

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FAKULTA ZDRAVOTNICKÝCH VĚD
Ústav zdravotnického managementu a ochrany veřejného zdraví

Bc. Karolína Štásková

Moderní onboarding ve zdravotnickém zařízení
Diplomová práce

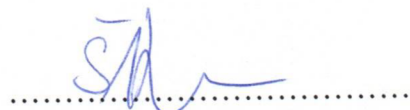
Vedoucí práce: PaedDr. Vladimír Vančura, MBA

Olomouc 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené bibliografické a elektronické zdroje.

Olomouc 4.5.2023



podpis

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování panu PaedDr. Vladimíru Vančurovi, MBA za jeho cenné rady a trpělivost při vedení diplomové práce. Poděkování zároveň patří i personálu a vedení Městské nemocnice Čáslav za možnost výzkumného šetření.

Anotace

Typ práce: Diplomová práce
Téma práce: Moderní onboarding ve zdravotnickém zařízení
Název práce v ČJ: Moderní onboarding ve zdravotnickém zařízení
Název práce v AJ: Modern onboarding in healthcare
Datum zadání: 9.1.2023
Datum odevzdání: 4.5.2023
VŠ, fakulta, ústav: Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta zdravotnických věd
Ústav zdravotnického managementu a ochrany veřejného zdraví

Autor: Bc. Karolína Šťástková

Vedoucí: PaedDr. Vladimír Vančura, MBA

Abstrakt v ČJ: Diplomová práce se zaměřuje na adaptační proces vybraného zdravotnického zařízení. Zabývá se především náborem nových zaměstnanců a adaptačním procesem ve zdravotnictví. Cílem výzkumné části diplomové práce bylo zjistit spokojenost s průběhem nástupu a průběhem adaptačního procesu nově nastupujícího zaměstnance. Pro výzkumné šetření bylo použito dotazníkové šetření. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 103 respondentů.

Abstrakt v AJ: This diploma thesis focuses on the adaptation process of a selected medical facility. This diploma thesis mainly deals with the recruitment of new employees and their adaptation process in the healthcare facility. The aim of this research was focused on finding out the satisfaction with their jobs and the adaptation process of a new employee. A questionnaire survey was used for the purpose of this research. A total number of 103 employees took part in the survey.

Klíčová slova v ČJ: onboarding, adaptace, adaptační proces, zdravotnictví, personalistika

Klíčová slova v AJ: onboarding, adaptation process, adaptation plan, healthcare, HR

Rozsah práce: 85 stran/3 přílohy

Obsah

ÚVOD 7

1	ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	8
1.1	POŽADAVKY NA NOVÉ ZAMĚSTNANCE	9
1.2	ONLINE RECRUITMENT	10
1.2.1	<i>Webové stránky organizací</i>	11
1.2.2	<i>Pracovní servery</i>	11
1.2.3	<i>Sociální média</i>	11
1.2.4	<i>Inzerování</i>	12
1.3	POHOVOR	12
1.4	POTVRZENÍ PŘIJETÍ ZAMĚSTNANCE	12
1.5	SLEDOVÁNÍ NOVĚ NASTUPJÍCÍHO ZAMĚSTNANCE	13
1.6	ZKUŠEBNÍ DOBA	13
2	PERSONÁLNÍ ÚTVAR	14
2.1	ROLE PERSONALISTŮ	14
3	PRE-ONBOARDING	15
4	ADAPTAČNÍ PROCES NEBOLI ONBOARDING	16
4.1	PRŮBĚH ADAPTAČNÍHO PROCESU	17
4.1.1	<i>Uvádění nových pracovníků do podniku</i>	17
4.1.2	<i>Řízená adaptace nového zaměstnance</i>	18
4.1.3	<i>Chyby během adaptace</i>	18
4.2	OBLASTI ORIENTACE	18
4.2.1	<i>Celopodniková orientace</i>	19
4.2.2	<i>Útvarová orientace</i>	19
4.2.3	<i>Orientace na konkrétní pracovní místo</i>	20
4.2.4	<i>Období orientace</i>	20
4.3	HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	20
4.4	ROLE MENTORŮ V ADAPTAČNÍM PROCESU	21
4.5	ÚLOHA VEDOUcíHO PRACOVNíKA A ÚLOHA PERSONÁLNíHO ODDĚLENí PŘI ADAPTAČNíM PROCESU	22
4.6	VZDĚLÁVÁNí PRACOVNíKŮ PŘI ADAPTAČNíM PROCESU	22
4.7	ADAPTAČNí PROCES VE ZDRAVOTNICTVí	23
5	PRAKTICKÁ ČÁST	26
5.1	CHARAKTERISTIKA ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENí	26
5.2	VÝZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY	26
5.3	REALIZACE VÝZKUMU	27
5.4	ZPRACOVÁNí VÝZKUMU	27
5.5	VÝHODNOCENí DOTAZNíKOVÉHO ŠETŘENí	28

5.6 OVĚŘENÍ PLATNOSTI HYPOTÉZ 57

6 DISKUZE 61

ZÁVĚR 65

REFERENČNÍ SEZNAM 67

SEZNAM ZKRATEK 69

SEZNAM TABULEK 70

SEZNAM OBRÁZKŮ 72

SEZNAM PŘÍLOH 73

PŘÍLOHY 74

Úvod

V posledních letech je nezaměstnanost v České republice dlouhodobě na velmi nízké úrovni. V současné době je zhruba 3,7 % nezaměstnaných. Je to velmi nízké číslo, které nám říká, že sehnat vhodné zaměstnance na volné pozice je velmi těžké ve všech odvětvích. Ve zdravotnictví je situace ještě náročnější. Hledají se specializované profese do psychicky i fyzicky náročného pracovního prostředí. Po úspěšném náboru nového zaměstnance přichází proto velmi náročný úkol, zaměstnance udržet. Ve zdravotnictví je nedostatek pracovníků napříč všemi pracovními pozicemi ve zdravotnických zařízeních, tedy i velká konkurence mezi jednotlivými zdravotnickými zařízeními. Adaptační proces a jeho správné nastavení je proto základní kámen, jak si vytvořit spokojeného zaměstnance, který se rychle zapracuje, bude se mu ve zdravotnickém zařízení líbit a nerozhodne se k odchodu.

Adaptační proces je důležitým nástrojem na začátku pracovní kariéry, při změně zaměstnavatele a během celé pracovní kariéry zaměstnance. Nábor nového zaměstnance přímo po úspěšném zakončení jeho studia, může pro něj znamenat velkou změnu v jeho životním stylu. Zejména pokud absolvent nemá praktické zkušenosti z brigád či z praxí během studií. Nábor zaměstnance, který má již pracovní zkušenosti, je také nelehký, protože tento zaměstnanec může srovnávat jak přístup zaměstnavatele, tak adaptační proces, tak i například nastavení benefitových systémů pro zaměstnance. Adaptační proces by měl být flexibilní, stále se vyvíjející v návaznosti na ekonomické ukazatele v dané společnosti, zejména ukazatele nezaměstnanosti. Genderově vyvážený ve ze všech úhlech pohledu.

Tématem diplomové práce je moderní onboarding ve zdravotnickém zařízení. Onboarding, tedy adaptační proces, má za úkol v určitém omezeném čase předat všechny potřebné informace novému zaměstnanci uceleně, jednoduše a srozumitelně k oboustranné spokojenosti.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se věnuje problematice celého adaptačního procesu po jeho jednotlivých krocích. Získávání a výběru nových pracovníků, rolí personálního útvaru a detailním procesem návazných kroků v rámci onboardingu nového zaměstnance.

Na teoretickou část navazuje část praktická. Praktická část je věnována výzkumu ve vybraném zdravotnickém zařízení, jeho výsledkům, hypotézám a diskuzi. Hypotézy budou na základě výsledků dotazníkového šetření potvrzeny, či vyvráceny. V rámci diskuze je navržen možný postup pro zlepšení onboardingu ve sledovaném zdravotnickém zařízení.

1 Získávání a výběr pracovníků

Nábor je činnost, která zajišťuje, aby volná místa v organizaci přilákala dostatečný počet vhodných uchazečů v ideálním časovém rámci za rozumnou cenu. Zahrnuje tedy identifikaci a vyhledávání vhodných zdrojů a informovanosti o volných pracovních místech, vyjednávání s uchazeči, získávání adekvátních informací o uchazečích a správnou administraci pro všechny tyto činnosti. (Koubek, 2012, str. 126)

Nábor představuje posloupnost procedur, které končí první pracovní den zaměstnance poté, co byl vybraný kandidát informován, že byl vybrán a přijal pracovní nabídku od organizace. Nábor lze chápat dvěma způsoby: v užším slova smyslu a v širším. Do užšího pojetí náboru zaměstnanců jsou zahrnuty postupy spojené s počátečními fázemi vzniku pracovního poměru zaměstnance nově nastupujícího do organizace. Širší pojetí zahrnuje kromě předchozího případu postupy spojené s přechodem stávajících zaměstnanců organizace na nové pracovní pozice v rámci organizace. (Koubek, 2012, str. 189)

Úkolem výběru uchazečů je identifikovat mezi nimi během náborového procesu ty, kteří prošli předvýběrem a s největší pravděpodobností splní požadavky pozice a také přispějí k vytvoření dobrých pracovních vztahů. Uchazeč by měl být schopný přijmout hodnoty příslušné pracovní skupiny, oddělení, organizace a přispívat k vytvoření ideální týmové a organizační kultury. V neposlední řadě být také dostatečně flexibilní, aby se dokázal přizpůsobit změnám v pracovní skupině a organizaci. (Koubek, 2012, str. 166)

Noví zaměstnanci by měli předat všechny potřebné dokumenty, které obdrželi od předchozího zaměstnavatele. Některé dokumenty mohou být předány pracovníkovi od organizace. Pracovník může obdržet například dokumenty týkající se pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pracovní řád, informace k postupům kázeňského řízení, postup při vyřizování stížností nebo písemné informace o organizaci a příručky pracovníků. Pokud organizace není velká, je ekonomické pro tyto účely mít příručku vytisknutou. Lze připravit alespoň opakovaný přehled informací. (Armstrong, 2007, str. 397-398)

„Proces získávání a výběru pracovníků můžeme rozdělit do tří fází:

1. Definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
2. Přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, hodnocení uchazečů, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

3. Vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.“ (Lejsková, 2009, str. 39)

Při výběru metody nábora je třeba upozornit ty správné lidi na volná místa v organizaci. A povzbudit je, aby se o ně ucházeli. Volba metody pak závisí na tom, zda chce organizace nábor z interního nebo externího. (Lejsková, 2009, str. 29)

Reakce na pracovní nabídku na pozici v organizaci závisí na mnoha faktorech, jedním z nich jsou vnitřní a vnější podmínky, za kterých jsou pracovníci přijímáni. Vnitřní podmínky souvisí s organizací a konkrétním pracovištěm. (Koubek, 2012, str. 128)

Koubek uvádí, že mezi vnitřní podmínky konkrétního pracoviště patří: povaha práce, postavení ve funkční hierarchii organizace, požadavky pracovníka, rozsah pravomocí, povinností a odpovědností, organizování práce, pracovní doba, místo výkonu práce a pracovní prostředí. (Koubek, 2012, str. 128)

Mezi vnější podmínky související s organizací patří: význam organizace a její úspěšnost, prestiž organizace, pověst organizace, úroveň a spravedlivost odměňování ve srovnání s jinými organizacemi, péče o zaměstnance ve srovnání s jinými organizacemi a obecná míra zaměstnaneckých benefitů, možnost poskytování vzdělání a celkový personální rozvoj, mezilidská a společenská atmosféra v organizaci, umístění organizace a okolní prostředí. (Koubek, 2012, str. 128)

Po procesu výběru zaměstnanců následuje přijetí a adaptace. Proces adaptace je proces, kterým se nový zaměstnanec adaptuje na prostředí, ve kterém vykonává pracovní úkoly. S tím souvisí pracovní adaptace, kdy se jedná o plném zvládnutí pracovních úkolů a splnění daného standardního výkonu. (Lejsková, 2009, str. 39)

1.1 Požadavky na nové zaměstnance

Požadavky na zaměstnance jsou vyjádřeny ve formě popisů pracovních pozic, profilů pracovních rolí a specifikací požadavků na zaměstnance. Tyto dokumenty obsahují informace, které umožňují vytvářet a zveřejňovat pracovní nabídky, kontaktovat a informovat personální agentury nebo prošetřit a posoudit vhodnost uchazečů pomocí výběrových pohovorů a pomocí testů. (Armstrong, 2015, str. 273)

Specifikace požadavků na zaměstnance známé také jako specifikace práce, definují znalosti, dovednosti a schopnosti požadované k výkonu práce, očekávané chování zaměstnance nebo vzdělání, kvalifikaci, školení a zkušenosti potřebné k získání nezbytných znalostí, schopností a dovedností. Specifikace požadavků pro zaměstnance může zahrnovat následující

položky: znalosti, dovednosti, schopnosti, výkonnost, odbornou přípravu, zkušenosti, speciální požadavky. (Armstrong, 2015, str. 273-274)

Důležité je v praxi nepřehánět požadavky na zaměstnance. Může být přirozené požadovat to nejlepší, ale nastavení příliš vysokých požadavků na zaměstnance může způsobit problémy při získávání potencionálních kandidátů a podceňovat vybrané kandidáty, jejichž talent se nevyužívá. Problém je také v nastavení příliš nízkých požadavků na zaměstnance, ale to se nestává příliš často. (Armstrong, 2015, str. 274)

Pokud má být jeden soubor pracovních míst použit jako databáze pro všechny úkoly prováděné v organizaci, má smysl mít standardní formát pro všechny popisy pracovních pozic. To zajistí, že pro každou pracovní pozici bude shromažďován stejný typ informací a informace budou pro čtenáře dostupnější. (Foot, 2002, str. 34)

Při popisování pracovních míst a zpracovávání těchto popisů hrají velkou roli personalisté a vedoucí pracovníci. Personální manažer plánuje a organizuje celý proces a v podstatě určuje výběr zdrojů informací pro pracovní pozice, metody získávání informací a metody analýzy těchto informací. Do jejich působnosti patří také určování formální a obsahové specifikace popisu pracovních pozic. Analýza pracovních pozic je vysoce specializovaná práce, kterou musí provádět odborník. Odborná činnost je už samotné zjišťování informací, analýza a vyhodnocování informací. Na konci analýzy pracovního místa personální manažeři zpracují a předloží návrh na případný redesign pracovního místa. (Koubek, 2012, str. 91)

Vedoucí pracovníci úzce spolupracují s personálními manažery na vytváření pracovních míst a v dobře řízených organizacích mají určitou pravomoc ke změnám a drobným úpravám v podobě práce na pracovních místech. Při analýze pracovních míst jsou často konzultováni ve fázi plánování procesu, v rozhodovací fázi o zdrojích a metodách získání informací a ve fázi zpracování popisů a specifikací pracovních míst. U podřízených se snaží utvářet pozitivní přístup, který je nezbytný pro úspěšné získávání informací o práci a pracovní pozici. V procesu získávání informací se používají jako zdroje informací, případně prověřují informace poskytnuté jejich podřízenými. Důležitou roli v konečné fázi mají doporučení a opatření vedoucí ke zlepšení situace. (Koubek, 2012, str. 91)

1.2 Online recruitment

Online recruitment neboli e-recruitment využívá internet k zveřejňování volných pracovních pozicích, poskytování informací o pracovních pozicích, informacích o organizaci

a umožňuje e-mailovou komunikaci mezi zaměstnavateli a uchazeči o zaměstnání. Uchazeči se mohou ucházet o práci online a mohou přes e-mail odeslat zaměstnavatelům nebo zprostředkovatelským agenturám své žádosti o práci a životopisy. Využívají se zde především stránky organizací, pracovních serverů a zprostředkovatelských agentur. Výrazně se rozšířilo i využívání sociálních sítí. (Armstrong, 2015, str. 276-277)

1.2.1 Webové stránky organizací

Webová stránka organizace může jednoduše obsahovat seznam volných pracovních pozic a potřebné kontaktní údaje. Propracovanější webové stránky organizací mají sekce věnované uchazečům, které obsahují informace o volných pracovních pozicích, požadavcích na nové zaměstnance, zaměstnaneckých výhodách a podmínkách, za kterých se mohou zájemci o zaměstnání ucházet. Například mohou obsahovat i vyplnění online žádosti o zaměstnání nebo test pro uchazeče o zaměstnání. (Armstrong, 2015, str. 277)

1.2.2 Pracovní servery

Na pracovních serverech je rozsáhlá databáze volných pracovních míst. Organizace musí platit za zveřejňování informací o volných pracovních místech na webu pracovních serverů. Nabídky volných pracovních pozic napodobují reklamu, takže webové stránky serverů mohou sloužit jako další způsob komunikace s potenciálními zájemci o zaměstnání. Webové stránky pracovních serverů mohou obsahovat odkazy na webové stránky organizací hledajících nové zaměstnance. (Armstrong, 2015, str. 277)

1.2.3 Sociální média

Sociální sítě a jejich široké využití jsou nevyhnutelným vyvrcholením stále se zdokonalujících technologií a dnešního rychlého životního stylu. Počet uživatelů sociálních sítí výrazně roste, a to nejen mezi nastupující generací. Sociální sítě mohou v rámci organizace sloužit pro interní komunikaci mezi zaměstnanci, mezi zaměstnanci a managementem i mezi organizacemi a klienty. Manažeři a vedoucí pracovníci mohou pomocí sociálních sítí komunikovat s celým trhem práce a nacházet si tak nové zaměstnance. (Horváthová, 2016, str. 296)

„Mezi nejpopulárnější a nejvyužívanější sociální sítě v oblasti řízení lidských zdrojů patří LinkedIn, Facebook a Twitter. Tyto sítě jsou personalisty používány především při

vyhledávání vhodných uchazečů o práci, stejně jako pro inzerování volných pracovních pozic.“ (Horváthová, 2016, str. 300)

1.2.4 Inzerování

Inzerce je jednou z nejběžnějších a nejtradičtějších metod získávání nových zaměstnanců. Využívají ji firmy, které shánějí nové zaměstnance. Mezi klasická média využívaná pro inzerování patří periodické tiskoviny, rozhlas a televize. Pro inzerování volných pracovních pozic se nejvíce využívají tištěná média, nejméně televize. Inzerce volných pracovních míst v televizi není tak běžná, protože je drahá. (Hroník, 2007, str. 127)

„Inzerování je nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů. Cílem inzerování je:

- Upoutat pozornost
- Vytvářet a udržovat zájem
- Stimulovat akci“ (Lejsková, 2009, str. 32)

1.3 Pohovor

Pohovor neboli výběrový pohovor je nejrozšířenější metodou výběru zaměstnanců. Účelem pohovoru je získat informace o kandidátech za účelem předpovězení jejich budoucího výkonu a provedení závěrečného rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího kandidáta na vybranou pracovní pozici. (Armstrong, 2015, str. 286)

Pohovory jsou osobní diskuzí tváří v tvář. Pohovor jeden na jednoho poskytuje lepší příležitost k vytvoření úzkého spojení mezi tazatelem a kandidátem než pohovor ve skupině. Osobní pohovor pomáhá získat informace o uchazeči a posoudit jeho vhodnost pro vybranou organizaci. (Armstrong, 2015, str. 286-287)

1.4 Potvrzení přijetí zaměstnance

Konečnou fází náborového procesu nového zaměstnance je potvrzení pracovní nabídky poté, co zaměstnavatel obdrží uspokojivé reference a uchazeč absolvuje zdravotní prohlídku, například pro účely penzijního či životního pojištění nebo protože vybraná pracovní pozice vyžaduje určitý stupeň fyzické zdatnosti. V této fázi by měla být sepsána pracovní smlouva. (Armstrong, 2015, str. 294)

1.5 Sledování nově nastupujícího zaměstnance

Sledování nových zaměstnanců je důležitým nástrojem pro kontrolu procesu náboru a výběru nových zaměstnanců. Pokud dojde k chybě, je důležité zjistit, jak se to stalo, aby se proces náboru a výběru nových zaměstnanců mohl zlepšovat. Přijetí nesprávného zaměstnance může být z mnoha důvodů, jako jsou: nedostatečné specifikace požadavků na zaměstnance, neuvážené získávání zaměstnanců, nevyhovující inzerát, neúspěšný pohovor, nevhodné testování či špatné rozhodnutí. (Armstrong, 2015, str. 295)

1.6 Zkušební doba

Zkušební doba nejčastěji trvá tři měsíce. Zkušební doba je často poměrně finančně náročným způsobem výběru, zejména pokud se jedná o obtížnou náplň pracovní pozice, kde se obtížně popisuje pracovní proces jako pravidelně se opakující činnost nebo kde pracovní pozice s velkou zodpovědností za různé hodnoty. (Hroník, 2007, str. 335)

Ve zkušební době potřebujeme využít informace, které jsme získali na výběrovém řízení. Během této doby se na vybraného kandidáta podíváme z různých úhlů pohledu, poznáme jeho silné a slabé stránky. Podle nich můžeme sestavit novým zaměstnancům zaškolovací plán jako součást adaptačního procesu. (Hroník, 2007, str. 336)

2 Personální útvar

Role personálního útvaru je umožnit organizacím dosáhnout jejich cílů poskytováním rad, intervencí a poskytnutím podpory všemu, co se týká jejich zaměstnanců. Základním cílem je zajistit, aby organizace rozvíjela personální strategie, politiku a praxi, které účinně slouží všemu, co se týká zaměstnávání, rozvoje personálu a vztahů, které existují mezi vedením a ostatními pracovníky. Personální oddělení může hrát důležitou roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem se rozvíjet na maximum a realizovat svůj potenciál jak ve prospěch organizace, tak i pro ně samotné. Personální oddělení poskytuje poradentství a služby, které organizacím umožňují dosahovat svých cílů prostřednictvím svým zaměstnanců. (Armstrong, 2007, str. 65)

2.1 Role personalistů

Role personálních manažerů se velmi liší v závislosti na tom, do jaké míry jsou všeobecní nebo specialisty na úrovni jejich pracovní pozice, potřebách organizace, vnímáním jejich přínosu vrcholovým managementem, podle podmínek, ve kterých pracují nebo podle jejich schopností. Personální manažeři mohou působit jako strategové, obchodní partneři, inovátoři, agenti změn, interní konzultanti nebo kouči. (Armstrong, 2015, str. 87)

Personální manažeři mohou hrát aktivní roli tím, že se podílejí na rozvoji organizační strategie organizace, vyvíjejí komplexní strategie lidských zdrojů a poskytují poradentství v záležitostech souvisejících s prosazováním základních hodnot a etických principů. Personalisté pomáhají zlepšovat schopnost organizace efektivně dosahovat požadovaných cílů a spolupracovat s liniiovými managery na dosažení požadovaného výkonu. Role personalistů při řešení problémů týkajících se lidí může být strategická či inovativní a personalisté můžou působit jako agenti změn. Personalisté usnadňují zvládnání některých činností. (Armstrong, 2015, str. 87)

