

A5...na webových stránkách společnosti...,

A6...na internetu JobDnes...

2. **Za jakou dobu Vás kontaktoval někdo ze společnosti a domluvil si s Vámi schůzku?** Rozdílná doba prvního kontaktu zřejmě vychází z různých kanálů i rozmanitějších pracovních pozic. Je třeba tento čas zkrátit na minimum a dát alespoň uchazeči najevo zájem.

Respondenti:

A1...přesně si to nepamatuji, ale myslím si, že to bylo zhruba tak dva týdny...,
A2...velmi brzy, životopis jsem posílala v pátek a hned v pondělí mě kontaktovala personalistka...,
A3...na odpověď jsem čekala několik týdnů...jak jsem později zjistila, poptávané místo bylo již obsazené a vytvářelo se pracovní místo nové...,
A4...obratem mě z personálního oddělení kontaktovali, že žádné volné místo nemají...cca za měsíc mi nabídli místo, které se uvolnilo...,
A5...zhruba za tři dny...,
A6...přibližně do 14 dnů, schůzku jsme si domluvili ještě na ten samý den odpoledne...

3. **Jak probíhalo první setkání?** Opakuje se pozitivní první dojem a vnímání příjemné atmosféry ve firmě. To je ale opět spojováno s konkrétním člověkem, a ne s organizací.

Respondenti:

A1...s nadřízenou...bylo mi vysvětleno co by bylo mojí pracovní náplní a byli mi podány základní informace o společnosti...,
A2...na první setkání si dodnes pamatuji...setkala jsem se přímo s mojí nadřízenou, obdržela jsem informace o nabízené pozici i o společnosti a benefitech...,
A3...pohovor se ze začátku nesl ve velmi oficiálním a seriózním duchu, později jsme si povídali o všem možném a atmosféra se zcela uvolnila...bylo to příjemné popovídání...,
A4...v přátelské atmosféře s nadřízenou a personalistkou...trvalo to asi 30 minut...povídali jsme si o náplni práce a mých zkušenostech...,
A5...sešel jsem se s nadřízeným a povídali jsme si o nabízené pracovní pozici, mých zkušenostech, benefitech, firemní struktuře a důvodech mé změny zaměstnavatele ...,
A6...probíhalo v neoficiálním duchu s nadřízeným pracovníkem a personalistou, mluvili jsme o dané pozici, náplni práci a vzájemných představách...

4. **Jaký byl Váš dojem z prvního setkání?** Viz předchozí body

Respondenti:

A1...ze setkání jsem měla dobrý pocit...z prostor mého budoucího pracoviště to již bylo horší...,

A2...i napříč hodně velké nervozity jsem měla z pohovoru dobrý pocit...,

A3...byla jsem hodně nervózní, nejdříve bylo setkání na formální úrovni, pak se atmosféra uvolnila, a nakonec jsem byla z pohovoru celkem nadšená...

A4...jednalo o přátelské popovídání, dojem jsem měla dobrý, nabízená pozice pro mě znamenala velkou výzvu a učení se spoustu nového...,

A5...velmi pozitivní, profesionální přístup, příjemné pracovní prostředí i personál, který jsem ten den potkal...,

A6...kladný, polikliniku jsem znal z vyprávění, byl jsem přesvědčený, že je to dobrý zaměstnavatel...

5. **Jak proběhl Váš první den ve společnosti, byl/a jste seznámen/á co je potřeba před nástupem?** První den je vesměs vnímán velmi rozpačitě. Protože se jedná o rozdílné pozice, bylo by více než kde jinde vhodné ustanovit jasná pravidla, jasný postup a jasně daného kolegu, který bude určen jako mentor.

Respondenti:

A1...první den jsem se setkala s některými kolegy a začala se seznamovat s náplní práce...ano, bylo mi řečeno, co mám před nástupem doložit...,

A2...asi standardně...představování, instalace počítačů, a postupné zaučování...před nástupem jsem byla v kontaktu s personálním oddělením, řekli mi co mám doložit...,

A3... nová kolegyně mi ukázala své nové místo, představila mě kolegům a dala mi vnitřní předpisy k nastudování...na personální oddělení jsem dodala potřebné dokumenty a obdržela pracovní smlouvu...,

A4...kolegyně na mě neměly moc čas, a tak jsem kopírovala nějaké dokumenty a dívala se, co dělají...procházela jsem směrnice a postupně se seznamovala s pracovními úkoly...hned při pohovoru jsem obdržela informace co musím dodat, abych mohla nastoupit...,

A5...pracovní místo bylo delší dobu neosazené, neměl mi ho kdo předat...prohrabával jsem se papíry, počítačem a všemi úkoly...na osobním mi dali instrukce co musím dodat...,

A6...seznamoval jsem se s pracovní náplní, úkoly a spolupracovníky...hned po přijmutí pracovní nabídky mi z personálního oddělení zaslali potřebné informace, které jsem doložil...

6. **Co si představíte pod pojmem adaptační proces?** Opakují se jak výrazy, tak schémata z předchozích dvou skupin zaměstnanců. Adaptace je chápána jako úvod, začátek nového zaměstnání a seznámení s novým prostředím.

Respondenti:

A1...začlenění do stávajícího celku...,

A2...postupné zapracování nového zaměstnance, seznamování s vnitřními předpisy, prací, kolektivem, zdejší atmosférou...,

A3...je to proces, v průběhu, kterého si nový zaměstnanec zvyká na novou práci a kulturu společnosti...,

A4...zapracování se a seznámení se všemi pracovními činnostmi a směrnicemi ...,

A5...celkové seznámení s firemní kulturou, pracovními činnostmi a kolegy...,

A6...seznámení s náplní práce, požadavky zaměstnavatele, spolupráce s kolegy...

7. **Jak probíhal adaptační proces při vstupu do této společnosti?** Dá se říct, že administrativní pracovníci žádný adaptační proces neabsolvovali. Je cítit, že atmosféra v oblasti administrativy není tak dobrá jako v předchozích dvou skupinách. Tam stačily dobré vztahy a pozitivní přístup kolegů. Zde tomu tak není.

Respondenti:

A1...základní údaje mi sdělili na personálním oddělení, ty pracovní mě sdělil nadřízený pracovník, ale adaptovat v tom pravém slova smyslu se musí nový pracovník sám...,

A2...mě se vším seznámila moje nadřízená...s náplní práce, chodem polikliniky i s některými kolegy...ale není to prý standardní postup, ostatní THP pracovníci prý takové štěstí neměli...,

A3...probíhal tak trochu nárazově, šlo o nově zřízené místo, nepředávala se žádná agenda...,

A4...myslím, že dobře, snažila jsem vše rychle naučit, bylo toho hodně, kolegové na mě neměli čas...musela jsem hlavně sama...,

A5...neměl jsem adaptační proces, nebyl nikdo, kdo by mě zaučoval, byl jsem hozený do vody a plaval jsem...,

A6...odlišně od mých představ, nikdo na mě neměl čas, administrativních pracovníků ubývá, práce se rozchází mezi lidmi a pak to takhle dobá...učil jsem se sám za pochodu...

