

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

Bc. Jitka Hanousková

**Adaptační proces jako nástroj stabilizace zaměstnanců ve vybraném
zdravotnickém zařízení**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Ing. Bc. Andrea Drobiličová, MHA

Olomouc 2024

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

Olomouc 30.4.2024

.....

podpis

Děkuji paní Ing. Bc. Andree Drobiličové, MHA za odborné vedení, cenné rady a připomínky při tvorbě diplomové práce. Současně děkuji všem vedoucím zaměstnancům, které se podíleli na realizaci výzkumné části této práce. Dále děkuji mé rodině, přátelům a kolegům za jejich trpělivost a velkou podporu během celého studia.

Anotace

Typ závěrečné práce: Diplomová práce

Téma práce: Adaptační proces

Název práce: Adaptační proces jako nástroj stabilizace zaměstnanců ve vybraném zdravotnickém zařízení

Název práce v AJ: The process of adapting as a tool for stabilizing employees in a selected medical facility

Datum zadání: 2022-11-10

Datum odevzdání: 2024-04-30

Vysoká škola, fakulta, ústav: Univerzita Palackého v Olomouci

Fakulta zdravotnických věd

Ústav zdravotnického managementu a ochrany veřejného zdraví

Autor práce: Bc. Jitka Hanousková

Vedoucí práce: Ing. Bc. Andrea Drobiličová, MHA

Oponent práce: Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.

Abstrakt v ČJ:

Diplomová práce je zaměřena na adaptační proces ve vybraném zdravotnickém zařízení z pohledu vedoucích zaměstnanců. Dobře nastavený adaptační proces, za který je zodpovědný vedoucí zaměstnanec, je považován za nástroj stabilizace zaměstnanců. V teoretické části jsou předloženy poznatky o adaptačním procesu, jsou představeny nástroje řízení adaptačního procesu, je zmíněna role vedoucího zaměstnance a s ní související motivace zaměstnanců. Dále jsou uvedeny faktory ovlivňující fluktuaci a stabilizaci zaměstnanců. Výzkumná část popisuje analýzu nastavení adaptačního procesu ve Fakultní nemocnici Olomouc, a to na základě kvalitativního výzkumu pro níž byla zvolena metoda případové studie. Na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky a získaných poznatků jsou formulovány návrhy možností zlepšení adaptačního procesu pro stabilizaci zaměstnanců Fakultní nemocnice Olomouc.

Abstrakt v AJ:

The thesis is focused on an adaptation process in a preferred healthcare institution from perspective of lead workers. A lead worker is responsible for a well-designed adaptation process, which offers a stability to the employees. The theoretical part presents data about adaptation process and its management, the role of the lead worker and the related motivation of employees. Furthermore, the factors affecting employee turnover and stabilization are discussed. The research part describes the analysis of the adaptation process setup at the University Hospital Olomouc, based on qualitative research using the case study method. Due to interviews with lead workers and the gathered insights there are formed proposals for improving the adaptation process to stabilize employees at University Hospital Olomouc.

Klíčová slova v ČJ: adaptační proces, stabilizace zaměstnanců, motivace

Klíčová slova v AJ: adaptation process, stabilization of employees, motivation

Rozsah: 69 stran / 5 příloh

Obsah

ÚVOD	8
POPIS REŠERŠNÍ ČINNOSTI	10
1 ADAPTACE	11
1.1 Pracovní adaptace	11
1.2 Sociální adaptace	12
1.3 Formální adaptace.....	13
1.4 Neformální adaptace.....	13
2 ADAPTAČNÍ PROCES	14
2.1 Délka adaptačního procesu	15
2.2 Role vedoucího zaměstnance.....	15
2.3 Nástroje řízení adaptačního procesu.....	16
2.3.1 Adaptační plány	16
2.3.2 Informační balíček	17
2.3.3 Mentorství.....	17
2.3.4 Praktický zácvik.....	18
2.3.5 Motivačně hodnotící pohovory, zpětná vazba.....	19
2.3.6 Adaptační kolečko.....	20
2.3.7 Vzdělávací program	20
2.4 Fáze adaptačního procesu	21
3 MOTIVACE	23
3.1 Definice motivace.....	23
3.2 Typy motivace	24
3.2.1 Vnitřní motivace	24
3.2.2 Vnější motivace.....	24
3.3 Teorie motivace	25
3.3.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	25
3.3.2 Herzbergova dvoufázová teorie	26
3.3.3 McClellandova teorie potřeb.....	27
3.3.4 Vroomova expektační teorie	28
4 DEMOTIVACE	30
5 FLUKTUACE	32
5.1 Dobrovolná fluktuace	33
5.2 Nedobrovolná fluktuace	33

5.3 Příčiny fluktuace zaměstnanců	33
5.4 Faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnance	35
6 SABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ	37
7 FORMULACE PROBLÉMU	39
7.1 Cíle výzkumu.....	39
7.2 Metodika výzkumu	39
7.3 Sběr dat	40
7.4 Charakteristika souboru.....	40
7.5 Etické aspekty výzkumu	41
7.6 Zpracování dat	41
VÝSLEDKY	42
DISKUZE.....	61
ZÁVĚR.....	63
Zdroje	64
Seznam zkratk	69
Seznam příloh.....	69

Úvod

Společenská prestiž povolání sestry se v posledních letech zvyšuje. Tato profese je prospěšná pro společnost, ale vyžaduje poměrně vysokou kvalifikaci. Tím je vyžadováno zvyšování pracovní saturace a snižování fluktuace všeobecných sester (Vévoda, 2013). Fluktuace zaměstnanců se v dnešních organizacích stala kritickým problémem. Snižování fluktuace zaměstnanců může pomoci organizaci ušetřit peníze na nákladech spojených s náborovými procesy a školením nových zaměstnanců. Stálá pracovní síla může pomoci zlepšit produktivitu organizace, protože zaměstnanci se lépe orientují v pracovních procesech a přispívají k většímu pracovnímu nasazení. Snižování fluktuace zaměstnanců mnohdy vede k vytvoření lepší firemní kultury. Zaměstnanci se mohou cítit více spojeni s organizací a jsou více motivováni k práci (Zumrah et al., 2022). Míra fluktuace všeobecných sester je ovlivněna řadou faktorů, které souvisí především s pracovní nespokojeností, která k fluktuaci směřuje. Gurková et al. vidí nespokojenost sester spojenou s fluktuací zejména v rostoucím množství práce všeobecné sestry, nedostatečným personálním obsazením a v neatraktivních podmínkách služeb (Gurková et al., 2013). Obrovský podíl na fluktuaci zaměstnanců má nesprávně a nedostatečně vedený adaptační proces.

Ve zdravotnictví jsou jednoznačně nejdůležitějším vstupem lidské zdroje a adaptace je jednou z nejdůležitějších technik systémů řízení lidských zdrojů. Adaptace zahrnuje soubor opatření, která se používají k začlenění nových zaměstnanců do pracovního prostředí. Aby ze zaměstnanců vytěžil maximum, měl by jim zaměstnavatel vytvořit odpovídající podmínky, co nejrychleji odhalit potenciál zaměstnanců a zajistit jejich psychickou důvěru. V současné době je personál nepopíratelně základní a klíčový zdroj, který ovlivňuje image organizace. Manažeři organizací se musí soustředit na personál a adekvátně rozvíjet systémy řízení (Soboleva, 2020; Armstrong, 2015). Řízená adaptace zaměstnanců přispívá ke zkrácení lhůty, při které zaměstnanec dosáhne standardní výkon a je dobře orientovaný na nové pracovní a sociální životní prostředí. Pomáhá zaměstnancům rozvíjet kladný vztah k práci a organizaci a motivovat je k práci. Adaptační proces je první stabilizací, kterým organizace může přispět ke spokojenosti nového zaměstnance (Nekoranec, 2014). Ke stabilizaci a jako oporu nedostatku všeobecných sester schválilo v roce 2009 Ministerstvo zdravotnictví České republiky (dále jen MZ ČR) vydání metodického pokynu k realizaci a ukončení adaptačního procesu pro nelékařské pracovníky, který byl vytvořen pro zlepšení podmínek k usnadnění vstupu nelékařským zdravotnickým pracovníkům do zaměstnání (MZ ČR, 2009). Dle tohoto

doporučení si také Fakultní nemocnice Olomouc vytvořila vlastní standard a metodický pokyn pro jeho realizaci.

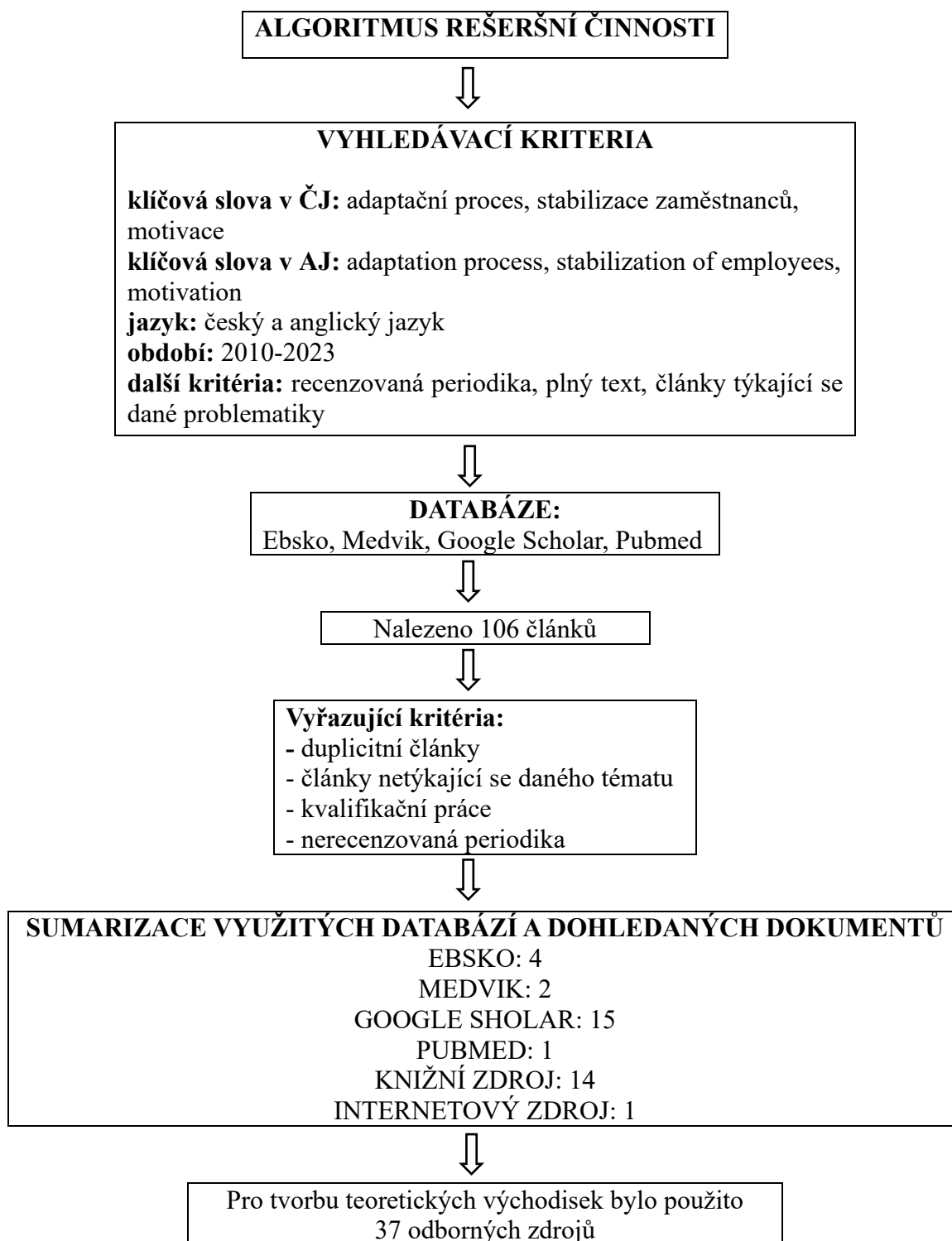
Tato diplomová práce se bude zabývat popisem a nastavením adaptačního procesu ve Fakultní nemocnici Olomouc, a to z pohledu vedoucích zaměstnanců, kteří jsou za celý proces zodpovědní. Cílem této diplomové práce bude zjistit názory vedoucích zaměstnanců na aktuální nastavení adaptačního procesu a posoudit, zda probíhá dle doporučení metodického pokynu s identifikací slabých míst. Následně bude navrženo zlepšení adaptačního procesu pro stabilizaci zaměstnanců organizace. Jako vstupní studijní literatura byly použity tyto zdroje:

Vstupní literatura:

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
3. ŠPIRUDOVÁ, Lenka, 2015. *Doprovázení v ošetrovatelství II: doprovázení sester sestrami, mentorování, adaptační proces, supervize*. Praha: Grada Publishing. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5711-7.
4. URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
5. ZÍTKOVÁ, Marie, Andrea POKORNÁ a Erna MIČUDOVÁ, 2015. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada Publishing. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5094-1.

Popis rešeršní činnosti

Pro dohledání validních informací byl použit standardní postup vyhledávání s využitím vhodných klíčových slov a booleovských operátorů.



1 Adaptace

Na problematiku adaptace lze nahlížet z různých úhlů pohledu. Obecně je adaptace chápána jako schopnost či vlastnost organismu přizpůsobit se. Problematika adaptace, původně rozvíjená v biologii, pronikla do dalších oborů jako je sociologie, psychologie, pedagogika a jiné. V pojetí Armstronga (2015) adaptace znamená uvádění nových pracovníků do organizace. Tento proces podle autora označuje procedury od nástupu pracovníka do organizace, po něm následují procedury, které poskytují zaměstnanci informace o organizaci a práci a na základě zvládnutí těchto procedur se nový zaměstnanec adaptuje a začíná samostatně pracovat. Soboleva et al. (2020) označili adaptaci za jednu z nejdůležitějších technik systémů řízení lidských zdrojů. Dle autora jde o soubor opatření, používaných k začlenění nových zaměstnanců do pracovního prostředí. Ve svém článku autoři zmiňují, že by měl zaměstnavatel vytvořit nově nastupujícímu odpovídající podmínky a poskytnout jim psychickou podporu, aby ze zaměstnanců vytěžil maximum za co nejkratší dobu. Zítková (2015) definuje adaptaci jako proces aktivního přizpůsobování se člověka novým životním podmínkám a jejich změnám ve zcela konkrétním sociálním prostředí. Nekoranec (2014) vnímá adaptaci zaměstnanců jako pečlivě promyšlený vzdělávací program činností, který je specifický pro všechny organizace, každé pracoviště a každou pracovní pozici. Adaptací se podle autora nováčky lépe přizpůsobí svým novým rolím a zvládnou lépe nejen počáteční povinnosti. Cílem adaptace nových zaměstnanců je podle Nekoranec pomoci nováčkům získat sebevědomí k vykonávání svých úkolů, aby se cítili co nejlépe.

Každá všeobecná sestra se musí adaptovat jak na práci, tak i na prostředí, ve kterém práci vykonává (Mellanová, 2017). V kontextu pracovního zařazení jde především o adaptaci nového zaměstnance na pracovní prostředí ve věcných i sociálních souvislostech, tedy o přizpůsobení se jedince práci, pracovním podmínkám a pracovnímu prostředí. Proces adaptace tak probíhá ve dvou rovinách – pracovní a sociální (Zítková et al., 2015). Špirudová (2015) poukazuje na to, že tyto dvě oblasti od sebe nelze oddělit, protože probíhají v praxi současně, s jasným cílem, navzájem se prolínající. Z výše uvedeného lze vyrozumět, že se zaměstnanec při nástupu do zaměstnání musí přizpůsobit pracovním procesům a činnostem, které probíhají v rámci organizace. Další roviny adaptace tvoří adaptace formální a neformální.

1.1 Pracovní adaptace

Špirudová (2015) uvádí, že během pracovní adaptace dochází k seznámení zaměstnance s organizační kulturou podniku či organizace, popř. oddělením. Nový zaměstnanec

se seznamuje s provozem a získává obecnější povědomí o fungování podniku, jeho strategiích, vizích a kultuře. Nejedná se tak pouze o seznámení s danou pracovní pozicí, ale jde o celkovou orientaci v organizaci. Podle Zítkové (2015) patří do pracovní adaptace přiměřené zvládnutí pracovních úkolů a dosažení výkonového standardu. Cílem a výsledkem adaptace nového zaměstnance na pracovní prostředí je dle ní fáze zvládnutí, která může být dočasná nebo trvalá. Zítková však poukazuje na nutnost připojit ještě tzv. fázi přípravnou, která představuje období před nástupem nového pracovníka na pracoviště. Člověk si v této fázi vytváří představy a očekávání, které mohou po setkání s realitou významným způsobem adaptaci ovlivnit. Nekoranec (2014) zdůrazňuje, že pracovní adaptace je nejzákladnější úrovní adaptace. Jejím úkolem je přizpůsobit předešlé znalosti a dovednosti pracovníka určitým podmínkám, jenž pro něj představuje příslušné pracovní místo. Obsahem adaptace na pracovní místo je pochopení a následné akceptování vnitřních pravidel a tradic během pracovníka výkonu práce. Odpovědná a zároveň řídicí osoba této úrovně adaptace, je pracovníkův přímý nadřízený, který na něj za pomoci spolupracovníků dohlíží.

1.2 Sociální adaptace

Sociální začlenění označil Šikýř (2014) jako přivyknutí nového zaměstnance na sociální vztahy na pracovišti, překonání počáteční nejistoty, pocitu neznámého a vyvolání pozitivního vztahu k práci a organizaci. Sociální začlenění by měl podle autora zabezpečovat liniový manažer s podporou spolupracovníků přijatého zaměstnance vytvářením a udržováním optimálních pracovních vztahů na pracovišti. I Špirudová (2015) si myslí, že je potřeba nového pracovníka socializovat, což znamená začlenit ho do pracovního týmu (pomoci mu navázat interpersonální vztahy, a to jak kolegiální v rámci stejné profese a odbornosti, tak také s jinými profesionály, kteří jsou součástí týmu, s nadřízenými i podřízenými). Je potřeba novému zaměstnanci přiblížit kulturu organizace a její základní hodnoty. Realizace sociální adaptability umožňuje na jedné straně bezkonfliktní sociální rozvoj jedince a na druhé straně vede ke stabilizaci jedince v sociální komunitě. Míra sociální adaptability je předpokladem pro míru aktivního zapojení se jedince do skutečného života sociální komunity (Nget et al., 2022). Podle Nekoranec (2014) sociální adaptace buduje sociální status a může tak na pracovišti navazovat dobré mezilidské vztahy. Uvádí, že hlavním úkolem nového zaměstnance v této oblasti je zařadit se co možná nejrychleji a bez stresu do pracovního kolektivu, adaptovat se na styl práce, osvojit si specifické znalosti a dovednosti. Úspěšná socializace nově přichozícího zaměstnance může znamenat větší pracovní uspokojení, organizační identifikaci

a odhodlání se záměrem na pracovišti zůstat. Autor poukázal také na to, že výsledky mnoha studií ukazují, že sociální adaptace je v mnohém těžší než ta pracovní. Sociální adaptace úzce souvisí nebo je téměř synonymem pro interpersonální problematiku, která zahrnuje vedení týmu, interpersonální dovednosti a týká se nejen liniového manažera, ale i ostatních lidí, který tým tvoří (Šikýř, 2014). V sociální a pracovní oblasti rozlišujeme dvě roviny procesu adaptace – formální a neformální.

1.3 Formální adaptace

Formální adaptace probíhá formou systematického a plánovaného adaptačního procesu pod vedením nadřízeného pracovníka nebo jím pověřeného zaměstnance, obvykle zkušeného spolupracovníka (Šikýř, 2014). Nekoranec (2014) k tomu dodává, že celý adaptační proces musí být předem naplánován a měl by mít jasný harmonogram. Podle Sobolevy et al. (2020) se jedná o vše, co má konkrétní podobu, může se jednat o vstupní školení, informační brožury nebo etické kodexy. Vše, co má organizace připravené, naplánované a podstatou je předat důležité informace. Šikýř (2014) definuje formální rovinu jako řízený adaptační proces v oblasti začlenění zaměstnance v rámci pracovní a sociální adaptace.

1.4 Neformální adaptace

Neformální adaptace probíhá vlivem sociálního okolí zaměstnance tedy spolupracovníků (Šikýř, 2014). Nekoranec (2014) uvádí, že se jedná o informace formálně nedostupné. Neformální adaptaci nelze plánovat a ani řídit, a proto s sebou nese riziko, že si zaměstnanec osvojí od svých spolupracovníků špatné pracovní návyky. Neformální organizační kultura zásadním způsobem ovlivňuje kvalitu poskytované péče, dodává Zítková (2015).