3 Pre-onboarding

První dojem je vždy důležitý, protože noví zaměstnanci mají mnoho možností zaměstnání a potřebují vědět, že se rozhodli správně. Způsob, jakým se organizace prezentují novým zaměstnancům, může mít zásadní vliv na to, aby se staly angažovanými, produktivními a loajálními. (Burandt, 2022)

V období od úspěšného výběrového řízení a nástupu do nového zaměstnávání může vybraný uchazeč úspěšně absolvovat další výběrová řízení. Pokud budou jiná výběrová řízení pro zaměstnance také úspěšná, může si nástup rozmyslet. Je vhodné pojmut tuto dobu mezi rozhodnutím o výběru a nástupem nového pracovníka za součást samotného adaptačního procesu. (Hroník, 2007, str. 335)

Fáze před nástupem do zaměstnání je často považována za rozšíření náborových praktik, které chrání značné investice do náboru a získávání talentů tím, že se připravuje na hladký přechod na pracoviště. Před obdržením nabídky a jako most mezi přijetím a prvním dnem v práci. Zaměřuje se na vztahy s novými zaměstnanci a pomáhá s papírováním a administrativními úkoly, jako je parkování nebo uniforma. Tato fáze vyžaduje proces spolupráce zahrnující vedoucí oddělení a náborového manažery, aby zajistili plánování orientace nových zaměstnanců, přístup do počítačových systémů a další věci pro nové zaměstnance. (Burandt, 2022)

Pre-onboardign zahrnuje všechny činnosti, které proběhnou předtím, než nový zaměstnanec nastoupí do zaměstnání. Součástí této složky jsou náborové a výběrové činnosti organizace. (Darila, 2018, str. 16)

Pre-onboarding zahrnuje mnoho kroků a akcí, například:

- Zaměstnanec přijímá dopis s nabídkou zaměstnání
- Zaměstnanec obdrží další informace o společnosti
- Papírování související s procesem náboru je dokončeno
- Nástup nového zaměstnance byl oznámen
- Zaměstnanec obdrží informace před příjezdem, aby věděl, co má očekávat
- Společnost pošle zaměstnanci uvítací balíček
- Zaměstnanec se neformálně schází s ostatními zaměstnanci
- Zaměstnanec se začíná seznamovat s kulturou nové společnosti. (Darila, 2018, str. 16)

4 Adaptační proces neboli onboarding

Slovo adaptace pochází z latinského *adaptatio*, což znamená přizpůsobit se. Adaptace je jednou ze základních schopností živých organismů. Na základní biologické úrovni, jde o přizpůsobení se prostředí, aby organismus přežil. Jedná se o základní prvek evoluce. (Paulík, 2010, str. 13)

Adaptační proces nově nastupujících zaměstnanců do organizace by měl být proces strategický, který trvá minimálně jeden rok, říkají HR odborníci. Protože to, jak zaměstnavatelé uvedou nově nastupujícího zaměstnance během prvních dní a měsíců jsou stěžejní pro jeho udržení. (Mauer)

V oblasti řízení lidských zdrojů jde o individuální snahu vyrovnat se s novým pracovním prostředím. Účelem adaptačního procesu je co nejrychlejší začlenění pracovníka tak, aby mohl uplatnit své znalosti, schopnosti a dovednosti. Adaptační proces bývá obvykle formalizován a řízen přímo vedoucím pracovníkem nebo personálním manažerem. Vedení adaptačního procesu přímým nadřízeným snižuje riziko adaptačního stresu způsobeného reakcí na nové pracovní prostředí a nové situace. Další výhodou zapojení vedoucího pracovníka nového zaměstnance je, že se pracovníci mohou rychleji zapojit do pracovního týmu a dříve dosáhnout dostatečného pracovního výkonu. Součástí adaptace je orientace pracovníka. To znamená, že pracovník získá obecné povědomí o společnosti, její kultuře, etice, vnitřních předpisech a pracovních podmínkách. (Průcha, 2012, str. 16-17)

Na základě praktických zkušeností se zjistilo, že neexistuje žádný univerzální styl vedení. Univerzálním a zásadním faktem je, že adaptační proces musí mít jasnou strukturu, předem určené požadavky na zaměstnance a využívat nástroje, které umožňují efektivnější adaptaci nových zaměstnanců. Úkolem vedoucího zaměstnance je především vytvořit vhodné podmínky pro nového zaměstnance, aby mohl prokázat své dovednosti a pochopil, co vedení od jeho práce očekává. (Zítková, 2015, str. 12)

Účelem adaptace je ověřit, zda a do jaké míry kvalifikace nového zaměstnance odpovídá požadavkům na pozici. Dále zajistit, aby jeho výkon dosáhl v co nejkratší době požadovanou úroveň. A průběžně zajišťovat jeho rozvoj a vytvářet pro zaměstnance prostor pro jeho seberealizaci. (Stýblo 2008, str. 79)

Mezi pracovníky, kteří znovu procházejí adaptačním procesem, tzv. readaptací, se řadí i pracovníci, kteří se vrací na pracoviště po delším časovém úseku. Mezi tyto pracovníky patří především ženy, které se vrací z mateřské dovolené nebo pracovníci, kteří se vrací po dlouhodobé pracovní neschopnosti. Adaptační proces těchto pracovníků spočívá v opětovném

zařazení do pracovního prostředí. Po delší přestávce může u těchto pracovníků dojít ke ztrátě profesionální sebedůvěry a mnohdy i ke ztrátě zájmu pokračovat v profesionální kariéře. Úspěšná readaptace pracovníků závisí především na přístupu vedoucího zaměstnance. (Váchal, 2013, str. 307)

4.1 Průběh adaptačního procesu

Základem efektivního řízení adaptačního procesu je používání takových postupů v každodenní praxi, které uvolní rozvojový potenciál nového zaměstnance a dají mu možnost přispět k úspěšnému fungování týmu i pracoviště. Během adaptačního procesu je žádoucí proaktivně řešit vnitřní i vnější bariéry, které mohou zásadně ovlivnit výkon nových členů týmu. (Zítková, 2015, str. 11)

Typ a množství informací, které zaměstnanec při orientaci dostává, závisí na charakteru vykonávané práce, pracovní pozici, na kterou je zaměstnanec přijímán, hierarchii organizačních funkcí a povaze organizační jednotky ve které je práce vykonávána. (Koubek, 2012, str. 192)

Adaptační programy mohou být více či méně formalizované. Pokud větší organizace nabírá více nových zaměstnanců, bylo by přínosné vytvořit formální plán, do kterého se všichni noví zaměstnanci zapojí ihned po přijetí. Méně formální plán klade důraz na osobní přístup k novým zaměstnancům. Plán může být založen na mentoringu, kdy zaměstnanec dostane krátce po nástupu mentora, který mu radí a podporuje ho při řešení nových úkolů a seznámí ho s organizací a firemní kulturou. (Lejsková, 2009, str. 38)

Podle Lejskové hraje rozhodující podíl na adaptaci nových zaměstnanců jejich bezprostřední nadřízený. Přímý nadřízený řídí a kontroluje adaptaci na konkrétní pracovní místo, pomáhá řešit problémy a celý proces vyhodnocuje. (Lejsková, 2009, str. 38)

4.1.1 Uvádění nových pracovníků do podniku

Přijímání a adaptace nových zaměstnanců ve společnosti je často podceňovanou oblastí personálního managementu. Cíle uvedení nového zaměstnance do organizace jsou vybudovat dobrý přístup a vztah s firmou. Za účelem zajištění stability, aby nový zaměstnanec odvedl požadovaný pracovní výkon v co nejkratší době po nástupu do organizace. (Lejsková, 2009, str. 37)

„Standardní úkoly programu adaptace nového pracovníka jsou:

- získání základních informací o firmě

- vstupní školení PO a BOZP
- práva a povinnosti nového pracovníka
- základní informace o skupině
- charakteristika pracovní pozice
- teoretická a praktická příprava
- odborná příprava.“ (Barták, 2007, str. 83-84)

4.1.2 Řízená adaptace nového zaměstnance

Řízení adaptačního procesu představuje cílenou systematickou podporu, která je nabízena všem novým zaměstnancům ve firmě, zpravidla během zkušební doby. Začíná se seznámením s firmou, skupinou, pracovištěm, spolupracovníky, systémem práce, pracovními a sociálními podmínkami až po aktivní systematickou rozvíjející činnost směřující ke splnění kvalifikačních standardů požadovaných k výkonu funkce či pozice, na kterou se nový zaměstnanec připravuje. (Barták, 2007, str. 81)

Hlavním cílem řízené adaptace je co nejrychleji začlenit pracovníka tak, aby mohl plně uplatnit odborné předpoklady, pro které byl vybrán. Dobrý start do značné míry určuje, jak zaměstnaný pracovník vidí sám sebe a jak ho vidí jeho kolegové. (Hroník, 2007, str. 336)

4.1.3 Chyby během adaptace

Nedostatky v adaptačním procesu způsobují, že k většině odchodů dochází během tří až jedenácti měsíců po nástupu. (Hroník, 2007, str. 336)

Běžné bariéry adaptace, které praxe uznává jako nízká úroveň spolupráce mezi zúčastněnými subjekty (vedoucí, adaptovaní zaměstnanci, personální oddělení), nedostatečná příprava a řízení adaptačního procesu, podceňování adaptace nebo její chápání jako nutné zlo. Neblahé důsledky tohoto přístupu jako je pomalejší onboarding, nižší pracovní výkon, nespokojenost nově přijatých zaměstnanců, odchody během zkušební doby. (Stýblo, 2008, str. 80)

4.2 Oblasti orientace

Zaměření na pracovníka je promyšlený program specifických adaptačních a vzdělávacích aktivit pro každé pracovní místo, každé pracoviště a organizaci. Cílem je usnadnit a urychlit proces seznamování nových pracovníků s jejich pracovními úkoly, pracovními podmínkami, pracovním a společenským prostředím. (Koubek, 2012, str. 192)

Hlavním smyslem vstupního školení je umožnit zaměstnancům co nejdříve se bez nátlaku zapojit do pracovního týmu a organizace. Přizpůsobit se stylu práce v týmu a organizaci, získat specifické znalosti a dovednosti požadované organizací. Vstupní školení zkracuje čas na adaptaci nových zaměstnanců zprostředkováním potřebných znalostí a postupů souvisejících s organizací a příslušnou jednotkou a vykonávanou prací. Zkracuje tedy čas, kdy novým zaměstnancům není poskytnuta pracovní doba potřebná k plnému výkonu, zejména z důvodu časové ztráty, z důvodu nedostatečné znalosti nového pracovního prostředí a podrobnosti pracovních postupů na pracovišti. (Koubek, 2012, str. 192-193)

Během orientace nových pracovníků se zaměřujeme na tři hlavní oblasti – na orientaci celooorganizační, orientaci útvarovou a orientaci na konkrétní pracovní místo.

4.2.1 Celopodniková orientace

Umístění v rámci celé organizace je určeno k předávání informování obecné povahy a společenským všem zaměstnancům organizace, obvykle bez ohledu na povahu a obsah jejich práce. (Koubek, 2012, str. 193)

Po prvotním informování by měl být nový zaměstnanec doprovázen na jeho pracoviště, kde bude seznámen s jeho vedoucím oddělení nebo vedoucím týmu, který následně zajistí zaměstnancovo uvedení na oddělení. (Armstrong, 2007, str. 398)

4.2.2 Útvarová orientace

Nové zaměstnance bude zajímat pro koho a s kým budou pracovat, co budou první den dělat a jaké bude jejich pracoviště. Tyto informace může novému zaměstnanci poskytnout již někdo na HR oddělení. Nejdůležitějším zdrojem informací však zůstává vedoucí oddělení nebo vedoucí týmu. (Armstrong, 2007, str. 398-399)

Při uvádění lidí na oddělení nebo pracoviště spolupracuje vedoucí pracovník s personálním útvarem, popřípadě s dalšími pověřenými osobami. Mohou to být liniový manažeři podřízených, mentoři apod. Zapracování na oddělení je v této fázi především o poskytnutí základních informací o pracovních podmínkách, návycích, očekávaném výkonu, standardu pracovního výkonu a v neposlední řadě proces společně s požadavky adaptačního procesu. (Zítková, 20015, str. 23)

4.2.3 Orientace na konkrétní pracovní místo

„Orientace na konkrétní pracovní místo, konkrétní zaměstnání pak už bývá obsahově diferencována podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.“ (Koubek, 2012, str. 194)

4.2.4 Období orientace

Je pochopitelné, že různé pracovní pozice vyžadují různý obsah i dobu přizpůsobení se, takže celý proces může trvat několik dní až několik týdnů či měsíců. V každém případě by měl být tento proces pečlivě naplánován a prováděn za použití vhodných metod, s přihlédnutím nejen k povaze pracovního místa, ale také s přihlédnutím k osobnosti nového pracovníka, který orientací prochází. (Koubek, 2012, str. 199)

Délku adaptačního procesu by měl individuálně stanovit odpovědný pracovník na základě osobních charakteristik, odbornosti a pracovní situace žadatele. Po změně pracoviště nebo návratu z mateřské dovolené procházejí pracovníci většinou zkráceným adaptačním procesem. (Škrála, 2008, str. 79)

Pro nového zaměstnance je často obtížné vstřebat všechny informace související s onboardingem najednou nebo v krátkém čase. Není možné novému zaměstnanci na jedné schůzce jednoduše předat všechny informace. Místo toho by měl dostat částečné slovní informace, podle určitých priorit. Orientaci tedy nelze provádět v nějakém jednorázovém tréninkovém období, ale rozdělit na delší časové úseky. Ani to nelze provést pouze pomocí písemného materiálu, ale cílevědomou koordinací ústní a písemné formy. (Koubek, 2012, str. 199)

4.3 Hodnocení adaptačního procesu

Nedílnou součástí adaptačního procesu je jeho průběžné vyhodnocování ze strany nového zaměstnance i ze strany zaměstnavatele, nejčastěji zastoupeného vedoucím pracovníkem daného zaměstnance.

Zaměstnanci, kteří procházejí orientací, by měli být první týden v kontaktu s vedoucím pracovníkem alespoň dvakrát týdně a další dva až tři týdny alespoň jednou týdně. Do tohoto procesu by se měl zapojit nejen bezprostřední vedoucí pracovník nového zaměstnance, ale i personální oddělení. (Koubek, 2012, str. 199)

Kontroly provádí průběžně vedoucí zaměstnanec, přičemž hodnotící rozhovory obvykle trvají třicet minut jednou měsíčně a šedesát minut na konci adaptačního procesu.

Hodnotící rozhovor umožňuje zaměstnavateli analyzovat úspěchy a potíže nováčka, diskutovat o realizaci jeho adaptačního plánu, úkoly pro další fázi a upřesnění postupů pro dosažení společně stanovených cílů. (Barták, 2007, str. 85)

Hodnocení může být škálováno ve vzestupném pořadí (např. 1-10 bodů) nebo váženo ve vztahu ke kvalifikačním požadavkům jednotlivých pozic. U nově přijatých zaměstnanců vedoucí oddělení pravidelně kriticky a analyticky vyhodnocuje, zda a do jaké míry se nový zaměstnanec přibližuje určeným standardům pro pozici na kterou se připravuje. (Barták, 2007, str. 87)

Průběžně zjištěné nedostatky projednává vedoucí oddělení s nově příchozím a zadává jasné, konkrétní a měřitelné úkoly k jejich odstranění do data dalšího posouzení, event. do konečného hodnocení. (Barták, 2007, str. 87)

Na konci adaptačního procesu vede vedoucí oddělení s nováčkem závěrečný pohovor. Cílem je zhodnotit celé období orientace a rozhodnout, zda nový pracovník bude převeden do společnosti mezi stávající zaměstnance, nebo bude nucen odejít. (Barták, 2007, str. 85)

U každého hodnocení adaptačního procesu je vhodné zaznamenat reakci a zpětné hodnocení od hodnoceného zaměstnance. Tímto jsou k dispozici hodnocení a názory obou stran, které se hodnocení zúčastnili. Tento proces vytváří prostředí důvěry a zvyšuje se tím i vnitřní kultura dané organizace. (Filip, 2019, str. 65)

4.4 Role mentorů v adaptačním procesu

„Z pohledu absolventa školy i zaměstnavatele je role mentora při řízení adaptačních procesů klíčová. Mentorem by měla být určena vždy silná a vyrovnaná osobnost, zkušený zaměstnanec s dostatečnou praxí a se stejným nebo vyšším stupněm vzdělání, než má absolvent. Zaměstnanec, který je schopen a ochoten pomoci novému pracovníkovi nejen odborně, ale i lidsky, tj. usnadnit mu orientaci v novém sociálním prostředí, v pracovní skupině a v celé nemocnici. K výkonu těchto činností musí být školitel odborně připraven, neboť je to zejména on, kdo průběžně hodnotí výkon absolventa školy a motivuje jej v další činnosti.“ (Management 21. století, 2007)

Mentorství prováděné během adaptačního procesu je metoda, jak pomoci učení se rychlejšího a efektivnějšího splnění požadavků, které jsou v rámci procesu orientace kladeny na nového zaměstnance. Poskytuje efektivní, přesné a cílené zaškolení nových zaměstnanců. (Zítková, 2015, str. 18)

Mentor má především poskytovat rady a vedení při sebevzdělávání, ale i pomoc v projektech. Proto je potřeba mentora velmi pečlivě vybírat. Bereme v úvahu nejen odborné znalosti zkušeného pracovníka, ale i jeho andragogické schopnosti a lidské vlastnosti, které by měly být při spolupráci s novým zaměstnancem více prohlubovány. (Zítková, 2015, str. 18)

Mentorem může být i spolupracovník, který přímo nespolečně pracoval na záchvatu nového zaměstnance. Toto je forma, tzv. individuálního mentorství. Individuální mentorství je efektivní především na pracovištích, kde lze tuto funkci zvládat souběžně s plněním pracovních povinností mentora. Na pracovištích, kde tato forma mentorství není možná, to znamená, že dochází k velkému nástupu nových zaměstnanců se ukazuje jako efektivní stanovit tzv. skupinového mentora. Skupinový mentor je v určeném čase své pracovní doby schopen pomoci a poskytnout vedení většímu počtu nově nastoupených zaměstnanců. (Zítková, 2015, str. 18)

4.5 Úloha vedoucího pracovníka a úloha personálního oddělení při adaptačním procesu

Bezprostřední nadřízený má rozhodující podíl na praktické části orientace nového zaměstnance. Vedoucímu zaměstnanci mohou pomáhat a zpravidla i pomáhají spolupracovníci nového zaměstnance. (Koubek, 2012, str. 200-201)

Rolí vedoucího pracovníka je především řídit adaptační proces, stanovit cíle a očekávání, hodnotit plnění cílů zadaných v adaptačním procesu a organizovat postupy vedoucí k úspěšné adaptaci nového zaměstnance. (Stýblo, 2008, str. 80)

V mnoha případech je role spolupracovníků podceňována. Právě spolupracovníci mohou mít významný vliv na úspěšném zapracování a sžití se s novým prostředím u nového zaměstnance. Jsou s ním v blízkém kontaktu a často na něj mají rozhodující vliv. (Stýblo, 2008, str. 80)

Personální oddělení by mělo novému zaměstnanci poradit a poskytnout komplexní pomoc v sociálních a personálních záležitostech. A také pomoci při rozvoji jeho potencialu a kvalifikačních předpokladech.“ (Stýblo, 2008, str. 80)

4.6 Vzdělávání pracovníků při adaptačním procesu

Péče o personální rozvoj zaměstnanců je hlavně péčí o prohlubování a rozšiřování kvalifikace. Vzděláváním svých zaměstnanců a vytvářením podmínek pro vzdělávání

zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje motivaci, spokojenost, pouto k organizaci apod. (Koubek, 2012, str. 357)

Noví pracovníci, kteří se neúčastnili formálního vzdělávacího programu, bude absolvovat vzdělávací školení až při výkonu práce. I když toto školení může být doplněno také speciálním školením mimo pracovní prostředí za účelem získání určených dovedností nebo znalostí. Vzdělávání na pracovišti během výkonu práce může být náhodné, neefektivní a může znamenat plýtvání. Vzdělávání na pracovišti během výkonu práce může být doplněno samostatně řízeným vzděláváním, e-learningem nebo poskytováním rad o možnostech učení se. (Armstrong, 2007, str. 400)

4.7 Adaptační proces ve zdravotnictví

Dlouhodobým celosvětovým problémem zdravotnictví je nedostatek znalého a nadšeného personálu. Ještě vážnější může být situace v českém zdravotnictví, kde jsou mzdové podmínky často nastaveny tak, že zdravotníky spíše demotivují, než motivují. Nedostatek zaměstnanců může být tak vážný, že není dostatek času na řádnou přípravu nových zaměstnanců pro práci na oddělení – adaptační proces.“ (Škrla, 2008, str. 78)

Význam adaptačního procesu ve zdravotnictví je enormní vzhledem k důležitosti poslání zdravotnického personálu, složitosti a vysoce kontrolovanému prostředí pro dodržování předpisů. Bezpečnost pacientů, dodržování předpisů. Akreditační agentury vyžadují po nových zaměstnancích, aby se rychle zorientovali v mnoha oblastech jako je kontrola infekcí, požární bezpečnost a nouzové kódy. (Burandt, 2022)

„Některá zdravotnická zařízení již přijala myšlenku, že dobrý pracovník je největší kapitál jejich zařízení. V minulosti se neorganizovaně nový pracovník zapracovával podle představ a zvyklostí vrchních a staničních sester. Příprava nového, snad stálého pracovníka, je zvláště důležitá. Zapracování spojuje jeho teoretické znalosti a poznané praktické zkušenosti. Poznává kompetence a pochopí nutnost kontinuálního vzdělání. Prohloubí a upevní své znalosti a dovednosti získané na zdravotnické škole, eventuálně při bakalářském, nebo magisterském studiu. Poznává, jak má komunikovat s pacienty a spolupracovníky, jak uplatňuje etické kodexy a práva pacientů. Adapтуje se na pracovní prostředí a začlení se do pracovního kolektivu.“ (Management 21. století, 2007)

Adaptační proces u absolventů trvá obvykle od tří do dvanácti měsíců od nástupu. U zaměstnanců, kteří mají přerušenu práci na více než dva roky nebo se přesunuli na jiné pracoviště ve zdravotnickém zařízení a charakter nové práce je velmi odlišný, obvykle trvá dva

až šest měsíců po nástupu. Přičemž délka adaptačního procesu závisí na znalostech, dovednostech a schopnostech jednotlivých účastníků adaptačního procesu. (Plevová, 2012, str. 208)

Profesionální adaptaci můžeme popsat jako navyknutí se na specifické situace. Například záchvaty, úrazy, nemoci, operace, umírání a smrt. Profesionální adaptace je důležitá pro zdravotnický personál, slouží k identifikaci s jeho rolí a k dokonalému výkonu práce, na kterou je profesionálně připraven. (Mellanová, 2017, str. 82)

Adaptační proces je rozdělen na tři fáze: základní, všeobecnou a odbornou.