8. **V čem byl pro Vás prospěšný?** I administrativní pracovníci cítí potřebu uvedení na pracoviště a podpory ze strany kolegů a organizace. Nových informací je mnoho a zjišťovat je pouze svépomocí je pracné a neefektivní. Proto je v zájmu organizace dát tomuto procesu řád a pravidla.

Respondenti:

A1...dozvěděla jsem se pravidla ve společnosti a mojí pracovní naplň...,

A2...mám takový pocit, že si adaptačním procesem stále procházím...stále je něco nového a učím se tedy pořád novým věcem...,

A3...naučila jsem se pracovat sama, nést odpovědnost, prosadit svůj názor a dělat logická rozhodnutí...,

A4...rady jsou vždy k nezaplacení, ty pomůžou vždy...,

A5...hodit do vody a plavat je taky dobrý, ale hodně jsem se ptal, abych zjistil, jak to fungovala před mým nástupem...,

A6...naučil jsem se hodně nových věcí a pracovních postupů...

9. **Měl/a jste určeného školitele?** Opět potřeba kouče, či mentora. Navíc se projevuje i nedostatek času a přípravy u kolegů, kteří se této činnosti ujali. Pokud dojde k ustanovení oficiálních zaškolujících pracovníků, mělo by vedení zohlednit tuto činnost v jejich pracovní náplni tak, aby měla skutečný smysl.

Respondenti:

A1...na začátku ano, ale dal mi přečíst pouze směrnice...pak jsem měla druhého školitel, ale ten pak na mě taky neměl čas...učila jsem se tedy sama...,

A2...ano, školitele jsem určeného měla...,

A3...určený školitel byl pouze na papíru, musela jsem se tím prokousávat sama...školitel na mě neměl čas...,

A4...ne, svého školitele jsem neměla...k ruce mi byly kolegyně...nebyl nikdo, kdo by se mi naplno mohl věnovat...,

A5...ne, nikdo takový nebyl, pracovní místo bylo pár měsíců neobsazené...omlouvou je to, že činnosti jsou dosti specifické a nikdo je neznal...,

A6...sice jsem měl určeného školitele, ale neměl na mě čas...byl velmi úkolován z vedení...

10. Obdržel/a jste informace o tom, na koho se v určitých případech obracet?

V administrativě jsou silněji vnímány vazby na konkrétního nadřízeného. Organizační struktura i náplň práce silněji oddělují jednotlivá oddělení, a i to lze vnímat jako negativní. Jistě by bylo vhodné, aby vedení obrátilo svou pozornost na těsnější svázání oddělení a budování mezilidských vztahů,

Respondenti:

A1...ano, obdržela, ale většinou mě poslali od jednoho k druhému...,

A2...tyto informace jsem dostávala postupně, vždy, když jsem je potřebovala...,

A3...oficiálně ne, ale po pár týdnech ve firmě jsem již věděla, na koho se obracet...,

A4...ano, moje kolegyně a nadřízená...,

A5...ano, vedení mi bylo k ruce...,

A6...ano, na mého nadřízeného...

11. Jak vnímáte začlenění do kolektivu? Názny rozdílné úrovně vztahů

v jednotlivých odděleních, nebo i kancelářích jsou silněji vnímány novými lidmi. To jistě souvisí s velmi rozdílnou pracovní náplní a zjevně i rozdílným přístupem nadřízených. Zde může být jisté nebezpečí pro budování firemní kultury.

Respondenti:

A1...pozitivně, kolektiv byl a je super, přijali mě bez problémů...,

A2...problémy se zapojením do kolektivu jsem neměla...,

A3...začlenění neproběhlo dle mých představ, očekávala jsem vřelé přivítání, ale skutečnost byla jiná.na nové kolegy bylo nahlíženo jako na vetřelce ...,

A4...dobře, první dny mi kolegyně moc nevěřily, myslely si, že to nezvládnou a vzdám to...nyní jsme kamarádky...,

A5...dobře, nemám problém se začlenit...,

A6...přijali mě dobře...

12. **Jak rychle jste si zvykl/a na nová pravidla (kulturu) ve společnosti?** Podle názoru autorky je znát, že úroveň vztahů v oblasti administrativy obecně je nepříliš dobrá. U profesně svázaných skupin je výrazně lepší jak přístup, tak očekávání.

Respondenti:

A1...celkem rychle, pravidla nebyla moc složitá...,

A2...výrazné problémy jsem neměla téměř s ničím...ve zdravotnictví jsem nikdy nepracovala a nového k učení bylo hodně...zvykla jsem si poměrně rychle...,

A3...žádná nová pravidla nebo kulturu jsem nezaregistrovala, fungování v nové společnosti mi připadalo přirozené...,

A4...neměla jsem požadované vědomosti a zkušenosti, bylo to tedy náročné...absolvovala jsem několik školení a kurzů...kultura společnosti je v pohodě a zvykla jsem si celkem rychle...,

A5...v podstatě hned, práce mě velmi zajímá a baví...,

A6...nemám problém s novým prostředím ani se seznamováním s novými lidmi...

13. **Porovnejte adaptační proces s adaptačním procesem v předešlém zaměstnání.** Každý jedinec si pod pojmem adaptační proces představuje něco úplně jiného. Potřeba dát mu jasné obrysy, jasnou definici a přesné postupy je naprosto nezbytná.

Respondenti:

A1...v předešlém zaměstnání nebyl adaptační proces takto rozsáhlý, ale bylo to asi tím, že jsem pracovala v rodinné firmě...,

A2...bohužel nemůžu posoudit, nemůžu porovnávat zdravotnictví a jiné odvětví...,

A3...v minulém zaměstnání nebyl adaptační proces...,

A4...tento byl pro mě velmi náročný, musela jsem se hodně učit...,

A5...všude je to v podstatě stejné, lidí, kteří by se mohli nováčkoví věnovat obecně moc není...,

A6...u předešlého zaměstnavatele mě zaučoval odcházející zaměstnanec, to byla velká výhoda...

14. **Zaregistroval/a jste v průběhu adaptačního procesu nějaké nestandardní kroky?** Nepřípravenost, přetížení nadřízených, nepříliš silná podpora. To jsou hlavní atributy nástupu. Je nezbytné pracovat na změně!