2 Adaptační proces

Podle Nekoranec (2014) je adaptační proces jednou z nejtěžších a nejobtížnějších částí řízení a rozvoje lidských zdrojů. Autor zároveň uvádí, že dobrý adaptační proces je základem stabilizace zaměstnanců.

Ministerstvo zdravotnictví České republiky vydalo v roce 2009 metodický pokyn k realizaci a ukončení adaptačního procesu pro nelékařské zdravotnické pracovníky, jeho definice zní: *„Adaptační proces je proces začlenění nově nastupujícího nelékařského zdravotnického pracovníka, má usnadnit období zapracování v novém pracovním prostředí, orientaci a seznámení se s novou prací, vytvořit vztahy ke spolupracovníkům, včetně vztahů k nadřízeným a podřízeným a pochopit styl a organizaci práce. V neposlední řadě zahájit formování pocitu zodpovědnosti, samostatnosti a sounáležitosti k zaměstnavateli. V průběhu adaptačního procesu by si měl nelékařský zdravotnický pracovník ověřit soubor základních znalostí a získat zkušenosti pro výkon práce, včetně seznámení se s prostředím, spolupracovníky a pracovním týmem. V celém období tohoto procesu probíhá hodnocení, z něhož by měly vyplynout perspektivy uplatnění na daném pracovišti a možnosti jeho dalšího rozvoje po odborné i osobnosti stránce. Cílem adaptačního procesu je poznat, prověřit, zhodnotit, popřípadě doplnit, prohloubit a rozšířit schopnosti, znalosti a dovednosti nelékařských zdravotnických pracovníků při uplatňování jejich teoretických vědomostí a praktických dovedností v praxi a nalezení nejvhodnějšího uplatnění. Řízení procesu adaptace zajistí jeho efektivitu“* (MZČR, 2009). Podle Vévody (2013) působí tento metodický pokyn dojmem závaznosti, nicméně se nejedná o právní předpis, ale o návod doporučeného postupu pro všechna zdravotnická zařízení v České republice. Podle tohoto metodického pokynu si každé zdravotnické zařízení vytváří vlastní standardní postup pro realizaci adaptačního procesu, včetně příslušné dokumentace a podle § 305 zákoníku práce, ve vnitřním předpisu stanoví odpovědného vedoucího zaměstnance za jeho realizaci (MZ ČR, 2009).

Špirudová (2015) uvádí, že adaptační proces ve zdravotnictví začíná v okamžiku přijetí všeobecné sestry na pracoviště a účelem je adaptovat tuto sestru na nové prostředí organizace a na nové pracoviště. Proces zapracování autorka označuje jako kvalitní, potřebnou a bezpečně zvládnutou práci (ošetřování pacientů v dané odbornosti). Poukazuje na to, že se jedná se o poměrně rozsáhlou oblast toho, co je potřeba, aby nová sestra zvládla. Jde především o znalost politiky organizace, což obnáší definování vizí, cílů, plánů organizace, její směrnice, standardy, metodiky, komunikační kanály v organizaci, ale také svoji pozici a ostatní pozice ve vztahu k sobě (pozice nadřízené, na stejné úrovni a podřízené). Zítková et al. (2015) kladou

důraz především na rozvoj dovedností, tedy schopnosti praktického provádění aktivit, a rozvoj znalostí, které si nový zaměstnanec osvojuje různými formami vzdělávání. Některé vlastnosti jako inteligence a osobní tempo jsou dle autorek vrozené a lze u nich v rámci adaptace i dalšího rozvoje stěží docílit změny. Nekoranec (2014) dodává, že by novému zaměstnanci neměla chybět ochota a chuť učit se. Podle něj je dobře zvládnutá adaptace přínosem nejen pro samotného zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele. Mellanová (2017) poukazuje na to, že adaptační proces je určen k začlenění všeobecných sester, které nastoupily poprvé do svého zaměstnání u poskytovatele zdravotních služeb. Každá všeobecná sestra se musí adaptovat jak na práci, tak i na prostředí, ve kterém ji vykonává.

2.1 Délka adaptačního procesu

Adaptační proces u všeobecných sester v České republice trvá různě dlouhou dobu – pokud sestra mění pracoviště a obor, může trvat tři měsíce až půl roku. Pokud nastupuje absolvent/ka, adaptační proces podle náročnosti oboru a pracovní pozice může trvat půl roku až rok. Adaptační proces musí být mezi organizací a zaměstnancem podložen smluvně a musí akceptovat i zkušební dobu, kterou definuje zákoník práce (Špirudová, 2015). Zaučování trvá různě dlouho dobu podle toho, o jaký typ oddělení se jedná. Adaptační proces bude trvat jinak dlouhou dobu u všeobecné sestry, která se zaškoluje na standardním oddělení či v ambulanci, a jinak u všeobecné sestry, která se zaškoluje na jednotce intenzivní péče. Cílem účinného adaptačního procesu je usnadnit všeobecným sestřám toto psychicky náročné období, při němž se seznamují s novým prostředím a s prací jako takovou. Dále má adaptační proces usnadnit vytváření vztahů na pracovišti jak ke svým spolupracovníkům, tak i k podřízeným a nadřízeným. Adekvátně vedený adaptační proces je dobrodružství, které poskytne novému zaměstnanci pevné základy, na kterých v průběhu dalších praxe může bezpečně stavět (Zítková et al., 2015).

2.2 Role vedoucího zaměstnance

Všichni vedoucí zaměstnanci, zejména na postu liniových manažerů, hrají v plánování a organizování adaptačního procesu významnou roli. Úkolem a zásadním cílem dobrého manažera by mělo být, aby lidé, které vede, byli ve své práci úspěšní a tím přispívali s maximálním efektem k rozvoji organizace, a to při minimálních materiálních, časových i psychických nákladech (Mellanová, 2017). I Urban (2017) si myslí, že rozhodujícími subjekty

řízení adaptačního procesu jsou bezesporu manažeři – řídicí pracovníci. Zároveň uvádí, že i když nemůže vedoucí pracovník zajistit, aby adaptace nového zaměstnance probíhala vždy snadno a bez problémů, může jeho systematické plánování proces adaptace usnadnit. Nekoranec (2014) k tomu dodává, že dobrý vedoucí pracovník si vždy musí nejdřív uvědomit, z jakých pracovníků je jeho tým složen, a podle toho s těmito lidmi jednat. Zítková (2015) doplňuje, že by vedoucí zaměstnanec měl vytvářet vhodné podmínky pro to, aby nový pracovník mohl ukázat, co v něm je a zároveň chápal, co je vedením od jeho práce očekáváno. Liniový manažer by měl individuálně podporovat nového zaměstnance, což považuje Nekoranec (2014) za nejdůležitější faktor úspěšné adaptace. Ucelený způsob, jak řídit, či spíše usměrňovat pracovní výkon jednotlivce a dále rozvíjet jeho výkonost, představuje dle Zítkové systém řízení pracovního výkonu, který je třeba vnímat jako neustále probíhající flexibilní cyklus používaný manažery při práci s týmy v souladu s okolnostmi, ve kterých tyto kolektivy fungují. Z tohoto rámce pak vychází aktivní ovlivnění průběhu adaptačního procesu ze strany vedoucího zaměstnance (Zítková et al., 2015).

2. 3 Nástroje řízení adaptačního procesu

Adaptační proces musí mít předem danou jasnou strukturu i požadavky. Na účinnost procesu adaptace pracovníků má do značné míry vliv i úroveň nástrojů řízení adaptačního procesu vypracovaných v dané organizaci. Jejich frekvence, intenzita a načasování vychází z účelu, s jakým jsou nástroje použity. Mezi tyto nástroje lze zařadit adaptační plány, informační balíček, mentorství, adaptační kolečko, praktický zácvik, zpětnou vazbu nebo vzdělávací program. Jsou-li tyto nástroje uplatňovány prostřednictvím práce vedoucích zaměstnanců, můžou přispět k efektivnější adaptaci nového pracovníka (Mellanová, 2017; Urban, 2017).

2.3.1 Adaptační plány

Soubor opatření upravující adaptačním program v konkrétním oboru můžeme nazývat typovým adaptačním programem. Mellanová poukazuje na to, že adaptační plány jsou ve zdravotnických zařízeních jednotné, a tím se tento plán může shodovat v mnoha zdravotnických zařízeních. Jednotlivá oddělení či kliniky si pak tento plán přizpůsobují dle specifík svého oboru. Východiskem pro stanovení adaptačních plánů pro jednotlivce je profil pracovní role, na kterou je nový zaměstnanec přijat. Obsahem adaptačního plánu by měly být podle Zítkové kromě stanovených cílů z oblasti jednotlivých činností

a organizačních norem, vymezeny i vzdělávací aktivity, podpůrné aktivity, či studium doporučené odborné literatury, ale také podmínky k ukončení adaptačního procesu. Adaptační plány předává vedoucí zaměstnanec novému zaměstnanci při nástupu na pracoviště. Součástí plánů jsou i záznamy o zapracování nelékařských zdravotnických pracovníků včetně kontrolních listů, které obsahují konkrétní cíle očekávané od nového pracovníka. Jedná se o seznam činností, které musí nový zaměstnanec absolvovat a naučit se je. Tyto činnosti jsou závislé na složitosti, specifčnosti a náročnosti daného pracoviště a s tím související vykonávané odborné činnosti nelékařských zdravotnických pracovníků. Tento nástroj plní zejména funkci formální adaptace (Mellanová, 2017; Zítková et al., 2015).

2.3.2 Informační balíček

Podle Nekoranec (2014) je pro nové zaměstnance poměrně těžké v krátké době adaptace vstřebat a zapamatovat si spoustu informací najednou. Autor proto doporučuje připravit pro nové zaměstnance tzv. informační balíček, ve kterém by měli noví zaměstnanci najít potřebné informace. Zítková (2015) označuje informační balíček jako „adaptační balíček“, který připravuje pro nového zaměstnance vedoucí zaměstnanec. Tento balíček by měl obsahovat základní informace, které účastník adaptačního procesu bude potřebovat při příchodu na nové pracoviště. Nekoranec (2014) doporučuje, aby v informačním balíčku byly dokumenty, které jsou využívány v konkrétním zdravotnickém zařízení, pro danou pracovní pozici, cíle a struktura organizace, právní normy či základní postupy úkonů související s vykonáním péče, pravidla bezpečnosti, hodnocení výkonu atd. Jednoduchou komplexní formou tak lze poskytnout novému zaměstnanci informace o pracovišti a organizaci. Zítková et al. (2015) pak vidí výhodu balíčku v jednoduchosti a komplexnosti poskytnutí informací. Další výhodu vidí v tom, že nový zaměstnanec má informace u sebe a může se k nim kdykoliv vracet.

2.3.3 Mentorství

Mentorství je proces, při kterém speciálně vybraná, školená a zkušená osoba – registrovaná sestra, nebo sestra specialista dobrovolně podporuje, pomáhá a předává zkušenosti méně zkušené osobě (Šikýř, 2014). Zítková (2015) a Špirudová (2015) označily mentorování jako jeden z nejdůležitějších nástrojů adaptačního procesu pro rozvoj lidských zdrojů, který napomáhá rozvoji osobního potenciálu, schopností a rozvoji kariéry. Představuje metodu pomáhání učení za účelem rychlejšího a efektivnějšího splnění požadavků, které jsou na nově přichozího zaměstnance kladeny.

Nové sestře je vedoucím pracovníkem přidělena zkušená, zapracovaná osoba z organizace – tzv. školící pracovník neboli mentor. Školitel je pro novou sestru klíčem k úspěšné pracovní kariéře v organizaci. Osoby mentorů je nutné velmi pečlivě vybírat. Mělo by se myslet nejen na profesní a odborné znalosti zkušeného zaměstnance, ale i na jeho pedagogické schopnosti, lidské vlastnosti a dovednosti, které by měly odborné zkušenosti při spolupráci jen umocňovat. Je totiž zásadní, aby mentor uměl svoje znalosti a zkušenosti ochotně předávat dále. Pro nového zaměstnance plní školitel mnoho rolí. Je mu vzorem, přítelem a důvěrníkem, uvádí mentorovaného do oboru prostřednictvím vedení v reálných situacích. Modeluje nově dovednosti, sleduje a pomáhá novému zaměstnanci s těmito dovednostmi a hodnotí u nich jejich dosažení. Mentor poskytuje především rady, vede při sebevzdělávání a pomáhá v projektových záležitostech. Jak autoři uvádějí, pro efektivní mentorování musí být vybudován mezi mentorem a novým zaměstnancem rovnocenný vztah založený na vzájemné důvěře a ochotě učit se jeden od druhého. Funkčnost vztahu školitele či školitelky a nového zaměstnance vedoucí zaměstnanec v průběhu adaptačního procesu monitoruje a vyhodnocuje, aby se mohlo předejít případným konfliktům a nedorozuměním. Blízkost a dostupnost školící sestry dává začínající sestře pocit vyšší míry jistoty a bezpečí (Firzly et al., 2023; Špirudová, 2015; Zítková et al., 2015; Šikýř, 2014).

Desarno (2021) ve svém článku uvedl vlastnosti mentora, které jsou potřebné pro efektivní podporu nově nastupujících. Kromě znalostí a dovedností nesmí podle autora chybět motivace, přístupnost, sebevědomí a pozitivní přístup předávat své dovednosti. Naproti tomu ve svém výzkumu uvedl, že ke špatnému vedení nových pracovníků docházelo, když byl mentor příliš ochranný, umožňoval novým zaměstnancům pouze pozorovat, anebo nováčky tzv. „hodil do vody“. I Soboleva et al. (2020) ve svém marketingového průzkumu potvrdili, že pro zaměstnance, kteří pracují v organizaci méně než rok, je mentoring, tzn. pomoc od kolegů velmi významný.

2.3.4 Praktický zácvik

Období praktického zácviku je období, kdy startuje adaptace nového zaměstnance na organizační kulturu, kterou díky školitelům noví zaměstnanci lépe vstřebávají. Novému zaměstnanci jsou předávány konkrétní postupy a informace podstatné pro plnění činností a aktivit spojených s poskytováním ošetrovatelské péče. V praxi tuto roli plní především sestra školitelka/mentorka. Klíčovým motivátorem pro rychlé získání vědomostí a dovedností je nastavení konkrétních cílů na dobu praktického zácviku. V ošetrovatelské praxi není doporučená délka praktického zácviku, často se ale vychází z dlouholeté zkušenosti, která

je u všech nových zaměstnanců uplatňována ve stejné délce. Vedoucí pracovník by měl flexibilně reagovat na vývoj a zapracování nového pracovníka a délku zácviku v průběhu adaptačního procesu upravovat. Praktický zácvik probíhá nejčastěji v průběhu tzv. společných směn, kdy zkušená školitelka/mentorka společně s novým zaměstnancem pečuje o skupinu pacientů a v průběhu směny tak dochází k zapracování a praktickému zácviku. Z důvodu zajištění kontinuity a jednotnosti ve výcviku nového zaměstnance se doporučuje, aby měl nový zaměstnanec v průběhu praktického zácviku přiděleného pouze jednoho školitele. Školitelka s novým zaměstnancem naváže vztah a dokáže hodnotit jeho pokroky i nedostatky a může tak dát jasnou zpětnou vazbu. Délka praktického zácviku s může lišit. Často se přizpůsobuje požadavkům nového zaměstnance. Praktický zácvik může být delší, potřebuje-li nový zaměstnanec více času, z důvodu nejistoty ve své práci. Zítková ale poukazuje na to, že pokud je toto období moc dlouhé, může si již zaučený zaměstnanec připadat stále kontrolován a negativně to může ovlivnit jeho motivaci k práci. Pokud je naopak praktický výcvik příliš krátký, může to u nového zaměstnance vést ke strachu z odpovědnosti (Zítková et al., 2015; Šikýř, 2014).

2.3.5 Motivačně hodnotící pohovory, zpětná vazba

Hlavním cílem motivačně-hodnotících pohovorů adaptačního procesu je průběžné monitorování postupu učení u nového zaměstnance a poskytnutí zpětné vazby, která je nedílnou součástí celého adaptačního procesu. Jde o hodnotící nástroj, který je v praxi realizován jak formální, ale v počátečních fázích adaptačního procesu především neformální cestou. Realizace probíhá pomocí rozhovorů, při kterých přímý nadřízený pomocí motivačních a hodnotících technik komunikace poskytuje zpětnou vazbu novému zaměstnanci. Zpětnou vazbu a hodnocení ale mohou poskytovat všichni účastníci v návaznosti na časový průběh adaptačního procesu. Ve fázích praktického zácviku zpětnou vazbu nejčastěji poskytuje školitel nebo školitelka, v další fázi pak přímý nadřízený, což v prostředí klinik může být např. vrchní sestra, staniční sestra či přidělený mentor. Zpětná vazba by měla přicházet průběžně a co nejdříve po hodnocení činnosti, jak zmiňuje Zítková, která za neprofesionální označuje ponechání hodnocení a zpětnou vazbu až na období formálního ukončení adaptačního procesu. Špirudová uvedla, že zaměstnanci jsou motivovanější k vyšším výkonům v tom případě, kdy osoba, která zpětnou vazbu podává, je vnímána jako důvěryhodná, zpětná vazba je předávána na vysoké úrovni a je sdělována šetrným způsobem. Kvalitní zpětná vazba jako je pochvala, ocenění, uznání nebo zviditelnění dobrého výkonu by se měla stát standardním manažerským postupem a měla by být chápána jako součást manažerské práce na všech

úrovních. Poznatky ze zpětné vazby je možné použít k vytvoření nových možností a aktualizaci jednotlivých uplatňovaných nástrojů a tím k dosažení „nejlepší praxe“ v řízení adaptačního procesu (Desarno, 2021; Zítková et al., 2015; Špirudová, 2015).

2.3.6 Adaptační kolečko

Adaptačním kolečkem neboli rotací práce rozumíme dočasné přemístění zaměstnance na jiné pracovní místo v rámci kliniky nebo organizace. Šikýř (2014) v adaptačním kolečku vidí možnost rozšíření kvalifikace nových zaměstnanců, kteří se tak mohou lépe přizpůsobit. Rotace se využívá v případě, je-li potřeba, aby se nový zaměstnanec postupně seznámil s jinými pracovními úseky a osvojil si tak dovednosti i z těchto pracovišť. Z pohledu rozvoje zaměstnanců je rotace práce velmi silným nástrojem. Zítková (2015) vidí výhodu rotace ve vzájemném respektu, předcházení frustraci z pracovního stereotypu zaměstnanců a snižování potenciálních konfliktů mezi pracovišti. Adaptačního kolečka je vhodné využít již po nějaké době zapracování a umožnit tak novému zaměstnanci mít školitele i na jiném oddělení (Koubek, 2015; Zítková et al., 2015).

2.3.7 Vzdělávací program

Důležitou roli při vzdělávání na pracovišti hrají linioví manažeři, kteří vzdělávací programy systematicky plánují a připravují. Vzdělávání tak neprobíhá nahodile, neefektivně a nevhodně a jejich realizace nezpůsobuje vážnější problémy. Součástí vzdělávání ve zdravotnictví bývá část společná nebo individuální, vzdělávání může probíhat na pracovišti, během vykonávané svěřené práce, nebo může být doplněno vzděláním mimo pracoviště. Jde především o neformální proces, jehož cílem je rozvoj specifických znalostí a dovedností. Vzdělávání na pracovišti je spojeno se samostatně řízeným vzděláváním, při němž se využívá zkušených spolupracovníků jako rádců nebo koučování ze strany vedoucích zaměstnanců, nebo speciálně vybraných a vyškolených interních mentorů. Toto vzdělávání může být doplněno formálním výcvikem. Vzdělávání mimo pracoviště se aplikuje převážně hromadně mimo běžné pracoviště zaměstnanců v organizaci, nebo mimo ni. Mezi společné vzdělávání patří například seminář, kdy se zaměstnanec učí prostřednictvím výkladu školitele a se školitelem a ostatními účastníky může diskutovat. Zároveň seminář zvyšuje motivaci zaměstnanců k aktivnímu osvojování si předávaných a sdílených znalostí a dovedností. Dalším společným vzděláním je přednáška, kdy se zaměstnanci učí prostřednictvím výkladu školitele. Přednáška umožňuje snadno a rychle předat znalosti a dovednosti školitele zaměstnancům, ale jednostranný výklad školitele snižuje motivaci zaměstnanců k aktivnímu osvojování

si předávání znalostí a dovedností. Naproti společnému vzdělávání zahrnují individuální vzdělání například e – learningové kurzy, které poskytují relativní časovou a prostorovou nezávislost, kdy se uživatelé učí v různém čase na různém místě, nezávisle na sobě. Mezi individuální vzdělání zařadili autoři např. samostudium poskytnuté nebo doporučené odborné literatury, aby se nový zaměstnanec vyvaroval nekvalitních zdrojů informací (Armstrong, 2015; Zítková et al., 2015; Šikýř, 2014).