„Během základní fáze, která trvá jeden až dva týdny, se nový zaměstnanec seznámí:

- s nemocnicí,
- harmonogramem práce,
- provozním řádem,
- posláním a vizí,
- bezpečnostními předpisy a řády,
- systémem odměňování,
- popisem a náplní své práce.

Ve všeobecné části, jejíž délka je až šest týdnů, si musí nový zaměstnanec osvojit všeobecné informace a výkony, které budou od něj očekávány na pracovišti. Na ošetrovací jednotce je to například:

- odběr biologického materiálu,
- výživa nemocných,
- resuscitace,
- podávání léků.

Během poslední fáze adaptačního procesu, který může trvat několik měsíců, se zaměstnanec sžívá:

- s novým pracovištěm,
- hodnotovým systémem,
- s vizí a posláním nemocnice,
- osvojuje si rutinu svého oddělení
- prověřují se jeho znalosti a dovednosti před převzetím plné odpovědnosti za svou práci.

Celý proces musí být zakončen formálním posouzením odborné způsobilosti a převzetím odpovědnosti, kterou určuje popis a náplň práce.“ (Škrla, 2008, str. 79)

Zdravotníka můžeme považovat za úspěšně zadaptovaného, pokud má kolektivní orientaci, univerzalizmus a emocionální neutralitu. (Mellanová, 2017, str. 83)

Kolektivní orientace se považuje za hlavní hodnotu zdravotnické profese. Předpokládá, že zdravotník je schopen a připraven preferovat před svými potřebami potřeby nemocného a jeho blízké rodiny. Všichni pracovníci, kteří poskytují pomoc druhému by měli být orientováni na potřeby jiné osoby. Zdravotník při výkonu své profese preferuje potřeby a zájmy nemocného před svými vlastními, to od něj vyžaduje nezištnost a ochotu. Tento znak je charakteristickým rysem zdravotnické profese. Pouze sociálně vyspělá osoba je schopna takového jednání, aniž by měla pocity nespokojenosti či nespravedlnosti. (Mellanová, 2017, str. 83)

Universalismus předpokládá, že zdravotník je schopen přijmout svou roli vůči pacientům a jeho rodině, bez ohledu na vlastní osobní sympatie. To samé se očekává i při jednání se spolupracovníky. Jisté odosobnění je důležité, protože nemůžeme vyloučit sympatie či antipatie k druhé osobě. (Mellanová, 2017, str. 83)

Emocionální neutralita je schopnost kontrolovat své emoce. Zdravotnická profese je často doprovázena silnou citovou tenzí. Hlavním zdrojem je vysoká zodpovědnost za stav a život druhé osoby. Emocionální neutralita umožňuje vykonávat profesi bez interních konfliktů. A také je to jediná pozice, která umožňuje vytvoření základu pro stabilní humánní chování zdravotníka pro jeho složitou práci ve zdravotnictví. Pro splnění této podmínky je důležité, aby zdravotník byl emocionálně stabilní. (Mellanová, 2017, str. 83)

Průběh profesionální adaptace záleží na charakteru osobnosti zdravotnického pracovníka a jeho vztahu k jemu zvolené profesi. Mezi vnější faktory ovlivňující kvalitu profesionálního zaškolení patří kvalita profesionální přípravy, náročnost práce na zvoleném oddělení, pracovní vztahy s kolegy. (Mellanová, 2017, str. 83)

Zdravotník by si měl během adaptačního procesu přijmout a osvojit si všechny atributy profese, naplnit profesionální roli. Osvojit si perfektně profesionální roli není jednoduché. (Mellanová, 2017, str. 84)

5 Praktická část

Tato kapitola je věnována výzkumu. V první části této kapitoly je popsáno zdravotnické zařízení, ve kterém výzkum probíhal. V další části jsou popsány výzkumné otázky hypotézy, následně popis výběru vzorku respondentů a popis sběru a zpracování získaných dat.

5.1 Charakteristika zdravotnického zařízení

Výzkum k potřebám této diplomové práce probíhal v Městské nemocnici Čáslav se souhlasem vedení nemocnice (příloha č. 2).

Městská nemocnice Čáslav se nachází ve Středočeském kraji, nemocnice je příspěvkovou organizací Města Čáslav. Nemocnice poskytuje zdravotní služby pro občany města a příslušné spádové oblasti. Jsou zde poskytovány služby sociální, zdravotní péče preventivní, diagnostická léčebná, rehabilitační, ošetrovatelská a také poskytování zdravotnické dopravní služby. Zdravotní péče je poskytována ambulantně (ambulace příjmové a odborné), lůžkově (šest lůžkových oddělení) i jednodenní péči. (Městská nemocnice Čáslav, 2023)

5.2 Výzkumné otázky a hypotézy

Cílem výzkumu diplomové práce je zhodnotit onboardingový proces vybraného zdravotnického zařízení. Analyzovat, jak je onboarding nových zaměstnanců vnímán nově nastupujícími zaměstnanci ve sledovaném časovém období, od ledna 2021 do května 2022. A případně navrhnout nové způsoby pro efektivnější začlenění nových zaměstnanců do pracovního prostředí daného zdravotnického zařízení.

Dílčími cíli jsou:

1. Vyhodnotit úroveň spokojenosti nových zaměstnanců s jejich adaptačním procesem.
2. Zjistit jaká byla spokojenost v návaznosti na úroveň seznámení se s zdravotnickým zařízením, s jeho vizí, s pravidly a riziky na pracovišti, ještě před nástupem do zaměstnání.
3. Vyhodnotit zpětnou vazbu poskytovanou v rámci adaptačního procesu.

K uděleným dílčím cílům byly přiděleny tyto hypotézy:

Dílčí cíl 1:

Hypotéza 1/1: Většina nových zaměstnanců je s adaptačním procesem celkově spokojen.

Hypotéza 1/2: Spokojenost nových zaměstnanců s adaptačním procesem se v rámci jednotlivých pracovních pozic neliší.

Dílčí cíl 2:

Hypotéza 2: Noví zaměstnanci jsou celkově spokojeni se seznámením se směrnicemi ještě před nástupem do zaměstnání.

Dílčí cíl 3:

Hypotéza 3/1: Noví zaměstnanci jsou celkově spokojeni se zpětnou vazbou, kterou dostali v průběhu adaptačního procesu od svého vedoucího zaměstnance.

5.3 Realizace výzkumu

Výzkum v Městské nemocnici Čáslav probíhal na základě souhlasného stanoviska Etické komise FZV UPOL (příloha č. 1).

Pro účely této diplomové práce byl proveden kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Vytvoření dotazníku proběhlo za pomoci aplikace Google Forms. Dotazník (viz příloha č. 3) má 28 otázek, z toho 26 otázek je uzavřených a 2 otázky jsou otevřené.

Otevřená otázka je charakteristická tím, že si respondent musí vybrat s předem stanovených odpovědí. V otevřené otázce mají respondenti možnost se vyjádřit vlastními slovy. (Kozel, 2006, str. 170)

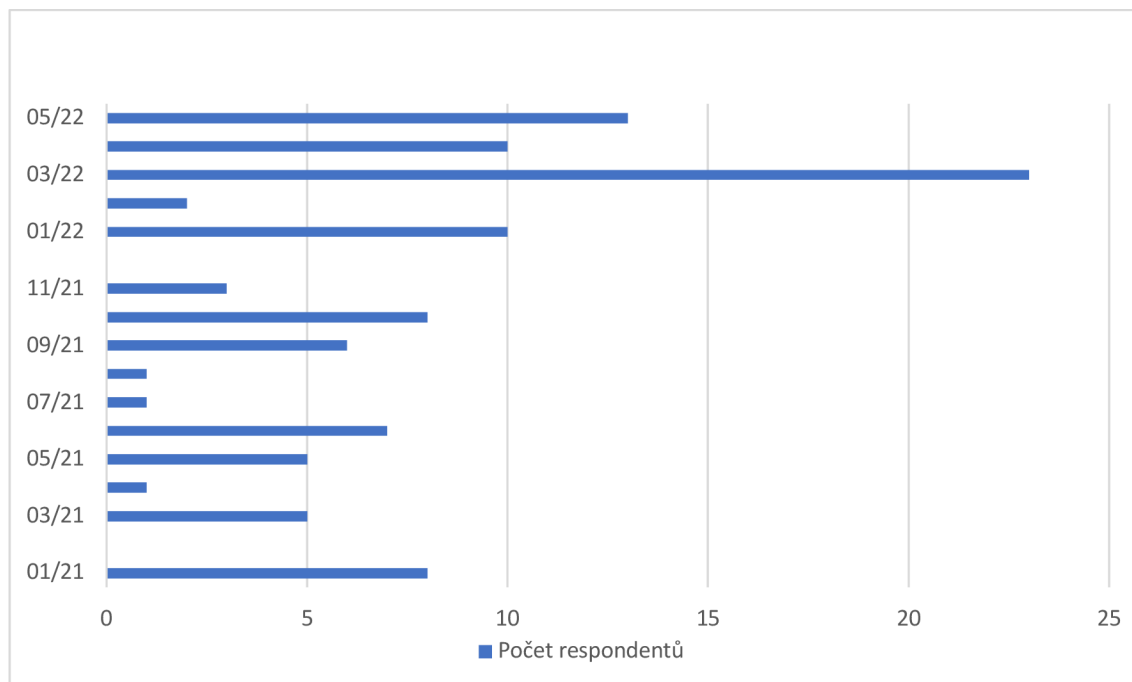
Výzkum probíhal ve sledovaném období od ledna 2021 do května 2022. V tomto sledovaném období nastoupilo do MN Čáslav 120 nových zaměstnanců na lékařské a nelékařské pracovní pozice. Všichni tito nově nastupující zaměstnanci byli osloveni k účasti na výzkumném šetření. Oslovení respondentů probíhalo ve spolupráci s personálním oddělením zdravotnického zařízení. Všem nově nastupujícím zaměstnancům ve sledovaném období byl rozeslán odkaz na dotazník na pracovní e-mailové adresy. Vyplnění dotazníků bylo anonymní a dobrovolné. Dotazník byl rozeslán všem 120 nově nastoupeným zaměstnancům. Ze 120 oslovených respondentů 103 respondentů dotazník vyplnilo. Celková návratnost dotazníků tedy činila 85,83 %.

5.4 Zpracování výzkumu

Odpovědi z navrácených dotazníků byly zpracovány pomocí matematických funkcí v programu Microsoft Excel do formy tabulek a následně do grafů pro větší přehlednost. Vyhodnocení hypotéz bylo stanoveno na základě typu tvrzení. Na ověření hypotéz byl použit program Microsoft Excel, využity byly statistiky pomocí výpočtů průměru, modusu a mediánu. Pro lepší ověření byla data z dotazníků překódována (1 – velmi spokojen, 2 – převážně spokojen, 3 – spokojen, 4 – převážně spokojen, 5 – nespokojen). Pro ověření hypotézy 1/2 byla použita analýza rozptylu ANOVA, protože zde dochází ke srovnání více skupin.

5.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

1. Kdy jste do MN Čáslav nastoupil/a?



Obrázek č. 1 Graf k otázce číslo 1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 1 Přehled odpovědí k otázce číslo 1

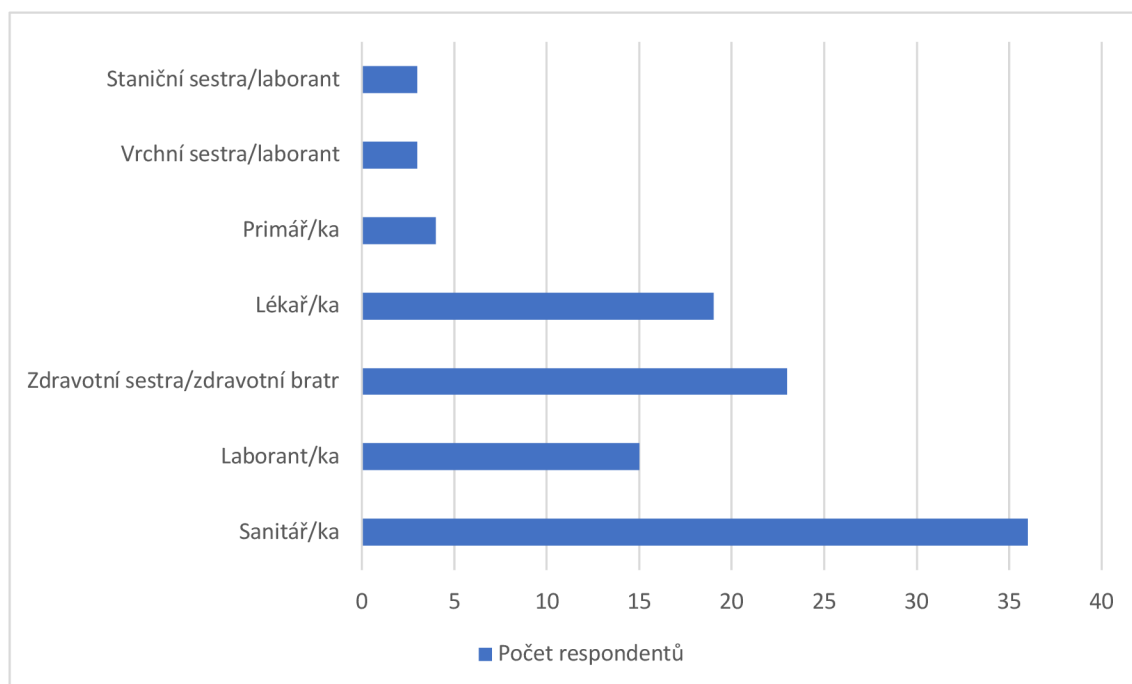
Odpovědi	Počet	Procenta
01/21	8	7,8 %
02/21	0	0 %
03/21	5	4,9 %
04/21	1	1 %
05/21	5	4,9 %
06/21	7	6,8 %
07/21	1	1 %
08/21	1	1 %
09/21	6	5,8 %
10/21	8	7,8 %
11/21	3	2,9 %

12/21	0	0 %
01/22	10	9,7 %
02/22	2	1,9 %
03/22	23	22,3 %
04/22	10	9,7 %
05/22	13	12,6 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky lze vyčíst, že v roce 2022 nastoupilo do sledovaného zdravotnického zařízení více zaměstnanců než v roce 2021. V roce 2021 nastoupilo do zdravotnického zařízení 45 nových zaměstnanců, v roce 2022 nastoupilo 58 nových zaměstnanců. Můžeme vidět, že v roce 2022 bylo sledované období zkrácené o sedm měsíců než sledované období v roce 2021, ale přesto nastoupilo v tomto roce i za krátké sledované období více nových zaměstnanců než v roce předešlém. Z grafu vyplývá, že nejvíce nově nastupujících zaměstnanců bylo v březnu 2022, celkem 23 nových zaměstnanců na lékařské, i nelékařské pracovní pozice. Nejméně zaměstnanců, vždy po jednom novém zaměstnanci, měsíčně nastoupilo v dubnu 2021, v červenci 2021, v srpnu 2021. Ve sledovaném období byly i měsíce, kdy do zdravotnického zařízení, ve kterém výzkum probíhal, nenastoupil nikdo. Mezi měsíce, ve kterých nenastoupil žádný nový zaměstnanec, patří únor 2021 a prosinec 2021.

2. Na jakou pracovní pozici jste nastoupil/a



Obrázek č. 2 Graf k otázce číslo 2

Zdroj: vlastní zpracování

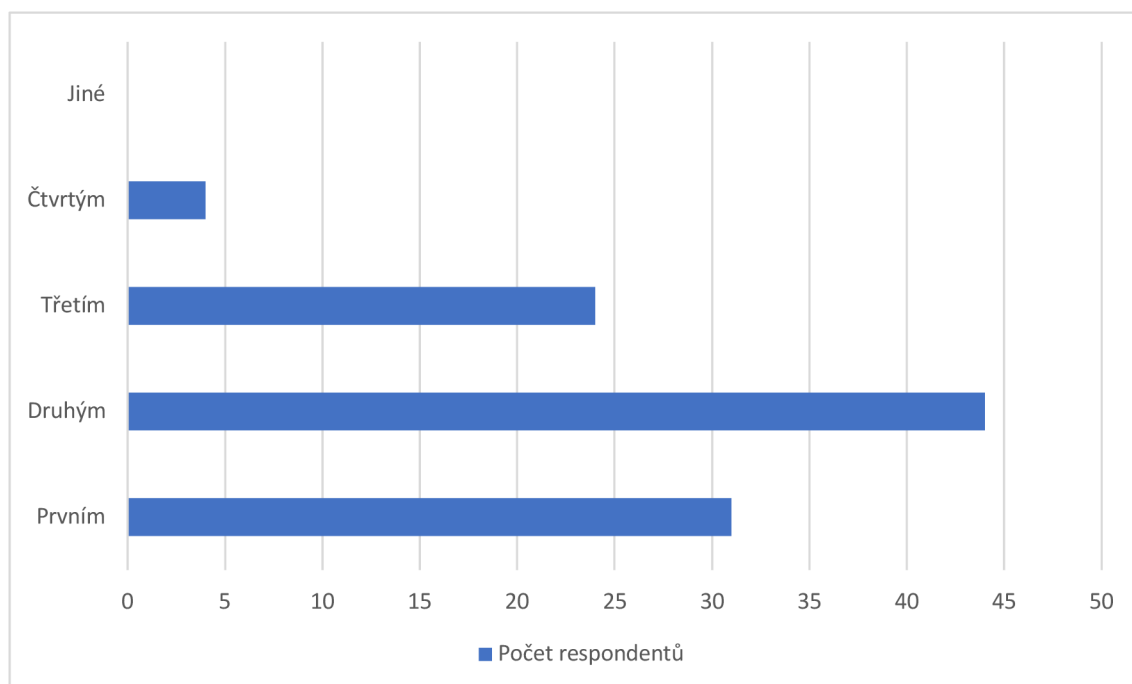
Tabulka č. 2 Přehled odpovědí k otázce číslo 2

Nabízené možnosti	Sanitář	Zdravotní sestra	Lékař	Laborant	Primář	Vrchní sestra/lab.	Staniční sestra/lab.
Odpovědi (počet)	36	23	19	15	4	3	3
Odpovědi (procenta)	35 %	22,3 %	18,4 %	14,6 %	3,9 %	2,9 %	2,9 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ve sledovaném období nastoupilo nejvíce zaměstnanců na pracovní pozici sanitář, celkem 36 z dotazovaných. Další nejvíce obsazovanou pozicí byla pozice zdravotní sestry, 23 respondentů nastoupilo na tuto pozici. Na pozici lékařů nastoupilo pouze 19 respondentů. Na vedoucí pozice ve sledovaném období nastoupilo celkem 10 respondentů. Z těchto 10 respondentů 4 nastoupili na vedoucí pozici primáře či primářky oddělení, 3 na pracovní pozici vrchní sestry či laboranta a 3 na pozici staniční sestry či laboranta.

3. Kolikátým zaměstnavatelem je pro Vás MN Čáslav?



Obrázek č. 3 Graf k otázce číslo 3

Zdroj: vlastní zpracování

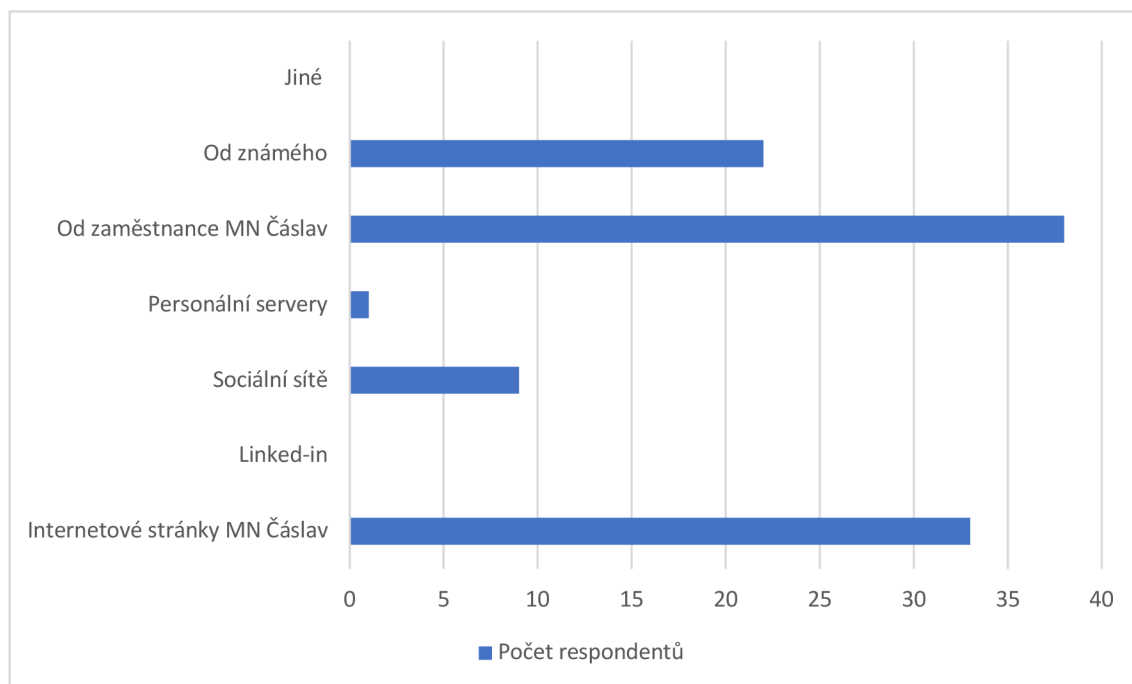
Tabulka č. 3 Přehled odpovědí k grafu číslo 3

Nabízené možnosti	Prvním	Druhým	Třetím	Čtvrtým
Odpovědi (počet)	31	44	24	4
Odpovědi (procenta)	30,1 %	42,7 %	23,3 %	3,9 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že nejvíce dotazovaných si zvolilo Městkou nemocnici Čáslav jako svého prvního, či druhého zaměstnavatele. Jako prvního zaměstnavatele si zdravotnické zařízení zvolilo 31 respondentů. Jako svého druhého zaměstnavatele si zdravotnické zařízení zvolilo 44 respondentů. Jako svého čtvrtého zaměstnavatele si zdravotnické zařízení zvolili pouze 4 nově nastupující zaměstnanci. Nikdo z dotazovaných neodpověděl na otázku možností pátým nebo více.

4. Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici v MN Čáslav?