Respondenti:

A1...ne, pouze to, že nikdo neměl kapacitu se mi věnovat...chyběla jim jedna pracovní síla za kterou pracovali...,

A2...myslím, že ne...,

A3...můj školitel byl velice zaneprázdněný a neměl na mě čas, z mého pohledu zcela selhal...bral vše na lehkou váhu...,

A4...ne, ba naopak, přijali mě i když jsem nebyla ta, kterou hledali...neměla jsem požadované zkušenosti a vzdělání...,

A5...nezaznamenal...,

A6...nezaznamenal, až na to, pracovní stůl jsem obdržel až po zkušební době...do té doby jsem pracoval u kulatého stolu, který byl určen pro návštěvy...

15. **Navrhněte úpravu adaptačního procesu, která by podle Vás vstup novým zaměstnancům do společnosti usnadnila.** Chybějící systém koučování, absence „kuchařky“, nedostatek zpětné vazby, možná i zaměření se na systém nástupnictví, nebo na možnosti kariérního rozvoje. Takové pocity u nových kolegů jsou poměrně časté a bylo by vhodné je vnímat.

Respondenti:

A1...lépe vysvětlit pracovní pozici, lepší začlenění mezi kolegy, mít vlastního školitele po celou dobu adaptace, obdržet informace o nadřízenosti a podřízenosti organizace...,

A2...školitele IT, svého školitele...seznam se základními předpisy a telefonními čísly, pravidelné setkání se zaměstnanci ...,

A3...povinné školení zaměstnance se školitelem minimálně 1x týdně, kuchařku pro nové zaměstnance...,

A4...určení konkrétního školitele, ideálně končícího zaměstnance, důležité je nebát se ptát...,

A5...jednu osobu, která se v dané problematice orientuje a dokáže kdykoliv poradit, nějaký manuál se základními informacemi o společnosti a telefonním seznamem...,

A6...stanovit osobu, která by nováčka zaučovala, důkladné seznámení s náplní práce a kontakty na osoby, které můžou poradit...

V oblasti administrativy je proces nástupu a adaptace náročný v tom, že skupina těchto lidí není profesně homogenní. Jak lékaři, tak sestry jsou lidé, kteří mají podobné profesní a tím i lidské nastavení. Do administrativy přichází jedinci z různých prostředí a díky tomu jsou lidsky rozdílní. Vedení musí v této otázce vyvinout zvýšené úsilí k homogenizaci celé administrativy. Cestou je upevnění institucionalizovaných kroků, zejména v rámci adaptačního procesu. To však nesmí vyvolat dojem „utahování šroubů“. Opakují se stesky na nedostatek podpory po nástupu a poněkud chaotické zaškolování. Zřejmě se to opět netýká tolik odborných záležitostí, ale zejména vztahové oblasti.

Pokud shrneme hlavní body nástupní a adaptační části pracovního poměru, jsou u jednotlivých skupin zaměstnanců do určité míry podobné. Liší se v míře homogenity profesních skupin. Lékaři a sestry jsou profesně, a tudíž i lidsky nastavení podobně a mají pocit jisté výlučnosti. To je stmeluje a udržuje mezi nimi solidaritu, která dokáže do jisté míry nahradit pravidla. Díky tomu nepociťují tak silně nedostatky adaptačního procesu. To však nesnižuje nebezpečnost absence dalšího vedení adaptace. Administrativní pracovníci přicházejí z různých prostředí, a tudíž si přináší různé osobní preference a návyky. Jejich vnímání je tak značně rozdílné. Zřejmě je ale rozdílná i úroveň očekávání a díky tomu jsou odpovědi na jednotlivé otázky rozdílné. Firma by se měla zaměřit na větší homogenizaci skupiny prostřednictvím daných kroků, jejichž plnění bude vyžadovat. Vzhledem k celkové atmosféře v organizaci, která je pozitivní je ale nezbytné přizpůsobit formu tomuto typu firemní kultury. Zaměstnanci by neměli mít pocit, že se přístup obrací k direktivě, protože zejména mezi vzdělanějšími lidmi (lékaři) by to mohlo být přijato negativně. Vždy je nutné konkrétní zaměstnance naučit konkrétní náplň jejich práce, ale i systémové věci (viz sestry). Měli by mít mírný přesah do práce kolegů z důvodu zastupitelnosti. Pokud bude adaptační proces směřován jako systém propojený s kariéřním plánem, je nutné dát lidem možnost vybrat si, kam zaměří svůj další rozvoj, co by se chtěli učit. Je možné vytvořit systém nástupnictví a osobní plán profesního a funkčního rozvoje (kdo kam se ze své pozice může dostat).

6.2 Návrh na nový adaptační proces

Adaptační proces v současném stavu je vyhovující od personálního plánování až po první den nového zaměstnance v práci. Velmi dobře funguje ošetření administrativních náležitostí ze strany personálního oddělení. V okamžiku uzavření tohoto kroku autorka navrhuje zahájení druhé fáze adaptace, která by měla pokračovat po celou dobu zaměstnaneckého poměru. Jejím cílem by mělo být vytvoření individuálního plánu rozvoje, včetně způsobu hodnocení a odměňování při úspěšném plnění cílů. Tento individuální plán bude zahrnovat jak legislativou požadované vzdělávání, tak individuální cíle a umožní tak směřovat kariéru zaměstnance směrem, který sladí potřeby organizace i zaměstnance. Nejdůležitějším krokem je navázání na již existující systém hodnocení zaměstnanců. Ten je používán rutinně, nicméně neplní příliš dobře svou funkci. Každý rok při hodnocení by měl být projednán s pracovníkem další postup v plnění individuálního plánu. Postup při stanovení individuálního plánu by měl být otázkou diskuse mezi hodnoceným, jeho přímým nadřízeným a personalistkou, která zastupuje zájmy vedení společnosti. Klíčovou otázkou je dosažení shody. Pokud by v této fázi k dohodě nedošlo, bude celý systém kontraproduktivní a může velmi snadno u zaměstnance vyvolat pocit, že jím firma chce manipulovat a posouvat jeho kariéru směrem, který mu úplně nevyhovuje. Cíl podobných procesů je ale přesně opačný – má posílit sounáležitost mezi organizací a členem týmu, vytvořit loajálního a motivovaného pracovníka, který ví, že firma s ním počítá a poskytuje mu podporu v jeho rozvoji. Konkrétní kroky, které k takovému cíli vedou se dají rozdělit do tří částí:

1. Příprava hodnocení musí být směřována k budoucnosti. Nadřízený ve spolupráci s personalistkou vyhodnotí plnění osobních cílů s pohledem zaměřeným do budoucna. To znamená modifikovat formulaci hodnocení a místo prostých konstatování a diskuse o minulém období se soustředit na to, co znamená splnění minulých cílů do budoucna.
2. Samotné hodnocení by mělo být vedeno ve smyslu bodu číslo 1. Důležité je poučení z minulého období, ale pracovník musí cítit, že všem jde o budoucnost. Proto by měl být zdůrazňován zejména trend a spíše, než konkrétní data z minulosti by hodnotící měl sledovat tendence v osobním rozvoji tak, aby bylo v další části hodnotícího rozhovoru tato konstatování využít pro stanovení dalších postupných kroků. V této fázi je naprosto klíčová pečlivá příprava hodnotitelů tak, aby byli schopni zohlednit jak firemní, tak i legislativní požadavky na zaměstnance v dalších obdobích, a to i v relativně dlouhém časovém horizontu.