2.4 Fáze adaptačního procesu

Zítková (2015) rozdělila optimální průběh adaptačního procesu v čase do tří fází:

- *První etapa* adaptačního procesu má za cíl uvést nového zaměstnance na pracoviště, seznámit jej s pracovním prostředím, se spolupracovníky, podmínkami, vedoucím pracovníkem atd. Tato fáze adaptace má za cíl poskytnout základní informace o zvyklostech, realizaci a normách pracovního výkonu, a v neposlední řadě o průběhu a požadavcích adaptačního procesu. V tomto období jsou používány některé nástroje řízení adaptačního procesu jako je praktický zácvik, formální vzdělávání, zpětná vazba atd. S obdobím ukončení společných směn nového zaměstnance se školitelem doporučuje autorka zařadit první formální hodnocení, či motivačně – hodnotící pohovor ke zhodnocení vývoje adaptace a stanovit cíle na další období.
- *Druhá etapa* adaptačního procesu je charakteristická získáváním potřebných zkušeností, úspěšným zvládnutím pracovních úkolů, postupným sžíváním se s pracovním kolektivem. V tomto období se uplatňují další nástroje řízení adaptačního procesu jako je mentorství, motivačně – hodnotící pohovory, rotace práce, vzdělávání na pracovišti. Při hodnocení se vyjadřujeme k tomu, co je aktuální, nikoli co se dělo v průběhu společných směn.
- *Třetí etapa* adaptačního procesu je charakteristická začleněním zaměstnance do pracovní skupiny, dosahováním očekávaných pracovních výsledků a jeho identifikací s cíli organizace. Z nástrojů řízení se budou dále uplatňovat především mentorství, vzdělávání na pracovišti a motivačně – hodnotící pohovory. V tomto období by mělo dojít k formálnímu ukončení adaptačního procesu, zhodnocení vývoje adaptace a plnění stanovených úkolů a zvládnutí cílů, které byly v počátku stanoveny, či v průběhu adaptačního procesu upraveny (Zítková et al., 2015).

Plevová (2012) ve své publikaci rozdělila adaptační proces také na tři fáze, a to základní, všeobecnou a odbornou. V základní fázi, která podle autorky trvá 1-2 dny se nový zaměstnanec

seznamuje s pracovním prostředím, náplní práce, s provozním řádem, bezpečnostními předpisy apod. Ve všeobecné fázi, která může trvat až 6 týdnů si zaměstnanec osvojuje znalosti a pracovní činnosti na daném oddělení (podávání léků, odběry biologického materiálu, resuscitace, příprava pacientů na vyšetření apod.) V odborné fázi, trvající několik měsíců se všeobecná sestra sbližuje s pracovním kolektivem a prostředím. V této fázi dochází k ukončení adaptačního procesu přezkoušením znalostí a dovedností, aby mohl nový zaměstnanec převzít plnou odpovědnost za svou práci (Caha, 2017; Špirudová, 2015; Plevová, 2012).

3 Motivace

Nedílnou součástí činností vedoucího zaměstnance je umění motivovat své podřízené. Pokud je motivace účinná a podřízení jsou spokojeni, pak výsledky jejich práce mohou dosahovat vysoké profesionální úrovně. Základem je podle Zítkové efektivní vedení. Pracovní výkon může být ovlivněn schopnostmi nového zaměstnance, podmínkami, které jsou pro jeho práci v organizaci vytvořeny a úrovní motivace. Způsob vedení adaptačního procesu, pracovní a organizační podmínky na pracovišti tvoří objektivní faktory, které organizace může přímo ovlivnit. Mezi subjektivní faktory, které odrážejí individualitu každého člověka můžeme zařadit schopnosti jedince a motivaci. I s těmito faktory je vhodné při vedení adaptačního procesu ze strany vedoucího zaměstnance pracovat (Zítková et al., 2015).

3.1 Definice motivace

Mnoho autorů se zabývá problematikou motivace, a proto existuje velké množství definic tohoto pojmu. Pojem motivace pochází z latinského slova vyjadřujícího pohyb. Motivace vyjadřuje sílu, směr chování a zahrnuje faktory které ovlivňuje, aby se lidé chovali určitým způsobem. Je to síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování (Armstrong, 2015). Zítková (2015) řadí motivaci ke klíčovým faktorům úspěšnosti v plnění pracovních i osobních cílů, jak na straně jednotlivých pracovníků, tak především na straně vedoucích zaměstnanců. Autorka uvádí, že se od vedoucích zaměstnanců očekává, že oni sami budou motivováni k tomu, aby motivovali své podřízené. Jak uvádí Armstrong (2015), vysokého výkonu je dosahováno prostřednictvím dobře motivovaných lidí, kteří jsou připraveni vynaložit dobrovolné úsilí, to znamená dobrovolně udělat více, než se od nich očekává. Podle Urbana (2017) pracují motivovaní pracovníci usilovněji, jsou vstřícnější i ochotnější a dopouštějí se menšího počtu chyb. Dosahují tak nejen lepších výsledků, ale vyžadují i menší dohled a kontrolu. Motivovat pracovníky předpokládá pochopit okolnosti, které k jejich motivaci přispívají. Tyto okolnosti bývají souhrnně označovány jako motivační faktory. Jejich společným znakem je, že uspokojují lidské potřeby. Pracovníky lze motivovat například k tomu, aby se stali zaměstnanci určité organizace, aby v ní setrvali, byli vůči ní loajální, podávali požadovaný nebo vyšší výkon apod.

3.2 Typy motivace

Faktorů, které pracovní motivaci ovlivňují, a to příznivě i nepříznivě, existuje velká řada. Lze je však třídit do určitých společných skupin, a to z několika hledisek. V literatuře jsou popsány dva základní typy motivace: vnitřní a vnější.

3.2.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace se týká jednotlivců, vykonávají činnost, která je pro ně vnitřně zajímavá, smysluplná a přínosná (Yildirim et. al., 2023). Armstrong (2015) uvádí, že se vnitřní motivace projevuje, když lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá, podnětná a že jim poskytuje přiměřenou míru autonomie (volnost v jednání a rozhodování), možnost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti, podobně jako příležitost dosáhnout vysněného úspěchu nebo vytoužené kariéry. Vnitřní motivaci je možné charakterizovat jako motivaci, která vyplývá z práce samotné, je založena na potřebě být schopný vykonávat určitou práci, a přitom mít možnost svobodně jednat a rozhodovat, zejména jde-li o způsob vykonávání práce a dosahování výsledků. Podněcování vnitřní motivace souvisí s vytvářením pracovních míst. Pro zapojení schopnosti zaměstnanců by měla pracovní místa poskytovat dostatečnou rozmanitost, složitost, významnost a odbornost vykonávané práce.

Podle Urbana (2017) navazují motivační faktory na čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy hierarchie potřeb a rozdělit je můžeme do čtyř skupin. Patří k nim *samostatnost*, se kterou mohou lidé svou práci vykonávat, *nové schopnosti*, které při jejím provádění získávají, *viditelné výsledky* své práce, které mají možnost sledovat, a její *širší společenský význam* či *smysl*. Tyto faktory pochopitelně nemusí působit na všechny zaměstnance stejně.

3.2.2 Vnější motivace

Vnější motivace se týká opatření, která podnikáme, abychom lidi motivovali. To může zahrnovat odměny (zvýšení mzdy, udělení pochvaly, povýšení apod.), nebo tresty (disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy, vyjádření kritiky apod.). Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Motivátory, které se týkají kvality pracovního života, budou mít pravděpodobně hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí lidí a jejich práce a nejsou lidem vnucovány zevnějšku, jako například finanční odměny (Armstrong, 2015). I Urban (2017) uvádí, že k vnějším faktorům motivace patří to, co zaměstnanci za svou práci, vykonávanou správně a včas, od své organizace získávají. Jde především o finanční odměnu (mzdu, prémie, bonus apod.), ale i naději

na povýšení, zvýšení mzdy v budoucnu apod. K vnějším motivačním faktorům patří i pochvala a uznání a osobní či odborná prestiž, která je s prací či místem zaměstnance spojena.

3.3 Teorie motivace

Existuje řada teorií motivace, v managementu a personalistice jsou známými autory nejrozšířenějších motivačních teorií pánové Maslow, Herzberg, McClelland a Vroom. Psychologové a vysokoškolští profesori, jejich teorie dodnes nacházejí uplatnění. Nyní si jednotlivé teorie představíme.

3.3.1 Maslowova hierarchie potřeb

Nejstarší a pravděpodobně i nejproslulejší z motivačních teorií je Maslowova hierarchie potřeb Abrahama Maslowa (1908–1970), amerického psychologa, univerzitního profesora a jednoho ze zakladatelů humanistického proudu v psychologii. Nejčastěji bývá uváděn jako autor hierarchie lidských potřeb, který ji představil v článku z roku 1943, kde navrhl, že lidské potřeby lze hierarchicky rozdělit a seřadit od nejjednodušších po nejkompexnější. Na jeden pomyslný konec této řady umístil touhu po seberealizaci, na druhý pak základní lidské fyziologické potřeby. Tato teorie se řadí mezi základní teorie motivace, které se zaměřují na vlastní obsah motivačního procesu. Motivace se týká v podstatě realizace kroků za účelem uspokojení potřeb. Rozhodující typy potřeb jsou složeny do pěti hierarchických úrovní, které ovlivňují určitým způsobem jednání lidí. Tuto pyramidu potřeb je možné aplikovat i na potřeby související s pracovním uplatněním. Říká nám, že každý z nás má určitou strukturu potřeb, různé skupiny potřeb jsou pro nás subjektivně různě důležité a v určitých životních obdobích může být určitá potřeba či motiv více aktivována či zdůrazněna (Zítková et al. 2015). Maslow, vychází z toho, že potřeby, které práce uspokojuje (a tím i faktory, které pracovníky motivují), mají hierarchickou povahu. Jsou tak uspokojovány postupně. Potřeby hierarchicky vyšší působí proto především tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby nižší. K pěti skupinám motivačních faktorů, na kterých je Maslowova pyramida potřeb založena, patří:

- *Potřeby fyziologické*, jejichž uspokojení je podmínkou přežití. Uspokojuje je především mzda za práci.
- *Potřeby jistoty*, bezpečí a zdraví, o jejichž uspokojení rozhodují především prostředí pracoviště a pracovní podmínky.

- *Potřeby sociální*, tj. přátelství, sounáležitost, společenské přijetí apod., k jejichž uspokojení slouží příjemná atmosféra na pracovišti či sociální kontakty, které práce umožňuje.
- *Potřeby uznání*, tj. ocenění, sebeúcta, prestiž, úspěch, respekt a pozornost ostatních apod., označované též jako potřeby vlastního ega. Jsou-li uspokojeny, zvyšují vlastní sebevědomí či sebehodnocení.
- *Potřeby seberealizace*, ke kterým spadá potřeba rozvíjet a uplatňovat vlastní schopnosti, získávat nové zkušenosti, řešit problémy, být při práci kreativní apod.

Z Maslowovy teorie plyne, že pracovní motivaci ovlivňují především potřeby neuspokojené. A sám autor teorie A. Maslow tvrdí, že uspokojená potřeba přestává motivovat. Neplatí to však podle něj na hierarchicky nejvyšší potřebu seberealizace, která na rozdíl od potřeb nižších nemůže být nikdy zcela naplněna. Uspokojováním může dokonce nabývat na síle (Urban, 2017; Zítková et al. 2015).

3.3.2 Herzbergova dvoufázová teorie

Dělení motivačních faktorů, spojené se jménem amerického psychologa Frederika Herzberga (1923–2000), vychází z toho, že některé z motivačních faktorů zvyšují pracovní motivaci i spokojenost, příkladem je zajímavá práce, projevené uznání, možnost osobního růstu či vyšší odpovědnost. Jiné, taktéž důležité, však působí jinak. Odstraňují pracovní nespokojenost či demotivaci pracovníků, k vyšší motivaci však samy o sobě nevedou, případně ji vyvolávají jen krátkodobě. Teorie, která tuto skutečnost vysvětluje, je označována jako dvoufaktorová (Urban, 2017). Jak z názvu vyplývá pracuje tato teorie s předpokladem, že na pracovní motivaci a spokojenost působí dvě odlišné skupiny faktorů (vnější a vnitřní).

- *faktory vnější* (faktory nespokojenosti, hygienické – dyssatisfactory). Netýkají se práce samotné, ale pracovních podmínek, patří k nim: celkové okolnosti práce a pracovního zařazení, pracovní prostředí, bezpečnost práce, jistota zaměstnání, personální a sociální politika organizace, mezilidské pracovní vztahy, jistota práce, strategie podniku, řídicí činnost vedoucího zaměstnance, míra kontroly, vliv práce na osobní život atd. Hygienické faktory motivační účinek nemají. Pokud schází, mohou demotivovat.
- *faktory vnitřní* (faktory spokojenosti, motivátory – satisfactory). Motivátory vedou k tomu, že zaměstnanci pracují s vyšším zájmem a nasazením. Vedle vlastnosti práce jako takové k nim patří okolnosti, o které mohou usilovat, možnost karierního postupu,

osobního rozvoje nebo celkové okolnosti samotného výkonu, uznání, úspěchu, odpovědnosti za práci (Zítková et al., 2015).

Z Herzbergovy teorie vyplývají dva důležité závěry. Prvním je, že nespokojené zaměstnance lze motivovat jen s obtížemi, a pokud se podaří, bývá jejich motivace dražší. Dosáhnout jejich vyšší odpovědnost bývá obtížné. Nespokojenost v práci je totiž vede k tomu, že ji chápou jako méně významnou součást svého života, příliš se v ní nesnaží, pracují pod úrovní svých možností nebo nemají zájem si je zvýšit. Chceme-li je motivovat, musíme jejich nespokojenost odstranit. Druhým závěrem Herzbergovy teorie je, že odstranění nespokojenosti zaměstnanců nemusí vést k jejich motivaci. Omezit příčiny nespokojenosti je důležité, ve vztahu k motivaci jde však jen o podmínku nutnou, nikoliv postačující. Tato okolnost je v praxi častým zdrojem nedorozumění. Řada organizací intuitivně věří, že přestanou-li být jejich zaměstnanci nespokojení budou i motivováni. Zvyšují proto jejich základní mzdy, nabízejí nejrůznější výhody, vytvářejí příjemné pracovní prostředí apod. Myslí si, že jejich zaměstnanci budou v důsledku toho pracovat s vyšším úsilím či odpovědností. Navzdory své snaze však zjišťují, že jejich motivace neroste. A to přes to, že jejich spokojenost i pracovní stabilita se zvyšuje. Důvodem je, že vyšší základní mzdy, pestřejší benefity, či příjemnější pracovní prostředí včetně vztahů na pracovišti samy o sobě k vyšší motivaci nevedou. Scházejí-li pracovníkům motivátory, není pro ně práce věcí srdce, ale jen příležitostí k výdělku (Urban, 2017). Slovy Herzberga platí, že pokud chcete, aby lidé odváděli dobrou práci, potom jim dobrou práci musíte dát (Armstrong, 2015).

3.3.3 McClellandova teorie potřeb

David McClelland (1917-1998), profesor z Harvardu, který strávil třicet let výzkumem motivace se snažil porozumět lidské přirozenosti a vyvinout nástroje k měření toho, jak se lidé rozhodují. McClellandova teorie lidské motivace je také známá jako teorie tří potřeb, teorie získaných potřeb, teorie motivačních potřeb a teorie naučených potřeb. Podle McClellanda jsou tyto motivátory naučené (proto se tato teorie někdy nazývá Teorie naučených potřeb). Nejdůležitější potřeba je dosáhnout úspěchu. Tato teorie je motivační model, který se pokouší vysvětlit, jak potřeby úspěchu, moci (autority) a sounáležitosti ovlivňují jednání lidí v kontextu řízení. McClellandova teorie potřeb je založena na třech druzích potřeb a to:

- *potřeba úspěchu*, definovaná jako potřeba uspět v konkurenci. Charakteristika osoby: má silnou potřebu stanovovat a dosahovat náročných cílů, k dosažení svých cílů podstupuje vypočítaná rizika, rád dostává pravidelnou zpětnou vazbu o svých úspěších a pokroku, často rád pracuje sám.

- *potřeba moci*, definovaná jako potřeba řídit nebo ovlivňovat ostatní. Charakteristika osoby: chce ovládat a ovlivňovat ostatní, rád vyhrává hádky, baví ho soutěžit a vyhrávat, těší se postavení a uznání.
- *potřeba sounáležitosti*, definovaná jako potřeba vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními. Charakteristika osoby: chce patřit do skupiny, chce se líbit a často bude souhlasit se vším, co chce zbytek skupiny dělat, upřednostňuje spolupráci před konkurencí, nemá rád vysoké riziko nebo nejistotu.

McClellandova teorie může pomoci identifikovat dominantní motivátory lidí v týmu. Tyto informace pak můžeme použít k ovlivnění toho, jak si stanovujeme cíle, jak poskytujeme zpětnou vazbu a jak motivujeme a odměňujeme členy týmu (Osemeke, 2017; Armstrong, 2015).

Ze studie Rybníčka vyplývá, že zaměstnanci jsou motivováni, když je aktivována jejich potřeba moci, příslušnosti a úspěchu. Každý zaměstnanec je motivován především převládající potřebou a následně prožívá různé podněty jako odměnu v různé míře. Autor zároveň uvádí, že motivovaní zaměstnanci jsou považováni za klíčový faktor v konkurenci, a proto je v nejlepším zájmu společnosti své zaměstnance motivovat (Rybníček et al., 2019).

3.3.4 Vroomova expektační teorie

Při vedení nových pracovníků v průběhu jejich adaptačního procesu je vhodné zmínit ještě jeden koncepční opěrný bod motivace, kterým je teorie očekávání Viktora H. Vrooma (1932-2023), kanadského psychologa a profesora postgraduální obchodní školy. Ústředními pojmy této teorie jsou valence (subjektivně vnímaná hodnota cíle), instrumentalita (činnost realizovaná ke splnění cíle) a expektace (subjektivně vnímaná pravděpodobnost dosažení cíle) (Zítková et al., 2015). Valence je charakteristická sloučením tří parametrů, které jsou: důležitost, atraktivita a žádoucnost. Druhý termín, instrumentalita, zkoumá faktory, které formují a umožňují očekávání uvnitř člověka, přičemž velmi záleží na minulých zkušenostech, to znamená, že určité úsilí může vyústit v určité výsledky. Třetí termín ve Vroomově modelu se nazývá očekávání. Několik věcí může utvářet a měnit ideály očekávání, což má dopad na důvěru člověka dosáhnout a plnit svou práci (Thoha, 2020). Při podrobném rozpracování této motivační teorie se ukazují další zajímavé aspekty, např., že vysoká pravděpodobnost dosažení cíle výrazně zvyšuje motivační sílu, ale snižuje hodnotu dosaženého cíle. Z této teorie dále vyplývá, že přiměřené riziko z neúspěchu zvyšuje aktivitu cíle, ale neodrazuje od touhy takový cíl dosáhnout. V této souvislosti Vroom uvádí, že nejvíce motivují úkoly přiměřeně obtížné, které dostanou vykonavatele do blízkosti hranice komfortní zóny. Naopak snadná a rutinní práce s jistým výsledkem může vést ke snižování motivace (Zítková et al., 2015).

Hlavní síla Vroomovy teorie očekávání spočívá v tom, že všechny tři faktory (očekávání, instrumentalita a valence) jsou vzájemně propojeny nezávisle na vnějších pracovních motivech (Thoha, 2020).

4 Demotivace

Soraya (2021) označuje demotivaci jako opak spokojenosti a motivace, která se projevuje snížením kvantity a kvality práce. Demotivaci definuje jako nedostatek motivace v kombinaci s nečinností. Autorka uvádí, že demotivace může ovlivnit postoje a chování zaměstnance, proto je třeba u něj hledat faktory, které ho ovlivňují, aby mohla být překonána tak, aby neohrozila udržitelnost firmy.

Mezi hlavní finanční a morální faktory demotivace zaměstnanců, které snižují jejich výkon, obvykle patří: nízká mzda a další finanční faktory, nedostatek bonusů, odměny za dobré pracovní výsledky, nepodporování zájmu zaměstnanců o vývoj nových projektů a nápadů, přepracování a přesčasy, nedostatek karierního růstu a mnoho dalších (Al-Tkhayneh, 2019). V průběhu práce s novými zaměstnanci je velmi podstatné se demotivaci vyhnout. Demotivace nového jedince může mít několik příčin, které mohou souviset s jeho temperamentem, osobními vlastnostmi, přirozenou rychlostí ztráty zájmu atd. Demotivace může nastupovat u nového zaměstnance i kvůli klimatu na pracovišti, a především stylu a přístupu vedoucího zaměstnance (Zítková et al., 2015). Mezi faktory vycházející z přístupu vedoucího zaměstnance je možné zařadit pocity nespravedlivého hodnocení, odměňování, nedostatečnou zpětnou vazbou, vnímané projevy nedůvěry, nepřesvědčivou nebo omezenou komunikaci vedoucích pracovníků apod. (Urban, 2017). Hodnotí-li vedoucí pracovník nevhodným způsobem schopnosti jednotlivce a svoje hodnocení odráží ve svém chování k němu, má tento přístup nepříznivý dopad na vnímanou sebejistotu u nového zaměstnance. Demotivace u nového zaměstnance může vyústit až v rezignaci, kdy své slabé stránky může považovat za natolik nepřekonatelné, že přestává pracovat na čemkoliv (Zítková et al., 2015). Proto je v adaptačním procesu důležitá zpětná vazba od zaměstnanců, která pomáhá managementu najít řešení pro demotivační faktory uvnitř organizace a zlepšuje tak podmínky svých zaměstnanců dosáhnout svých cílů (Abu-Jarour, 2014).