Obrázek č. 4 Graf k otázce číslo 4

Zdroj: vlastní zpracování

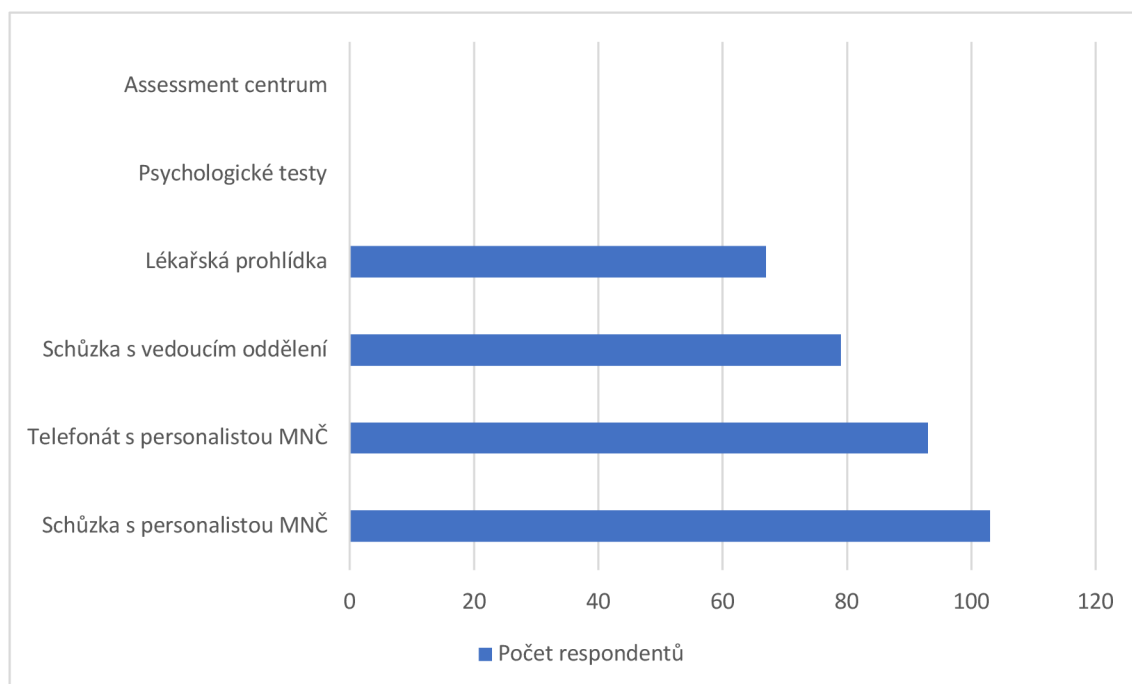
Tabulka č. 4 Přehled odpovědí k otázce číslo 4

Nabízené možnosti	Internetové stránky MNČ	Linked-In	Sociální sítě	Personální servery	Od zaměstnance MNČ	Od známého
Odpovědi (počet)	33	0	9	1	38	22
Odpovědi (procenta)	32 %	0 %	8,7 %	1 %	36,9 %	21,4 %

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce oslovených respondentů se o volné pracovní pozici dozvědělo od zaměstnance MNČ, celkem 36,9 %. Druhou nejčastější odpovědí byly internetové stránky MNČ, tuto možnost zvolilo 32 % respondentů. Pouze 1 respondent odpověděl, že se o volné pracovní pozici dozvěděl pomocí personálních serverů, mezi které patří například stránka jobs.cz. Ze sociálních sítí se o volné pracovní pozici dozvědělo 9 respondentů. Nikdo z respondentů neuvedl jako svou odpověď profesní sociální síť Linked-In.

5. Jakými metodami výběrového procesu jste prošel/prošla?



Obrázek č. 5 Graf k otázce číslo 5

Zdroj: vlastní zpracování

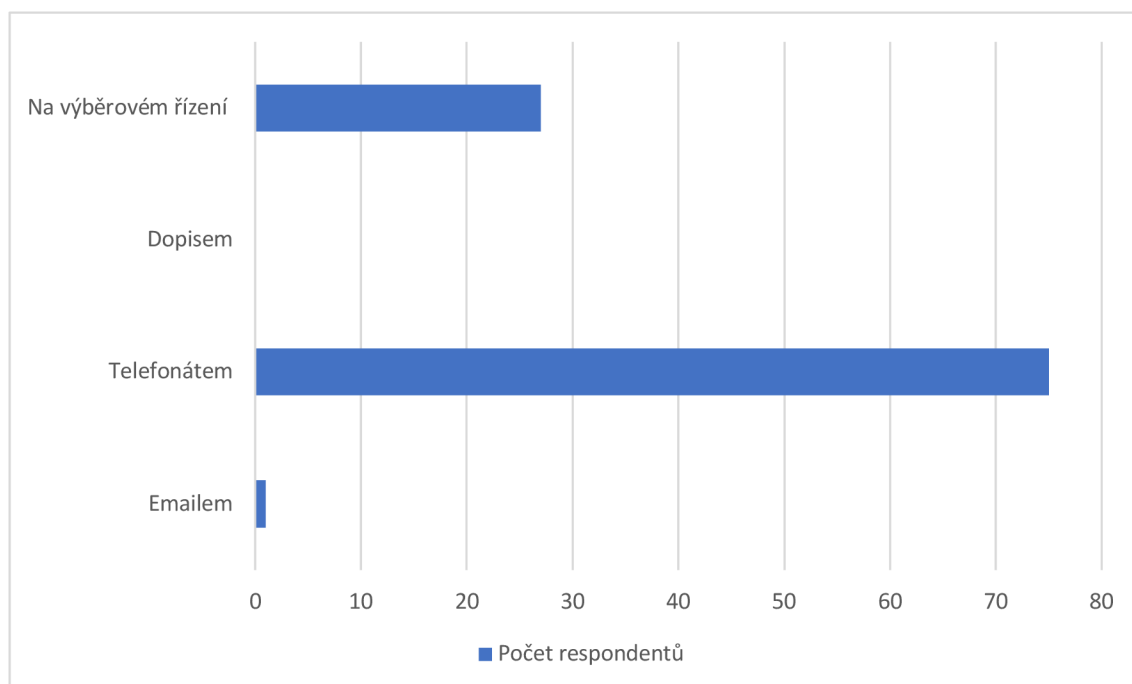
Tabulka č. 5 Přehled odpovědí k otázce číslo 5

Nabízené odpovědi	Schůzka s personalistou	Telefonát s personalistou	Schůzka s vedoucím odd.	Lékařská prohlídka	Psychologické testy	Assessment centrum
Odpovědi (celkem)	103	92	79	67	0	0
Odpovědi (procenta)	100 %	89,3 %	76,7 %	65 %	0 %	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí na otázku číslo pět vyplývá, že všech 103 zúčastněných respondentů se během svého výběrového řízení setkala s personalistou. Z toho 92 respondentů si i telefonovalo s personalistou. Ale pouze 79 respondentů se před nástupem setkala s primářem/primářkou oddělení, na které měli nastoupit. Pouhých 67 respondentů si muselo zařídit lékařskou prohlídku před nástupem do zaměstnání. Nikdo z respondentů neprošel psychologickými testy nebo assessment centrem jako část svého výběrového řízení.

6. Jakým způsobem jste se o získání pozice dozvěděl/a?



Obrázek č. 6 Graf k otázce číslo 6

Zdroj: vlastní zpracování

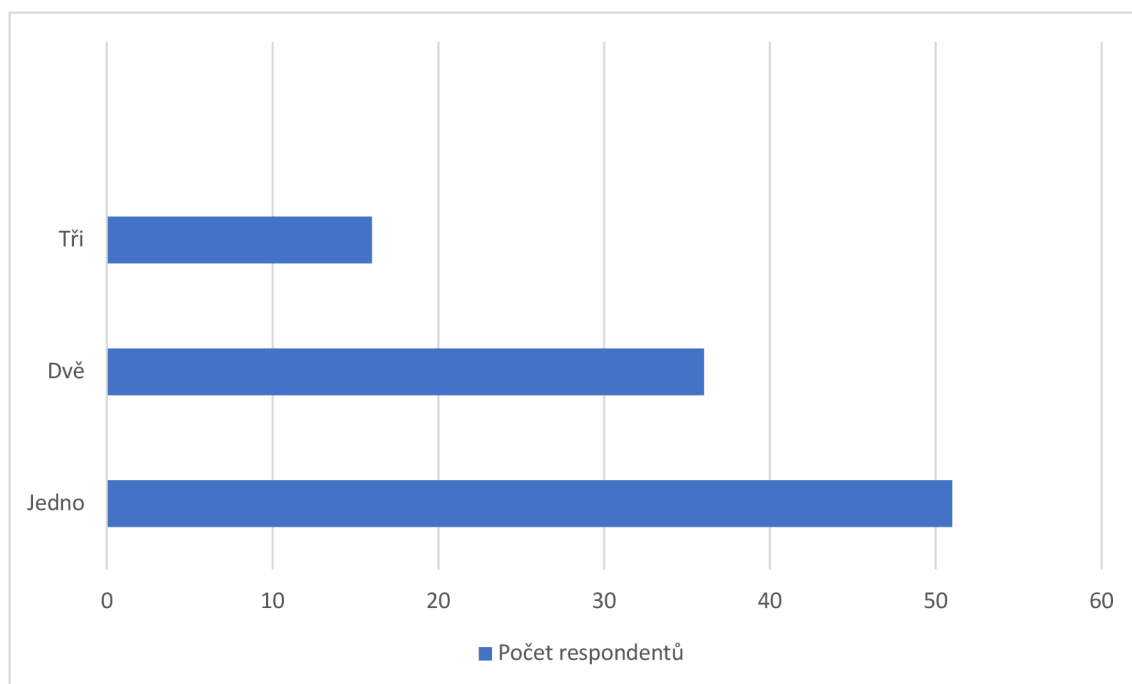
Tabulka č. 6 Přehled odpovědí k otázce číslo 6

Nabízené odpovědi	Emailem	Telefonátem	Dopisem	Na výběrovém řízení
Odpovědi (celkem)	1	75	0	27
Odpovědi (procenta)	1 %	78,8 %	0 %	26,2 %

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů se o svém přijetí do MN Čáslav dozvědělo prostřednictvím telefonátu. Celkem tuto odpověď zvolilo 75 respondentů. Přímo na výběrovém řízení se o přijetí dozvědělo 27 respondentů. Pouze 1 respondent uvedl, že se o přijetí dozvěděl emailem. Nikdo z respondentů se nedozvěděl o získání pracovní pozice dopisem.

7. Kolik mělo výběrové řízení kol s Vaší osobní účastí?



Obrázek č. 7 Graf k otázce číslo 7

Zdroj: vlastní zpracování

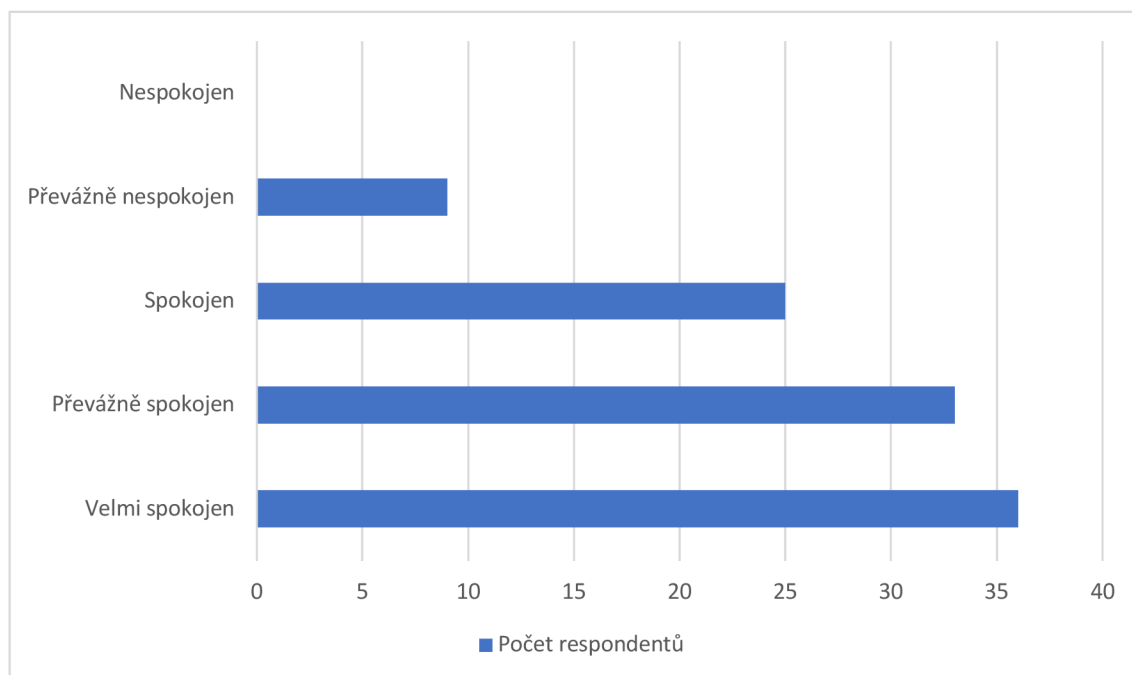
Tabulka č. 7 Přehled odpovědí k otázce číslo 7

Nabízené odpovědi	Jedno	Dvě	Tři
Odpovědi (celkem)	51	36	16
Odpovědi (procenta)	49,5 %	35 %	15,5 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf k otázce číslo sedm ukazuje, že nejvíce respondentů ve sledovaném období prošlo pouze jedním kolem výběrového řízení, celkem 51 respondentů. 36 respondentů prošlo dvěma koly výběrového řízení. Pouhých 16 respondentů muselo projít třemi koly výběrového řízení.

8. Byl/a jste spokojen/a s vysvětlením náplně Vaší pracovní pozice před nástupem do zaměstnání?



Obrázek č. 8 Graf k otázce číslo 8
Zdroj: vlastní zpracování

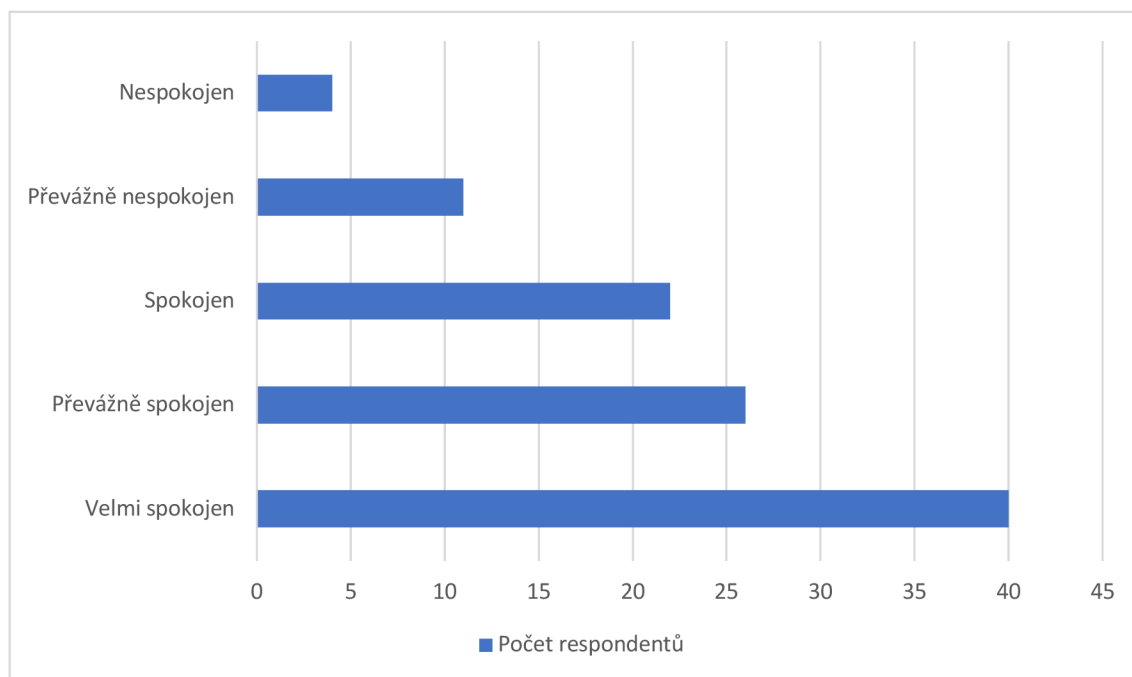
Tabulka č. 8 Přehled odpovědí k otázce číslo 8

Nabízené odpovědi	Velmi spokojen	Převážně spokojen	Spokojen	Převážně nespokojen	Nespokojen
Odpovědi (celkem)	36	33	25	9	0
Odpovědi (procenta)	35 %	32 %	24,3 %	8,7 %	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina respondentů odpověděla, že s vysvětlením náplně práce před nástupem do zaměstnání byla velmi spokojena až spokojena, celkem takto odpovědělo 69 respondentů. 25 respondentů bylo převážně spokojeno s vysvětlením náplně své pracovní pozice. Pouhých 9 respondentů z celkového počtu bylo převážně nespokojeno s vysvětlením náplně své nové pracovní pozice. Žádný z dotazovaných nebyl nespokojen s vysvětlením náplně pracovní pozice před nástupem do zaměstnání.

9. Byl/a jste spokojen/a s představením vedoucího zaměstnance před nástupem do zaměstnání?



Obrázek č. 9 Graf k otázce číslo 9

Zdroj: vlastní zpracování

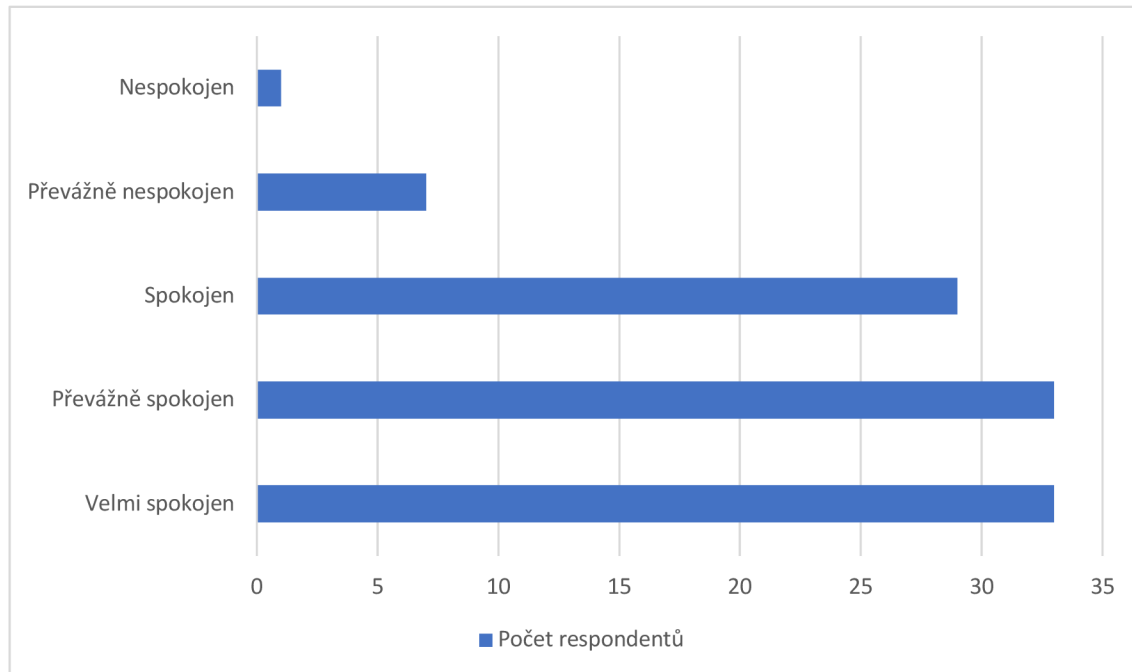
Tabulka č. 9 Přehled odpovědí k otázce číslo 9

Nabízené odpovědi	Velmi spokojen	Převážně spokojen	Spokojen	Převážně nespokojen	Nespokojen
Odpovědi (celkem)	40	26	22	11	4
Odpovědi (procenta)	38,8 %	25,2 %	21,4 %	10,7 %	3,9 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí na otázku číslo devět bylo zjištěno, že 79 respondentů se setkala se svým vedoucím zaměstnancem během výběrovém řízení. Skoro polovina z celkového počtu dotazovaných, celkem 40 respondentů bylo velmi spokojeno s představením svého nového vedoucího zaměstnance před nástupem do zaměstnání. Naopak 11 z dotazovaných bylo převážně nespokojeno. 4 zaměstnanci byli nespokojeni s představením jejich vedoucího zaměstnance před nástupem do zaměstnání.

10. Byl/a jste spokojen/a se seznámením s pracovní dobou před nástupem do zaměstnání?



Obrázek č. 10 Graf k otázce číslo 10

Zdroj: vlastní zpracování

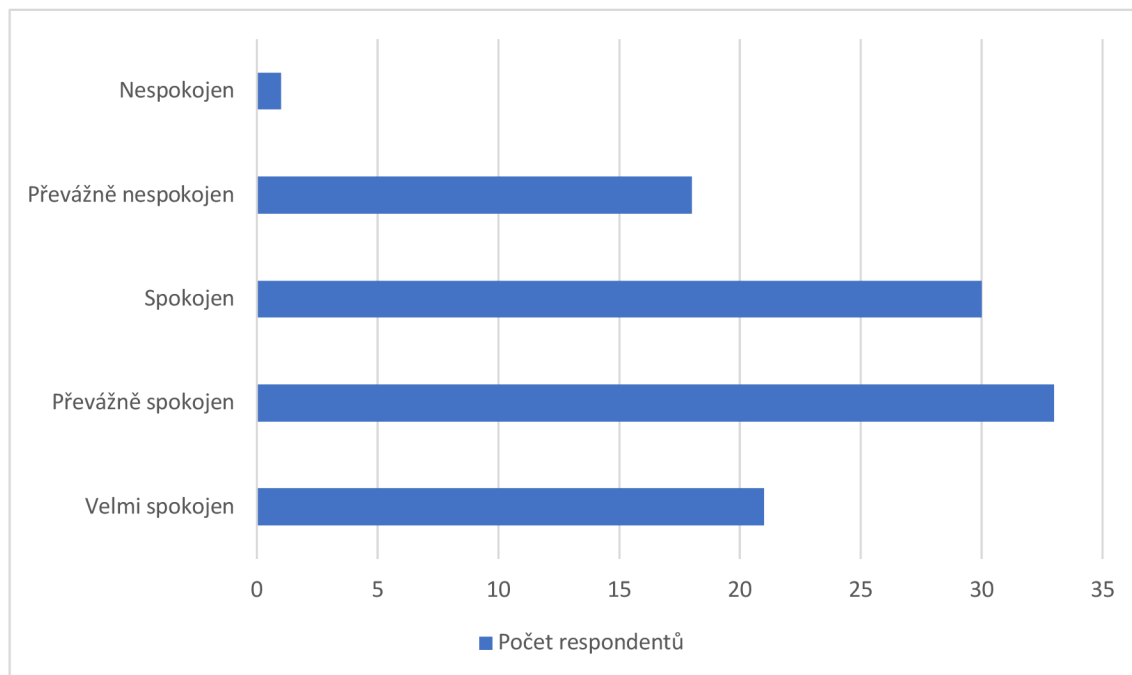
Tabulka č. 10 Přehled odpovědí k otázce číslo 10

Nabízené odpovědi	Velmi spokojen	Převážně spokojen	Spokojen	Převážně nespokojen	Nespokojen
Odpovědi (celkem)	33	33	29	7	1
Odpovědi (procenta)	32 %	32 %	28,2 %	6,8 %	1 %

Zdroj: vlastní zpracování

Velká část respondentů odpověděla na otázku číslo deset, že byla velmi spokojena až spokojena se seznámením s pracovní dobou před nástupem do zaměstnání, celkem 95 respondentů. 7 respondentů bylo převážně nespokojeno. 1 respondent byl nespokojen se seznámením s pracovní dobou před nástupem do zaměstnání.