Kromě toho by měl zejména personalista být natolik empatický, aby uměl vnímat reakce hodnoceného a jeho osobní preference.

3. Hodnocení by mělo být organickou součástí jak minulého období, tak budoucích kroků. Proto musí hodnotitelé dokázat propojit oba požadavky – reálně a přesně zhodnotit minulost a precizně z hodnocení vytvořit návrh dalších kroků. To vyžaduje jak perfektní přípravu, tak vysoké individuální kvality. Hodnotitel by měl velmi rychle být schopen vystihnout směr, který bude přijatelný pro hodnoceného a zároveň bude vyhovovat zájmům organizace. Výstup z hodnocení může být předán okamžitě s tím, že další plán bude stanoven až poté, co si obě strany promyslí výsledky hodnocení. Toto je vhodné zejména proto, že směřovat celou kariéru na základě okamžitého rozhodnutí je velmi riskantní. Může totiž docházet i k situacím, kdy obě strany vyhodnotí dosavadní směřování kariéry jako méně vhodné a rozhodnou se společně jít jiným směrem. A to je natolik závažný krok, že vyžaduje pečlivé zvážení.

Další doporučené kroky:

1. Před nástupem nového zaměstnance:

- personalista telefonicky oznámí vybranému kandidátovi stanovisko o výběru (nevybraným pošle informativní e-mail),
- seznámí ho s tím, že mu pošle e-mail s podrobnými instrukcemi – co je třeba doložit (Příloha E),
- objedná ho na vstupní lékařskou prohlídku a ve stejný den i na proškolení IT (maximálně 10 dní před nástupem do pracovního poměru),
- v ten samý den předá kandidát personalistovi požadované doklady,
- personalista budoucího zaměstnance proškolí v BOZP, PO, KPR a hygieně rukou,
- seznámí ho se zásadami etického chování zaměstnanců skupiny AGEL,
- předá mu základní informace o společnosti,
- seznámí ho se základními vnitřními předpisy,
- seznámí ho s náplní práce,
- intranetem,
- vytvoří mu jmenovku,
- provede ho poliklinikou,
- vytvoří mu jmenovku,

- v den nástupu (před zahájení pracovního procesu) mu předá pracovní smlouvu, jmenovku, přístupová hesla a zavede ho nadřízenému pracovníkovi.
2. **Vytvoření příručky nového zaměstnance**, kterou by měli obdržet všichni nově nastoupivší zaměstnanci ve chvíli, kdy s nimi personalista vyřizuje nutné formality před nástupem. Příručka by měla obsahovat: základní informace o společnosti AGEL a.s., základní informace o společnosti Dopravní zdravotnictví a.s., informace o organizačním uspořádání POLIKLINIKY AGEL Praha, informace o informačním portále, informace o pracovní době a překážkách, informace o výplatě mzdy, informace o benefitech, informace o vzdělávání zaměstnanců, informace o absolvování lékařských prohlídek, informace o pracovních cestách, informace o kouření, podrobnější telefonní seznam včetně oddělení a jmen zaměstnanců.
 3. **Určení konkrétního školitele**, který by nebyl pouze uvedený v „Plánu zpracování nového zaměstnance“ a jeho existence by nebyla pouze položkou ve vnitropodnikové směrnici, ale školitel by skutečně existoval a plnil svojí funkci. Nezbytným předpokladem je vyhradit v jeho popisu práce prostor pro tuto důležitou činnost tak, aby byl s novým zaměstnancem skutečně v úzkém kontaktu a byl mu nápomocen alespoň po dobu zkušební doby. Vnitropodniková směrnice tuto problematiku řeší, ale výzkumným šetřením autorka zjistila, že školitel svojí funkci ve většině případů neplní.
 4. **Představení nového zaměstnance kolegům** – vytvoření stručného wordovského dokumentu s fotografií nového zaměstnance, ve kterém bude uvedené jméno zaměstnance, datum nástupu, název ambulance, ve které bude pracovat, odbornost a telefonní číslo na kterém nového zaměstnance bude možné zastihnout. Ideální by bylo obejít všechna pracoviště a osobně nového kolegu představit, ale to vzhledem k charakteru provozu není možné.
 5. **Pravidelné setkání se zaměstnanci** – mělo by probíhat jednou měsíčně. Vedení zastupované, pokud možno ředitelem by mělo odprezentovat změny a dění v nejvyšším vedení, strategické činnosti a vize společnosti. To je velmi důležitým krokem při posilování loajality a umožňuje každému zaměstnanci ztotožnění se s činností firmy. Zde by byl i vhodný prostor k představení nových kolegů.

6. **Proškolení IT** – v každé společnosti jsou používány standardní postupy a software, které lze najít i jinde. Typicky se jedná o operační systém, kancelářské a komunikační aplikace. V tomto případě je však používáno také specifické programové vybavení určené k vedení medicínské agendy. Zde je nezbytné kvalitní a rychlé zaškolení každého pracovníka tak, aby byl schopen jej používat.
7. **Provedení po poliklinice** – by mělo být součástí nástupního „rituálu“. Personalistka v rámci vyřizování vstupních formalit projde s nastupujícím celou budovu, ukáže mu prostory, které bude dotyčný používat v každodenním životě. Jde hlavně o jídelnu, šatny, pracoviště IT a vedení společnosti, ale také únikové východy, umístění hydrantů, hasících přístrojů a případně kuřáckých míst.
8. **Seznámení s intranetem** – ten je nezbytnou součástí vnitropodnikové komunikace. Zahrnuje docházkový systém, rozpisy plánovaných činností, vnitropodnikové normy, harmonogram práce, plány dovolených a mnoho dalších klíčových informací. Každý pracovník nezbytně musí umět tento nástroj využívat.
9. **Seznámení s vnitřními předpisy** – je nejen zásadní z hlediska zákonných požadavků, ale představuje i nezbytný krok formující vnímání firmy z pohledu nového zaměstnance. Ten by neměl být zahlcen množstvím norem, ale a druhou stranu musí vnímat komplexnost a účelnost tohoto kroku.
10. **Zájem nadřízeného** – kromě každodenního kontaktu spojeného s předáváním konkrétních úkolů a průběžného předávání zpětné vazby by mělo být zavedeno pravidelné, ne příliš dlouhé setkání, které má za cíl stručné shrnutí dosavadní činnosti, případné usměrnění dalšího vývoje a zejména získání informací od nového kolegy. To je důležité zejména ze dvou důvodů. Nový pracovník má neotřelý a nezaujatý pohled na dění ve firmě a tím pádem může přinést postřehy, které díky „provozní slepotě“ zkušenější kolegové již nevidí. Důležité je ale i to, že zaměstnanec získává pocit sounáležitosti a lépe se ztotožňuje se svou rolí v kolektivu.
11. **Nastavení jasných pravidel** – dotazník ukázal u nových zaměstnanců pocit nedostatečného ukotvení formálních pravidel. Bylo by vhodné tuto oblast více rozpracovat v rámci dalšího výzkumu a zmapovat, kde je tento pocit odůvodněný, případně proč tomu tak je. Pokud totiž nově příchozí získá pocit jisté benevolentnosti a rozvolněnosti pravidel, velmi těžko se uvádí zpět do správných