Abu-Jarour (2014) označil demotivaci jako důsledek mnoha faktorů uvnitř i vně organizace, přičemž uvedl, že vnější faktory přímo souvisí s vnitřními faktory. Faktory uvnitř organizace podle autora souvisí s finančními aspekty. Nízký příjem ve srovnání s pracovním úsilím považuje autor článku za hlavní příčinu demotivace. Dalším důležitým faktorem způsobujícím demotivaci může být podle něj každodenní rutina, pracovní prostředí, nespokojenost s pozicí, kterou zaměstnanec zastává, pomalý růst zaměstnance uvnitř organizace, strach z toho, že zaměstnanec přijde o práci nebo bude nahrazen jinou osobou s vyšší kvalifikací. To,

co způsobuje demotivaci, lze jednoduše definovat jako faktory, které snižují ambice zaměstnance.

Cílem studie Rosłona bylo identifikovat faktory, které na pracovišti působí motivačně a demotivačně a také určit motivační intenzitu vybraných podnětů. Empirický výzkum se rovněž zabýval vlivem konfliktů – interpersonálních a intrapersonálních – na úroveň motivace mezi zaměstnanci a účinnost motivačních systémů uplatňovaných v organizacích. Autor zjistil, že nejúčinnějším hnacím motorem motivace je podle respondentů výše odměny. Tento faktor je prioritou především pro lidi s nižším příjmem, nižším postavením a kratší pracovní zkušeností. Pozitivní a příjemná atmosféra na pracovišti se ukazuje jako druhý nejdůležitější faktor, zatímco nefinanční benefity jsou na třetím místě. Průzkum dále ukazuje, že úroveň motivace zaměstnanců je do značné míry ovlivněna konflikty mezi zaměstnanci, zaměstnanci a jejich manažery nebo konflikty vnitřního charakteru. Z tohoto důvodu pak může docházet ke zvýšené fluktuaci zaměstnanců, poklesu efektivity práce a projevům nepříznivých postojů mezi zaměstnanci (Rosłon, 2020).

Řízení efektivity a motivace zaměstnanců by mělo být jedním z klíčových úkolů vedoucích zaměstnanců, protože strategický a integrovaný přístup k řízení efektivity zaměstnanců může zajistit celkový stabilní úspěch. Pravidelné hodnocení efektivity zaměstnanců umožňuje řídit osobní cíle zaměstnance spolu s cíli organizace. Takové hodnocení pomáhá identifikovat oblasti rozvoje a směry pro nejproduktivnější práci zaměstnanců a manažerů. Za zmínku stojí, že v posledních letech dochází ve vyspělých zemích (především v EU a USA) k nárůstu pravidelné zpětné vazby jako základu nového přístupu k řízení výkonnosti. Dokonce i název procesu se mění z „hodnocení výkonu“ na „řízení motivace a efektivity“, čímž se přesouvá důraz z hodnocení zaměstnanců na jejich rozvoj (Al-Tkhayneh, 2019).

5 Fluktuace

Význam slova fluktuace má původ v latině ve slově „fluctuare“, přeloženo jako houpání na vlnách či pohyb sem a tam. V souvislosti se zaměstnáním jde volně přeložit jako příliv a odliv zaměstnanců ve firmách. Pojem fluktuace se používal nejdříve v přírodních vědách, pak pronikl do ekonomie nebo sociologie. Slovník ekonomických pojmů definuje fluktuaci obecně jako kolísání či změnu, označuje se tak proto i častá změna zaměstnání (Zhang, 2016). Právě Zhang pojmenoval fluktuaci zaměstnanců jako obměnu pracovní síly na pracovišti, kdy dochází k náhradě jednoho zaměstnance jiným. Gurková et al. (2013) pak definují pojem fluktuace jako odchod zaměstnance z organizace na základě subjektivních příčin. Zároveň uvádí, že subjektivní příčiny ve formě nespokojenosti a nadměrné zátěže mohou být ovlivněny organizační charakteristikou. Špirudová (2015) upozorňuje, že fluktuace a nedostatek všeobecných sester může být pro zdravotnické systémy v řadě zemí klíčovým problémem, a to může mít negativní dopad na zdravotní stav populace.

Fluktuant nebo také fluktuující zaměstnanec je ten zaměstnanec, který opustí své pracovní místo a tím vznikne v organizaci místo volné. Mezi fluktuanty můžeme zařadit ty, kteří podají výpověď, odejdou do důchodu nebo je se zaměstnancem ukončena pracovní smlouva (Zhang, 2016). Fluktuace je z ošetrovatelského pohledu možná dvěma směry: institucionální, se záměrem odchodu do organizace stejného typu, v druhém případě se jedná o odchod všeobecné sestry z profese (Gurková et al., 2013).

Pro většinu organizací je přiměřená míra fluktuace nezbytná a některé typy fluktuace mohou být pozitivní, jako je například dobrovolný odchod nevhodných nebo nekvalitních zaměstnanců, kteří snižují výkonost organizace nebo způsobují napětí v kolektivu. Častá výměna zaměstnanců je však pro organizaci velkou administrativní zátěží spojenou s vysokými finančními náklady na zaučení nového zaměstnance. Podle Špirudové je ekonomicky výhodnější snažit se o udržení stávajícího personálu, u kterého roste rychlejším tempem kumulativní základna znalostí, než neustále podstupovat nábor nových sester a proces jejich adaptace. Velká míra fluktuace tak může mít negativní vliv na produktivitu práce stávajících zaměstnanců (Bednář, 2018; Zhang, 2016; Špirudová, 2015; Gurková et al., 2013). Obecně se fluktuace zaměstnanců dělí na: dobrovolnou a nedobrovolnou, jak uvádí Armstrong (2015).

5.1 Dobrovolná fluktuace

K dobrovolné fluktuaci dochází v případě, kdy se zaměstnanec sám rozhodne z firmy odejít. Pro organizaci to znamená přijetí nového zaměstnance a s tím spojené náklady na přijetí a zaškolení nového zaměstnance. Dobrovolná fluktuace nelze manažery předem předvídat. S dobrovolnou fluktuací se pojí i rezignace, jedná se o ukončení pracovního poměru výpovědí ze strany zaměstnance. Použijeme-li odborné názvosloví, uvádíme tzv. rezignaci očekávanou, kde organizace o úmyslu pracovníka opustit pracovní pozici ví, a pokud zná příčiny, může toto rozhodnutí s velkou pravděpodobností zvrátit. V případě druhém, kdy se jedná o rezignaci neočekávanou, je pro organizaci menší šance si pracovníka udržet, jelikož přehlédla příčiny takové rezignace a zaměstnanec je v tomto stádiu pevně rozhodnut (Zhang, 2016).

5.2 Nedobrovolná fluktuace

Nedobrovolná fluktuace podle Zhanga (2016) vznikne při jednostranném rozhodnutí firmy zaměstnance propustit. Může nastat také například odchodem zaměstnance do důchodu nebo propuštění ze zdravotních důvodů, což jsou vnější jevy, které vlastní vůlí nelze ovlivnit. Nedobrovolnou fluktuaci může manažer předvídat.

5.3 Příčiny fluktuace zaměstnanců

Michael Armstrong (2015) rozdělil příčiny fluktuace do několika skupin. Mezi základní příčiny uvádí např. lepší finanční podmínky v podobě vyšší mzdy nebo platu, kariérní postup v nové firmě, příležitosti pro vlastní rozvoj svých schopností a dovedností. Špatné vztahy s vedoucími zaměstnanci nebo spolupracovníky ve stávající organizaci a v neposlední řadě osobní důvody, jako jsou nemoc, změna bydliště apod. Zhang (2016) ve své publikaci rozdělil příčiny fluktuace zaměstnanců do čtyř kategorií, podle faktorů, které fluktuaci způsobují. Prvním důvodem, proč zaměstnanci opouštějí své pozice jsou mimopodnikové faktory, organizace nemá možnost tyto faktory ovlivnit, např. atraktivnost povolání nebo společenská prestiž. Další kategorii zastávají faktory podnikového charakteru, které jsou vytvářeny organizací, a ta je schopna tyto faktory sledovat a ovlivňovat. Příkladem může být nízký plat, špatná organizace práce, neefektivní vedení, kariérní růst, nevyhovující pracovní podmínky. Třetí kategorií mohou být konflikty na pracovišti, které jsou také častým důvodem, proč zaměstnanci opouštějí organizaci. Tyto konflikty mohou být způsobené například neshodami

s nadřízenými, šikanou na pracovišti nebo nesouladem s kolegy. Posledním faktorem jsou osobní rysy jednotlivých zaměstnanců, např. věk, rodinný stav, pohlaví nebo vzdělání.

I Zumrah (2022) uvedl, že má největší vliv na fluktuaci věk zaměstnanců, délka pracovního poměru a motivace. Nekritičtější obdobím odchodu je podle autora zkušební doba a první rok zaměstnaneckého poměru, přičemž do jednoho roku ze zaměstnání dobrovolně dle něj odejde až 65 % zaměstnanců. Zároveň Zumrah zmiňuje, že je 5x vyšší riziko fluktuace u zaměstnanců do 30 let než u lidí nad 40 let. Podle autora se mladí lidé se rozvíjí, cítí potřebu časté změny a ve svých kariérních začátcích nabírají zkušenosti. Naopak nejmenší míra fluktuace je u zaměstnanců nad 50 let, kteří upřednostňují stabilitu zaměstnání. Armstrong (2015) k tomu dodal, že pro zaměstnance v počáteční fázi kariéry (ve věku 30 let a méně) je důležitá perspektiva kariéry. Možnost řídit svou kariéru a nacházet v práci uspokojení je důležitá pro zaměstnance ve střední fázi kariéry (ve věku 31-50 let) a jistota zaměstnání je důležitá pro zaměstnance v pozdní fázi kariéry (ve věku nad 50 let). Zároveň uvedl, že mladší lidé mění zaměstnání a zaměstnavatele častěji než starší lidé a že méně stabilní jsou zaměstnanci na částečný pracovní úvazek než zaměstnanci na plný pracovní úvazek.

Kocianová (2010) zmiňuje maximální únosnou dobu u jednoho zaměstnavatele, která je zpravidla 7 let, s argumentací, že pracovníkovi organizace již nic nepřináší, je vyhořelý a pracovníka v organizaci nic neuspokojuje. V případě jedné pracovní pozice autorka doporučuje tři až čtyři roky působení, pak by měl pracovník místo změnit (této době odpovídají i systémy rotace práce na manažerských pozicích).

Cílem výzkumu Al-Suraihi a kol. (2021) bylo zjistit příčiny fluktuace zaměstnanců a určit strategie pro jejich udržení v organizaci. Důvodů, proč zaměstnanec opouští svou práci je dle výsledků výzkumu několik, např. nedostatečné školení, nedostatek zpětné vazby, nedostatek důvěry, vysoký pracovní stres, méně náročná práce, nízká spokojenost s prací, špatné pracovní prostředí, tlak rodiny, nízké mzdy, velká pracovní skupina, špatný vedoucí zaměstnanec. V důsledku toho by měly organizace porozumět potřebám svých zaměstnanců a měly by přijmout určité strategie ke zlepšení výkonu zaměstnanců a tím snížení fluktuace. Organizace mohou udržet své klíčové zaměstnance prostřednictvím poskytování příležitostí pro kariérní růst a rozvoj, poskytování odměn a benefičních balíčků, poskytnutí motivace, zvyšování platů, poskytování zpětné vazby a uznání úspěchů a přínosů zaměstnanců.

5.4 Faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnance

Fluktuaci a jejími faktory se ve své studii zabýval Zumrah a kol. (2022). Autor identifikoval pět faktorů pracovního prostředí, které mohou ovlivnit pracovní spokojenost zaměstnanců a s tím související fluktuaci. Mezi tyto faktory zařadil organizační podporu, podporu od vedoucího zaměstnance, možnost školení, podporu od spolupracovníků a pracovní stres. K organizační podpoře a podpoře ze strany vedoucího zaměstnance autor uvedl, že pracovní spokojenost může ovlivnit projevené uznání, pochvala, uznávané a oceňované úspěchy, pozornost a naslouchání směrem od vedoucího zaměstnance, což má podle autora pozitivní vliv na pracovní spokojenost. Autor zmiňuje, že by měl jít vedoucí zaměstnanec příkladem a měl by udávat tón přátelskému a vstřícnému prostředí. Vedoucí pracovník by měl být přístupný, pozitivní, otevřený a měl by se ke všem chovat spravedlivě a s respektem. I školení na pracovišti může podle autora souviset s pracovní spokojeností. Existuje řada důvodů, proč má pozitivní dopad na pracovní spokojenost. Školení činí zaměstnance kvalifikovanějšími, zručnějšími, zvyšuje kvalifikaci a umožňuje profesní růst, zlepšuje pracovní schopnosti a předává zaměstnancům pocit, že se organizace zajímá o jeho rozvoj.

Zhang (2016) se ve své studii mimo jiné, zabýval mezilidskými vztahy na pracovišti. Uvedl, že tyto vztahy mají významný vliv na záměr fluktuace zaměstnanců. V organizaci nebo na odděleních mohou existovat komplikované mezilidské vztahy, vztahy s kolegy nebo vedoucím zaměstnancem a někteří zaměstnanci se s tím mohou velmi obtížně vyrovnávat. Pracovníci musí vynaložit spoustu energie na zvládnutí vztahů v rámci organizace nebo oddělení a s největší pravděpodobností budou chtít z organizace odejít. Závěrem autor uvedl, že pracovní prostředí je jedním z faktorů, které mohou ovlivnit rozhodnutí zaměstnance v organizaci zůstat.

Alkahtani (2015) provedl studii, která odhalila, že pracovní stres má pozitivní a významný vliv na záměr fluktuace zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří jsou v práci vysoce vystresovaní, s větší pravděpodobností organizaci opustí. Na druhou stranu autor uvedl, že stres není jen důsledkem pracovního prostředí, ale může být způsoben nerovnováhou mezi pracovním a soukromým životem a rodinou. Rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem označil autor způsob, jak sladit pracovní a soukromý život.

Fluktuace zaměstnanců je vážným problémem mnoha organizací po celém světě. To může negativně ovlivnit výkonnost a ziskovost organizace. Kvalifikovaní zaměstnanci jsou pro zaměstnavatele velmi důležití, protože jsou považováni za zásadní pro úspěch organizace.

Určitá míra fluktuace je v organizaci zcela normální, a dokonce je pro ni prospěšná. Nesmí však překročit mez, při které se vymkne naší kontrole (Bednář, 2018).

6 Stabilizace zaměstnanců

Problematika motivace a stabilizace zaměstnanců je podle Němečkové (2013) značně komplikovaná záležitost, jejíž složitost vyplývá z individuality každého člověka. To, co motivuje jednoho, druhého motivovat nejenom nemusí, ale dokonce může způsobit i jeho demotivaci. Stabilizace zaměstnanců je proces, kterým se organizace snaží udržet stávající zaměstnance, jejichž cíle jsou ztotožněné s cíli organizace a organizace je nechce nechat odejít ke konkurenci (Plamínek, 2014). Armstrong (2015) pod pojmem stabilizace zaměstnanců rozumí úsilí a snahu dané organizace posilovat stabilizační prvky pracovníků za účelem zvyšování jejich loajality vůči společnosti a minimalizovat počet nežádoucích odchodů potřebných zaměstnanců. Stabilizací kvalitních pracovníků označuje autorka klíčem pro úspěch firmy. Němečková k tomu dodává, že dostatečně stabilizovaný a motivovaný pracovník podává oproti málo či vůbec motivovanému pracovníkovi dlouhodobě lepší výsledky, které mají přímý vliv na spokojenost pacientů (Němečková, 2013).

Organizace, která zná své cíle, ví, jak těchto cílů dosáhnout a po celou dobu cestu k těmto cílům usměrňuje, kontroluje a hodnotí je, označuje Plamínek (2014) jako organizaci stabilní. Ve stabilním prostředí pak mohou podle autora existovat stabilní pracovníci, přičemž je zřejmé, že vytvářet stabilní prostředí a motivovat zaměstnance by měl především liniový manažer, který je přímo nadřízený daným pracovníkům. Manažer by měl znát své podřízené natolik, aby uměl s každým z nich správně pracovat a motivovat ho, protože každého zaměstnance motivuje a stabilizuje něco jiného. Vedoucí pracovník tím může vytvořit stabilní, ale i dynamické pracovní prostředí (Plamínek, 2014).

Podle Vránové (2015) je žádoucí, aby se stabilizací zaměstnanců liniový manažeři věnovali již v okamžiku výběrů nových zaměstnanců, ne až v okamžiku, kdy se zaměstnanec rozhodl z organizace odejít, aby se zamezilo případné fluktuaci. Pro stabilizaci zaměstnanců by pak neměla být opomenuta žádná z následujících oblastí: dobře nastavený adaptační proces, kvalitní vedení a řízení zaměstnanců, respekt od nadřízených, pocit spravedlnosti a rovného zacházení, umění ocenit, poděkovat a respektovat názory zaměstnanců, využití schopností a nadání, karierní růst, zpětná vazba a informovanost zaměstnanců, možnost vzdělávání se, aktivní rozvoj zaměstnanců a jejich karierní růst, umění naslouchat, firemní kultura, spokojenost zaměstnanců (Vránová, 2015). Urban (2017) uvedl, že nástrojem stabilizace a motivace klíčových zaměstnanců by mohla být i občasná rozšíření jejich pracovní náplně nebo účast na projektech rozvíjejících jejich zkušenosti apod. I Urban si myslí, že organizace mohou udržet své klíčové zaměstnance prostřednictvím poskytování příležitostí pro karierní růst a rozvoj, poskytování

benefičních balíčků, poskytování zpětné vazby a uznání, úspěchů a přínosů zaměstnanců. Zároveň autor poukazuje na to, že stabilizace klíčových zaměstnanců nelze opírat jen o finanční nástroje, protože organizace, které při stabilizaci svých klíčových zaměstnanců sázejí především na jejich zaměstnanecké výhody či plat, tak zpravidla plýtvají jejich potenciálem, ale i vlastními penězi (Urban, 2017). Armstrong (2015) uvedl, že dalšími faktory, které souvisejí se stabilizací zaměstnanců, mohou být: image organizace, efektivita získávání výběru a rozmístování zaměstnanců (dát lidem práci, která jim vyhovuje). Kocianová (2010) pro udržení zaměstnanců doporučuje čtyři oblasti, které následují fáze životního cyklu zaměstnance v organizaci, a to: buďte společností, pro kterou lidé chtějí pracovat, vyberte ty správné lidi pro správnou pozici ve vaší organizaci, dejte zaměstnancům pocit dobrého startu, ved'te lidi a odměňujte je za dodržování závazků. Zároveň uvádí, že neexistuje žádný jednoznačně spolehlivý návod, jak si udržet chtěné zaměstnance. Doporučuje však věnovat pozornost motivaci lidí a jejich pracovní spokojenosti. Motivování lidí označila jako jednu z velmi náročných a složitých disciplín manažerské práce. Autorka předpokládá, že budou-li kvalitní lidé, které organizace má, spokojeni s prací a jejími podmínkami, možností seberealizace, profesním růstem a dalším vzděláváním, spíše zůstanou, než pokud to bude naopak.

Změna zaměstnání je v pracovním životě člověka přirozenou událostí a odchody zaměstnanců patří k životu organizací. Organizace však mohou být na tyto situace maximálně připravené, a to v případě, že mají k dispozici nástroje, které mohou v organizaci zajistit náhradu zaměstnanců, v případě odchodu klíčových pracovníků (Kocianová, 2010).

7 Formulace problému

Ministerstvo zdravotnictví zveřejnilo v roce 2009 metodický pokyn, který slouží jako návod doporučeného postupu pro realizaci a ukončení adaptačního procesu pro nezdravotnické pracovníky. Zdravotnická zařízení si na základě tohoto metodického pokynu vytváří standardní postupy, směrnice či metodické pokyny ve kterých definují odpovědnost vedoucích pracovníků odpovědných za celou realizaci adaptačního procesu. Předmětem výzkumu této diplomové práce bylo zjistit, jak je celý tento proces chápán a jaký pohled na celou problematiku mají vedoucí zaměstnanci v jedné z jedenácti fakultních nemocnic zřizovaných přímo Ministerstvem zdravotnictví České republiky, největším zdravotnickým zařízením v Olomouckém kraji a šestou největší nemocnicí v České republice Fakultní nemocnici Olomouc (dále jen FNOL).