11. Byl/a jste spokojen/a se seznámením s pravidly a riziky na pracovišti, kam jste měl/a nastoupit?



Obrázek č. 11 Graf k otázce číslo 11

Zdroj: vlastní zpracování

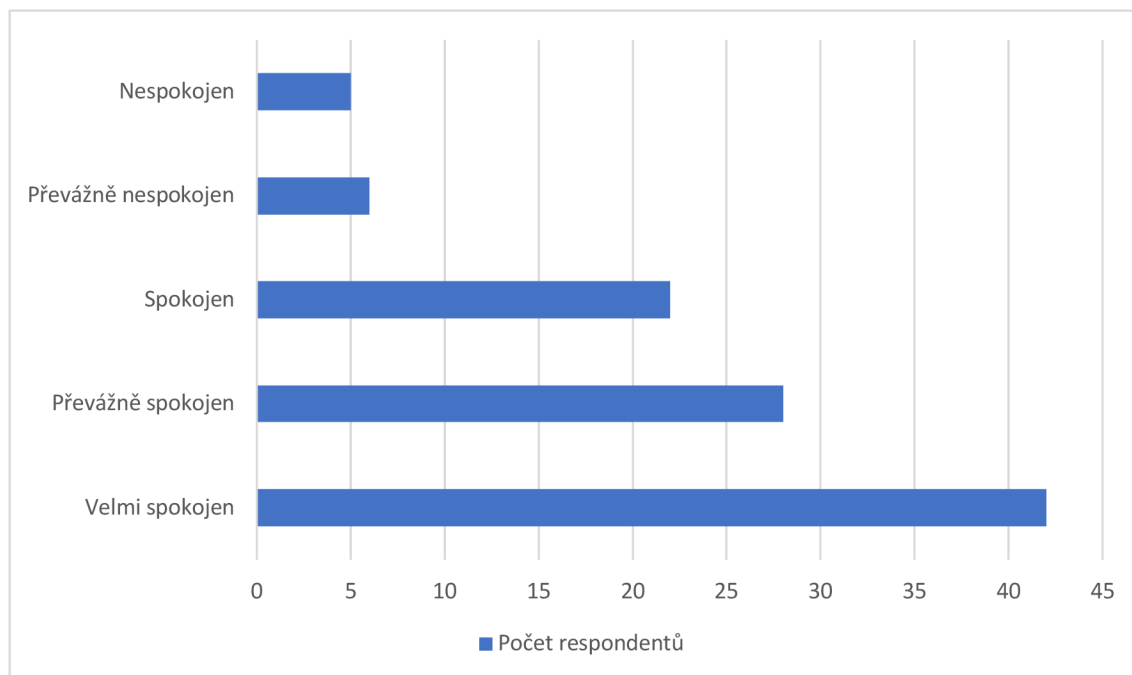
Tabulka č. 11 Přehled odpovědí k otázce číslo 11

Nabízené odpovědi	Velmi spokojen	Převážně spokojen	Spokojen	Převážně nespokojen	Nespokojen
Odpovědi (celkem)	21	33	30	18	1
Odpovědi (procenta)	20,4 %	32 %	29,1 %	17,5 %	1 %

Zdroj: vlastní zpracování

84 respondentů bylo velmi spokojeno až spokojeno se seznámením s pravidly a riziky na pracovišti, na které měli nastoupit. 18 respondentů bylo převážně nespokojeno a 1 respondent byl nespokojen se seznámením s pravidly a riziky na pracovišti.

12. Byl/a jste spokojen/a s provedením po oddělení, kam jste měl/a nastoupit?



Obrázek č. 12 Graf k otázce číslo 12

Zdroj: vlastní zpracování

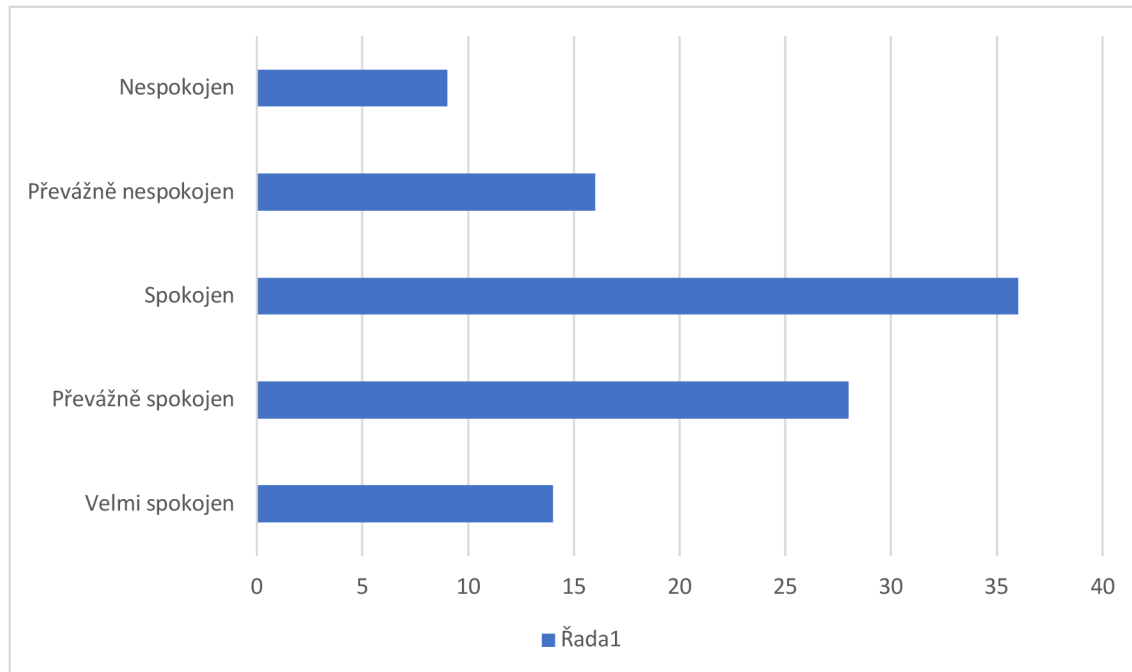
Tabulka č. 12 Přehled odpovědí k otázce číslo 12

Nabízené odpovědi	Velmi spokojen	Převážně spokojen	Spokojen	Převážně nespokojen	Nespokojen
Odpovědi (celkem)	42	28	22	6	5
Odpovědi (procenta)	40,8 %	27,2 %	21,4 %	5,8 %	4,9 %

Zdroj: vlastní zpracování

92 respondentů uvedlo, že bylo velmi spokojeno až spokojeno s tím, jak je někdo provedl po oddělení před nástupem do zaměstnání. 6 bylo převážně nespokojeno a 5 respondentů bylo nespokojeno.

13. Byl/a jste spokojen/a se seznámením se směrnicemi nemocnice před nástupem do zaměstnání?



Obrázek č. 13 Graf k otázce číslo 13

Zdroj: vlastní zpracování

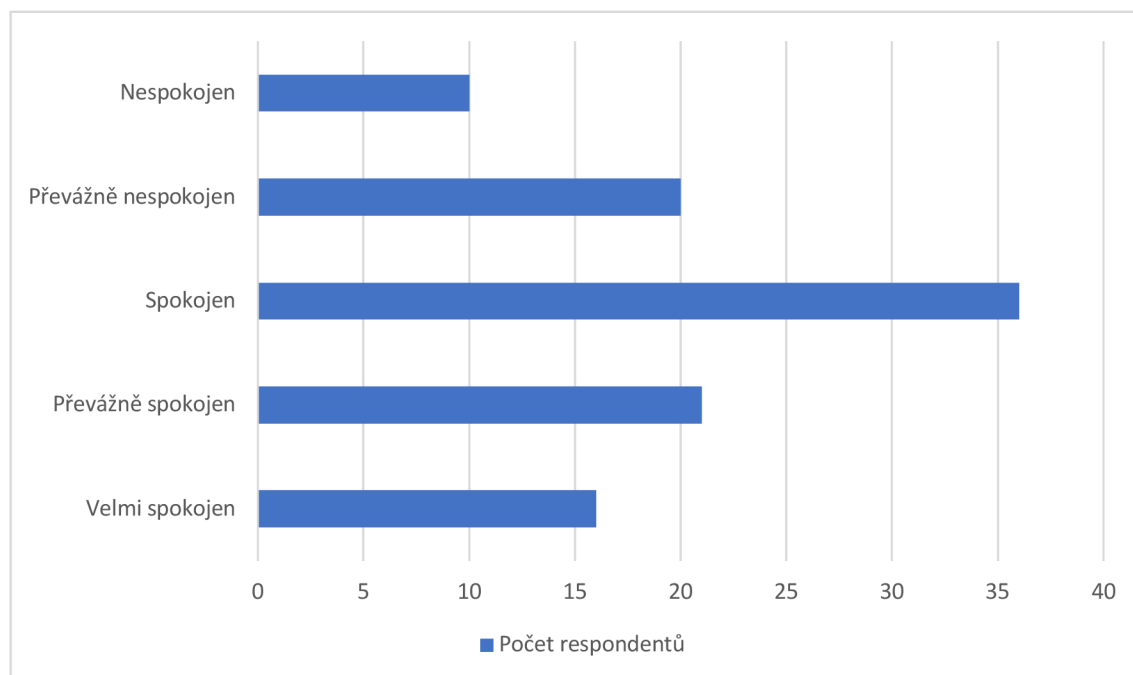
Tabulka č. 13 Přehled odpovědí k otázce číslo 13

Nabízené odpovědi	Velmi spokojen	Převážně spokojen	Spokojen	Převážně nespokojen	Nespokojen
Odpovědi (celkem)	14	28	36	16	9
Odpovědi (procenta)	13,6 %	27,2 %	35 %	15,5 %	8,7 %

Zdroj: vlastní zpracování

78 respondentů bylo velmi spokojeno až spokojeno se seznámením se směrnicemi nemocnice před nástupem do zaměstnání. 16 respondentů bylo převážně nespokojeno a 9 respondentů bylo nespokojeno se seznámením se směrnicemi před nástupem do zaměstnání.

14. Byl/a jste spokojen/a se seznámením s vizí a misí nemocnice před nástupem do zaměstnání?



Obrázek č. 14 Graf k otázce číslo 14

Zdroj: vlastní zpracování

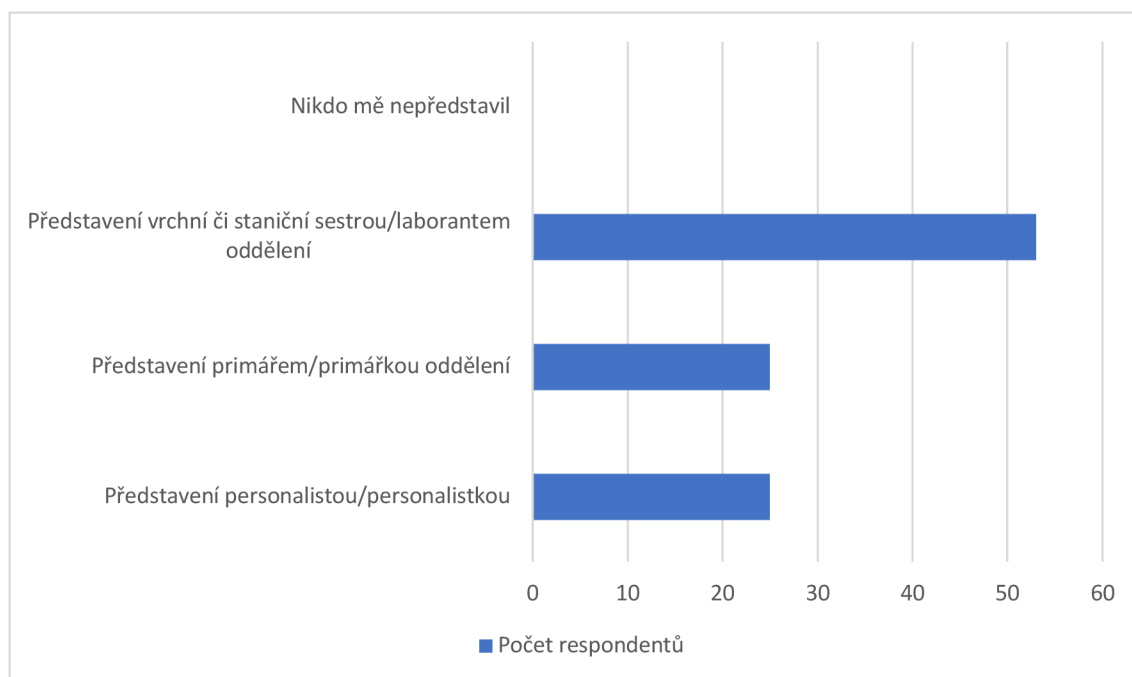
Tabulka č. 14 Přehled odpovědí k otázce číslo 14

Nabízené odpovědi	Velmi spokojen	Převážně spokojen	Spokojen	Převážně nespokojen	Nespokojen
Odpovědi (celkem)	16	21	36	20	10
Odpovědi (procenta)	15,5 %	20,4 %	35 %	19,4 %	9,7 %

Zdroj: vlastní zpracování

73 respondentů bylo velmi spokojeno až spokojeno se seznámením s vizí a misí nemocnice před nástupem do zaměstnání. 20 respondentů bylo převážně nespokojeno a 10 respondentů z celkového počtu bylo nespokojeno se seznámením s vizí a misí nemocnice před nástupem do zaměstnání.

15. Jakým způsobem jste byl/a uveden/a do pracovního procesu?



Obrázek č. 15 Graf k otázce číslo 15

Zdroj: vlastní zpracování

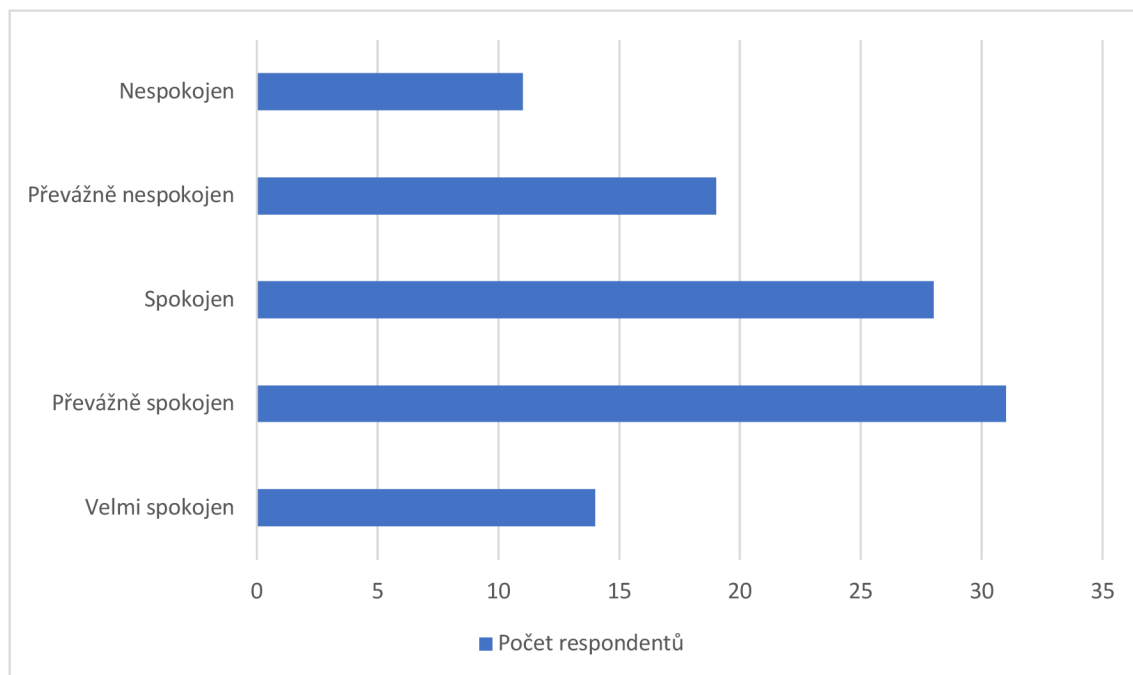
Tabulka č. 15 Přehled odpovědí k otázce číslo 15

Nabízené odpovědi	Představení personalistou/tkou	Představení primářem/kou	Představení vrchní či staniční	Nikdo
Odpovědi (celkem)	25	25	53	0
Odpovědi (procenta)	24,3 %	24,3 %	51,5 %	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina z dotazovaných uvedla, že byli svůj první pracovní den představeni vrchní či staniční sestrou/laborantem oddělení na které nastupovali. Celkem takto odpovědělo 53 respondentů, tedy 52 %. 25 respondentů bylo představeno personalistou/personalistkou a primáře/primářkou oddělení. Všichni respondenti ve sledovaném období byli ve svůj první pracovní den někým přestavení.

16. Plánoval s Vámi někdo průběh adaptačního procesu?



Obrázek č. 16 Graf k otázce číslo 16

Zdroj: vlastní zpracování

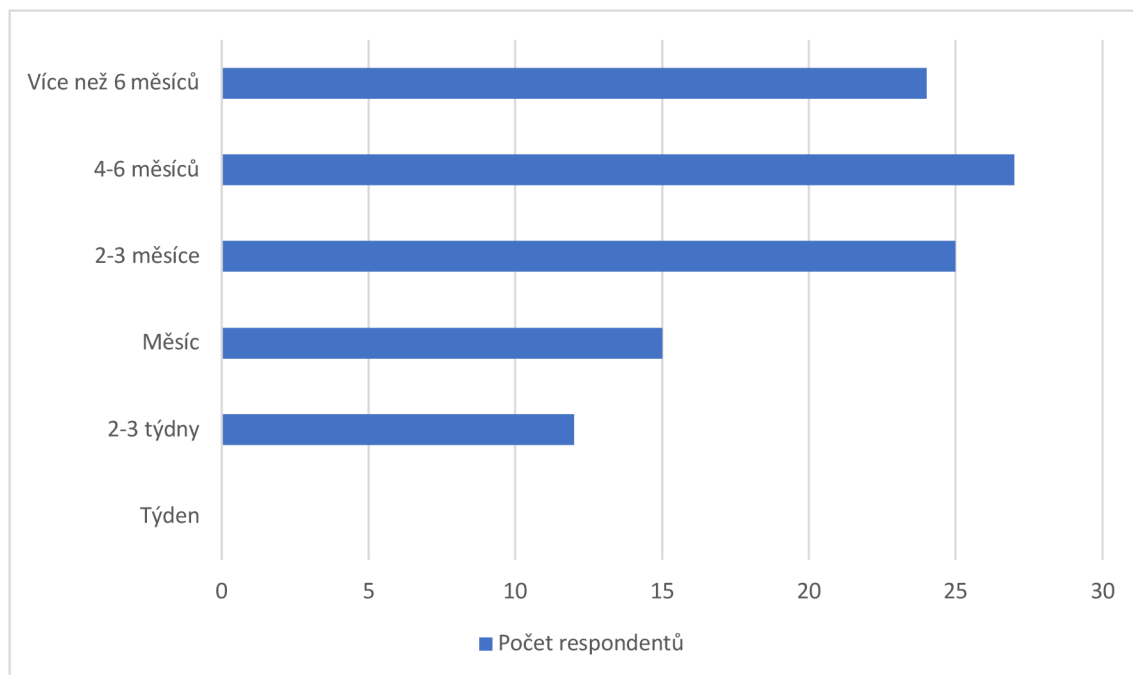
Tabulka č. 16 Přehled odpovědí k otázce číslo 16

Nabízené odpovědi	Velmi spokojen	Převážně spokojen	Spokojen	Převážně nespokojen	Nespokojen
Odpovědi (celkem)	14	31	28	18	11
Odpovědi (procenta)	13,6 %	30,1 %	27,2 %	18,4 %	10,7 %

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 73 respondentů odpovědělo, že bylo velmi spokojeno až spokojeno s plánováním průběhu svého adaptačního procesu. 18 respondentů bylo převážně nespokojeno a 11 respondentů bylo nespokojeno s plánováním svého adaptačního procesu.

17. Jak dlouho trval Váš adaptační proces?



Obrázek č. 17 Graf k otázce číslo 17

Zdroj: vlastní zpracování

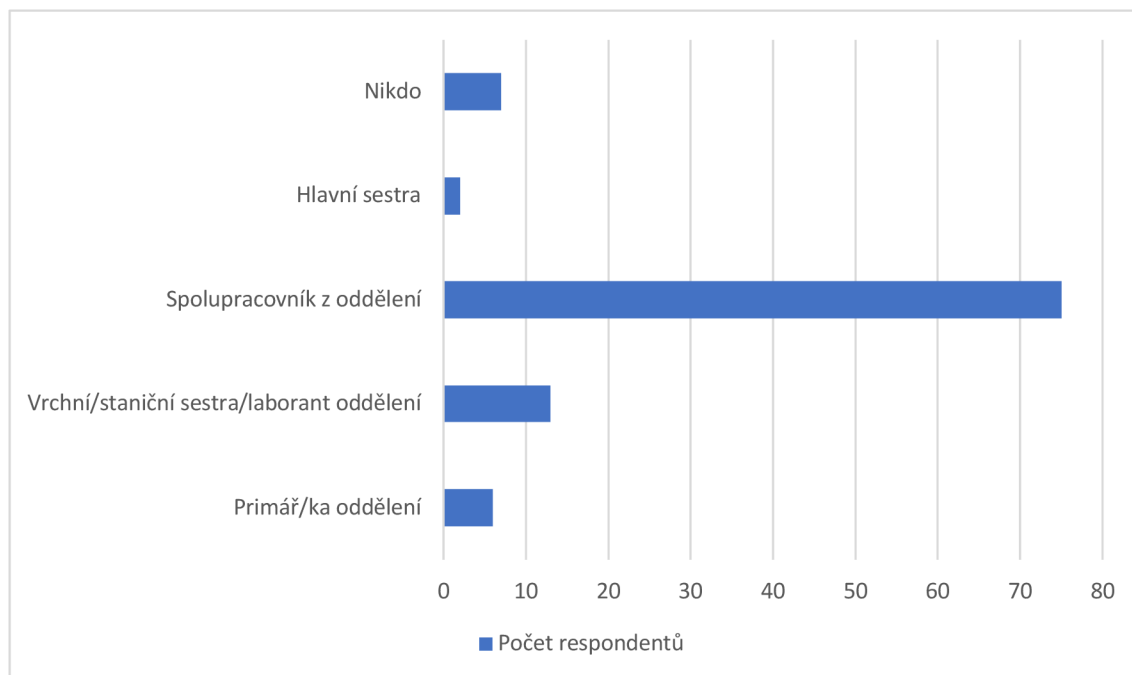
Tabulka č. 17 Přehled odpovědí k otázce číslo 17

Nabízené odpovědi	Týden	2-3 týdny	Měsíc	2-3 měsíce	4-6 měsíců	Více než 6 měsíců
Odpovědi (celkem)	0	12	15	25	27	24
Odpovědi (procenta)	0 %	11,7 %	14,6 %	24,3 %	26,2 %	23,3 %

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější odpovědí mezi respondenty byla odpověď 4-6 měsíců, celkem 27 odpovědí. Další nejčastější odpovědí byla odpověď 2-3 měsíce, s počtem 25 odpovědí. Nejméně respondentů odpovědělo 2-3 týdny, 12 respondentů. U nikoho z dotazovaných netrval adaptační proces týden.