kolejí. Je však potřebné vnímat i míru takového kroku, protože u stávajících pracovníků by mohl vzniknout dojem, že pozitivní a přátelská atmosféra se mění na striktně direktivní přístup. To by bylo kontraproduktivní.

12. **Začlenění mezi kolegy** – na základě intenzivní komunikace je potřebné vytvořit přesný obraz o nastupujícím, včetně jeho mimopracovních aktivit a tyto informace využít při jeho začlenění do kolektivu, při strukturování benefitů, nebo například při neformálním napojování na stejně orientované kolegy. I v tomto kroku je důležité, aby nový člen týmu měl možnost sám vyhledat potřebné kontakty, nebo to udělat díky mentorovi. Opět by velmi účelným prostředkem mohla být jakási příručka pro nové pracovníky.

ZÁVĚR

Člověka je možné nahlížet z mnoha různých rovin. Jednou z nich je jeho výkon v pracovním procesu a hodnota, kterou vyprodukuje. Touto činností se v principu stává výrobním prostředkem. Firma by s ním měla zacházet jako s výkonným strojem, který však má tu nevýhodu, že nestačí udržovat jej po mechanické stránce, ale je třeba věnovat pozornost jeho psychickému světu. Pokud tomu tak není, jeho výkon není optimální. V průběhu historie se vztahy zaměstnavatele a pracovníka vyvíjely od prosté slovní dohody, přes první pracovní smlouvy, stále složitější a delší zaškolování až k současnému komplexnímu pojetí, kdy se firma snaží přispět nejen k odbornému, ale i lidskému růstu jedince. Stále více je kladen důraz na soulad pracovního a osobního života. V tomto procesu má klíčové místo úvodní část pracovněprávního vztahu a další rozvoj zde nastartovaných procesů. Zásadní součástí úvodu zaměstnání je adaptace na nové podmínky a požadavky. Ta je v současné době pojímána jako relativně přesně ohraničený proces, který končí zpravidla v době jednoho až tří měsíců po nástupu na nové místo. Jeho součástí jsou zákonem vyžadované nástupní formality, první seznámení s kolegy a pracovištěm, zaškolení odborné i všeobecné a v některých firmách přidělení školitele, mentora, nebo kouče. Ukončen bývá hodnocením, které by mělo poskytovat zpětnou vazbu a určit další kroky ve vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Vývoj ve všech oblastech lidské činnosti se zrychluje. Každá lidská činnost se stává složitější a vyvíjí se. Proto rostou nároky na pracovníky, na jejich odbornou připravenost, ale i na dlouhou řadu dalších kompetencí. Beneš uvádí: „Výzkumy navíc dokládají, že dospělý člověk získává většinu kompetencí mimo institucionalizované formy učení. Začíná se tedy uznávat hodnota sebeurčeného, sebeřízeného a zkušenostního učení, dosavadní, do osmdesátých let minulého století převládající jednostranný pohled, preferující institucionalizované a profesionálně řízené učení, byl korigován.“⁶⁵ Pokud organizace zanedbá další motivaci ke vzdělávání svých lidí, jejich potenciál klesá a hodnota člověka jako výrobního prostředku se snižuje. Tuto skutečnost si uvědomuje stále více vedoucích pracovníků a investice do vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců se zvyšují. Adaptace se tak v moderním pojetí stává

⁶⁵ BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. akt. a roz. vyd. Praha: Grada, 2014. s. 17. ISBN 978-80-247-4824-5.

kontinuálním procesem, který se vine celým profesním životem jako červená nit po celou dobu jeho trvání.

V konkrétní vybrané firmě, kde autorka posuzuje průběh adaptačního procesu je vzdělávání složitější o to, že společnost podniká ve zdravotnictví, kde se profesní vzdělávání řídí poměrně striktními zákonnými pravidly. Organizace je součástí rozsáhlého holdingu podnikajícího v různých oblastech. Patří mezi středně velké, má celkem 920 zaměstnanců v celém Dopravním zdravotnictví a.s. Na pobočce POLIKLINIKA AGEL Praha pracuje celkem 278 zaměstnanců z toho 72 na DPP nebo DPČ. Složitost legislativy, sofistikovaný předmět podnikání i struktura pracovníků jí předurčuje k tomu, aby její adaptační proces byl funkční a propracovaný. V současné době tomu tak je pouze do určité míry. Tradiční pojetí adaptace je v očích vedení společnosti dostatečné. Kvalitativní výzkum formou případové studie mezi pracovníky však hovoří o opaku. To může být potenciálně velmi nebezpečné, protože dosavadní pozitivní vnímání firmy jako vstřícné, moderní a oblíbené by mohlo rychle vzít zaskvě. Výzkum ukázal, že zaměstnanci průřezově všemi profesními skupinami (administrativa, lékařský personál, nelékařský personál) vnímají adaptační proces jako formální, nedostatečný a personálně nedostatečně zajištěný. Výzkum byl rozdělen podle výše uvedených profesních skupin a zahrnoval stejné otázky. Ty byly zaměřeny na vnímání nábory, vstupních procedur, prvních kroků v novém zaměstnání, průběhu adaptace a celkového dojmu z prvních dnů na novém místě. V jednotlivých skupinách se objevují rozdíly, které jsou dány odlišným vzděláním, s tím související osobní orientací a předchozími zkušenostmi. Lékaři se projevují jako zcela soběstační, nezávislí jedinci, což je patrně dáno jejich vysokou mentální úrovní. S ní souvisí i jejich vnitřní motivace a uvědomování si nutnosti osobního rozvoje. Spolu s nelékařským personálem (sestry, sanitáři...) pak tvoří homogenní profesní skupinu, která si je vědoma svých kvalit a své výlučnosti. Lékaři si uvědomují důležitost nelékařského personálu a často uvádějí přidělené zdravotní sestry jako klíčové spolupracovníky, kteří pro ně představují nepostradatelnou oporu. Administrativní pracovníci naproti tomu vykazují značné rozdíly ve vnímání a chápání procesů v organizaci. Důvodem je nesourodost jejich vzdělání, jejich předchozích zkušeností a rozdílnost jejich pracovní náplně. V globálním pohledu výzkum ukázal, že organizace je zaměstnanci vnímána pozitivně, a to zejména v oblasti interpersonálních vztahů a práce personálního oddělení. Velké rezervy vidí pracovníci v pojetí adaptačního procesu, který je podle výzkumu nedostatečný. Problematickou se jeví zejména absence kvalitního partnerského vedení ve formě mentoringu, nebo koučinku. Formálně jsou patroni sice určeni, ale přes jejich