7.1 Cíle výzkumu

Cílem kvalitativního výzkumu, realizovaného pomocí rozhovorů bylo popsat a analyzovat nastavení adaptačního procesu ve FNOL, zjistit názory vedoucích zaměstnanců na toto nastavení, detekovat slabá místa z pohledu vedoucích pracovníků zodpovědných za celý tento proces. Následně navrhnout možnosti zlepšení adaptačního procesu pro nižší fluktuaci a stabilizaci zaměstnanců.

7.2 Metodika výzkumu

Tato diplomová práce je zaměřena na kvalitativní výzkum, pro níž byla zvolena metoda případové studie. Kvalitativní výzkum je proces zkoumání daného sociálního nebo lidského problému (Khan, 2014). Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, vyhledává a analyzuje jakékoliv informace, které přispívají k osvětlení výzkumných otázek, provádí deduktivní a induktivní závěry. Seznamuje se s novými lidmi a pracuje přímo v terénu. Používají se relativně málo standardizované metody získávání dat. Hlavním instrumentem je výzkumník sám. Typy dat v kvalitativním výzkumu zahrnují přepisy terénních poznámek z pozorování a rozhovorů nebo analýzu různého typu textů. Úkolem výzkumníka je objasnit, proč lidé v daném prostředí jednají určitým způsobem a jak organizují své všednodenní aktivity a interakce. Data se induktivně analyzují a interpretují. Výsledky kvalitativního výzkumu vytvářejí celistvý, holistický obraz zkoumaného problému a nejsou založena na statisticky

podložených datech (Hendl, 2016). Jednou z možných kvalitativních výzkumných přístupů je případová studie, která podrobně popisuje daný případ, nebo porovnává více případů. Cílem této studie je prozkoumat daný případ natolik, že bude možné pochopit souvislosti jeho charakteristik a vzájemné vztahy. Případovou studii definuje mnoho autorů. Robert K. Yin ji definuje zcela obecně a rozlišuje explorativní, deskriptivní a evaluační studii (Hendl, 2016). Nás bude zajímat evaluační studie, která podává vysvětlení případu tím, že rozvádí jednotlivé příčinné řetězce, které lze u případu identifikovat (Hendl, 2016; Khan, 2014).

7.3 Sběr dat

Pro sběr dat byla použita metoda strukturovaného rozhovoru. Otázky v rozhovoru (příloha č.1) byly zaměřeny na popis zkušeností s adaptačním procesem vrchních sester ve FNOL. Témata rozhovoru se týkala etap adaptačního procesu, jeho zahájení, délky, výběru školitele/mentora, specifických požadavků daného pracoviště, vyhodnocení rizik, motivací v průběhu adaptačního procesu, zpětné vazby a ukončení adaptačního procesu. Výzkum probíhal v období od 1.7.2023 do 30.9.2023. Rozhovor byl se svolením respondentek zaznamenán na diktafon a následně přepsán. V průběhu rozhovoru byly realizovány terénní poznámky, ve kterých jsou zachyceny další aspekty situačního kontextu, jako např. místo a atmosféra rozhovoru nebo neverbální projevy respondenta. Z důvodu anonymity byly respondentky označeny písmenem RA-RF. Každý zvukový záznam, terénní poznámky a doslovný přepis rozhovoru byl zakódován.

7.4 Charakteristika souboru

Byl proveden záměrný výběr sedmi vrchních sester oslovených ke spolupráci na výzkumu zjištění nastavení adaptačního procesu z pohledu vedoucích pracovníků. Do výzkumu byly zařazeny vrchní sestry z různých klinik FNOL. Jednalo se o pracoviště interní, chirurgické, operační a intenzivní medicíny s jednotkami JIP. Hlubkový rozhovor trval 30–60 minut a byl realizován v pracovní době, v bezpečném prostředí pracoven vrchních sester. Všem respondentkám bylo zdůrazněno, že z účasti na výzkumu pro ně nevyplývají žádná rizika. Rozhovor probíhal bez účasti jiných osob, v jejich bezpečném prostředí se zajištěním soukromí pro účastníka výzkumu a bez účasti jiných osob. Účastník výzkumu se mohl rozhodnout odstoupit z účasti na výzkumném projektu, mohl tak udělat kdykoliv v průběhu výzkumu a bez udání důvodu. Z výzkumného projektu odstoupila jedna oslovená respondentka.

7.5 Etické aspekty výzkumu

V kvalitativním výzkumu často zasahují výzkumné přístupy do života účastníků. Morální a profesní povinností každého výzkumníka je chovat se eticky a nikdy nezpůsobit zbytečnou nebo nevratnou újmu účastníkům výzkumu (Khan, 2014). Před zahájením výzkumu byly všechny respondentky seznámeny se záměrem, cíli a průběhem výzkumu. Aby se zabránilo jakékoli identifikaci osob, bylo respondentkám vysvětleno, že při interpretaci výsledů bude v uváděných rozhovorech pro zachování anonymity použito přidělené písmeno. Na konci rozhovoru byly respondentky ujištěny o důvěrnosti rozhovoru. Byla respektována osobní svoboda, všechny rasy a etnika. Do výzkumu nebyly zařazeny subjekty, které s výzkumem nesouhlasily. Před zahájením výzkumného šetření si respondentky přečetly informovaný souhlas a svým podpisem potvrdily dobrovolný souhlas na účasti výzkumu. Výzkum byl na základě žádosti výzkumníka schválen etickou komisí Fakulty zdravotnických věd Univerzity Palackého. Žádost o umožnění realizace výzkumu ve FNOL (příloha č. 2), vyjádření etické komise (příloha č. 3) a vzor informovaného souhlasu (příloha č. 4) jsou součástí přílohy diplomové práce.

7.6 Zpracování dat

Rozhovory respondentek a terénní poznámky byly z nahrávacího zařízení detailně a autenticky přepsány do textového procesoru Microsoft Word, pro zajištění anonymity byla respondentkám přiřazena písmena. Po doslovném přepisu byla data z nahrávacího zařízení vymazána. V první fázi analýzy byly jednotlivé rozhovory několikrát přečteny, poté byl přepsaný slovní materiál analyzován. Cílem analýzy dat bylo získaná data uspořádat, strukturovat, dekodovat jejich význam a kategorizovat je. Účelem kategorizace byla redukce na menší jednotky. I když nejsou u případových studií vyvinuty speciální analytické postupy, bylo třeba najít si svůj vlastní styl pečlivého empirického uvažování (Hendl, 2016; Holweck, 2015). Doslovné citace respondentek, která jsou v textu použita jsou psána kurzívou.

Výsledky

Adaptační proces nelékařských zdravotnických pracovníků (dále jen NLZP) je ve FNOL popsán ve směrnici č. Sm-P010 a v metodickém pokynu č. MP-P010-02 z roku 2017. Tento metodický pokyn je závazný pro všechny vedoucí zaměstnance nelékařských oborů a všechny nelékařské zdravotnické pracovníky, kteří nastoupili do Fakultní nemocnice Olomouc nebo byli přeřazeni na nové pracoviště v rámci Fakultní nemocnice Olomouc nebo přerušili výkon nelékařského zdravotnického povolání. (Nelékařský zdravotnický pracovník – zdravotnický pracovník určený zákonem č. 96/2004 Sb. v platném znění). Je toto nastavení v souladu s požadavky různých pracovišť napříč FNOL? Zeptala jsem se respondentek, jak to vnímají právě ony. První výzkumná otázka zněla:

1. Jaký je váš pohled na současné nastavení adaptačního procesu ve FNOL?

Všechny respondentky odpověděly, že nastavení adaptačního procesu ve FNOL je dostačující a dle platné legislativy. Respondentka A (dále jen RA) mě sama seznámila se zněním směrnice a metodického pokynu.

RA: „V uvedené směrnici jsou informace o adaptačním procesu, jaký je jeho cíl, navrhovaná délka. Metodický pokyn zaměřený na NLZP poskytuje informace, kdo absolvuje adaptační proces (absolvent, nový zaměstnanec, zaměstnanec, který se nám vrací po mateřské dovolené). Metodický pokyn definuje činnosti, které by měly být zvládnuté v prvním týdnu po nástupu nového zaměstnance, jaké formuláře nám slouží k doložení vykonaných činností a další průběh adaptačního procesu ve smyslu přidělený mentor, úsekové sestry a jaké jsou způsoby ukončení adaptačního procesu, co je vše podmínkou k jeho ukončení...“

Respondentka D následně uvedla, s jakými činnostmi by se měl nově nastupující zaměstnanec seznámit ihned po nástupu do zaměstnání a v čem vidí úskalí týkající se prvních dnů jeho seznamování s organizací.

RD: „Z mého pohledu je adaptační proces nastaven kvalitně, v rámci adaptačního procesu by se měl nový zaměstnanec seznámit nejen se směrnicemi, ale i s tím, jak funguje klinika a hlavně je tam prostor pro všechna školení, pro seznámení se všemi přístroji a tím pádem než je adaptační proces absolvován dochází k tomu, že by se nemělo na nic zásadního zapomenout, ale myslím si, že některé části, hlavně obecné by se mohly na pracovišti zjednodušit, protože personální úsek na sebe vzal úlohu vstupního školení, které je poměrně obsáhlé, ze spousty oborů a většina vrchních sester, nebo si to myslím, já určitě ne, nemá

představu, co všechno, do jakých podrobností a jak přesně jsou na tom vstupním školení nově nastupující zaměstnanci instruováni a může tak docházet ke zbytečnému opakování některých částí obecných, jako například otázka kvality, nastavení kvality, politika kvality, školení, bezpečnost, evakuační plány, traumatologické plány, nežádoucí události, mimořádné události atd....“

RF: *„Šablonu, která je nastavená v systému adaptačního procesu, jsem si upravila na potřeby kliniky, tak aby to vyhovovalo nám, ale je to pomůcka, pomohlo nám to, jakým směrem se máme vydat. Jestli jsem ho pochopila já po svém, tak mě vyhovuje tak, jak je nastavený, ale spoustu pracovišť, spoustu vrchních, spoustu názorů...“*

Respondentka F se ve své odpovědi zmínila o absolventském programu NLZP, který byl ve FNOL spuštěn v roce 2022. Jedná se o atraktivní program, jehož cílem je sjednotit nástupní praxi absolventů s širokým odborným i teoretickým záběrem již v prvním roce profesního působení. Snahou tohoto programu je vytvořit absolventům podmínky k tomu, aby se v relativně krátkém čase mohli posunout osobnostně i profesně na profesionální úroveň, zároveň tento program pomáhá v rychlejším profesním rozvoji ve zvoleném oboru.

RF: *„V rámci absolventského programu, tak to vnímám velmi pozitivně, protože jsou absolventům předány informace, které mi potom nemusíme sdělovat dál, včetně vstupního školení, to strašně kvituji a bylo by fajn, kdyby absolventský program mohl do budoucna zahrnout i záchranáře...“*

Druhá výzkumná otázka, která se týkala zahájení adaptačního procesu na pracovišti zněla:

2. Jak je na vašem pracovišti adaptační proces s novým zaměstnancem zahájen?

Směrnice č. Sm-P010 platná ve FNOL rozděluje fáze adaptačního procesu společné pro všechny nové zaměstnance, a to na vstupní školení a adaptační proces na pracovišti. Dvoudenní vstupní školení umožní zaškoleným zaměstnancům základní orientaci ve FNOL. Zaměstnancům je představena činnost personálního úseku, jsou seznámeni se systémem řízení kvality, chartou práv a právech pacientů. Odbor bezpečnosti a krizového řízení seznamuje nové zaměstnance s interním protikorupčním programem, etickým kodexem zaměstnance a obecném nařízení o ochraně osobních údajů. Na vstupním školení vystupují i nemocniční kaplani, je představena paliativní péče ve FNOL a systém psychosociální intervenční služby. Referent krizového řízení představuje traumatologický a evakuační plán FNOL. Obecná pravidla pro hospodaření s energiemi, používání elektrických spotřebičů a elektrických rozvodů

na pracovišti přednáší novým zaměstnancům garant oddělení energetiky. Úsek nelékařských oborů seznamuje nové zaměstnance s potrubní poštou, činností dobrovolnického centra a se správným vedením ošetrovatelské dokumentace. Jsou představeny základy správné ošetrovatelské péče. Dále proběhnou školení kardiopulmonální resuscitace, BOZP a PO, školení nemocničního informačního systému. Záznam o vstupním školení a proškolení nových zaměstnanců je uloženo v osobním spise zaměstnance. O povinném dvoudenním školení nově nastupujících zaměstnanců se ve svých odpovědích zmínily všechny respondentky.

RD: „*Pokud zaměstnanec přímo nastupuje, nezdržuje se první dva dny na pracovišti, protože absolvuje povinná školení a většinou po absolvování druhého dne povinného školení se objeví na pracovišti a dojedná si pracovní věci, naváže se tak na práci.*“

S průběhem adaptačního procesu na daném pracovišti je nově nastupující seznámen prostřednictvím vedoucího NLZP pracovníka. Metodický pokyn č. MP-P010-02 nám říká, že vedoucí zaměstnanec založí osobní spis nového zaměstnance, provede NLZP po pracovišti a představí ho managementu kliniky. Provede podrobné seznámení zaměstnance s pracovní náplní pro dané zařazení, provede seznámení a upozorní na předpisy, které doplňují jejich kvalifikační předpoklady a požadavky pro výkon práce, které se týkají jejich práce a zdravotnického pracoviště. A jak probíhá zahájení adaptačního procesu přímo na pracovišti? Seznámení s managementem kliniky (přednosta, primář) dle odpovědí respondentek probíhá téměř na všech pracovištích.

RA: „*Po vstupním školení je nový zaměstnanec představen vedení kliniky, tzn. primáři, který svým otcovským přístupem novému zaměstnanci nějakým způsobem popíše, jak se tady máme, jak fungujeme, ale zároveň nového zaměstnance i požádá, pokud by zjistil, že na našem pracovišti to není to pravé ořechové, ta jeho očekávání nejsou zcela naplněna, aby nám zavčas řekl, abychom se vzájemně netrápili. Když je nový zaměstnanec představen primáři, tak je postupně seznamován s úsekovými sestrami, s personálem a když máme provozní schůzi tak je i oficiálně zaměstnanec představen na té provozní schůzi, protože jsme tam všichni...*“

RB: „*S tím, že je proveden klinikou, seznámen s jednotlivými úseky, i těmi, na kterých působit nebude. Jsou mu představeni vedoucí zaměstnanci těch jednotlivých úseků, tím myslím staniční sestry a potom v den nástupu je ten zaměstnanec představen samozřejmě přednostovi, primáři a dalším kolegům.*“

RC: „Adaptační proces je na našem pracovišti zahájen představením kolegyně v kolektivu, tzn., že na ranním sezení je představena vedení včetně kolektivu lékařů, dále je představena týmu na oddělení, kde nový zaměstnanec bude pracovat, staniční sestře, mentorce a dále je představený plán adaptace.“

RE: „Hned první pracovní den zaměstnance seznámím jak s vedením kliniky na ranním sezení, tak se staniční sestrou, s chodem oddělení, s celou budovou a my pak máme spolu začátek, zahájení toho adaptačního procesu, kdy si řekneme nějaké informace, BOZP a podobně...“

Respondentka F z důvodu velkého množství zaměstnanců na klinice neseznamuje nově předchozího zaměstnance s celým lékařským vedením kliniky, ale toto seznámení probíhá v průběhu prvního měsíce, jak sama uvedla:

RF: „V rámci počtu zaměstnanců teď už nového zaměstnance nepředstavuji lékařskému kolektivu, protože nemáme společné sezení celé kliniky. Je představen vedení, pokud je vedení přítomno, není-li, představím potom někdy v průběhu, ať ví, kdo je přednosta a kdo je primář.“

Po představení nového zaměstnance spoluzaměstnancům probíhá seznámení s prostorami kliniky, na kterou zaměstnanec nastupuje.

RD: „Před přijetím já sama nového zaměstnance provádím po klinice, ukážu všechna pracoviště, aby nezabloudil, ukážu šatny. Osobně provádím ambulanci.“

Výzkumná otázka č. 3 se týkala nastavení adaptačního plánu na příslušném pracovišti.

3. Jak máte na vašem pracovišti sestaven plán adaptačního procesu?

Ve výše uvedeném metodickém pokynu je zmíněn další průběh adaptačního procesu. Příímý nadřízený nebo školitel/ka seznamuje nového zaměstnance s řízenou dokumentací týkající se jeho pracovní pozice (řády, směrnice, standardy, postupy, které jsou platné ve FNOL). Dále je nový pracovník seznámen s pracovní náplní, s dokumenty potřebnými k zahájení adaptačního procesu a s povinným školením.

RA: „Jakmile zaměstnanec absolvuje dva dny vstupního školení pro nové zaměstnance, pak se se zaměstnancem sejdu v mojí kanceláři, kde probíráme ty prvotní záležitosti, kde vlastně provádíme BOZP školení a PO, která je specifická pro naše pracoviště, k tomu mám vytvořenou prezentaci, kde vlastně mám i ilustrativně nafocené fotografie přímo z našeho pracoviště, aby až budou na pracovišti, tak si spojí to, co vidí v provozu. Předávám informace ve smyslu, že máme traumatologický plán pracoviště, požárně evakuační plán pracoviště,

že zde na pracovišti máme uzávěry plynu, jak postupovat, když je potřeba uzávěry plynu odstavit, jak se člení naše pracoviště, že máme nějaké úseky pracoviště, obory. Popovídáme si, že zde máme odbor kvality, který zajišťuje vydávání směrnic, metodických pokynů i zajišťuje úpravy s ohledem na platnou legislativu, na obrazovce intranetu si ukážeme, že zde máme nějaký informační systém a popíšeme si obrazovku, legislativa, normy, ukážeme si i část, kde jsou provozní záležitosti, aby i oni věděli, že když mají v práci chvíli čas, taky by se měli podívat co je nového, otevřít si pracovní email, protože u nás na pracovišti hodně komunikujeme přes pracovní email.“

RB: *„Já, s čím seznamuju v individuálním plánu zaškolení, tak jsou to mimořádné události, nežádoucí události, potom samozřejmě BOZP, PO, také mluvím o provozních schůzích, o službách nebo o možnostech psychosociální intervence.“*

RD: *„V rámci školení na sebe беру povinnost seznámit nové zaměstnance se všemi obecnými věcmi, protože si myslím, že je znám lépe než řadoví zaměstnanci a že ty informace ode mě dostanou uceleněji a školím požární evakuační plán, mimořádné události, nežádoucí události, traumatologický plán, kvalitu, mlčenlivost a všechny obecné věci. Současně je proškolím na BOZP, napíšeme vstupní testy a probereme základní věci z informačního listu. Myslím si, že musí proběhnout i školení na pracovišti, i když na vstupním školení BOZP absolvují.“*

Dále se stanoví „individuální plán zaškolení NLZP“. Každá klinika má sestaven svůj specifický adaptační plán, nejen dle potřeb svého pracoviště, ale i dle dané pozice (praktická sestra, všeobecná sestra) a dle úseků na kterém bude pracovat (všeobecná sestra na standardním oddělení, na JIP, na ambulanci nebo na operačním sále), což potvrdily ve svých odpovědích i oslovené vedoucí zaměstnankyně.

RC: *„Na našem pracovišti je plán sestavený na každé oddělení zvlášť i zvlášť pro ambulantní sestry. Adaptační plán je rozdělen do tří částí, zahajujeme obecnou částí a poté se přes provozní informace dostáváme ke speciální až super specializované péči našeho pracoviště. Plán se sestavuje ještě před nástupem pracovníka na pracoviště a skládá se rovněž ze seznamu standardu ošetrovatelské péče, které na pracovišti je nutné znát, včetně odborné části, což je část třetí.“*

RE: *„Držíme se dle směrnice, s tím, že máme vytvořenou nějakou odbornou část, okruhy, témata, která se týkají přímo našeho oboru a máme to rozdělené jak na ten kratší, tzn. na okruh, který má jenom tři měsíce, tři okruhy a další mám půlroční a je to ten půlroční, pro ty nové*

absolventy a tam mám jak témata i praxe i zkoušení a mám to rozdělené a opravdu se snažím, aby náš obor pochopili a pochopili souvislosti.“

RF: *„Máme informační list a nový zaměstnanec je informován o základních věcech, kdy mu předávám seznam, nebo ten adaptační proces s těmi okruhy, které mám rozpracované na každé oddělení, na každý obor a mám to rozdělené ještě na absolventa a na někoho, kdo už nějaké zkušenosti má, takže máme tříměsíční a šestiměsíční adaptační procesy. Je mu představena školitelka a pak už jede se školitelkou.“*

Pro úspěšnou adaptaci v oboru bývá doporučováno studium odborné literatury. Je tato literatura poskytována na pracovišti nováčkům, nebo jsou doporučovány jiné materiály z kterých by mohl nový zaměstnanec čerpat informace pro rychlejší adaptaci? Zeptala jsem se respondentek.