18. Kdo Vás provedl adaptačním procesem?



Obrázek č. 18 Graf k otázce číslo 18

Zdroj: vlastní zpracování

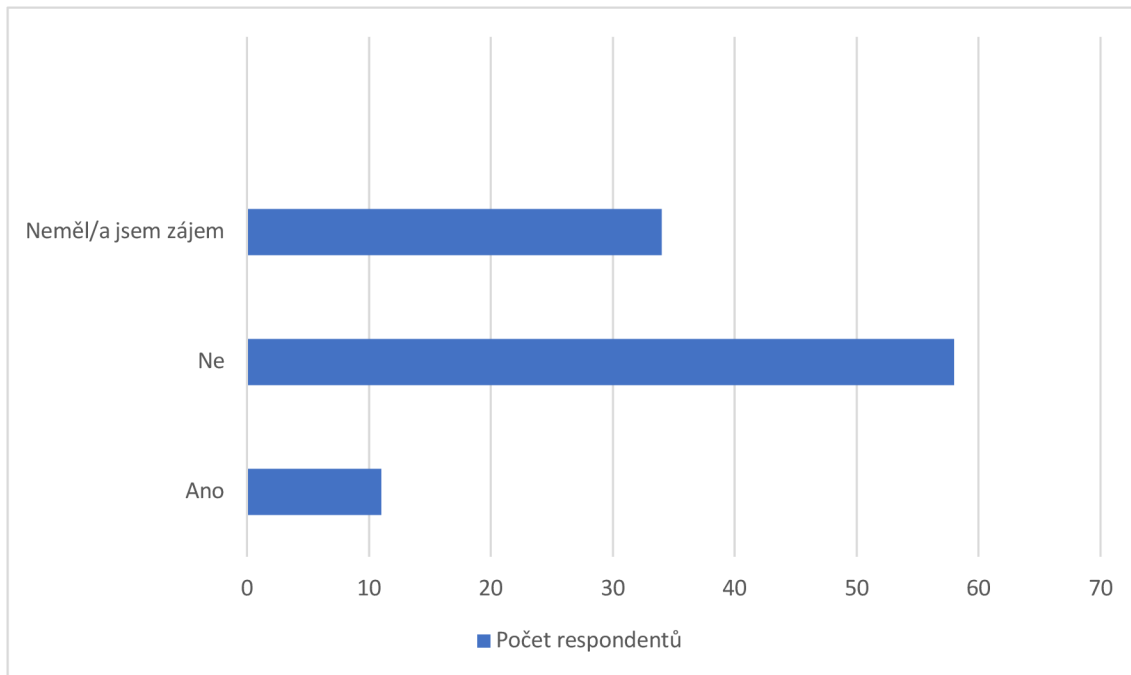
Tabulka č. 18 Přehled odpovědí k otázce číslo 18

Nabízené odpovědi	Primář/ka odd.	Vrchní/staniční odd.	Spolupracovník z odd.	Hlavní sestra	Nikdo
Odpovědi (celkem)	6	13	75	2	7
Odpovědi (procenta)	5,8 %	12,6 %	72,8 %	1,9 %	6,8 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, kdo respondenty prováděl adaptačním procesem byla jednoznačně nejčastější odpovědí spolupracovník z oddělení, tuto možnost zvolilo 75 respondentů. Odpověď vrchní či staniční sestra oddělení zvolilo 13 respondentů. Pouze 2 respondenti odpověděli hlavní sestra.

19. Byl Vám přidělen mentor či mentorka během adaptačního procesu?



Obrázek č. 19 Graf k otázce číslo 19

Zdroj: vlastní zpracování

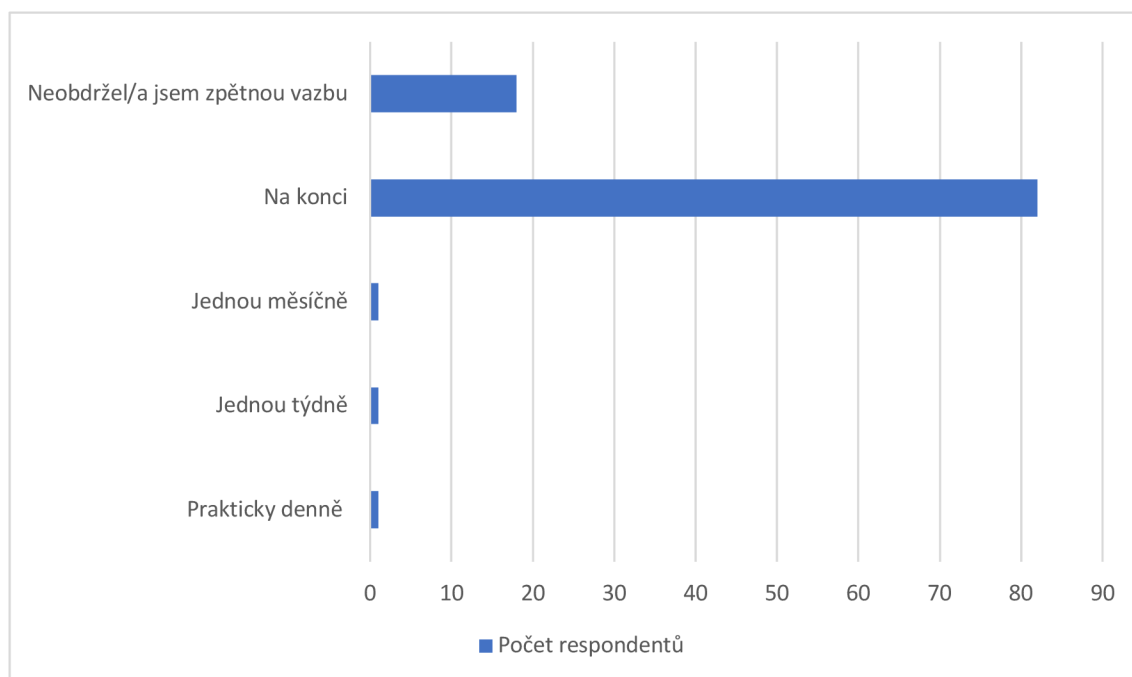
Tabulka č. 19 Přehled odpovědí k otázce číslo 19

Nabízené odpovědi	Ano	Ne	Neměl/a jsem zájem
Odpovědi (celkem)	11	58	34
Odpovědi (procenta)	10,7 %	56,3 %	33 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda byl respondentům přidělen mentor během adaptačního procesu, odpověděla více než polovina respondentů, že nebyl. 11 respondentů uvedlo, že jim mentor přidělen byl. 34 respondentů nemělo o přidělení mentora během svého adaptačního procesu zájem.

20. Kdy jste obdržel/a zpětnou vazbu k průběhu Vaší adaptace?



Obrázek č. 20 Graf k otázce číslo 20

Zdroj: vlastní zpracování

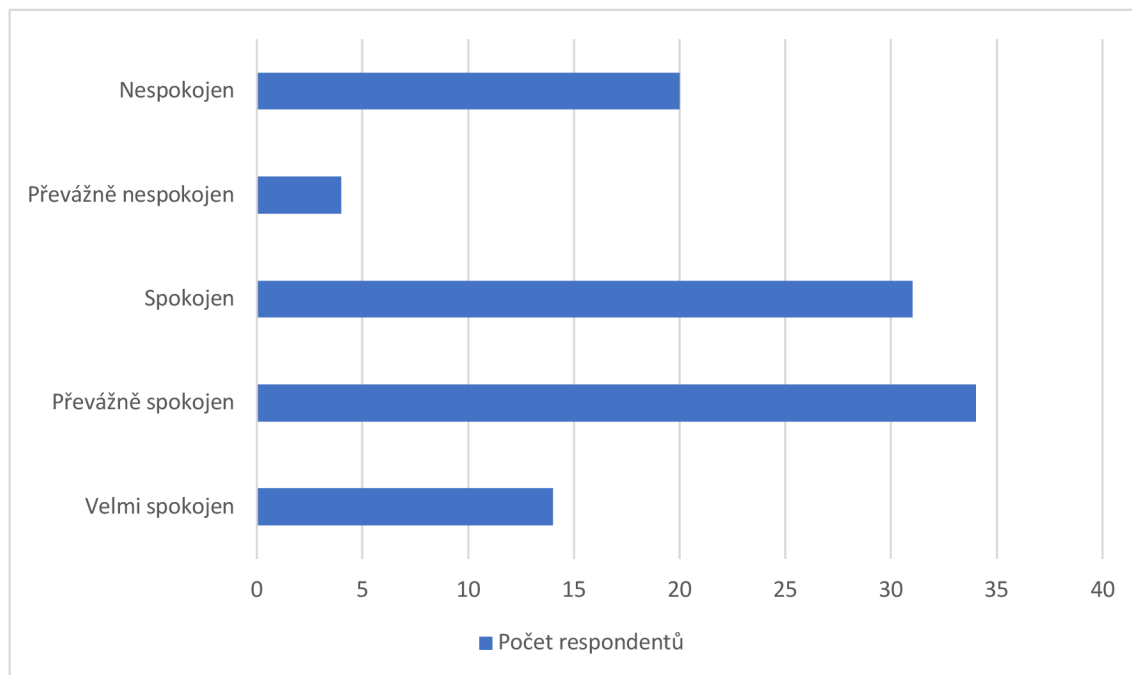
Tabulka č. 20 Přehled odpovědí k otázce číslo 20

Nabízené odpovědi	Prakticky denně	Jednou týdně	Jednou měsíčně	Na konci	Neobdržel/a
Odpovědi (celkem)	1	1	1	82	18
Odpovědi (procenta)	1 %	1 %	1 %	79,6 %	17,5 %

Zdroj: vlastní zpracování

82 respondentů dostalo zpětnou vazbu na konci adaptačního procesu. Pouze 1 respondent dostával zpětnou vazbu denně, další jednou týdně a 1 jednou měsíčně. 18 respondentů neobdrželo zpětnou vazbu o průběhu jejich adaptačního procesu.

21. Jak hodnotíte zpětnou vazbu, která Vám byla v průběhu adaptačního procesu udělena Vaším vedoucím zaměstnancem?



Obrázek č. 21 Graf k otázce číslo 21
Zdroj: vlastní zpracování

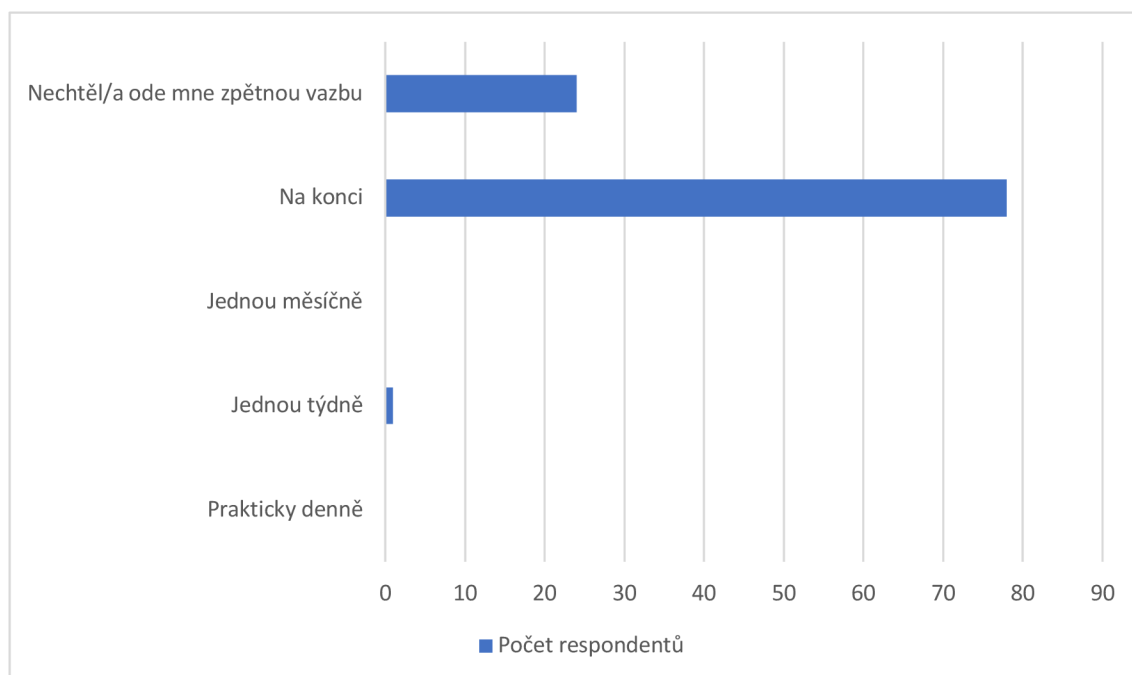
Tabulka č. 21 Přehled odpovědí k otázce číslo 21

Nabízené odpovědi	Velmi spokojen	Převážně spokojen	Spokojen	Převážně nespokojen	Nespokojen
Odpovědi (celkem)	14	24	31	4	20
Odpovědi (procenta)	13,6 %	33 %	30,1 %	3,9 %	19,4 %

Zdroj: vlastní zpracování

14 respondentů bylo velmi spokojeno, 24 převážně spokojeno a 31 respondentů bylo spokojeno se zpětnou vazbou, kterou obdrželi od svého vedoucího zaměstnance v průběhu adaptačního procesu. 4 respondenti byli převážně nespokojeni se zpětnou vazbou, kterou obdrželi. 20 respondentů bylo nespokojeno se zpětnou vazbou, kterou obdrželi.

22. Chtěl po Vás vedoucí zaměstnanec zpětnou vazbu o průběhu vaší adaptace?



Obrázek č. 22 Graf k otázce číslo 22

Zdroj: vlastní zpracování

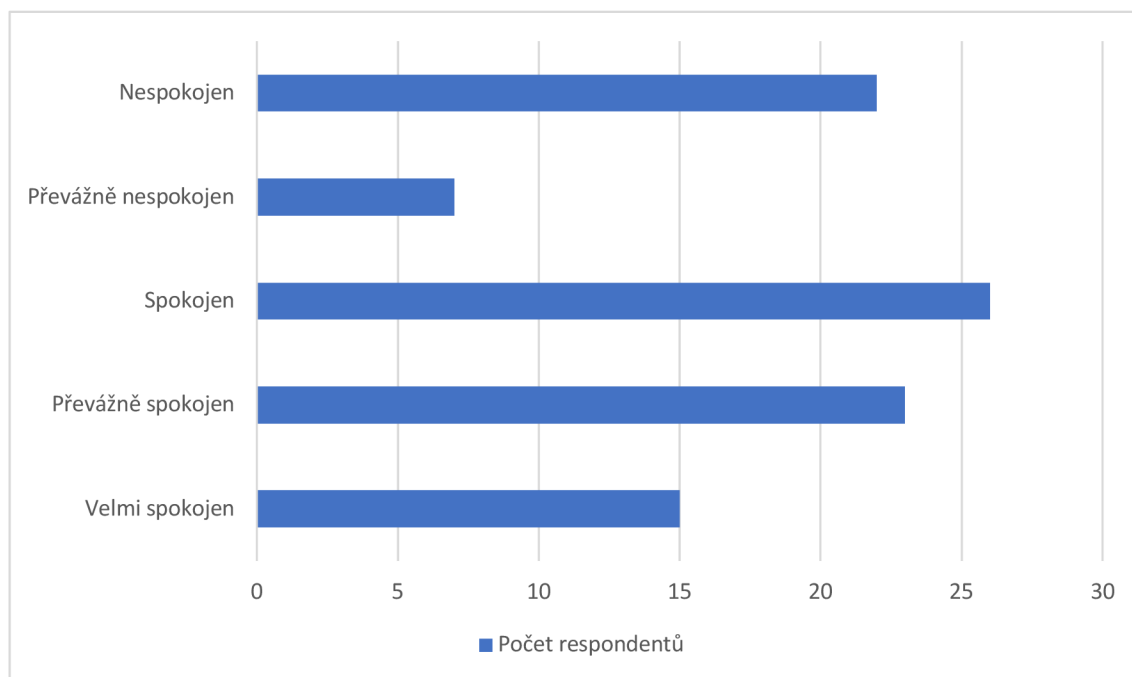
Tabulka č. 22 Přehled odpovědí k otázce číslo 22

Nabízené odpovědi	Prakticky denně	Jednou týdně	Jednou měsíčně	Na konci	Nechtěl/a zpětnou vazbu
Odpovědi (celkem)	0	1	0	78	24
Odpovědi (procenta)	0 %	1 %	0 %	75,7 %	23,3 %

Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů uvedla, že si od nich vedoucí zaměstnanec vyžádal zpětnou vazbu o průběhu jejich adaptačního procesu až na jeho konci, celkem 78 respondentů. Od 24 respondentů nebyla vyžádána zpětná vazba o průběhu adaptace. 1 respondent uděloval pravidelně každý týden zpětnou vazbu svému vedoucímu zaměstnanci. Žádný z respondentů nedával zpětnou vazbu denně nebo měsíčně.

23. Jak hodnotíte reakci vedoucího zaměstnance na zpětnou vazbu, kterou jste mu poskytl/a?



Obrázek č. 23 Graf k otázce číslo 23
Zdroj: vlastní zpracování

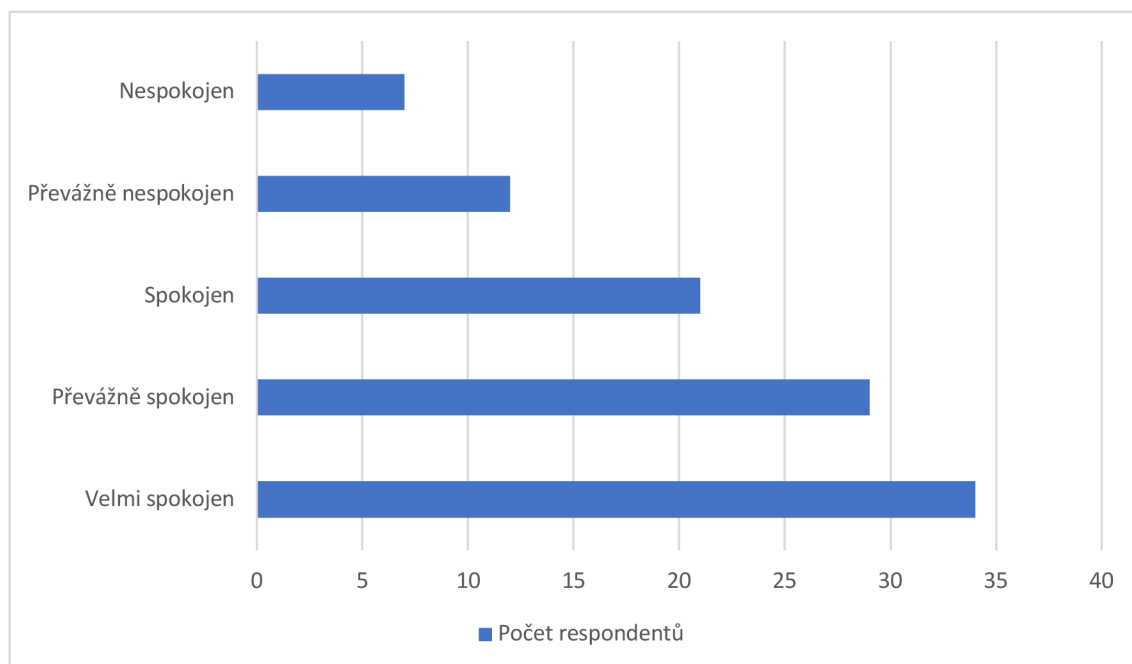
Tabulka č. 23 Přehled odpovědí k otázce číslo 23

Nabízené odpovědi	Velmi spokojen	Převážně spokojen	Spokojen	Převážně nespokojen	Nespokojen
Odpovědi (celkem)	15	33	26	7	22
Odpovědi (procenta)	14,6 %	32 %	25,2 %	6,8 %	21,4 %

Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů, celkem 74 bylo s reakcí vedoucího zaměstnance velmi spokojeno až spokojeno. 7 respondentů bylo převážně nespokojeno. 22 respondentů bylo nespokojeno s reakcí vedoucího zaměstnance.

24. Byl/a jste spokojen/a s naplněním všech cílů, které jste měl/a zadané v adaptačním procesu?



Obrázek č. 24 Graf k otázce číslo 24

Zdroj: vlastní zpracování

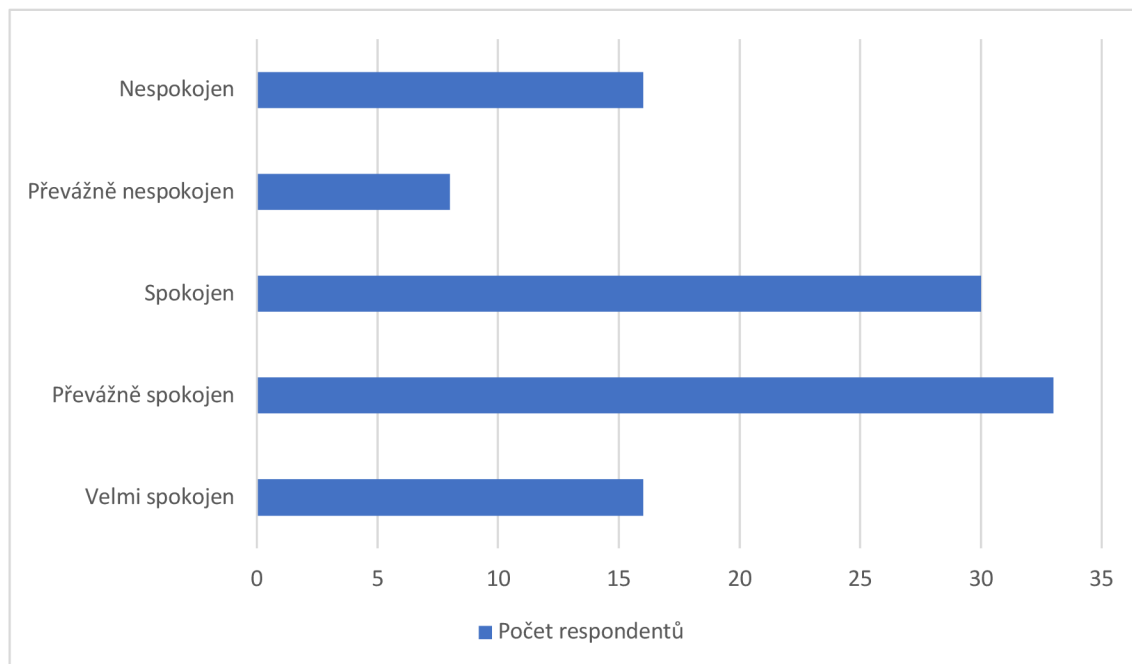
Tabulka č. 24 Přehled odpovědí k otázce číslo 24

Nabízené odpovědi	Velmi spokojen	Převážně spokojen	Spokojen	Převážně nespokojen	Nespokojen
Odpovědi (celkem)	34	29	21	12	7
Odpovědi (procenta)	33 %	28,2 %	20,4 %	11,7 %	6,8 %

Zdroj: vlastní zpracování

82 % respondentů bylo s naplněním cílů, které měli zadané v adaptační procesu velmi spokojeni až spokojeni. 12 % respondentů bylo převážně nespokojeno s naplněním cílů, které měli zadané v adaptačním procesu. 6,8 % respondentů bylo nespokojeno.