snahu naráží obě strany na pracovní vytížení, kdy patron nemá prostor na potřebnou činnost. Tyto závěry pak určují návrhy, které autorka předkládá jako výsledek této práce. Jednotlivé body návrhu postihují adaptaci pracovníků od první chvíle a strukturují ji jako kontinuální proces, který zahrnuje jednotlivé kroky včetně jejich hodnocení. Zásadním bodem je komplexnost návrhu a jeho trvání po celou dobu zaměstnaneckého poměru. Důraz je kladen na provázanost celého návrhu a skutečnost, že kromě potřeb organizace musí zohledňovat také legislativní požadavky na jednotlivé pozice ve zdravotnictví. Pro firmu z návrhu vyplývá zejména nutnost stanovit a velmi dobře připravit patrony, kteří budou představovat oporu a autoritu pro nové kolegy. Ti by měli být zdatní nejen odborně, ale i lidsky tak, aby byli schopni držet linii požadovanou vedením a podpořit kolegu i ve sladění pracovního a soukromého života. Tato práce je mimořádně náročná a vyžaduje vyspělou osobnost schopnou empatického přístupu, se značnou mentální silou. Důležitou částí nového adaptačního procesu je pak hodnocení výkonu a postupu adaptace. To musí být provázané s odměňováním a představovat motivační prvek. Hodnocení je prováděno prostřednictvím osobních cílů a má roční periodicitu. Splnění jednotlivých cílů, které si určí zaměstnanec společně s personalistkou a přímým nadřízeným je přímo navázané na předem stanovenou roční odměnu. Při částečném splnění je odměna upravena proporcionálně k míře plnění. Účast nadřízeného a personalistky je důležitý ze dvou důvodů. Prvním je zohlednění potřeb organizace při stanovování osobních cílů. Druhým důvodem je podpora zaměstnance při výběru dalších směrů jeho osobního rozvoje a poskytnutí zpětné vazby o dosavadním průběhu pracovního poměru. V rámci adaptace je nezbytné klást důraz na skutečnosti, které lze považovat za silné stránky organizace, zejména pak na velmi dobré mezilidské vztahy a pozitivní vnímání firmy jako zaměstnavatele. Tyto skutečnosti by u nových zaměstnanců měl posilovat celý průběh adaptace, který by měl být postaven na pozitivních hodnotách a silných stránkách firmy.

Výsledkem zavedení nového adaptačního postupu by mělo být posílení vlivu společnosti na směřování jejich zaměstnanců, lepší vnímání jejich potřeb a v neposlední řadě zlepšení v bodech, které pracovníci vnímají jako slabiny. Tato práce si kladla za cíl zmapovat dosavadní průběh adaptace a případný návrh na jeho zlepšení. Podařilo se vytipovat slabá místa, která by mohla způsobit snížení kreditu organizace a určit směry, kterými by se adaptační proces měl rozvíjet. Je otázkou, jestli se vedení společnosti rozhodne její závěry využít a bude vnímat náměty z ní vycházející. Její potenciál spočívá v podrobném, nezávislém a anonymním mapování

současného stavu, které je východiskem pro možné změny. Souvislosti, které z výzkumu vyplynuly jsou poměrně jasné. Základ je velmi dobrý a je na místě jej rozvíjet.

Z hlediska autorky je tato práce určena jako základní kámen určený pro další rozvoj. Její potenciál spočívá v podrobném rozpracování jednotlivých kroků doporučených v závěru. Ve spolupráci s vedením společnosti je možné stanovit priority a zaměřit se na strategické kroky tak, aby byly sladěny se strategií rozvoje celého holdingu. Pro něj by mohl být nově zpracovaný adaptační proces výborným výchozím krokem k harmonizaci celé oblasti HR. Tak by bylo možné přenést pozitivní atmosféru z této konkrétní firmy na celou skupinu. Následně pak je cílem společný postup a společné metody práce personalistů. To přináší kromě synergického efektu možnost směřovat HR postupy přesně podle potřeb strategie firmy a díky jejich sladění s pohledem zaměstnanců také posílení jejich sounáležitosti s firmou. Tento další vývoj je i potenciálním prostorem pro další rozpracování.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

Andraščíková M. a P. Hloušková a E. Hofmannová a P. Knebl a Z. Schmied a L. Tomandlová a L. Trylč. *Zákoník práce 2016, prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1. 1. 2016, § 34-36.* 10. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-7263-992-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BENEŠ, M. *Andragogika.* 2. akt. a roz. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování.* Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

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

HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník.* 1. vyd. opravený dotisk. Praha: Portál, 2004. ISBN 978-80-7367-569-1.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum, základní teorie, metody a aplikace.* 2. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 978-80-7367-485-4.

HLADÍLEK, M. *Kapitoly z obecné didaktik a didaktiky vzdělávání dospělých.* Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-75-4.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé – strategie a praxe výběrového řízení.* Brno: Motivpress, 2007. ISBN: 978-80-254-0698-4.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KAMENÍČEK, J. *Lidský kapitál, bohatství, které dřímá v nás.* 2. upravené vydání. UK v Praze, 2012. ISBN 978-80-246-2139-5.

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.* 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN: 80-85943-51-4.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

MAYEROVÁ, M. a J. RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Jihočany: N&H, 2000. ISBN SBN: 80-86022-65-X.

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

PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. Praha: UJAK, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

POŠVÁŘ, Z. a J. ERBES. *Management I.*, Brno: MZLU, 2008. ISBN 978-80-7375-231-6.

PRUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-0-247-5232-7.

PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2. aktualizované a rozšíření vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN: 978-80-247-4748-4.

ŘÍČAN, P. *Psychologie v osobnosti, obor v pohybu*. 6. revid. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3133-9.

STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN ISBN: 80-85780-06-2.