4. Jaké materiály k průběhu adaptačního procesu jsou nově nastupujícím poskytnuty?

Všechny oslovené vrchní sestry mají k dispozici literaturu, kterou při uvádění nových zaměstnanců nabízejí jako výukový materiál k lepšímu pochopení oboru, kam nový zaměstnanec nastupuje. Zároveň jsou každému novému zaměstnanci poskytnuty materiály, které poskytuje fakultní nemocnice. Jsou to materiály dostupné z Altus Portálu a jedná se o metodické pokyny, směrnice a standardy ošetrovatelské péče, které jsou pro všechna pracoviště neméně důležité. V současné době je však mladá generace nastupujících zaměstnanců plně závislá na internetu, jak ve své odpovědi uvedla respondentka F.

RB: *„Je to samozřejmě hodně o samostudiu a co se týká literatury, tak v samotném oboru je těch materiálů bohužel poměrně málo. V tomto roce ovšem vyšla naše učebnice, takže teď již nově nastoupivší tuto učebnici dostávají, nebo je jim zapůjčena a případně si kopírují nějaké materiály, ale jinak je to hodně o samostudiu.“*

RC: *„Na každém oddělení poskytujeme literaturu, která je potřebná k pracovní a odborné části, pokud nemají literaturu na oddělení, tak je literatura dostupná ještě u vrchní sestry.“*

RE: *„Máme teď vytvořenou novou brožuru, která je určená pro magistry a bakaláře, ale využíváme ji i pro nově nastupující a dostávají ji každý absolvent nebo zdravotník, který k nám nastupuje, aby z toho mohl čerpat všechny informace, které jsou k našemu oboru dané.“*

RF: *„Mám vytvořenou kuchařku, kde má nový zaměstnanec veškeré důležité oblasti toho daného pracoviště. Takže vypíchnu ta specifika pro péči o pacienty s jednotlivými diagnózami,*

takže mají takovou kuchařku a pak jim řekneš narvaná knihovna u vrchní sestry, všechno z vlastních zdrojů a půjčujeme knížky, které potřebují. Ale to je generace vesměs mladá, oni už jedou na internetu...“

Dle mě nejpropracovanější systém vzdělávání a poskytnutí materiálu v průběhu adaptačního procesu označila ve své odpovědi respondentka D, která do jejich tvorby zapojuje všechny zaměstnance.

RD: *„Materiály jako takové, výukové materiály, které bychom měli samostatně zpracované úplně systémově prozatím nemáme, ale snažíme se na tom pracovat. Postupně vytváříme systém prezentací k určitým tématům, které máme uloženy na jednotném místě, kde se nově nastupující zaměstnanci mohou dozvědět základní informace, jak se o pacienty s určitou diagnózou pečuje. Já k tomu většinou využívám své zkušené sestry, dlouholeté, které mi odejdou na mateřskou a ve chvíli, kdy se vrací a musí absolvovat adaptační proces, úplně je nechci urážet tím, že bych po nich chtěla závěrečný test, který chci po nových zaměstnancích, ale dávám jim na výběr, buď si napíší test, nebo si mohou vybrat z nezpracovaného tématu, který by chtěly zpracovat pro začínající pracovníky.“*

Aby se zamezilo případným nejasnostem a nedorozuměním týkající se výkonu pracovní pozice a plnění očekávání, zaměřuje se vedoucí pracovník na zpětnou vazbu, plnění pracovních povinností a požadovaných dovedností. Během adaptačního procesu konzultuje vedoucí pracovník s novým zaměstnancem průběh adaptačního procesu, možné komplikace a dosažené výsledky, jak je uvedeno v metodickém pokynu. Zajímalo mě, jestli se vedoucí zaměstnanci zajímají o probíhající adaptační proces a jak. Otázka zněla:

5. Jakým způsobem se zaměřujete na zpětnou vazbu a informovanost o probíhajícím adaptačním procesu poskytnutou novému zaměstnanci?

Průběžné hodnocení adaptačního procesu by mělo probíhat neformálním způsobem. V průběhu zaškolování na pracovišti poskytuje zpětnou vazbu vedoucímu zaměstnanci přímý nadřízený (staniční nebo úseková sestra), školitel, ale také další zaměstnanci, a především sám zaměstnanec, který na nové pracoviště nastoupil. Všechny tyto skutečnosti ve svých odpovědích zmiňují všechny oslovené respondentky.

RF: *„Rozhovorem se staniční, se školitelkou a s novým zaměstnancem, vždycky se průběžně ptám.“*

Respondentka A se pak vyjadřuje k váze zpětné vazby směrem od nového zaměstnance:

RA: „Co se týká váhy zpětné vazby, těžko říct, nedokážu zhodnotit, jestli ten zaměstnanec je schopný se natolik otevřít, aby mi to řekl, jak to cítí a jak to vnímá, tam je to pro mě 50/50, protože si nejsem nikdy 100 % jistá jestli bylo řečeno všechno s ohledem na to jestli nemá strach se otevřít a říct mi nelíbí se mi to, očekával bych to, třeba nechce žalovat, nechce si dělat zle, tam jsem na vážkách a vždycky očekávám jak bude vlastně ta další zpětná vazba v jakém kontextu, nejsem si 100 % jistá, že řekne všechno jak to je.“

O interpersonálních vztazích a sociální adaptaci, která je jednou z velmi důležitých adaptací ze zmínila respondentka B a respondentka C, která zároveň jako jediná zmínila ve zpětné vazbě pochvalu, která by měla být součástí dobrého manažerského postupu. Zároveň zmínila zpětnou vazbu od pacientů.

RB: „Zpětnou vazbu mi poskytuje staniční sestra a poskytuje mi ji nejen školitelka, ale i celý ten tým. Samozřejmě se i toho samotného zaměstnance v průběhu adaptačního procesu ptám na to, jaký má ze sebe pocit, jak se mu školitelka věnuje, nezajímám se jen o samotný výkon, ale i o interpersonální vztahy a o to, jak pronikl do kolektivu a jestli se i tam ta adaptace probíhá dobře“.

RC: „Zpětná vazba a informovanost o probíhajícím adaptačním procesu probíhá jednak v motivačně hodnotících pohovorech, kdy vlastně po třech sezeních s novým pracovníkem probíráme pracovní i tu sociální rovinu a zpětnou vazbou může být také samozřejmě pochvala, včetně zpětné vazby od školitelky, staniční sestry, všechno je to vlastně ústním rozhovorem. A vlastně ještě může být zpětná vazba od pacientů, kterou se dozvídáme z vizit nebo přes staniční sestru.“

Zpětnou vazbu podávanou na vysoké úrovni jsem zaznamenala u odpovědi respondentky D, která svým lidským přístupem k novým zaměstnancům podle mě dokáže motivovat k vyšším výkonům.

RD: „Vzhledem k tomu, že jsme nesmírně náročný obor, a vůbec tak adaptační proces vydržet a zvládnout je pro nového zaměstnance skutečně mimořádný stres a většina zaměstnanců s tím má neskutečný problém, tak tomu věnuji naprostou prioritu, tzn. že hned od začátku se s novým zaměstnancem snažím pracovat, snažím se jich ptát na jejich pocity, jak se cítí, jak to zvládají. Snažím se je povzbuzovat, že je úplně normální, že ze začátku se neorientují, že jim chybí teoretické znalosti, vzhledem k mnoha diagnózám u nás tak ty praktické dovednosti sice mají,

ale nemají je vypilované do rychlosti a preciznosti, aby stačili provozu, takže jsou pomalejší než zkušené sestry a je to neskutečně stresuje a mají pocit, že nejsou úplně dobře schopni, a tak se jim snažím vysvětlit a povzbuzovat je, že tak jsme to měli všichni. Neustále se s nimi snažím komunikovat, kdykoliv je potkám, ptám se a říkám jim ať za mnou kdykoliv zajdou, pokud by se vyskytl problém, komunikují se staniční sestrou, v jaké fázi se ten dotyčný zaměstnanec nachází, jak mu to jde, jaká je jeho odhodlanost na tu práci zvládnout, jak to zvládá psychicky a jak si sedí se školitelem.“

Oporou pro nově nastupující zaměstnance může být i nabídka „otevřených dveří“, o kterou se v rozhovorech zmínila nejen respondentka D, ale i respondentka E:

RE: *„Tak pro mě je důležité každý den obcházím kliniku a chodím na každé své oddělení a samozřejmě se ptám svých nových i starých zaměstnanců, co je nového. Tzn. že se nového zaměstnance ptám, jak si zvyká, jak se adaptuje na prostředí, jestli je se svým školitelem jakoby vychází, jestli si rozumí, jestli rozumí informacím, které dostává, jestli nepotřebuje nějak poradit a kdykoliv každému novému zaměstnanci říkám, že za mnou může 24/7 s jakýmkoliv problémem, který má, přijít.“*

Nezbytným krokem k dobře zvládnutému procesu adaptace nového pracovníka je kontrola a hodnocení. V metodickém pokynu ve FNOL není zmínka o časové ose hodnocení probíhajícího adaptačního procesu, proto mě zajímalo, jestli mají vedoucí zaměstnanci na pracovištích tyto termíny nastaveny.

6. Máte určené termíny, na kterých s novým zaměstnancem hodnotíte průběh adaptačního procesu? Jak často probíhá setkání?

Součástí dokumentace adaptačního procesu ve FNOL je individuální plán zaškolení NLZP, který obsahuje konkrétní činnosti, jejichž splnění je během adaptačního procesu od nových zaměstnanců požadováno. Jedná se o činnosti, které jsou svou specifičností a náročností charakteristické pro dané pracoviště. Z odpovědí respondentek vyplývá, že každé pracoviště má termíny kontrol a hodnocení průběhu adaptačního procesu nastaveno, většinou jednou měsíčně, kdy se hodnotí plnění okruhu odborných činností na pracovišti. Všechny respondentky shodně odpověděly, že přesný termín setkání není datumově daný, vždy je to o společné domluvě mezi vrchní sestrou, staniční sestrou, samotným zaměstnancem, popř. jeho školitelem.

RA: *„Je pravda, že nemáme daný nějaký kalendář, kde bychom měli jasně specifikované termíny, dobu, kdy se sejdeme, ale všechno řešíme za provozu. Když je možnost, tak se sejdeme*

u mě v kanceláři, tak si povykládáme. Zaměstnanec mi ukáže formulář činností, které za ten měsíc zvládl a hodnotíme, jestli má činností dostatek, jaký z toho má pocit, jestli některé činnosti měl možnost zopakovat si častěji, jestli si zapisuje poznámky, jestli si doplňuje informace, jestli je aktivní.“

RB: *„Setkání obvykle probíhá jednou za měsíc, s tím, že probíráme okruh otázek, které mají v tom individuálním plánu, ale pokud je zaměstnanec šikovný jsme schopni dát i dvě konzultační schůzky sloučit dohromady. S tím, že mají předepsáno, že se vidíme každý jeden měsíc, ale co se týká přesného termínu, tak je to vždycky dohoda vrchní sestry, staniční sestry a zaměstnance samotného, tak aby to nějakým způsobem nezatěžovalo ani provoz a jaksi se přizpůsobilo i našim časovým možnostem.“*

RC: *„Ano, máme určené termíny, kdy vlastně probíhá hodnocení apod. Většinou jsou to tři termíny, bývá to první měsíc po nástupu do zaměstnání, nebo po přestupu z jiného pracoviště, další termín se domlouváme většinou dva až tři měsíce po nastoupení a ten poslední termín, to už je vlastně takové ukončení.“*

RE: *„Tak máme každý měsíc, kdy i se staniční sestrou za mé přítomnosti u mě v pracovně probíhá nějaký pohovor, nějaká komunikace a zkoušení, tak abychom měli nějakou zpětnou vazbu, jak vlastně ten adaptační proces nový zaměstnanec zvládá.“*

Hodnocení adaptačního procesu může být pro nově nastupující zaměstnance psychicky náročné, což ve své odpovědi zmínila respondentka D, proto se sama snaží jim tuto situaci ulehčit hodnocením s více zaměstnanci najednou, což je možné v případě, že na jedno pracoviště ve stejný čas nastupuje více zaměstnanců.

RD: *„Protože obvykle přibírám víc než jednoho zaměstnance, tudíž ta sezení, která spolu máme směřujeme k tomu, aby všichni ti noví zaměstnanci, nebo se všemi těmi novými zaměstnanci jsem se potkávala během toho jednoho sezení. Mám zjištěno, že tento systém je pro zaměstnance daleko méně stresující než když sedí proti mně osamoceně, protože přece jenom já se v oboru pohybuji více než 30 let a těžko mě můžou konkurovat ve vědomostech a pro ně je to příliš velký stres, než když se o to dělí ještě s nějakými dalšími zaměstnanci, protože oni jsou všichni na jedné lodi proti mně a já jim fandím, protože je to pro ně takhle jednodušší, takže to takhle děláme a vždycky mám s nimi domluveno tak, že jak mají společné volno, tak ať přijdou, domluvíme se, kdy můžu já a vždycky si dáme nějaké sezení, v délce přibližně hodinu až dvě, kdy si probereme nějaký ten okruh, zhodnotím jak jim to jde v praxi, řeknu jim co by měli dělat jinak oni mi řeknou jak oni se cítí a takhle to spolu probíráme minimálně jednou měsíčně.“*

K adaptačnímu procesu v organizaci neodmyslitelně patří role školitele, osoby, která novému zaměstnanci pomáhá a provází ho celým průběhem jeho zaškolování. Mentorské vztahy jsou součástí mezilidských vztahů a hrají důležitou roli na pracovišti. V teoretické části jsou uváděny jejich vlastnosti a role. Jak vidí osobnost školitele oslovení vedoucí zaměstnanci?

7. Kdo vybírá sestru školitelku/mentorku, na základě jakých předpokladů?

Všechny respondentky ve svých odpovědích shodně uvedly, že školitelku/mentorku vybírá vedoucí zaměstnanec ve spolupráci se staniční nebo úsekovou sestrou. Předpoklad pro jejich výběr se lišil, proto uvádím všechny odpovědi vedoucích zaměstnanců. Nicméně jsou to všechno vlastnosti, které jsou uváděny autory literatury, která je zmíněna v teoretické části diplomové práce.

RA: „Co se týká mentorů, jsou to sestry z běžného nepřetržitého provozu a běžnými předpoklady jsou ukončené pomaturitní specializační vzdělání v oboru, dále mentor musí být komunikativní, musí být bezkonfliktní nebo minimálně konfliktní. Dále by to měl být člověk, který je nějakým způsobem empatický, dokáže se vžít do situace, do cítění nového zaměstnance. Který je obklopen novými lidmi, novým prostředím, velkým množstvím informací, takže určitě i jakoby ta empatie, ale zároveň musí být mentor ochotný a ohleduplný ve smyslu chtít předat ty informace, protože si uvědomují, že jak si zapracují novou generaci, tak se mi zde bude dobře pracovat, protože zde budu mít kolegy na které se budu moci spolehnout.“

RB: „Školitelku volíme takovou, která má již se zaškolováním zkušenost, má chuť zaškolovat, což bývá docela problém, protože samozřejmě i zde ta fluktuace zaměstnanců je, většinou jsou to jedni a ti samí lidé, kteří zaučují, má ale taky schopnost předat ty zkušenosti, znalosti, dovednosti a samozřejmě musíme to přizpůsobovat zase tomu provozu, neboť pokud mi školitelka čerpá dovolenou v době nástupu zaměstnance, tak je to velký problém a nerada přehazují mentorství na někoho jiného. Jsem ráda, když si to celou dobu vede ten jeden člověk a vidí vývoj u toho nového zaměstnance.“

RC: „Předpoklady pro školitelku jsou vždycky specializace v oboru dle zaměření daného oddělení. Samozřejmě osobnostní předpoklady jsou také důležité, protože někdy přihlíží vrchní sestra i na věk a rovněž praxe minimálně pět let v oboru je vítána. Samozřejmě sestra školitelka by měla mít i nějaké pedagogické dovednosti, aby ta adaptace s novým pracovníkem proběhla co nejefektivněji a ke spolupráci a vstřícnosti obou stran.“

RD: „My máme na klinice na každém oddělení vytipováno několik sester, které jsou z našeho pohledu vhodné pro to, aby školitelky dělaly. Oni jsou s tímto úkolem seznámeny, mají to zahrnuto v pracovní náplni s adekvátním navýšením osobního ohodnocení, protože je to velký úkol navíc, nicméně je vybíráme hlavně podle empatie, se kterou jsou schopni k zaměstnanci přistupovat. Ne každá sestra má dostatek trpělivosti a dostatek umu nebo schopností ty svoje vědomosti, které má, předat těm lidem dál. Spousta těch sester je nesmírně šikovných, ale pro roli školitelky se nehodí, nemá dost trpělivosti nebo naopak si myslí, že když to nově nastupujícím řeknou jednou, že už to musí pochopit. Nejsou to rození pedagogové, ty se snažíme na pozici školitelky nedávat.“

RE: „No jde o to, aby ta sestra byla zkušená a aby uměla dobře vysvětlit to prostředí, ty všechny úkony, protože ne každý má tu, ten, že to dokáže. Někdo to prostě neumí vysvětlit, neumí komunikovat úplně, takže záleží na těch zkušenostech té sestry.“

RF: „Hlavním předpokladem je, že školitelka/mentorka chce vést nové zaměstnance, to je bod číslo jedna, to máme vytipované lidi. Druhým bodem je, že jim má co předat, takže sice může chtít, ale když jim nemá co předat, tak tu nevybereme. A třetím bodem je trošku povaha a věk, ať si k sobě sednou, ať já nějak zakřiknuté introvertce nedám výbušnou cholerickou sestru, protože to by asi nefungovalo. Takže snažit se vhodně zvolit povahově i věkově.“

Základem efektivního řízení lidských zdrojů je motivace zaměstnanců, což by měl být hlavní úkol vedoucích zaměstnanců, kteří jsou za celý proces zodpovědní. Mají vedoucí pracovníci na různých klinikách ve FNOL nastaven systém motivace i v průběhu adaptace nových zaměstnanců?

8. Jak máte nastaven systém motivace nově nastupujících zaměstnanců během adaptačního procesu?

Pět respondentek ve svých odpovědích zmínilo jako hlavní motivační faktor finanční ohodnocení. Dvě respondentky osobní ohodnocení přiznávají novým zaměstnancům již při nástupu do zaměstnání, tři respondentky po ukončení adaptačního procesu. K dalším nefinančním faktorům motivace během adaptačního procesu patří dle respondentek možnost seberealizace, vzdělávání, kariérní růst, zájem o nastupujícího zaměstnance jako o osobu, pochvala.

RA: „Samozřejmě novému zaměstnanci, je předávána informace, že když se v oboru najde, tak má další možnost vzdělávání, zde umožňujeme zaměstnancům se po určité době vzdělávat,

až se člověk opravdu zapracuje tak, že opravdu ty nabyté skutečnosti si může doplnit v teoretické rovině, aby si propojil teorii s praxí, ale zároveň má možnost i karierního růstu, že pokud je to zaměstnanec který opravdu chce nějakým způsobem přidat ruku k dílu a být opravdu platným článkem týmu, tak má možnost se posunout. V žádném případě to nemáme nastavené tak, že ti, co jsou tady přede mnou tak ti mají větší přednost, je to o tom, jak to ten člověk vnímá, jak se ukáže, jaké má schopnosti, potenciál a tento potenciál se opravdu snažíme tady u nás maximálně využít.“

RB: *„Pokud bych měla mluvit o nemonetárních formách tak je to určitě aktivní zájem o jeho osobu, ze strany mé, ze strany přímé nadřízené a nejenom školitelky, ale celého týmu, kterému musí jít o to, aby se co nejrychleji člověk zadaptoval a měl i tak pomocnou ruku a plnohodnotného člena celého týmu, takže je to podle mě zásadní ta podpora a samozřejmě také pochvala, v tom, že se nějakým způsobem vyvíjí.“*

RC: *„Motivace jsou hodnotící pohovory, pochvala a zpětná vazba od školitelek, eventuelně od pracovního týmu.“*

RD: *„Velkou motivací pro ty zaměstnance je, když udělají nějaký pokrok a někdo je za ten pokrok dokáže pochválit. Ocení ho a nebere to jako samozřejmost.“*

RE: *„Já si myslím, že motivace už je jenom to, že se o toho člověka zajímáte, že s ním promluvíte a že on si je jistý, že je v takovém prostředí, v kterém by se mu líbilo a že o něho máte jako o člověka zájem.“*

RF: *„Motivuji slovním povzbuzením. Děkuji jim, chválím je, nabízím jim potom formy vzdělávání, aby se mohli někam posunout.“*

Metodický pokyn č. MP-P010-02 definuje způsob ukončení adaptačního procesu. Probíhá závěrečné hodnocení a ukončení adaptačního procesu probíhá formou rozhovoru, při kterém je pracovníkovi umožněno přednesení vlastních zkušeností a názorů na průběh zaškolení, za přítomnosti vedoucího zaměstnance, přímého nadřízeného a školitele. U pracovníka jsou hodnoceny praktické dovednosti, teoretické vědomosti a jejich využití v praxi, komunikativní schopnosti v týmu a s pacientem. Jak probíhá ukončení na vybraných klinikách ve FNOL?