25. Byl/a jste spokojen/a s hodnocením, které proběhlo na konci Vašeho adaptačního procesu?



Obrázek č. 25 Graf k otázce číslo 25

Zdroj: vlastní zpracování

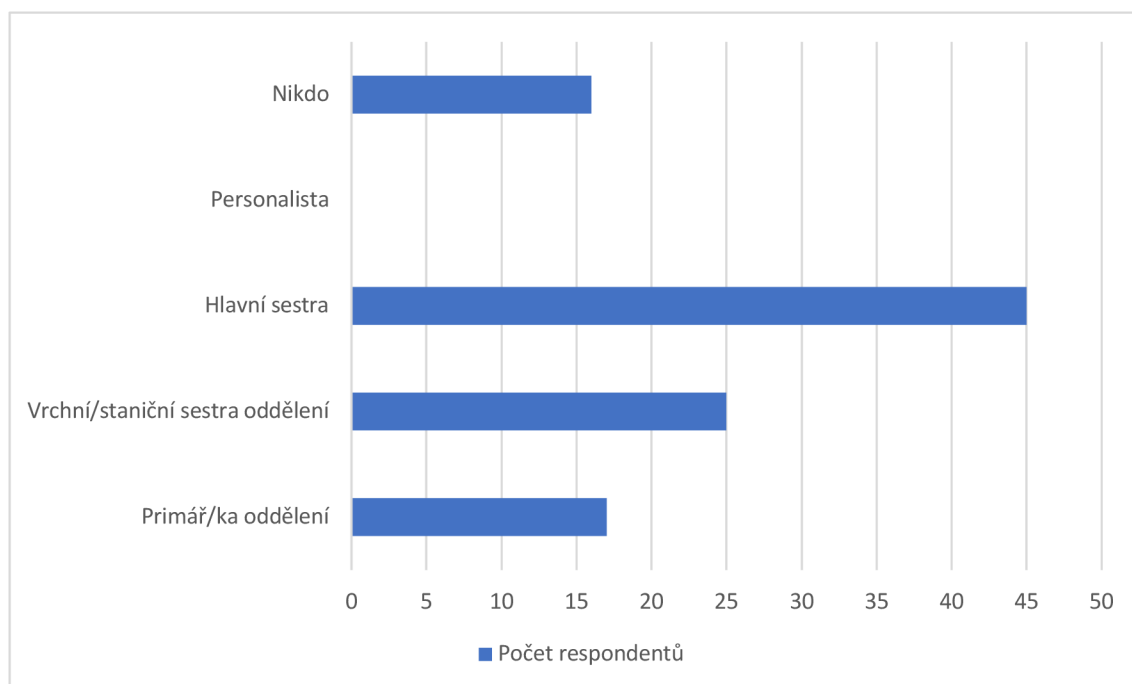
Tabulka č. 25 Přehled odpovědí k otázce číslo 25

Nabízené odpovědi	Velmi spokojen	Převážně spokojen	Spokojen	Převážně nespokojen	Nespokojen
Odpovědi (celkem)	16	33	30	8	16
Odpovědi (procenta)	15,5 %	32 %	29,1 %	7,8 %	15,5 %

Zdroj: vlastní zpracování

79 respondentů bylo s hodnocením na konci jejich adaptačního procesu velmi spokojeno až spokojeno. 8 respondentů bylo převážně nespokojeno. 16 respondentů bylo s hodnocením na konci jejich adaptačního procesu nespokojeno.

26. Kdo Vás hodnotil na konci adaptačního procesu?



Obrázek č. 26 Graf k otázce číslo 26

Zdroj: vlastní zpracování

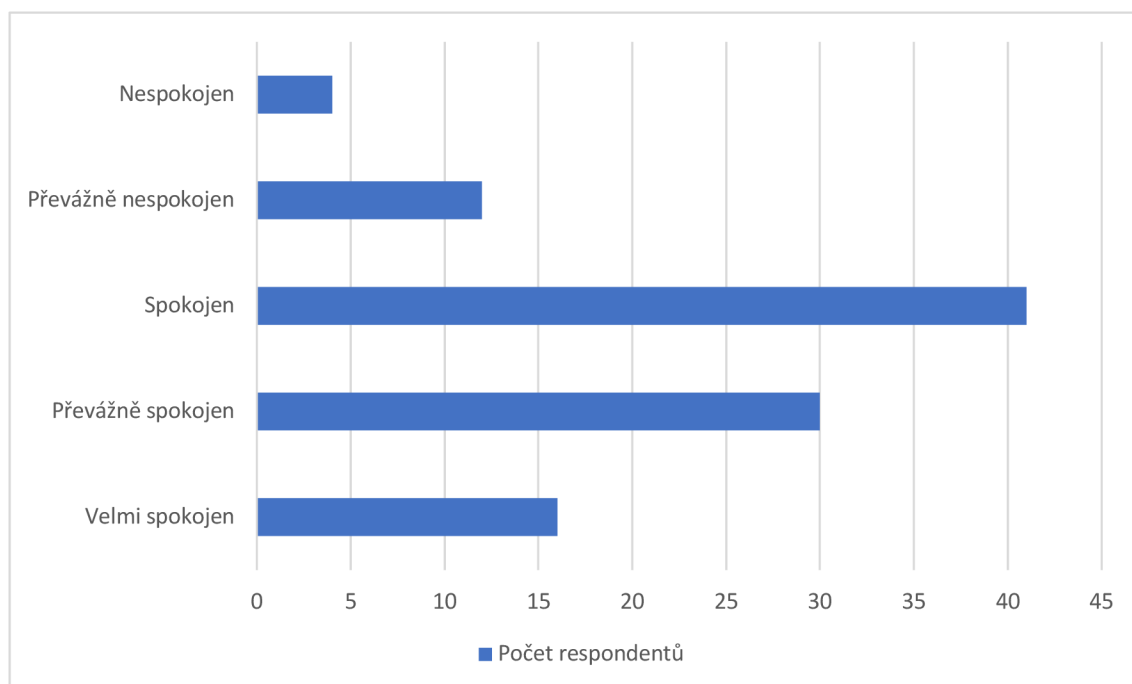
Tabulka č. 26 Přehled odpovědí k otázce číslo 26

Nabízené odpovědi	Primář/ka odd.	Vrchní/staniční sestra odd.	Hlavní sestra	Personalista	Nikdo
Odpovědi (celkem)	17	25	45	0	16
Odpovědi (procenta)	16,5 %	24,3 %	43,7 %	0 %	15,5 %

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů ve sledovaném období bylo hodnoceno na konci svého adaptačního procesu hlavní sestrou, 44 respondentů. 25 respondentů bylo hodnoceno vrchní či staniční sestrou svého oddělení. 17 respondentů ohodnotil primář oddělení. 16 respondentů nebylo na konci jejich adaptačního procesu hodnoceno. Žádný z respondentů nebyl ve sledovaném období hodnocen na konci svého adaptačního procesu personalistou.

27. Jak hodnotíte Váš adaptační proces Vy?



Obrázek č. 27 Graf k otázce číslo 27

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 27 Přehled odpovědí k otázce číslo 27

Nabízené odpovědi	Velmi spokojen	Převážně spokojen	Spokojen	Převážně nespokojen	Nespokojen
Odpovědi (celkem)	16	30	41	12	4
Odpovědi (procenta)	15,5 %	29,1 %	39,8 %	11,7 %	3,9 %

Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina respondentů byla se svým adaptačním procesem velmi spokojena až spokojena, celkem 87 respondentů. 12 respondentů bylo převážně nespokojeno, 4 respondenti byli nespokojeni se svým adaptačním procesem.

28. Co Vám v adaptačním procesu chybělo?

Poslední otázka v dotazníku byla druhou ze dvou otevřených otázek a její zodpovězení nebylo povinné na rozdíl od ostatních otázek. Na poslední otázku žádný z účastníků dotazníkového šetření neodpověděl.

5.6 Ověření platnosti hypotéz

Hypotéza 1/1: Většina nových zaměstnanců je s adaptačním procesem celkově spokojena.

Pro tuto hypotézu byla stanovena nulová a alternativní hypotéza:

H₀: Noví zaměstnanci jsou s adaptačním procesem velmi spokojeni až spokojeni.

H_A: Noví zaměstnanci jsou s adaptačním procesem převážně nespokojeni až nespokojeni.

Tabulka č. 28 Přehled spokojenosti nových zaměstnanců s jejich adaptačním procesem

	Velmi spokojen	Převážně spokojen	Spokojen	Převážně nespokojen	Nespokojen
Počet respondentů	16	30	41	12	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 29 Průměrná spokojenost nových zaměstnanců s jejich adaptačním procesem

Průměr	2,592
Modus	3
Median	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 28 ukazuje celkovou spokojenost nově nastupujících zaměstnanců s jejich adaptačním procesem. 87 zaměstnanců bylo se svým adaptačním procesem velmi spokojeno až spokojeno, 16 zaměstnanců bylo převážně nespokojeno až nespokojeno. Průměrné hodnocení adaptačního procesu bylo 2,592. Z výzkumu vyplývá, že převažovalo hodnocení spokojen. Hypotéza H_A je tedy zamítnuta ve prospěch hypotézy H₀.

Hypotéza 1/2: Spokojenost nových zaměstnanců s adaptačním procesem se v rámci jednotlivých pracovních pozic neliší.

Nulová a alternativní hypotéza:

H₀: Většina nových zaměstnanců na všech pracovních pozicích jsou s adaptačním procesem velmi spokojeni až spokojeni.

H_A: Existuje alespoň jedna pracovní pozice, u které s adaptačním procesem není většina nových zaměstnanců velmi spokojena až spokojena.

Tabulka č. 30 Průměrná spokojenost zaměstnanců s adaptačním procesem v rámci jednotlivých pracovních pozic

	Velmi spokojen	Převážně spokojen	Spokojen	Převážně nespokojen	Nespokojen	Průměrná spokojenost
--	----------------	-------------------	----------	---------------------	------------	----------------------

Sanitář	4	1	19	9	3	3,167
Zdravotní sestra/bratr	6	9	8	0	0	2,087
Lékař	2	8	8	1	0	2,421
Laborant	3	8	3	1	0	2,133
Primář	0	1	1	1	1	3,5
Vrchní sestra/laborant	0	2	1	0	0	2,333
Staniční sestra/laborant	1	1	1	0	0	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 30 ukazuje přehled spokojenosti nově příchozích zaměstnanců s jejich adaptačním procesem napříč lékařskými i nelékařskými pozicemi. Poslední hodnota tabulky ukazuje průměrné hodnocení adaptačního procesu u každé sledované pozice. K výpočtu průměrné spokojenosti bylo za potřeby překódovat hodnocení z velmi spokojen až nespokojen na hodnoty 1-5. A zároveň byly překódovány veškeré pracovní pozice tak, že 1 – sanitář, 2 – zdravotní sestra/laborant, 3 – lékař, 4 – laborant, 5 – primář, 6 – vrchní sestra/laborant, 7 – staniční sestra/laborant Hypotéza H_0 je tedy zamítnuta ve prospěch hypotézy H_A .

Hypotéza 2: Noví zaměstnanci jsou celkově spokojeni se seznámením se směrnicemi ještě před nástupem do zaměstnání.

Pro hypotézu č. 2 byla stanovena tato nulová a alternativní analýza:

HO: Noví zaměstnanci byli velmi spokojeni až spokojeni se seznámením se směrnicemi ještě před nástupem do zaměstnání.

HA: Noví zaměstnanci byli převážně nespokojeni až nespokojeni se seznámením se směrnicemi ještě před nástupem do zaměstnání.

Tabulka č. 31 Přehled spokojenosti nových zaměstnanců se seznámením se směrnicemi ještě před nástupem do zaměstnání

	Velmi spokojen	Převážně spokojen	Spokojen	Převážně nespokojen	Nespokojen
Počet respondentů	14	28	36	16	9

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 32 Průměrná spokojenost nových zaměstnanců se seznámením se směrnicemi ještě před nástupem do zaměstnání

Průměr	2,786
Modus	3
Median	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 31 ukazuje celkovou spokojenost nově nastupujících zaměstnanců se seznámením se směrnicemi ještě před nástupem do zaměstnání. 78 zaměstnanců bylo velmi spokojeno až spokojeno, 25 zaměstnanců bylo převážně nespokojeno až nespokojeno. Průměrné hodnocení seznámení se směrnicemi bylo 2,786. Z výzkumu vyplývá, že převažovalo hodnocení spokojen. Hypotéza H_A je tedy zamítnuta ve prospěch hypotézy H_0 .

Hypotéza 3/1: Noví zaměstnanci jsou celkově spokojeni se zpětnou vazbou, kterou dostali v průběhu adaptačního procesu od svého vedoucího zaměstnance.

Pro hypotézu č. 3 byla stanovena tato nulová a alternativní analýza:

H_0 : Noví zaměstnanci byli velmi spokojeni až spokojeni se zpětnou vazbou, kterou dostali v průběhu adaptačního procesu od svého vedoucího zaměstnance.

H_A : Noví zaměstnanci byli převážně nespokojeni až nespokojeni se zpětnou vazbou, kterou dostali v průběhu adaptačního procesu od svého vedoucího zaměstnance.

Tabulka č. 33 Přehled spokojenosti nových zaměstnanců se zpětnou vazbou, kterou dostali v průběhu adaptačního procesu od svého vedoucího zaměstnance

	Velmi spokojen	Převážně spokojen	Spokojen	Převážně nespokojen	Nespokojen
Počet respondentů	14	34	31	4	20

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 34 Průměrná spokojenost nových zaměstnanců se zpětnou vazbou, kterou dostali v průběhu adaptačního procesu od svého vedoucího zaměstnance

Průměr	2,825
Modus	2
Median	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 33 ukazuje celkovou spokojenost nově nastupujících zaměstnanců se zpětnou vazbou, kterou dostali v průběhu adaptačního procesu od svého vedoucího zaměstnance. 79 zaměstnanců bylo velmi spokojeno až spokojeno, 24 zaměstnanců bylo převážně nespokojeno až nespokojeno. Průměrné hodnocení spokojenosti se zpětnou vazbou na průběh adaptačního procesu bylo 2,825. Z výzkumu vyplývá, že převažovalo hodnocení spokojen. Hypotéza H_A je tedy zamítnuta ve prospěch hypotézy H_0 .

6 Diskuze

V praktické části se tato diplomová práce zaměřovala na průběh náboru a adaptaci nově nastupujícího zdravotnického personálu do vybraného zdravotnického zařízení ve sledovaném období.

Sledované období, ve kterém výzkum probíhal, bylo leden 2021 až květen 2022. Celkem nastoupilo do Městské nemocnice Čáslav 120 nových zaměstnanců. Ve sledovaném období došlo k nárustu počtu nově nastupujících zaměstnanců. Hlavní příčinou byla pandemie spojená s Covid-19. Mnoho lékařů i ostatního zdravotnického personálu podalo během či po skončení pandemie výpověď. Důvody byly různé, někteří zdravotníci chtěli trávit více času s rodinou a odpočinout si, jiní dostali lepší pracovní nabídku v jiném zdravotnickém zařízení. Dalším důvodem uvolněných pracovních pozic byla změna ve vedení nemocnice. MNČ je nemocnicí městskou, tudíž o jejím vedení rozhoduje vedení města Čáslav. Vedení města se v průběhu výzkumného období změnilo. Po změně ve vedení města následovala změna i ve vedení nemocnice. Někteří zaměstnanci s touto změnou nesouhlasili a podali na protest výpověď. Naopak byli zaměstnanci, kteří změnu kvitovali a vrátili se nazpět z jiného zdravotnického zařízení za novým vedením nemocnice.

Hned v úvodu dotazníkového šetření byli nově nastupující zaměstnanci dotazováni, na jakou pozici nastoupili. Všichni účastníci dotazníkového šetření nastupovali na zdravotnické pozice. Pozice byly rozděleny na lékařské a nelékařské. Nejvíce respondentů ve sledovaném období nastoupilo na pracovní pozici sanitáře a následně na pozici zdravotní sestry. Nejvíce dotazovaných zaměstnanců si sledované zdravotnické zařízení zvolilo jako svého prvního či druhého zaměstnavatele.

Výběrové řízení ve sledovaném zdravotnickém zařízení bylo ukončeno s většinou respondentů již po prvním kole. Tento přístup není úplně běžný, výběrová řízení mívají více kol s osobní účastí uchazeče o zaměstnání. Tento výsledek ukazuje, že ve sledovaném zdravotnickém zařízení se vše potřebné mezi personálním manažerem a uchazečem o zaměstnání vyřešilo jednou schůzkou. Následně bylo uchazeči přímo na pohovoru nebo telefonicky sděleno, že byl na pracovní pozici přijat.

V dotazníkovém šetření dále byly otázky, které se respondentů ptaly na jejich spokojenost s výběrovým řízením a adaptačním procesem. S výběrovým řízením byli zaměstnanci ve velké míře spokojeni. Z možností odpovědí od velmi spokojen po nespokojen, volil velký počet respondentů možnosti velmi spokojen až spokojen.

Když se podíváme na výsledky spokojenosti s průběhem adaptačního procesu, tak se odpovědi značně lišili. Průměrné hodnocení adaptačního procesu bylo „spokojen“.

Na otázku, jak byli zaměstnanci uvedeni svůj první pracovní den, odpověděla větší polovina respondentů, že byli představeni vrchní či staniční sestrou/laborantem oddělení. Nikdo z dotazovaných nevedl, že by ho nikdo nepředstavil. Takto by měl začátek adaptačního procesu vypadat. Představení by se měl ujmout vedoucí zaměstnanec oddělení. Vedoucí zaměstnanec by měl být přítomen u výběrového řízení, sdělovat kandidátovi, že si ho vybral do svého týmu, že výběrovým řízením prošel úspěšně a tím i začíná běžet proces budování vzájemné důvěry.

Plánování adaptačního procesu je další velmi důležitá část celého adaptačního procesu, kde se využívají minulé zkušenosti z adaptace nových zaměstnanců a zároveň se plán přizpůsobuje danému zaměstnanci, oddělení i časovému období nástupu. Pro každou pozici se plánuje jiný adaptační proces. Následně se adaptační proces upravuje individuálně dle pracovních zkušeností nového zaměstnance, dále dle pracovního zařazení. Lékař prochází jinak strukturovaným adaptačním procesem než zdravotní sestra. Jinak vypadá plán adaptačního procesu v běžných pracovních podmínkách a jinak v době např. Covidu. Plán adaptačního procesu by měl být představen i nově nastupujícímu zaměstnanci. Ten by měl být nejen seznámen s adaptačním plánem, ale taky by měl mít možnost se k němu vyjádřit. Z dotazníkového šetření vyplývá, že respondenti byli s plánováním svých adaptačních procesů většinou spokojeni. Pouze část, 11 % uvedlo, že nebylo s plánováním svého adaptačního procesu spokojeno.

Délka trvání adaptačního procesu je velice odlišná a záleží hlavně na schopnostech nově nastupujícího zaměstnance. Do tohoto parametru se může promítnout, zda je to zaměstnancovo první pracovní místo ve zdravotnictví, nebo má již zkušenosti z jiného zdravotnického zařízení. Adaptační proces by měl trvat od tří do dvanácti měsíců. U nově nastupujících zaměstnanců ve sledovaném období trval adaptační proces od dvou týdnů až po více než šest měsíců. 27 respondentů uvedlo, že jejich adaptační proces trval čtyři až šest měsíců. To je běžná doba trvání adaptačního procesu. Délka trvání adaptačního procesu je hodně individuální. 15 respondentů se zaškolovalo za měsíc. 24 respondentů uvedlo, že jejich adaptační proces byl delší než šest měsíců.

Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že velká část nově nastupujících zaměstnanců byla někým zaškolená. 96 respondentů uvedlo, že je někdo provedl adaptačním procesem a pomohl jim se zaškolením. Ale 7 nově nastupujících zaměstnanců uvedlo, že je adaptačním procesem neprovedl nikdo. Toto by se stávat nemělo. Každý nově nastupující zaměstnanec by

měl mít přiděleného mentora, spolupracovníka či vedoucího zaměstnance, který ho provede celým adaptačním procesem. Doporučením pro personální oddělení je každému nově nastupujícímu zaměstnanci přidělit mentora, který bude jeho průvodcem během celého adaptačního procesu.

Zpětná vazba o průběhu adaptačního procesu je další kritérium, na které by se nemělo zapomínat. Je důležité, aby nově nastupující zaměstnanec dostal zpětnou vazbu, jak si vede v průběhu i celkové zhodnocení na konci adaptačního procesu. Na hodnocení celého procesu bývá často zapomínáno. Jinak tomu nebylo ani u respondentů ve sledovaném období. 18 z dotazovaných nedostalo žádnou zpětnou vazbu a 82 respondentů uvedlo, že jim zpětná vazba byla udělena až na konci adaptačního procesu. Tito zaměstnanci zpětnou vazbu dostali, ale až na konci. Toto by se také nemělo stávat. Nově nastupující zaměstnanec by měl zpětnou vazbu dostávat pravidelně alespoň jednou měsíčně od svého vedoucího zaměstnance. Je důležité, aby zaměstnanec věděl, co udělal dobře, co špatně, na čem je nutné zapracovat. Bez zpětné vazby nový zaměstnanec neví, jak si vede a jestli je jeho vedoucí zaměstnanec s jeho prací spokojen.