WALKER, J. a ALFRED a kol. *Moderní personální management*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0449-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

Konzumní společnost. [online]. [cit. 2017-10-08]. Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/Konzumn%C3%AD_spole%C4%8Dnost

¹Lidský kapitál [online]. [cit. 2018-02-03]. Dostupné z [https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_část pl?cast=69770](https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_část_pl?cast=69770)

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Statistiky nezaměstnanosti*. [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>

Olomoucký deník. *Zprávy z regionu*. [online]. [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: http://olomoucky.denik.cz/zpravy_region/zeleznicni_poliklinika_agel200.htm

Peníze.cz. *Dopravní zdravotnictví a.s.* [online]. [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: [http://rejstrik.penize.cz/25903659 – dopravni – zdravotnictvi -a - s](http://rejstrik.penize.cz/25903659-dopravni-zdravotnictvi-a-s)

Poliklinika AGEL. *Poliklinika AGEL Praha Italská*. [online]. [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <http://poliklinika.agel.cz/praha.html>

Poliklinika AGEL. *Úvodní strana*. [online]. [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <http://poliklinika.Agel.cz/index.html>

Poliklinika AGEL. *O nás*. [online]. [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <http://poliklinika.agel.cz/o-nas.html>

Seznam ostatních zdrojů

Vnitřní předpis společnosti Dopravní zdravotnictví a.s. č. ŘD PH 01 001. Organizační řád POLIKLINIKY AGEL Praha.

Vnitřní předpis společnosti Dopravní zdravotnictví a.s. Program kontinuálního zvyšování kvality na rok 2017.

Vnitřní předpis společnosti Dopravní zdravotnictví a.s. Podnikatelská plán společnosti pro rok 2017.

Vnitřní předpis společnosti Dopravní zdravotnictví a.s. č. SM DZ 06 002. Vedení personální a mzdové agendy DZ.

Vnitřní předpis společnosti Dopravní zdravotnictví a.s. č. DZ 01 002. Organizační řád DZ.

SEZNAM ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČAS	česká asociace sester
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
DZ	Dopravní zdravotnictví
HR	Human Resources
IT	Informační technologie
KPR	Kardiopulmonální resuscitace
KS	Kolektivní smlouva
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NLZP	Nelékařský zdravotnický personál
ORL	Otorinolaryngologie
PO	Požární ochrana
RTG	Radiologie a technologie
SAK	Spojená akreditační komise
THP	Technický hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb	43
Obrázek 2: Organizační uspořádání ve společnosti POLIKLINIKA AGEL Praha ..	55

Seznam grafů

Graf 1: Podíl nezaměstnaných osob na celkovém počtu obyvatel ve věku 15 – 64 let	17
---	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Podíl nezaměstnaných osob na celkovém počtu obyvatel ve věku 15-64 let	16
Tabulka 2: Fyzický a přepočtený počet zaměstnanců po kategoriích	56
Tabulka 3: Fyzický stav zaměstnanců pracujících na DPP, DPČ po kategoriích ...	56


SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Logo společnosti	I
Příloha B – Osobní dotazník	II
Příloha C – Nástupní/změnový list zaměstnance – schválení	III
Příloha D - Nástupní/změnový list zaměstnance – požadavky	IV
Příloha E – Plán zapracování nového zaměstnance.....	V
Příloha F – Seznam podkladů potřebných pro úspěšné uzavření pracovního poměru ve společnosti Dopravní zdravotnictví a.s.	VI
Příloha G – Výstupní list	VII

Příloha A – Logo společnosti POLIKLINIKY AGELI



Příloha B – Osobní dotazník

					
OSOBNÍ DOTAZNÍK		OSOBNÍ ČÍSLO ZAMĚSTNANCE:			
Příjmení	Jméno		Titul		
Rodné jméno/další příjmení	Datum a místo narození		Stát		
Rodné číslo	Státní příslušnost	Rodinný stav			
Číslo OP	Telefon	(nepovinný údaj)	E-mail	(nepovinný údaj)	
Zdravotní pojišťovna	Číslo bankovního účtu	ŘP skupiny	Číslo ŘP		
Jste nositelem cizozemského pojištění * (uveďte kterého)					
NE					
Adresa trvalého bydliště			Adresa doručovací		
Ulice, č.p.			Ulice, č.p.		
Město			Město		
PSČ			PSČ		
Stát			Stát		
Rodinní příslušníci					
Manžel(ka)		Datum narození			
-					
Děti					
Vzdělání, kvalifikace					
Dokončené vzdělání	Druh školy, obor		Počet tříd (semestrů)	Datum ukončení	Druh zkoušky
Základní					
Vyučení					
Střední odborné					
Úplné střední odborné					
Vyšší odborné					
VŠ - bakalářské					
VŠ - magisterské					
Vědecká výchova					
Postgraduální studium					
Dlouhodobé kurzy, školení					
Nedokončené studium (včetně současného)					
* nehodící se prosím škrtnout					
Dopravní zdravotnictví a.s. Italská 560/37, 121 43 Praha 2, Tel: +420 221 087 401, E-mail: praha@dopravnizdravotnictvi.cz, www.dopravnizdravotnictvi.cz Společnost zapsána v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 15882, www.izpp.cz Bankovní spojení: ČSOB, a.s., Číslo účtu: 117028963/0300, IČ: 25903659, DIČ: CZ699000899 www.agel.cz					

Příloha C – Nástupní/změnový list zaměstnance – schváleníIII

NÁSTUPNÍ / ZMĚNOVÝ LIST ZAMĚSTNANCE – SCHVALENÍ

NÁSTUPNÍ LIST – vyplňte všechny údaje
ZMĚNOVÝ LIST – vyplňte údaje (jméno, osobní číslo, datum změny, důvod) a dále jen požadovanou změnu

Příjmení, jméno, titul		Datum nástupu/změny	
Důvod nástupu/změny			
Druh pracovněprávního vztahu <small>Pracovní poměr Dohoda o provedení práce, Dohoda o pracovní činnosti</small>		Pracovní poměr <input type="text" value="v"/>	
Osobní číslo		Název pozice	
Místo výkonu práce		Adresa pravidelného pracoviště	
Název pracoviště		Nákladové středisko	
Úvazek		Kategorie práce	
Zkušební doba		Doba určitá/neurčitá	
Práce konaná v noci		Sestra k lékaři	
Základní pracovní náplň			

Smluvní mzda			Tarifní mzda		
	Současná	Navrhovaná		Současná	Navrhovaná
Fixní část			Mzdový tarif		
Motivační část			Osobní ohodnocení		
Upřesnění:			Upřesnění:		

	Jméno	Podpis	Datum
Navrhovatel (nadřízený)			
Schvalovatel (ředitel, člen představenstva, provozní ředitel)			

Příloha D - Nástupní/změnový list zaměstnance – požadavky IV

NÁSTUPNÍ / ZMĚNOVÝ LIST ZAMĚSTNANCE - POŽADAVKY

NÁSTUPNÍ LIST – vyplňte všechny údaje
ZMĚNOVÝ LIST – vyplňte údaje (jméno, osobní číslo, datum změny, důvod) a dále jen požadovanou změnu

Příjmení, jméno, titul		Datum nástupu/změny	
Důvod nástupu/změny			
Druh pracovněprávního vztahu Pracovní poměr Dohoda o provedení práce, Dohoda o pracovní činnosti		▼	
Osobní číslo		Název pozice	
Místo výkonu práce		Adresa pravidelného pracoviště	
Název pracoviště		Nákladové středisko	
Úvazek		Kategorie práce	
Zkušební doba		Doba určitá/neurčitá	
Práce konaná v noci		Sestra k lékaři	
Základní pracovní náplň	Viz náplň		

Požadavek na zajištění pracovního prostředí a pracovních nástrojů k výkonu povolání							
Služ. Notebook	<input type="checkbox"/>	Tiskárna	<input type="checkbox"/>	PC Monitor	<input type="checkbox"/>	Reproduktory	<input type="checkbox"/>
Externí disk	<input type="checkbox"/>	Stolní PC	<input type="checkbox"/>	Flashdisk	<input type="checkbox"/>	Dokovací stanice	<input type="checkbox"/>
Mobilní data	<input type="checkbox"/>	Služební mobil	<input type="checkbox"/>	Digitální telefon	<input type="checkbox"/>	Služební Smartphone	<input type="checkbox"/>
Bezdrátová myš	<input type="checkbox"/>	Tablet	<input type="checkbox"/>	Služební auto	<input type="checkbox"/>	Ochranné pomůcky	<input type="checkbox"/>
Konfigurace IS							
Přístup NIS	<input type="checkbox"/>	Přístup Výpl.páska	<input checked="" type="checkbox"/>	Přístup LIS	<input type="checkbox"/>	Připojení VPN	<input type="checkbox"/>
Přístup AGEL	<input type="checkbox"/>	Přístup ESO9	<input type="checkbox"/>	Digitální podpis	<input type="checkbox"/>	Mailová adresa	<input checked="" type="checkbox"/>
Přístup EVIS	<input type="checkbox"/>	SD ¹⁾ Dokumenty	<input type="checkbox"/>	SD Vedení	<input type="checkbox"/>	Přístup VEMA system	<input type="checkbox"/>
Účtovací koš (je potřeba dodat IČP lékaře, seznam smluvních výkonů)							
Vyšší přístupová práva ²⁾							
Ostatní požadavky							
Nová židle	<input type="checkbox"/>	Nový stůl	<input type="checkbox"/>	Klíče	<input type="checkbox"/>	Kancelář	<input type="checkbox"/>
Další požadavky, upřesnění např. dohoda o odpovědnosti (zaměstnanec), dohoda o odpovědnosti (společná) ...							

POZNÁMKA: Bílá pole určena k vyplnění, zaškrtněte (X), 1) SD – sdílený disk, 2) Musí být řádně zaúvodněna

	Jméno	Podpis	Datum
Navrhovatel (nadřízený)			
Schvalovatel (ředitel, člen představenstva, provozní ředitel)			

Příloha E – Plán zapracování nového zaměstnance.....V

Plán zapracování nového zaměstnance

Adaptační proces

Zdravotnické zařízení:	Pracoviště:
Datum nástupu:	
Jméno, příjmení, titul a rok narození zapracovávaného zaměstnance:	
Jméno, příjmení, titul příslušného nadřízeného pracovníka:	
Jméno, příjmení, titul školitele:	

Termín	Oblast zapracování při nástupu	odpovídá	datum a podpis školitele/příslušného nadřízeného pracovníka/ IT pracovníka
	Jmenovka, klíče, jídelna, kuřácké zóny		
	Základní informace o společnosti, seznámení s pracovištěm		
	BOZP, PO, mlčenlivost		
	Seznámení se základními vnitřními předpisy (Organizační řád, podniková kolektivní smlouva, etický kodex)		
	Seznámení s Provozním řádem a vnitřními předpisy týkajících se výkonu práce		
	Ohlašovny požáru a Mimořádné události- hlášení		
	Náplň práce, harmonogram práce		
	Seznámení s IT systémem ZZ (meditel, e-mail atd.)		
	Hygiena rukou,		
	Pracovní úrazy - hlášení		
	KPR		
Datum	Podpis zaměstnance		

1 - příslušný nadřízený pracovník, 2 - školitel, 3 - IT pracovník

Okruh odborných znalostí a dovedností dle oboru pracovního zařazení zaměstnance:

Termín	Oblast zapracování	odpovídá	Záznam o splnění
	Meditel		
	Vnitřní předpisy		
	Zdravotnická dokumentace		
	Hygiena a epidemiologie		
	Organizace péče		
	Provozní záležitosti		
	BOZP, PO, HR, KPR		

Hodnotící pohovor nebo ověření praktických dovedností (nejméně 1x/měs.) :

Dne	zhodnocení k oblasti zapracování /hodnotící stupnice	podpis školitele	podpis zaměstnance

Hodnotící stupnice:

A - plně orientován v problematice, B - částečně orientován v problematice, C - neorientován v problematice

Závěrečné zhodnocení zaškolení/adaptačního procesu zaměstnance

Doporučení pro další rozvoj a vzdělávání zaměstnance:

Podpis zaměstnance:

Podpis školitele:

Podpis příslušného nadřízeného pracovníka:

Datum ukončení AP:

Doporučuji pokračování v pracovně-právním vztahu ANO / NE (NE – odůvodnění)

Příloha G – Výstupní listVII

Výstupní list			
Zaměstnanec:			
Osobní číslo:			
Oddělení:			
Datum skončení pracovního poměru:			
Důvod skončení pracovního ukončení PP ve zkušební době zaměstnance			
Vyrovnaní závazků			
	závazky	vyrovnáno ano-ne	datum a podpis
	OOPP		
	klíče		
	razítka		
	literatura		
Jídlna	čipová karta - stravování		
Provoz	služební tel.+sim karta, sl.auto		
IT oddělení	PC, notebook		
Finanční účtárna	majetek - ZP		
Mzdová účtárna	Závazky, pohledávky - stravné		
	Závazky, pohledávky – pojištění		
	Závazky, pohledávky - jiné		
Personální oddělení	jmenovka		
	lékařská prohlídka		
	dny		
	celkový nárok na dovolenou		
	vyčerpáno		
	proplatit		
Zaměstnanci bylo předáno: potvrzení o zaměstnání (zápočtový list), osobní dotazník, fotokopie vysvědčení, diplomu:			
<div style="border: 1px solid black; width: 200px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>			
podpis zaměstnance		datum	personální oddělení

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lucie Čosová
Obor: Andragogika
Forma studia: kombinované studium
Název práce: Návrh moderního adaptačního procesu pro konkrétní společnost
Rok: 2018
Počet stran textu bez příloh: 91
Celkový počet stran příloh: 9
Počet titulů českých použitých zdrojů: 25
Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0
Počet internetových zdrojů: 8
Počet ostatních zdrojů: 5
Vedoucí práce: Doc. Dr. Milan Beneš