9. Jak je na vašem pracovišti adaptační proces s novým zaměstnancem ukončen?

Délku adaptačního procesu stanovuje metodický pokyn ve FNOL (příloha č. 5). Respondentky tuto skutečnost v průběhu rozhovoru zmiňovaly a potvrdily, že délka

zaškolení je dodržována. Na každém pracovišti je adaptační proces ukončován dle zvyklostí, proto uvádím všechny odpovědi respondentek.

RA: „U ukončení bývá úseková sestra, já jedu víceméně podle osnovy, takže je to od traumatologického plánu, požárního evakuačního plánu, co to je obálka mimořádná událost, pak takové specifické činnosti, které se týkají našeho pracoviště. Zaměstnanec mi řekne všechno, co uzná za vhodné, při nejasnostech si v přátelské atmosféře tyto nejasnosti ujasníme, ale zatím teda můžu říct, že se mi nestalo, že by za mnou přišel člověk, který by nebyl na ukončení adaptačního procesu připraven. Musím říct, že školitelky/mentorky odvedou velký kus práce a vždycky aktivně se zaměstnancem na ukončení připravují, takže opravdu ten zaměstnanec přijde a je připraven. Po zodpovězení všech témat adaptační proces ukončujeme.“

RB: „Ukončení adaptačního procesu je realizováno po dohodě se staniční sestrou, také se školitelkou a se samotným zaměstnancem. Někdy ukončuji adaptační proces s tzv. podmínkou, že je potřeba ještě do získání nějakých zkušeností, třeba v nějakých oblastech. Takže byť je adaptační proces ukončen, tak je zaměřený trošku fokus na toho nového zaměstnance a nadále se já dotazuju, jestli jsme se posunuli nebo ne.“

RC: „Adaptační proces s novým zaměstnancem je ukončen ústní formou a písemnou formou, v kanceláři vrchní sestry, kde je přítomna i staniční sestra. Rozebírá se rovina sociální a pracovní adaptace, jak odborná stránka věci, tak vztahy na pracovišti tak adaptace, co je potřeba ještě dál dovzdělávat, dokončit, eventuálně se rozebírá další rozvojový plán, co se týká vzdělávání, rozvojové specializace a další vzdělávání. Hodnotí se nekomfortní oblasti, nabízí se výkony v ambulantní části nebo v rámci celé kliniky, příznivá je rotace v rámci adaptace na klinice. Hodnotíme odborné vědomosti, komunikační dovednosti stran personálu a stran pacientů a dále hodnotíme všechny výkony, které by ten pracovník měl splnit za dobu adaptace, poté uzavíráme adaptaci na obou stranách spokojenosti nebo nespokojenosti a zároveň si nastíníme další plán vzdělávání, pokračování u nás na klinice nebo v oboru.“

RD: „Na našem pracovišti ukončujeme adaptační proces tím, že zaměstnanec napíše závěrečný vědomostní test, který není úplně jednoduchý, ale bohužel práce na naší klinice není také jednoduchá a vzhledem k tomu, že pacienti jsou naprosto v našich rukou a nejde jim u nás jen o zdraví, ale i o život, a to nějak nepřeháním, tak ty sestry musí být opravdu v určité kvalitě. Takže jakmile ten test napíší a já ho nějak o známkuju jako ve škole, nebo vyhodnotím. Mají jasně dané u každé otázky, jak je bodově ohodnocena, počet bodů, kolik bodů musí splnit,

aby daný úsek testu udělali neudělali. Test se skládá ze dvou částí, a to z obecné části směrnic a podobně a potom speciální oblasti, nebo praktické oblasti, která se týká vyloženě péče o pacienta a jakmile to napíšou, vyhodnotím, upozorním na chyby, co by mělo být jinak, ukončíme, sepíšeme hodnocení.“

RE: *„Tak je to závěrečný pohovor u mě na pracovně se staniční sestrou, kdy si povykládáme o tom adaptačním procesu, o tom, jak se mu líbí, co se mu líbí, co je tady nového nebo může porovnat něco co je pro mě taky zásadní, že může porovnat to, jak se měl na jiném pracovišti. Takže takový závěrečný pohovor.“*

RF: *„Ukončen je pohovorem. Jsem tady já, staniční sestra a nový zaměstnanec, někdy pokud to vyjde a ten nový zaměstnanec je na to mentálně nachystaný, tak může být i školitelka. Ale ne každému dělá dobře tolik lidí. Projíždíme jako první oblasti, co se mu líbí, co se mu nelíbí, jestli všechno proběhlo tak jak mělo, jestli je všechno v pořádku a jestli on má k něčemu, co mu nebylo jasné, jestli potřebuje ještě čas nějaký na něco. V druhé fázi probereme ten papír, ty oblasti, jestli to prošli teoreticky nebo prakticky, jestli to fakt viděli, má to odzkoušené, jestli všemu rozumí. A třetím bodem je takové zkoušení, ale vyloženě nějakých mimořádných situací, na co by si v té službě měl dát pozor, nejdu formou zkoušení a testů, abych je zkoušela z anatomie, z vyhrkaní léků, o diagnóze, co je a co není, ale jdu po těch specifikách, protože předpokládám, že ze školy jsou naučeni nějaké základy mají, takže já jdu pak po praktických věcech.“*

V úvodu výzkumu potvrdily všechny respondentky dostačující nastavení adaptačního procesu dle směrnice a metodického pokynu ve FNOL. Desátou výzkumnou otázkou jsem chtěla zjistit jaká úskalí nastavení adaptačního procesu vidí vedoucí zaměstnanci na svých pracovištích.

10. Můžete identifikovat oblasti adaptačního procesu v rámci pracoviště, které by se daly zefektivnit?

Respondentka A nyní nevidí na svém pracovišti žádné oblasti k zefektivnění adaptačního procesu. Změnu, která se jí osvědčila přijala před dvěma lety, kdy změnila pracovní dobu nových zaměstnanců, z ranních směn na směnnost v nepřetržitém provozu.

Delší časový úsek pro zaškolování zmínily ve svých odpovědích respondentky B a F.

RB: *„Myslím si, že by tu bylo přínosné vytvoření většího časového prostoru pro toho nového zaměstnance, aby mohl chodit i na ty ostatní pracoviště v rámci kliniky, což on v rámci adaptace*

má kolečko po ostatních úsecích, ale vzhledem k provozním možnostem není ta doba tak dlouhá, jak já bych si představovala. “

RF: *„Možná víc času. Jako delší prostor pro ně by byl fajn. Nebo kdyby je mohl člověk přijímat, třeba když už vím, že někdo bude končit tak si někoho přijmout, aby se pokryli a už by byl víc připravený. “*

Respondentka C navrhla workshopy, simulace, e-learning nebo ukázková videa.

RC: *„Určitě ano, oblasti k zefektivnění jsou jednak běžné výkony sesterské, které by se daly vyřešit workshopem nebo simulací, eventuelně e-learningem, jsou to běžné činnosti jako např. ošetřování i. v. vstupů a další výkony, které by si ty nově nastupující zaměstnanci mohli víc procvičit, díky těmto dalším efektivním procesům. Nebo eventuelně je tu otázka ukázkových videí, výkonů, které v případě, který se dělá méně často, tak by ho mohli shlédnout na videích. To si myslím, že nám chybí a tam bychom se mohli posunout. “*

E-learning ve své odpovědi zmínila i respondentka D.

RD: *„Myslím si, že by mně i zaměstnancům pomohlo, kdyby byla obecná část z adaptačního procesu, pokud možno vyjmuta a přesunuta do dvoudenního školení a některá povinná školení by mohla být všechna formou e-learningu. “*

Na nedostatek stávajících zaměstnanců a jejich přetíženost upozornila respondentka E.

RE: *„Nevím, co by se dalo úplně zefektivnit, je pravda, že jsme limitováni tím, že máme málo personálu, stávající personál je přetížen a je hodně práce, ale i přes to se snaží ty školitelky v tom adaptačním procesu předat veškeré zkušenosti a informace těm novým pracovníkům. “*

Dalo by se optimalizovat nastavení adaptačního procesu ve FNOL? Jak to vidí vedoucí zaměstnanci ze svého pohledu? Z pohledu vedoucích zodpovědných za tento proces?

11. Jaká máte doporučení či návrh na optimalizaci adaptačního procesu ve FNOL?

Respondentka A by zřídila úsek, který by se cíleně zaměřoval na adaptaci nových zaměstnanců, ten by s nově nastupujícími zaměstnanci řešil obecné záležitosti jako jsou směrnice, komunikace, sdělování výsledků, povinné mlčení ve zdravotnictví, komunikace se sdělovacími prostředky, práce s informačním systémem. Dle respondentky by tento systém ulehčil provozu na klinikách při zaškolování v odborných věcech týkajících se dané kliniky.

O vstupním dvoudenním školení a možnosti e-learningového školení se zmínily všechny respondentky.

RB: „Určitě by to bylo vzdělávání formou e-learningu, zejména co se týká směrnic, metodických pokynů. Tady v této oblasti se jim většinou snaží věnovat školitelka, nebo staniční sestra, ale dost často je to na tom zaměstnanci samotném, aby se obeznámil, ale pro mě potom je těžké mít zpětnou vazbu, pokud doopravdy nejdu a nedopátrám se, že to podepsal, takže bych byla ráda, kdyby to bylo formou e-learningu, usnadnilo by to mnohé.“

RC: „Doporučení k optimalizaci adaptačního procesu ve FNOL by za mě bylo vstupní školení pro všeobecné sestry, které bude mít smysl a nebude se opakovat potom v rámci pracoviště a určitě e learningové teoretické části společné pro všechny všeobecné sestry nebo pro praktické sestry už podle kategorizace sester nebo pracovníků, popř. ukázková videa, společné workshopy. Dalším návrhem by byla supervize, pro nově nastupující eventuelně po ukončení adaptačního procesu, jako zpětná vazba s daným odborníkem v této oblasti by bylo možná přínosné a zefektivnění pro adaptační proces.“

RD: „Jednoznačně přesunout úvodní část adaptačního procesu, ta témata do povinných školení v rámci dvoudenního školení, a ještě více by pomohlo všechna povinná školení absolvovat formou e learningu.“

RE: „Za nás určitě si myslím, že to obecné školení, které probíhá v rámci celé fakulní nemocnice, kdy mi známe okruhy dvoudenního školení, ale nikdy jsme na tom školení nebyli a nevíme co je přesná podstata, co se tam všechno probírá, takže dochází k tomu, že my duplicitně mluvíme o těch okruzích, přitom bychom toho mohli být ušetřeni a mohli bychom se zabývat jenom tou odbornou částí toho provozu a nemuseli bychom ty obecné věci vůbec řešit.“

RF: „Obecné části adaptačního procesu, které jsou pořád ve formuláři, jako je práce s informačním systémem, seznámení s různými směrnicemi, to by mohlo být všechno v rámci vstupního školení a už bychom to v tom formuláři vůbec nemuseli mít, to by se mi líbilo.“

A jak vidí vedoucí zaměstnanci fluktuaci zaměstnanců ve FNOL spojenou s adaptačním procesem?

12. Jak může adaptační proces ovlivnit fluktuaci zaměstnanců ve FNOL?

Respondentka A nevidí důvod fluktuace v adaptačním procesu, i když je jejich obor nesmírně náročný na adaptaci z důvodů střídání pracovišť, ale problém nastává v odchodu sester na mateřskou dovolenou.

RA: „Ze své zkušenosti a praxe můžu říct, že u nás je problém, že děvčata odchází na mateřskou dovolenou a když jim končí mateřská dovolená, tak se na naše pracoviště nemůžou vrátit z důvodu, že já potřebuju lidi do nepřetržitého provozu a ony nemohou nastoupit do nepřetržitého provozu, protože nejsou schopni skloubit rodinu, zaměstnání v nepřetržitém provozu a umístění dětí. Takže u nás je problém, že zaměstnanci, které nám odchází už se nevrací a hledají si pozici, kde je jim umožněna striktně ranní směna s pravidelným a jistým odchodem ze zaměstnání.“

Důležitou podporu ze strany vedoucího zaměstnance, ale i lékařů zmínila respondentka B.

RB: „Myslím si, že může ovlivnit zásadním způsobem, že je to stěžejní oblast v tom samotném pracovním procesu. To, jak je ten člověk uveden na to samotné pracoviště, jak je mu prokazována jistá míra podpory ze strany té vrchní sestry, ale i lékařů samotných, protože jsme jeden organismus, který musí dohromady nějakým způsobem fungovat.“

Další respondentky vnímají adaptační proces jako jeden z nástrojů důležitých k zamezení vyšší míry fluktuace zaměstnanců, zmínily zejména důležitost komunikace a podpory ze strany školitele.

RC: „V každém případě fluktuaci zaměstnanců ovlivňuje. Myslím si, že dobře cílený adaptační proces pomáhá ke stabilizaci pracovníka na tom daném pracovišti a jeho pracovní spokojenosti a tím se samozřejmě zvyšuje efektivita práce a výkon na tom daném pracovišti.“

RD: „Myslím si, že naprosto zásadně. Zaměstnanci, kterým se nikdo nevěnuje, nebo věnuje minimálně to vnímají velmi nelibně a v podstatě velmi pozitivně kvitují, když je nějaký systém, když ví, co se od nich očekává.“

RE: „Samotný adaptační proces jako nástroj té stabilizace toho zaměstnance si myslím, že asi určitý vliv na fluktuaci může být. Zátěž, stres, to že je málo personálu, komunikace, to že si nesednou ty lidi kolem sebe, tak to může mít asi nějaký vliv.“

RF: „Když si vzpomenu, jak já jsem nastupovala v dávné době do FNOL, jedna denní a jedna noční a plav, to je důvod k fluktuaci, nemáte jistotu, nemáte zkušenosti, takže odcházíte. Takže v dnešní době čas a věnovat se těm zaměstnancům. Pokud je nevhodně zvolený školitel a nepracuje se s ním, tak ti lidé odchází ještě v adaptačním procesu, protože se jim tam prostě nelíbí. Takže práce s lidmi a mluvit, mluvit...“

Diskuse

Předmětem výzkumu této diplomové práce bylo popsat a analyzovat nastavení adaptačního procesu ve FNOL. V teoretické části byl popsán proces adaptace a adaptačního procesu. Další část byla věnována motivaci, fluktuaci a stabilizaci zaměstnanců. Kvalitativní výzkum realizovaný pomocí rozhovorů s vedoucími pracovníky vybraných klinik ve FNOL byl zaměřen na nastavení adaptačního procesu z pohledu vedoucích zaměstnanců, kteří jsou za celý proces zodpovědní. Z rozhovorů vyplynulo, že nastavený adaptační proces ve FNOL je dostačující a dle platné legislativy.

V teoretické části diplomové práce autoři odborné literatury uvádějí tři fáze adaptačního procesu. Ve FNOL zahajuje nový zaměstnanec adaptační proces dvoudenním vstupním školením, jehož obsah je uváděn v praktické části této diplomové práce. Po tomto školení je nový zaměstnanec vedoucím pracovníkem NLZP uváděn na vybrané pracoviště. Zde, jak uvedly oslovené vrchní sestry duplicitně probíhají některá školení jako v prvních dnech vstupního školení. Každá klinika má nastaven specifický individuální plán zaškolení, nejen dle svých specifických odborných činností vlastního pracoviště, ale i dle dané pozice, na kterou nový zaměstnanec nastupuje.

Pro lepší pochopení oboru je nově nastupujícím zaměstnancům na klinikách poskytnuta odborná literatura, aby se nový pracovník vyvaroval nekvalitních zdrojů informací (Zítková a kol., 2015). Zajímavě zpracovaný systém vzdělávání nově nastupujících zaměstnanců uvedla respondentka D, která do tvorby výukových materiálů zapojuje všechny stávající zaměstnance dané kliniky.

Nedílnou součástí adaptačního procesu je poskytnutí zpětné vazby, kterou můžou poskytovat všichni zaměstnanci v návaznosti na časový průběh adaptačního procesu (Desarno, 2021). Ve FNOL poskytuje zpětnou vazbu vedoucímu pracovníkovi staniční sestra daného oddělení, školitel/ka, ostatní zaměstnanci nebo pacienti. Zpětná vazba a hodnocení od vedoucího zaměstnance probíhá formou rozhovorů v předem určených termínech. Při společných setkáních se nehodnotí jen výkon, ale i interpersonální vztahy a vztah se školitelkou/školitelem. Společná setkání k hodnocení průběhu adaptačního procesu probíhají po domluvě s novým zaměstnancem, staniční sestrou, popř. školitelem a jsou společně ústně hodnoceny okruhy adaptačního procesu, většinou v kanceláři vrchní sestry. Se zpětnou vazbou úzce souvisí motivace, kterou autorky Jankelová a Joniaková (2021) považují za jeden z nejdůležitějších nástrojů řízení k zajištění spokojenosti a stabilizace zaměstnanců v práci. Dobrá motivace má za následek vysoký výkon, nízkou fluktuaci zaměstnanců a loajalitu, což významně přispívá

k růstu a rozvoji společnosti. Naopak, pokud je hnacím faktorem špatná motivace, běžně nazývaná demotivace, má to za následek nízkou výkonnost, vysokou fluktuaci a nízkou loajalitu, což nepříspěvá k růstu a rozvoji společnosti (Soraya, 2021). Oslovené vrchní sestry svoje zaměstnance motivují nejen finančním benefitem v podobě osobního ohodnocení po ukončení adaptačního procesu, ale i nefinanční složkou v podobě pochvaly, možností seberealizace, vzdělávání a karierního růstu.

Velká váha v adaptačním procesu je věnována dostatečnému praktickému výcviku, který zajišťují sestry školitelky, které by měly individuálně postupovat podle zkušeností a schopností nových zaměstnanců (Zítková a kol., 2015). Autoři odborné literatury uvádí několik důležitých vlastností mentora, které jsou zmíněny v teoretické části. Vrchní sestry vybraných klinik vidí vlastnosti školitele především v empatii, ochotě, ohleduplnosti, trpělivosti, schopnosti předat zkušenosti a znalosti a neméně důležité pedagogické dovednosti.

Ukončení adaptačního procesu ve FNOL probíhá v kanceláři vrchní sestry společně s přímým nadřízeným a přiděleným školitelem. Hodnotí se praktické dovednosti, teoretické vědomosti a jejich využití v praxi, komunikativní schopnosti v týmu a s pacientem. Dle zvyklostí klinik bývá ukončen ústním pohovorem nebo vědomostním testem. Pokud zaměstnanec splňuje předpoklady pro danou pracovní pozici vyplní vedoucí pracovník „záznam o ukončení adaptačního procesu“, reviduje pracovní náplň, dle potřeby doplní speciální kompetence a může navrhnout finanční částku pro osobní ohodnocení. V tom případě vyhotoví vedoucí pracovník návrh nového platového zařazení.

Výsledky kvalitativního výzkumu této diplomové práce můžou být podnětem k revizi adaptačního procesu ve FNOL, stejně jako aktualizaci společného vstupního školení. Optimalizaci adaptačního procesu ve FNOL by uvítaly oslovené vrchní sestry zejména v e – learningovém školení teoretických částí společných pro všechny zaměstnance, společných workshopech, ukázkových videí nebo supervizi po ukončení adaptačního procesu. Vedoucí zaměstnanci by se tak na pracovišti mohli zaměřovat na provoz a chod pracoviště a mohli by více věnovat odborné části a odborným činnostem daného pracoviště.

Výzkum pro tuto diplomovou práci probíhal v průběhu roku 2023, kdy byla nastavena metodika z roku 2017, v březnu roku 2024 již došlo k aktualizaci adaptačního procesu ve FNOL, jejímž důvodem byl právě vznik e – learningu na mnoho oblastí, zároveň došlo ke zjednodušení dokumentace adaptačního procesu pro vedoucí pracovníky.

Závěr

Lidské zdroje ve zdravotnictví jsou klíčovým faktorem pro udržitelnost a kvalitu zdravotní péče. Na kvalitu zdravotní péče a bezpečí pacientů pozitivně působí stabilní tým kvalifikovaných zdravotnických pracovníků který je základem poskytování kvalitní ošetrovatelské péče. Pro vybudování kvalitního týmu je důležitý zejména dobře vedený adaptační proces, který může vytvořit harmonii mezi stávajícími a novými zaměstnanci. Jedním z přínosů správně a dostatečně vedeného adaptačního procesu je stabilizace zaměstnanců. Udržení a stabilizace všeobecných sester je pro management zdravotnických zařízení důležitá zejména z důvodu finančních nákladů, které jsou vynaloženy na jejich opětovný nábor. Adaptační proces je v nemocnicích stále aktuální s neustálou snahou tento proces dál rozvíjet. Každá organizace má svůj vlastní specifický způsob řízení adaptačního procesu.

Fakultní nemocnice v Olomouci je akreditovaným zdravotnickým zařízením a otázka adaptačního procesu nelékařských zdravotnických pracovníků je systematicky zpracována interními normami. Tyto jsou závazné pro všechny vedoucí pracovníky. Dokumentace monitorující průběh adaptačního procesu od jeho zahájení, přes průběžná hodnocení a písemné zprávy z těchto setkání, jsou součástí personálního spisu zaměstnance. Ukončení adaptačního procesu, které obsahuje závěrečné hodnocení a také doporučení pro další rozvoj, stvrzuje svým podpisem vedoucí pracoviště (přednosta kliniky), vrchní sestra, staniční sestra a zaměstnanec. V této podobě je předloženo náměstkyni nelékařských oborů ke schválení.

Cílem této práce bylo zjistit názory vedoucích zaměstnanců na nastavení adaptačního procesu ve FNOL. Ve výzkumné části se z jejich pohledu podařilo detekovat slabá místa. Tato práce tak může být z hlediska přínosu pro praxi vhodná především jako zpětná vazba pro vedoucí zaměstnance, pro ošetrovatelský management a management kvality. Dosažené výsledky výzkumu jsou tak v praxi využitelné.

Zdroje

ABU-JAROOR, Sahar F., 2014. Person demotivation in organizational life. *International Journal of Business and Social Science*, 5.1. Dostupné z: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=cbef115de63247d4da5a91658c6fc20e57aaa756>

ALKAHTANI, Ali Hussein, 2015. Investigating factors that influence employees' turnover intention: A review of existing empirical works. *International Journal of Business and Management*, 10.12: 152. [cit. 2023-12-27]. ISSN 1833-8119. Dostupné z: doi: 10.5539/ijbm.v10n12p152

AL-SURAIHI, Walid Abdullah, et al.,2021. Employee Turnover Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research (EJBMR)*, 6(3), 1–10. [cit. 2023-11-22]. ISSN 2507-1076. Dostupné z: doi: 10.24018/ejbmr.2021.6.3.893

AL-TKHAYNEH, Khawlah, Sebastian KOT, Viktor SHESTAK, 2019. Motivation and demotivation factors affecting productivity in public sector. *Administratie si Management Public*, 33: 77-102. [cit. 2023-11-18]. Dostupné z: doi:10.24818/amp/2019.33-05

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.

CAHA, Zdeněk, 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: RAM-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1.

DESARNO, Joycelyn, Miguel PEREZ, Rachel RIVAS, Irene SANDATE, Charles REED a Ileana FONSECA, 2021. Succession Planning Within the Health Care Organization: Human Resources Management and Human Capital Management Considerations. *Nurse Leader* [online]. 19(4), 411-415 [cit. 2023-12-27]. ISSN 15414612. Dostupné z: doi:10.1016/j.mnl.2020.08.010

- FIRZLY, Najat, Melodie CHAMANDY, Luc PELLETIER a Martine LAGACÉ, 2023. L'influence des comportements interpersonnels des mentors sur la motivation des mentorés et leur expérience au travail: Une étude transversale et une étude prospective. *Canadian Journal of Behavioural Science* [online]. **55**(4), 261-272 [cit. 2023-10-19]. ISSN 0008400X. Dostupné z: doi:10.1037/cbs0000366
- GURKOVÁ, Elena, Mária SOVÁRIOVÁ SOÓSOVÁ, Sylvie HAROKOVÁ, Katarína ŽIAKOVÁ, Radka ŠERFELOVÁ a Mária ZAMBORIOVÁ, 2013. Job satisfaction and leaving intentions of Slovak and Czech nurses. *International Nursing Review* [online]. **60**(1), 112-121 [cit. 2024-04-22]. ISSN 00208132. Dostupné z: doi:10.1111/j.1466-7657.2012.01030.x
- HENDL, Jan, 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HOLLWECK, Trista, 2015. Review of Case study research design and methods (5th ed.). *Canadian Journal of Program Evaluation* [online]. **30**(1), 108-110 [cit. 2023-04-22]. ISSN 08341516. Dostupné z: doi: 10.3138/cjpe.30.1.108
- JANKELOVÁ, Naděžda a Zuzana JONIAKOVÁ, 2021. Communication skills and transformational leadership style of first-line nurse managers in relation to job satisfaction of nurses and moderators of this relationship. *Healthcare (Switzerland)* [online]. **9**(3) [cit. 2023-02-22]. ISSN 22279032. Dostupné z: doi:10.3390/healthcare9030346
- KHAN, Shahid, 2014. Qualitative Research Method: Grounded Theory. *International Journal of Business and Management* [online]. **9** [cit. 2023-04-28]. ISSN 18338119. Dostupné z: doi: 10.5539/ijbm.v9n11p224
- KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MELLANOVÁ, Alena, 2017. *Psychosociální problematika v ošetrovateľskej profesii*. Praha: Grada Publishing. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5589-2.
- MZČR. 2009. Věstník MZ ČR. Praha, 364 s. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/vestnik/vestnik-c-6-2009/>

NEKORANEC, Jaroslav a Lenka NAGYOVÁ, 2014. Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management. *Revista Academiei Fortelor Terestre* [online]. **19**(1), 114-120 [cit. 2023-11-22]. ISSN 15826384.

NĚMEČKOVÁ, Iveta, 2013. The role of salary in employee motivation and retention in the financial sector of the czech republic in relation to herzberg's two factor theory of work motivation. *Politická Ekonomie* [online]. **61**(3), 373–392 [cit. 2024-01-16]. ISSN 00323233. Dostupné z: doi:10.18267/j.polek.903

NGET, Manndy, Manyat RUCHIWIT a Eileen COLLINS, 2022. Factors Predicting the Holistic Health Status of Cambodian Migrant Workers in Thailand. *The Open Public Health Journal* [online]. **15** [cit. 2024-03-14]. ISSN 18749445. Dostupné z: doi: 10.2174/18749445v15-e221026-2022-68

OSEMEKE, Monday, Samuel ADEGBOYEGA, 2017. Critical review and comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's theory of needs. *Funai journal of accounting, business and finance*, 1.1: 161-173. [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://www.fujabf.org/wp-content/uploads/2018/01/Critical-Review-and-Comparism-between-Maslow-Herzberg-and-McClellands-Theory-of-Needs.pdf>

PLAMÍNEK, Jiří, 2014. *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele–2., rozšířené vydání*. Grada Publishing, as. ISBN 8024748061

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

ROŚŁON, Jolanta, 2020. Motivators and demotivators for employees. *Olsztyn Economic Journal* [online]. **15**(4), 327-338 [cit. 2023-04-22]. ISSN 18972721. Dostupné z: doi:10.31648/oej.6856

RYBNICEK, Robert, Sabine BERGNER a Alfred GUTSCHELHOFER, 2019. How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland's need theory. *Review of Managerial Science* [online]. **13**(2), 443-482 [cit. 2024-02-22]. ISSN 18636683. Dostupné z: doi:10.1007/s11846-017-0252-1

- SOBOLEVA, Yuliya Pavlovna, Vladimir Vladimirovich MATVEEV, Elena Sergeevna FILONOVA, Sergei Vadimovich SIMONOV a Irina Sergeevna EFIMENKO, 2020. Human Resource Management in the Healthcare System: the Issue of the Implementation of Adaptation Procedure. *International Journal of Pharmaceutical Research (09752366)* [online]. 1033-1043 [cit. 2023-12-27]. ISSN 09752366. Dostupné z: doi:10.31838/ijpr/2020.SP1.154
- SORAYA, Elma a Rudy BEKTI, 2021. The Influence of Employee Demotivation and Employee Motivation on Employee Performance: Case Study of Farven. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)* [online]. 6, 561-562 [cit. 2024-01-18]. ISSN 25048562. Dostupné z: doi: 10.47405/mjssh.v6i9.992
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠPIRUDOVÁ, Lenka, 2015. *Doprovázení v ošetrovatelství II: doprovázení sester sestrami, mentorování, adaptační proces, supervize*. Praha: Grada Publishing. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5711-7.
- THOHA, Nurianna, Daniel Adiputra RASIDI, 2020. Vroom's motivation theory: Gen Y's perception. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17.7: 2900-2911. [cit.2023-02-18]. ISSN 1567214x. Dostupné z: <https://mail.palarch.nl/index.php/jae/article/view/1600>
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VÉVODA, Jiří, 2013. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4732-3.
- YILDIRIM, Murat, Ömer KAYNAR, Francesco CHIRICO a Nikola MAGNAVITA, 2023. Resilience and Extrinsic Motivation as Mediators in the Relationship between Fear of Failure and Burnout. *International journal of environmental research and public health* [online]. 20(10) [cit. 2023-10-22]. ISSN 16604601. Dostupné z: doi:10.3390/ijerph20105895
- ZHANG, Yanjuan, 2016. A Review of Employee Turnover Influence Factor and Countermeasure. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies* [online]. 85-91 [cit. 2024-02-23]. ISSN 23284870. Dostupné z: doi: 10.4236/jhrss.2016.42010

ZÍTKOVÁ, Marie, Andrea POKORNÁ a Erna MIČUDOVÁ, 2015. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada Publishing. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5094-1.

ZUMRAH, Abdul, Ali, KALSOM and Ahmad Najaa MOKHTAR, 2022. Job Satisfaction: The Factors That Influence It and Its Impact on Turnover Intention. *Open Journal of Social Sciences*, **10**, 281-291. [cit. 2024-03-14]. ISSN 2327-5960. Dostupné z: doi: 10.4236/jss.2022.102020.

Seznam zkratk

BOZP –	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
FNOL –	Fakultní nemocnice Olomouc
FZV UP –	Fakulta zdravotnických věd Univerzity Palackého
JIP –	Jednotka intenzivní péče
MZČR –	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
NLZP –	Nelékařský zdravotnický pracovník
PO –	Požární ochrana

Seznam příloh

Příloha č. 1: Výzkumné otázky

Příloha č. 2: Žádost o poskytnutí informace pro studijní účely/sběr dat

Příloha č. 3: Souhlasné stanovisko Etické komise FZV UP

Příloha č. 4: Informovaný souhlas

Příloha č. 5: Délka adaptačního procesu NLZP ve FNOL

Výzkumné otázky:

1. Jaký je váš pohled na současné nastavení adaptačního procesu ve FNOL?
2. Jak je na vašem pracovišti adaptační proces s novým zaměstnancem zahájen?
3. Jak máte na vašem pracovišti sestaven plán adaptačního procesu?
4. Jaké materiály k průběhu adaptačního procesu jsou nově nastupujícím poskytnuty?
5. Jakým způsobem se zaměřujete na zpětnou vazbu a informovanost o probíhajícím adaptačním procesu poskytnutou novému zaměstnanci?
6. Máte určené termíny, na kterých s novým zaměstnancem hodnotíte průběh adaptačního procesu? Jak často probíhá setkání?
7. Kdo vybírá sestru školitelku/mentorku, na základě jakých předpokladů?
8. Jak máte nastaven systém motivace nově nastupujících zaměstnanců během adaptačního procesu?
9. Jak je na vašem pracovišti adaptační proces s novým zaměstnancem ukončen?
10. Můžete identifikovat oblasti adaptačního procesu v rámci pracoviště, které by se daly zefektivnit?
11. Jaká máte doporučení či návrh na optimalizaci adaptačního procesu ve FNOL?
12. Jak může adaptační proces ovlivnit fluktuaci zaměstnanců ve FNOL?

Příloha č. 2 Žádost o poskytnutí informace pro studijní účely/sběr dat



FAKULTNÍ NEMOCNICE
OLMOUC
I. P. Pavlova 185/6, 779 00 Olomouc
Tel. 588 441 111, E-mail: fnol@fnol.cz
IČ: 0008892

ODBOR KVALITY

Fm-MP-G015-05-ZADOST-001

verze č. 1, str. 1/2

Žádost o poskytnutí informace pro studijní účely/sběr dat

Jméno a příjmení žadatele: Bc. Jitka Hanousková

Datum narození: 17.09.1977 Telefon: 724 883 538 E-mail: jitka.hanouskova01@upol.cz

Kontaktní adresa: Krátká 12a, 783 36 Křelov

Přesný název školy/fakulty: Fakulta zdravotnických věd

Obor studia: Ústav zdravotnického managementu a ochrany veřejného zdraví

Forma studia: prezenční kombinovaná distanční

Téma závěrečné práce:

Adaptační proces jako nástroj stabilizace zaměstnanců ve vybraném zdravotnickém zařízení

Žadatel ve FNOL koná odbornou praxi:

ANO na pracovišti: _____ v termínu od: _____ do: _____

NE

Žadatel je zaměstnancem FNOL:

ANO na pracovišti: II. chirurgická klinika, JIP 37a

NE

Pracoviště FNOL dotčené průzkumem: COS, ARO, JIP neurochirurgie., ORL, I. chirurgická klinika, hematologická klinika, Klinika plicních nemocí a tuberkulózy

Účel žádosti:

sběr dat/zjišťování informací pro zpracování diplomové/bakalářské práce

sběr dat/zjišťování informací pro zpracování seminární/odborné práce

sběr dat/zjišťování informací pro jiný účel (uvedte): _____

Požadavek na (zaškrtněte):

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

Dotazníková akce pro pacienty FNOL pro zaměstnance FNOL

Počet respondentů, kteří budou vyplňovat dotazník: _____

Termín, kdy proběhne vyplnění dotazníků: od: _____ do: _____

K vyplnění žádosti je nutno doložit vzor vašeho dotazníku.

Nahližení do zdravotnické dokumentace

Předpokládaný počet kusů zdravotnické dokumentace, do které bude žadatel nahližet: _____

Termín, ve kterém bude žadatel nahližet do zdravotnické dokumentace: od: _____ do: _____

Přesná specifikace co bude žadatel vyhledávat ve zdravotnické dokumentaci: _____

Při nahlášení do zdravotnické dokumentace bude do každé dokumentace vložen formulář Fm-MP-G015-05-NAHLED-001 Záznám o nahládnutí do zdravotnické dokumentace pro účely výzkumu/studia.

Ostatní

kazuistika – počet:

vedení rozhovoru s pacientem FNOL – počet pacientů: _____

vedení rozhovoru se zaměstnancem FNOL – počet zaměstnanců: 7 povolání: vrchní sestry

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

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

jiné (specifikujte):

Za které období budou data zjišťována:

Kdy proběhne sběr dat žadatelem: od: 1.7.2023 do: 30.9.2023

Přesná specifikace co bude žadatel zjišťovat: cílem diplomové práce bude zjistit, jak je vnímán adaptační proces ve Fakultní nemocnici Olomouc, jaká jsou jeho úskalí, detekce slabých míst z pohledu vedoucích pracovníků zodpovědných za adaptační proces.

Způsob zveřejnění závěrečné/seminární práce: informační systém Univerzity Palackého, diplomová práce

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

Poučení:

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

Žadatel (datum podpis): 10.2.2023 Bc. Hanousková Jitka

Schválí (datum podpis): 11.2. 2023

ing. Bc. Andrea Drobilířová
Hlavní lékařka nealkoholických onemocnění
Fakultní nemocnice Olomouc

Poznámky:

Příloha č. 3 Souhlasné stanovisko Etické komise FZV UP



Fakulta
zdravotnických věd

UPOJ - 82061/FZV-2023

Vážená paní
Bc. Jitka Hanoušková

2023-03-13

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 **„Adaptační proces jako nástroj stabilizace zaměstnanců ve vybraném zdravotnickém zařízení“**, jehož jste hlavní řešitelkou, bylo uděleno

souhlasné stanovisko Etické komise FZV UP .

S pozdravem,

UNIVERSITA PÁLEČKHO V OLOMOUCI
Fakulta zdravotnických věd
Etická komise
MUDr. Jitka Hanoušková

Mgr. Renáta Váverková
předsedkyně
Etické komise FZV UP

Fakulta zdravotnických věd Univerzity Palackého v Olomouci
Hněvotínská 3 | 775 15 Olomouc | T: 585 632 860
www.fzv.upol.cz



Fakulta
zdravotnických věd

Informovaný souhlas

Pro výzkumný projekt: Adaptační proces jako nástroj stabilizace zaměstnanců ve vybraném zdravotnickém zařízení

Období realizace: 1.7.2023 – 30.9.2023

Řešitelé projektu: Ing. Bc. Andrea Drobiličová, MHA; Bc. Jitka Hanousková

Vážená paní, vážený pane,

obracíme se na Vás se žádostí o spolupráci na výzkumném šetření, jehož cílem je zjistit, jak je vnímán adaptační proces ve Fakultní nemocnici Olomouc, jaká jsou jeho úskalí a detekce slabých míst z pohledu nelékařských vedoucích zdravotnických pracovníků zodpovědných za tento proces.

Z účasti na výzkumu pro Vás vyplývají tyto výhody: návrh možností zlepšení adaptačního procesu pro stabilizaci zaměstnanců Fakultní nemocnice Olomouc. Pokud s účastí na výzkumu souhlasíte, připojte podpis, kterým vyslovujete souhlas s níže uvedeným prohlášením.

Prohlášení účastníka výzkumu

Prohlašuji, že souhlasím s účastí na výše uvedeném výzkumu. Řešitel/ka projektu mne informoval/a o podstatě výzkumu a seznámil/a mne s cíli a metodami a postupy, které budou při výzkumu používány, podobně jako s výhodami a riziky, které pro mne z účasti na výzkumu vyplývají. Souhlasím s tím, že všechny získané údaje budou anonymně zpracovány, použity jen pro účely výzkumu a že výsledky výzkumu mohou být anonymně publikovány.

Měl/a jsem možnost vše si řádně, v klidu a v dostatečně poskytnutém čase zvážit, měl/a jsem možnost se řešitele/ky zeptat na vše, co jsem považoval/a za pro mne podstatné a potřebné vědět. Na tyto mé dotazy jsem dostal/a jasnou a srozumitelnou odpověď. Jsem informován/a, že mám možnost kdykoliv od spolupráce na výzkumu odstoupit, a to i bez udání důvodu.

Osobní údaje (sociodemografická data) účastníka výzkumu budou v rámci výzkumného projektu zpracovávána v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (dále jen „nařízení“).

Prohlašuji, že beru na vědomí informace obsažené v tomto informovaném souhlasu a souhlasím se zpracováním osobních a citlivých údajů účastníka výzkumu v rozsahu a způsobem a za účelem specifikovaným v tomto informovaném souhlasu.

Tento informovaný souhlas je vyhotoven ve dvou stejnopisech, každý s platností originálu, z nichž jeden obdrží účastník výzkumu (nebo zákonný zástupce) a druhý řešitel projektu.

Jméno, příjmení a podpis účastníka výzkumu (zákonného zástupce): _____

V Olomouci

dne: _____

Jméno, příjmení a podpis řešitele projektu: Bc. Jitka Hanousková

Délka adaptačního procesu

Délku adaptačního stanovil metodický pokyn následovně:

- NLZP absolvent nejméně 3 měsíce, obvykle 6 měsíců, maximálně 12 měsíců.
- NLZP, který přerušil výkon povolání nepřetržitě na dobu 6–24 měsíců minimálně 1 měsíc, maximálně 6 měsíců.
- NLZP, který přerušil výkon povolání na dobu delší než 24 měsíců minimálně 3 měsíce, maximálně 12 měsíců.
- Nový pracovník, který je způsobilý k výkonu nelékařského povolání dle zákona č. 96/2004 Sb. v platném znění, který vykonával zdravotnické povolání v jiném zdravotnickém zařízení doporučeno 1 až 3 měsíce, obvykle 3 až 6 měsíců, maximálně 12 měsíců.
- NLZP, který byl přeřazen na nové pracoviště v rámci FNOL, jehož charakter práce se výrazně liší od původního, obvykle 1 až 3 měsíce, maximálně 6 měsíců, přihlíží se k délce praxe ve zdravotnictví, v oboru, ke kvantitě a kvalitě dříve získaných odborných vědomostí a dovedností, k průběhu sociální a pracovní adaptace během zapracování.
- NLZP, který přerušil výkon povolání na dobu, která za posledních 7 let činila v celkovém součtu více než 6 let nebo NLZP, který vykonává své povolání v rozsahu nižším, než je jedna pětina stanovené týdenní pracovní doby souhrnně ze všech pracovně – právních vztahů a hodlá vykonávat povolání ve větším rozsahu, je povinen se doškolit po dobu nejméně 60 pracovních dní.
- Délka adaptačního procesu je závislá na znalostech, dovednostech a schopnostech pracovníka. Délku adaptačního procesu určuje vedoucí NLZP pracoviště.