Hodnocení adaptačního procesu by mělo být vzájemné. Vedoucí pracovník by měl pravidelně v průběhu adaptačního procesu hodnotit nového zaměstnance a zaměstnanec by měl poskytnout hodnocení a zpětnou vazbu svému vedoucímu zaměstnanci. Zpětná vazba od zaměstnance na průběh a hodnocení adaptačního procesu je důležitá. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že od 78 zaměstnanců byla vyžádána zpětná vazba na konci adaptace. Od 24 zaměstnanců si jejich vedoucí zaměstnanec zpětnou vazbu nevyžádal. Jeden respondent uvedl, že měl se svým vedoucím zaměstnancem sezení k oboustrannému hodnocení adaptačního procesu každý týden. Komplexní zpětná vazba na průběh adaptace je velmi důležitá pro řízení dalších adaptačních procesů. Díky pravidelnému oboustrannému hodnocení adaptace může mít vedoucí zaměstnanec přehled, co se novému zaměstnanci daří a co ne. To může pomoci k zaměstnancově rychlejšímu a efektivnějšímu zaškolení.

Předposlední otázka dotazníkového šetření se ptala nově nastupujících zaměstnanců na jejich hodnocení celého adaptačního procesu, kterým si prošli. Více než polovina dotazovaných uvedla, že byla s průběhem adaptačního procesu spokojen. 16 dotazovaných uvedlo, že bylo nespokojeno. V tabulce č. 30 můžeme vidět, u nových zaměstnanců nastupujících na vedoucí pozici primáře byla průměrná spokojenost s adaptačním procesem 3,5. Tento výsledek může být zapříčiněn statistickou chybou, protože ve sledovaném období nastoupili pouze 4 zaměstnanci na tuto pozici. Nebo tato nespokojenost může být zapříčiněna velkými nároky, které jsou kladeny na vedoucího zaměstnance v této pozici.

Poslední otázka dotazníkového šetření dala možnost respondentům možnost se slovně vyjádřit k tomu, co jim v adaptačním procesu chybělo. Tato otázka zůstala bez jediné odpovědi. Přestože z výzkumu vyplývá, že 12 respondentů nebylo s průběhem svého adaptačního procesu spokojeno. Nikdo z respondentů nevyužil možnost se vyjádřit ke zlepšení adaptačního procesu.

Závěr

V teoretické části se diplomová práce zaměřuje na teorii náboru zaměstnance. V první kapitole se věnuje požadavkům na nové zaměstnance, inzerci na webových stránkách organizace, inzerci na pracovních serverech a sociálních médiích. Dále se první kapitola věnuje vedení pohovoru, neboli výběrovému pohovoru, který je nejběžnější metodou výběru zaměstnanců. A dále se věnuje procesům, které následují po úspěšném pohovu, tedy potvrzení přijetí zaměstnance, sledování nově nastupujícího zaměstnance a zkušební době nového zaměstnance. Ve druhé kapitole se práce věnuje pracovní náplni personálního útvaru a roli personalisty. Třetí kapitola se zabývá procesy pre-onboardingu, tedy obdobím po úspěšném výběrovém řízení a před nástupem nového zaměstnance. Čtvrtá nejrozsáhlejší kapitola je věnována adaptačnímu procesu, neboli onboardingu a specifikám adaptačního procesu ve zdravotnictví, tématu které je stěžejní pro tuto diplomovou práci. Současně na tuto kapitolu navazuje praktická část diplomové práce, dotazníkové šetření, vyhodnocení a případné doporučení.

Cílem výzkumné části diplomové práce bylo zhodnotit onboardignový proces v Městské nemocnici Čáslav. Analyzovat, jak je onboarding vnímán nově nastupujícími zaměstnanci ve sledovaném časovém období. Sledované časové období bylo od ledna 2021 do května 2022. A případně navrhnout nové způsoby pro efektivnější začlenění nových zaměstnanců do pracovního prostředí daného zdravotnického zařízení. Pro potřeby výzkumu bylo rozesláno 120 dotazníků, vyplněno bylo 103 dotazníků. Na výsledný výzkum bylo použito všech 103 navrácených dotazníků.

Kvantitativní výzkum ukázal, že noví zaměstnanci jsou s adaptačním procesem převážně spokojeni a spokojenost s adaptačním procesem se napříč pracovními pozicemi neliší. Výzkum taktéž ukázal, že jsou noví zaměstnanci převážně spokojeni se seznámením se směrnicemi ještě před nástupem do zaměstnání. Z výzkumu dále vyplynulo, že noví zaměstnanci jsou převážně spokojeni se zpětnou vazbou, kterou dostali v průběhu adaptačního procesu od svého vedoucího zaměstnance a jsou převážně spokojeni s reakcí vedoucího zaměstnance na zpětnou vazbu, kterou mu poskytli v rámci adaptačního procesu.

Z výsledků výzkumu vyplývají dvě zásadní doporučení pro personální oddělení a dvě pro vedoucí zaměstnance. Prvním doporučením pro personální oddělení je zajistit, aby byl nově nastupující zaměstnanec seznámen se svým adaptačním procesem. Druhé doporučení pro personální oddělení je zajistit každému nově nastupujícímu zaměstnanci mentora, který ho bude provázet celým adaptačním procesem. Prvním doporučením pro vedoucího zaměstnance

je pravidelně v průběhu adaptačního procesu hodnotit nového zaměstnance. Závěrečné hodnocení na konci adaptačního procesu nestačí. Druhým doporučením pro vedoucího zaměstnance je vyžádat si zpětnou vazbu na průběh adaptace od nového zaměstnance. Díky této zpětné vazbě mohou vedoucí zaměstnanci společně s personálním oddělením zlepšovat a zjednodušovat zaškolování dalších nově příchozích zaměstnanců. Zpětná vazba od zaměstnance je důležitá pro vedoucího pracovníka, aby věděl, jak se novému zaměstnanci vede a mohl upravovat adaptaci dle jeho aktuálních potřeb a tím přispět k jeho rychlejšímu zaškolení.

Výsledky výzkumu mohou sloužit jako zpětná vazba pro personální oddělení i pro všechny vedoucí zaměstnance. Zároveň může být inspirací, jak snížit fluktuaci nově příchozích zaměstnanců do zdravotnických zařízení a zároveň zpříjemnit nově nastupujícím zaměstnancům adaptační proces.

Referenční seznam

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024714073.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.
- BARTÁK, DRSC., Prof. PhDr. Jan. *Personální management v procesu změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-28-0.
- BURANDT, Jacqueline. *Talent Development and Training in Healthcare Handbook* [online]. American Society for Training & Development, 2022 [cit. 2023-04-12]. ISBN 978-1-952157-56-1. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=LfNLEAAAQBAJ&pg=PT359&dq=pre-onboarding&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwi3k6rCquL8AhXxwosKHRYTDuc4KBD0AXoECAUQAq-v=onepage&q&f=false>
- DÁVILA, Norma a Wanda PIÑA-RAMÍREZ. *What Works in Talent Development: Effective Onboarding*. United States of America: ASTD DBA the Association for Talent Development (ATD), 2018. ISBN 978-1-947308-60-2.
- FILIP, Ludvík. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019. ISBN 978-80-907530-5-1.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 8072265156.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301.
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress, 2007. MBA study. ISBN 9788025406984.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management press, 2012. ISBN 978-80-7268-3.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.
- LEJSKOVÁ, PH.D., Ing. Pavla. *Personální management*. Pardubice: Ing. Pavla Lejsková, Ph.D., 2009. ISBN 978-80-7395-219-8.
- MAURER, Roy. *New Employee Onboarding Guide: Proper onboarding is key to retaining, engaging talent*. *SHRM: Better workplaces better world* [online]. [cit. 2023-03-30].

Dostupné z :https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/onboarding_guide.aspx

MELLANOVÁ, Alena. *Psychosociální problematika v ošetrovatelské profesi*. Praha: Grada Publishing, 2017. Sestra (Grada). ISBN 9788024755892.

Městská nemocnice Čáslav: Povinně zveřejňované informace [online]. Čáslav, 2023 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.nemcaslav.cz/o-nemocnici/povinne-zverejnovane-informace/>

"Management 21. století": sborník příspěvků z konference. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, [2007]. ISBN 9788070134641.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 9788024756462.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024739601.

PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0.

STÝBLO, CSC., Ing. Jiří. *Management a lidé ve firmě: Podnikový personální management, Řízení lidských zdrojů, Personální práce*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s, 2008. ISBN 978-80-86754-98-7.

ŠKRLA, Petr a Magda ŠKRLOVÁ. *Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2616-8.

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

ZÍTKOVÁ, Marie, Andrea POKORNÁ a Erna MIČUDOVÁ. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada Publishing, 2015. Sestra (Grada). ISBN 9788024750941.

Seznam zkratek

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

č. - číslo

event. – eventuelně

FZV UPOL – Fakulta zdravotnických věd Univerzity Palackého v Olomouci

HR – personální oddělení

MNČ – Městská nemocnice Čáslav

např. – například

PO – požární ochrana

tj. – to je

tzv. – tak zvaný

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Přehled odpovědí k otázce číslo 1

Tabulka č. 2 Přehled odpovědí k otázce číslo 2

Tabulka č. 3 Přehled odpovědí k otázce číslo 3

Tabulka č. 4 Přehled odpovědí k otázce číslo 4

Tabulka č. 5 Přehled odpovědí k otázce číslo 5

Tabulka č. 6 Přehled odpovědí k otázce číslo 6

Tabulka č. 7 Přehled odpovědí k otázce číslo 7

Tabulka č. 8 Přehled odpovědí k otázce číslo 8

Tabulka č. 9 Přehled odpovědí k otázce číslo 9

Tabulka č. 10 Přehled odpovědí k otázce číslo 10

Tabulka č. 11 Přehled odpovědí k otázce číslo 11

Tabulka č. 12 Přehled odpovědí k otázce číslo 12

Tabulka č. 13 Přehled odpovědí k otázce číslo 13

Tabulka č. 14 Přehled odpovědí k otázce číslo 14

Tabulka č. 15 Přehled odpovědí k otázce číslo 15

Tabulka č. 16 Přehled odpovědí k otázce číslo 16

Tabulka č. 17 Přehled odpovědí k otázce číslo 17

Tabulka č. 18 Přehled odpovědí k otázce číslo 18

Tabulka č. 19 Přehled odpovědí k otázce číslo 19

Tabulka č. 20 Přehled odpovědí k otázce číslo 20

Tabulka č. 21 Přehled odpovědí k otázce číslo 21

Tabulka č. 22 Přehled odpovědí k otázce číslo 22

Tabulka č. 23 Přehled odpovědí k otázce číslo 23

Tabulka č. 24 Přehled odpovědí k otázce číslo 24

Tabulka č. 25 Přehled odpovědí k otázce číslo 25

Tabulka č. 26 Přehled odpovědí k otázce číslo 26

Tabulka č. 27 Přehled odpovědí k otázce číslo 27

Tabulka č. 28 Přehled spokojenosti nových zaměstnanců s jejich adaptačním procesem

Tabulka č. 29 Průměrná spokojenost nových zaměstnanců s jejich adaptačním procesem

Tabulka č. 30 Průměrná spokojenost zaměstnanců s adaptačním procesem v rámci jednotlivých pracovních pozic

Tabulka č. 31 Přehled spokojenosti nových zaměstnanců se seznámením se směrnicemi, ještě před nástupem do zaměstnání

Tabulka č. 32 Průměrná spokojenost nových zaměstnanců se seznámením se směrnicemi, ještě před nástupem do zaměstnání

Tabulka č. 33 Přehled spokojenosti nových zaměstnanců se zpětnou vazbou, kterou dostali v průběhu adaptačního procesu od svého vedoucího zaměstnance

Tabulka č. 34 Průměrná spokojenost nových zaměstnanců se zpětnou vazbou, kterou dostali v průběhu adaptačního procesu od svého vedoucího zaměstnance

Tabulka č. 35 Přehled spokojenosti nových zaměstnanců s reakcí vedoucího zaměstnance na zpětnou vazbu, kterou mu poskytli v rámci adaptačního procesu

Tabulka č. 36 Průměrná spokojenost nových zaměstnanců s reakcí vedoucího zaměstnance na zpětnou vazbu, kterou mu poskytli v rámci adaptačního procesu

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Graf k otázce číslo 1

Obrázek č. 2 Graf k otázce číslo 2

Obrázek č. 3 Graf k otázce číslo 3

Obrázek č. 4 Graf k otázce číslo 4

Obrázek č. 5 Graf k otázce číslo 5

Obrázek č. 6 Graf k otázce číslo 6

Obrázek č. 7 Graf k otázce číslo 7

Obrázek č. 8 Graf k otázce číslo 8

Obrázek č. 9 Graf k otázce číslo 9

Obrázek č. 10 Graf k otázce číslo 10

Obrázek č. 11 Graf k otázce číslo 11

Obrázek č. 12 Graf k otázce číslo 12

Obrázek č. 13 Graf k otázce číslo 13

Obrázek č. 14 Graf k otázce číslo 14

Obrázek č. 15 Graf k otázce číslo 15

Obrázek č. 16 Graf k otázce číslo 16

Obrázek č. 17 Graf k otázce číslo 17

Obrázek č. 18 Graf k otázce číslo 18

Obrázek č. 19 Graf k otázce číslo 19

Obrázek č. 20 Graf k otázce číslo 20

Obrázek č. 21 Graf k otázce číslo 21

Obrázek č. 22 Graf k otázce číslo 22

Obrázek č. 23 Graf k otázce číslo 23

Obrázek č. 24 Graf k otázce číslo 24

Obrázek č. 25 Graf k otázce číslo 25

Obrázek č. 26 Graf k otázce číslo 26

Obrázek č. 27 Graf k otázce číslo 27

Seznam příloh

Příloha č. 1 Souhlasné stanovisko Etické komise FZV UPOL

Příloha č. 2 Povolení výzkumu v Městské nemocnici Čáslav

Příloha č. 3 Dotazník

Přílohy

Příloha č. 1 Souhlasné stanovisko Etické komise FZV UPOL



Fakulta
zdravotnických věd

UPOL - 156739/FZV-2022

Vážená paní
Bc. Karolína Štěrbová

2022-07-29

Vyjádření Etické komise FZV UP

Vážená paní bakalářko,

na základě Vaší Žádosti o stanovisko Etické komise FZV UP byla Vaše výzkumná část diplomové práce posouzena a po vyhodnocení všech zaslaných dokumentů Vám sdělujeme, že diplomové práci s názvem „**Moderní onboarding ve zdravotnickém zařízení**“, jehož jste hlavní řešitelkou, bylo uděleno

souhlasné stanovisko Etické komise FZV UP .

S pozdravem,

Mgr. Renáta Váverková
předsedkyně
Etické komise FZV UP

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
Fakulta zdravotnických věd
Etická komise
Hněvotínská 3, 775 15 Olomouc

Příloha č. 2 Povolení výzkumu v Městské nemocnici Čáslav

Městská nemocnice Čáslav
Mgr. MUDr. Dita Mlynářová, LL.M., ředitelka nemocnice
Jeníkovská 348, 286 01 Čáslav

V Kolíně dne 29.5.2022

Věc: Žádost o povolení výzkumného šetření

Vážená paní Mlynářová,

dovoluji si Vás tímto požádat o povolení výzkumného šetření ve Vašem zdravotnickém zařízení MN Čáslav, jež by mělo být součástí závěrečné diplomové práce studentky Bc. Karolíny Štěrbové, narozené 5.2.1997 v Kolíně, studentky 1. ročníku magisterského oboru Organizace a řízení ve zdravotnictví na Fakultě zdravotnických věd Univerzity Palackého.

Cílem šetření je analýza onboardingu nových zaměstnanců ve Vašem zdravotnickém zařízení.

Výzkumné šetření bude provedeno formou dobrovolného anonymního dotazníkového šetření.

Závěrečná práce je zpracována pod odborným dohledem PaedDr. Vladimíra Vančury, MBA, ve funkci vedoucího práce.

Výsledky šetření Vám rádi poskytneme.

Prosím o sdělení Vašeho rozhodnutí.

S pozdravem,

Bc. Karolína Štěrbová
Bratří Čapků 605, Kolín 2

Vyjádření Městské nemocnice Čáslav: S provedením výzkumného šetření

Souhlasím / Nesouhlasím

S uvedením názvu zdravotnického zařízení v diplomové práci

Souhlasím / Nesouhlasím

V Čáslavi dne: 21.05.2022

MUDr. Daniel Olžbut

Podpis a razítko



Příloha č. 3 Dotazník

Dotazníkové šetření - Diplomová práce

Vážená paní, vážený pane,
obracím se na Vás se žádostí o spolupráci na výzkumném šetření, jehož cílem je analyzovat adaptační proces a jeho průběh ve vybraném zdravotnickém zařízení ve sledovaném období. Z účasti na výzkumu pro Vás nevyplynou žádná rizika, dotazníkové šetření je anonymní. Dotazník budete vyplňovat pouze jednou a představuje naprosto minimální časovou zátěž. Vyplněním tohoto dotazníku souhlasíte s účastí na výzkumném šetření.

** Označuje povinnou otázku*

1. Kdy jste do MN Čáslav nastoupil/a? *

(Napište měsíc a rok)

2. Na jakou pracovní pozici jste nastoupil/a? *

Označte jen jednu elipsu.

- Sanitář/ka
- Laborant/ka
- Zdravotní sestra / zdravotní bratr
- Lékař/ka
- Vedoucí pozice - primář/ka
- Vedoucí pozice - vrchní sestra/laborant
- Vedoucí pozice - Staniční sestra/laborant

3. Kolikátým zaměstnavatelem je pro Vás MN Čáslav? *

Označte jen jednu elipsu.

- Prvním
- Druhým
- Třetím
- Čtvrtým
- Jiné: _____

4. Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici v MN Čáslav? *

Označte jen jednu elipsu.

- Internetové stránky MN Čáslav
- Linked-in
- Sociální sítě
- Personální servery (jobs.cz, práce.cz, nebo jiné)
- Od známého
- Od zaměstnance MN Čáslav
- Jiné: _____

5. Jakými metodami výběrového procesu jste prošel/prošla? *

(Možné více odpovědí)

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Schůzka s personalistou/personalistkou MN Čáslav
- Telefonát s personalistou/personalistkou MN Čáslav
- Schůzka s vedoucím oddělení
- Lékařská prohlídka
- Psychologické testy
- Assessment centrum
- Jiné: _____

6. Jakým způsobem jste se o získání pracovní pozice dozvěděl/a? *

Označte jen jednu elipsu.

- Emailem
- Telefonátem
- Dopisem
- Na výběrovém řízení
- Jiné: _____

7. Kolik mělo výběrové řízení kol s Vaší osobní účastí?

Označte jen jednu elipsu.

- Jedno
- Dvě
- Tři
- Jiné: _____

8. Byl/a jste spokojen/a s vysvětlením náplně Vaší pracovní pozice před nástupem do zaměstnání? *

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojen
- Převážně spokojen
- Spokojen
- Převážně nespokojen
- Nespokojen

9. Byl/a jste spokojen/a s představením vedoucího zaměstnance před nástupem do zaměstnání? *

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojen
 Převážně spokojen
 Spokojen
 Převážně nespokojen
 Nespokojen

10. Byl/a jste spokojen/a se seznámením s pracovní dobou před nástupem do zaměstnání? *

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojen
 Převážně spokojen
 Spokojen
 Převážně nespokojen
 Nespokojen

11. Byl/a jste spokojena se seznámením s pravidly a riziky na pracovišti, kam jste měl/a nastoupit? *

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojen
 Převážně spokojen
 Spokojen
 Převážně nespokojen
 Nespokojen

12. Byl/a jste spokojen/a s provedením po oddělení, kam jste měl/a nastoupit? *

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojen
 Převážně spokojen
 Spokojen
 Převážně nespokojen
 Nespokojen

13. Byl/a jste spokojen/a se seznámením se směrnicemi nemocnice před nástupem do zaměstnání? *

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojen
 Převážně spokojen
 Spokojen
 Převážně nespokojen
 Nespokojen

14. Byl/a jste spokojen/a se seznámením s vizí a misí nemocnice před nástupem do zaměstnání? *

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojen
 Převážně spokojen
 Spokojen
 Převážně nespokojen
 Nespokojen

15. Jakým způsobem jste byl/a uveden/a do pracovního procesu? *

Označte jen jednu elipsu.

- Představení personalistou / personalistkou
- Představení primářem / primářkou oddělení
- Představení vrchní či staniční sestrou/laborantem oddělení
- Nikdo mě nepředstavil
- Jiné: _____

16. 16. Plánoval s Vámi někdo průběh adaptačního procesu? *

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojen
- Převážně spokojen
- Spokojen
- Převážně nespokojen
- Nespokojen

17. Jak dlouho trval Váš adaptační proces? *

Označte jen jednu elipsu.

- Týden
- 2-3 týdny
- Měsíc
- 2-3 měsíce
- 4-6 měsíců
- Více než 6 měsíců

18. Kdo Vás provedl adaptačním procesem? *

Označte jen jednu elipsu.

- Primář/ka oddělení
- Vrchní/staniční sestra/laborant oddělení
- Spolupracovník z oddělení
- Hlavní sestra
- Nikdo

19. Byl vám přidělen mentor či mentorka během adaptačního procesu? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne
- Neměl/a jsem zájem

20. Kdy jste obdržela/a zpětnou vazbu k průběhu Vaší adaptace? *

Označte jen jednu elipsu.

- Prakticky denně v průběhu adaptačního procesu
- Jednou týdně v průběhu adaptačního procesu
- Jednou měsíčně v průběhu adaptačního procesu
- Na konci adaptačního procesu
- Neobdržel/a jsem zpětnou vazbu

21. Jak hodnotíte zpětnou vazbu, která Vám byla v průběhu adaptačního procesu udělena Vaším vedoucím zaměstnancem? *

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojen
 Převážně spokojen
 Spokojen
 Převážně nespokojen
 Nespokojen

22. Chtěl po Vás vedoucí zaměstnanec zpětnou vazbu o průběhu Vaší adaptace? *

Označte jen jednu elipsu.

- Prakticky denně v průběhu adaptačního procesu
 Jednou týdně v průběhu adaptačního procesu
 Jednou měsíčně v průběhu adaptačního procesu
 Na konci adaptačního procesu
 Nechtěl/a ode mne zpětnou vazbu

23. Jak hodnotíte reakci vedoucího zaměstnance na zpětnou vazbu, kterou jste mu poskytl/a? *

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojen
 Převážně spokojen
 Spokojen
 Převážně nespokojen
 Nespokojen

24. Byl/a jste spokojena s naplněním všech cílů, které jste měl/a zadané v adaptačním procesu? *

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojen
 Převážně spokojen
 Spokojen
 Převážně nespokojen
 Nespokojen

25. Byl/a jste spokojen/a s hodnocením, které proběhlo na konci Vašeho adaptačního procesu? *

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojen
 Převážně spokojen
 Spokojen
 Převážně nespokojen
 Nespokojen

26. Kdo Vás hodnotil na konci adaptačního procesu? *

Označte jen jednu elipsu.

- Primář/ka oddělení
 Vrchní/staniční sestra/laborant oddělení
 Hlavní sestra
 Personalista
 Nikdo

27. Jak hodnotíte Váš adaptační proces Vy? *

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojen
- Převážně spokojen
- Spokojen
- Převážně nespokojen
- Nespokojen

28. Co Vám v adaptačním procesu chybělo?

(Vypište)

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře