

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Adriana Jemelková

**Adaptační proces nezdravotnických, nelékařských
a lékařských profesí ve společnosti G-CENTRUM**

Olomouc

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Vendulka Volfová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2016-2017

BACHELOR THESIS

Adriana Jemelková

**The adaptation proces of unsanitary, paramedical
and medical professions in the company G-CENTRUM
Olomouc**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Mgr. Vendulka Volfová

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne:

Adriana Jemelková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Mgr. Vendulce Volfové za odborné vedení, čas, ochotu a cenné rady, které mi poskytla v průběhu zpracování mé bakalářské práce. Dále děkuji Ing. Karle Trávníčkové za věcné připomínky k právním oblastem zkoumané problematiky.

V neposlední řadě děkuji všem kolegům a kolegyním z firmy G-CENTRUM Olomouc s. r. o. za jejich ochotu při realizaci výzkumného šetření.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá adaptačním procesem a jeho nastavením, průběhem a možnými úskalími, které jej mohou provázet u konkrétních profesí ve zdravotnickém zařízení. Věnuje se vymezení personální práce v organizaci, plánování zaměstnanců a jejich zařazení na pracovní místo. Definuje tvorbu adaptačního procesu, faktory ovlivňující adaptační proces, jeho specifika ve zdravotnictví a rizika, která jej mohou doprovázet. Cílem bakalářské práce je analýza aktuálního adaptačního procesu ve firmě G-CENTRUM Olomouc s. r. o., identifikace jeho slabých míst a následný návrh nového adaptačního plánu.

Klíčová slova

adaptace, adaptační proces, adaptační plán, dopady na podnik, péče o zaměstnance, plánování zaměstnanců, profesní růst, zdravotnické zařízení, zdravotnický personál

Annotation

This bachelor thesis deals with the adaptation process and its setting, and possible pitfalls that can accompany it with particular professions in healthcare facilities. It pursues the definition of personnel work in the organization, planning of the staff and their inclusion in the work place. It defines the formation of the adaptation process, factors affecting it, its specifics in health care and risks that may accompany it. The aim of the bachelor thesis is the analysis of the current adaptation process in the G-CENTRUM Olomouc s. r. o. company, identification of its weaknesses and the subsequent proposal for the new adaptation plan for a specific job position in the company.

Keywords

adaptation, adaptation process, adaptation plan, business impacts, employees care, employees planning, healthcare facilities, healthcare personnel, professional growth

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI	10
1.1 Co je to personální práce.....	10
1.2 Význam personalisty pro zaměstnance.....	11
1.3 Dnešní požadavky na zaměstnance	11
1.4 Vztahy na pracovišti.....	12
2 PLÁNOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	14
2.1 Získávání a výběr zaměstnanců	14
2.2 Přijímání nových zaměstnanců	15
2.3 Specifika v přijímání zdravotnických pracovníků	17
3 ADAPTAČNÍ PROCES – „DOBŘÝ START“ PRO NOVÉ ZAMĚSTNANCE ...	18
3.1 Vymezení pojmů adaptace a adaptační proces	18
3.2 Faktory ovlivňující adaptační proces	20
3.3 Nástroje adaptačního procesu	20
3.4 Tvorba adaptačního procesu	21
3.5 Individuální plány adaptace zaměstnance	24
3.6 Adaptační proces a vzdělávání	25
3.7 Adaptační proces ve zdravotnictví	26
3.8 Definice jednotlivých skupin z hlediska sledované organizace	28
4 RIZIKA V ADAPTAČNÍM PROCESU	30
4.1 Snižování počtu zaměstnanců	31
4.1.1 Míra fluktuace	32
4.2 Deprese pracovníků.....	33
4.3 Motivace zaměstnanců k jejich setrvání ve firmě	33
PRAKTICKÁ ČÁST	37
5 ANALÝZA ADAPTAČNÍHO PROCESU VE ZKOUMANÉ FIRMĚ.....	37
5.1 Firma G-CENTRUM Olomouc s. r. o.....	37
5.2 Analýza aktuálního adaptačního procesu ve firmě.....	43
5.2.1 Identifikace slabých míst současného adaptačního procesu.....	54
5.2.2 Kvantifikace ztrát plynoucích ze zjištěných nedostatků	57

6	NÁVRH NOVÉHO ADAPTAČNÍHO PROCESU	60
	ZÁVĚR.....	63
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ . CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.	
	SEZNAM PŘÍLOH.....	69

ÚVOD

V současné době se velmi často mluví o potřebě kvalitních zaměstnanců, často vyvstává otázka, jak takové zaměstnance najít a udržet si je. Kvalitní a talentovaní zaměstnanci jsou tím, co tvoří úspěšnou firmu. Propojujícím „mostem“ mezi potřebou mít ve firmě kvalitní personál a být úspěšnou firmou je adaptační proces. Jeho úkolem je hledat mezery ve fungování firmy, je jednou z cest k udržení firemní stability. Manažeři firmy a personalisté musí vynaložit mnoho času, úsilí a peněz pročitáním desítek životopisů a vedením přijímacích pohovorů k tomu, aby našli vhodného kandidáta požadovaných vlastností, schopností a kvalifikace hodného vykonávat danou pracovní pozici. Když se na konci výběrového řízení podaří najít toho správného zaměstnance, může se zdát, že je vyhráno. Po tomto náročném úsilí má před sebou zaměstnavatel člověka, který může být velmi nervózní z toho, že je první den v práci.

Mnoho firem si neuvědomuje, že přijetím nového pracovníka a zahájením výkonu jeho práce, starost o něj ani zdaleka nekončí. Práce personalisty či manažera pokračuje dále. Každý pracovník ve svých začátcích potřebuje skvělého personalistu, který jej v průběhu jeho prvních měsíců ve firmě bude podporovat a poskytovat mu poradenství a servis. Stává se, že zaměstnanci opouštějí své zaměstnání právě v průběhu prvních měsíců po nástupu. Zaměstnanci v průběhu zkušební doby často dále pokračují v hledání práce, sledují pracovní nabídky na internetu, od známých, v novinách apod. Firma, kam nastoupili, tak pravděpodobně nebyla jedinou, ve které absolvovali přijímací řízení. Příčina může být právě v nedostatečně naplánovaném adaptačním procesu. Je tedy třeba dokázat zaměstnance zaujmout, dokázat mu, že právě tato firma je pro ně tou správnou volbou. Je důležité vytvořit takový adaptační proces, v jehož průběhu získá zaměstnanec potřebné znalosti, dovednosti a chování k dosažení pocitu jistoty a následnému podávání lepšího pracovního výkonu. Díky tomu se tak stane efektivním pracovníkem.

Bakalářská práce se zaměřuje na charakteristiky adaptačního procesu, jeho průběhu a na faktory, které jej mohou ovlivňovat. Hlavním cílem je analyzovat současný stav adaptačního procesu v konkrétním zdravotnickém zařízení, identifikovat rezervy, které se v současném adaptačním procesu vyskytují a podat návrh adaptačního procesu pro budoucí zaměstnance firmy.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI

Kapitola je věnována definování personální práce; úkolům, které personální práce ve firmě má a činnostem, které personální práce obnáší. V další části je zachycen význam personalisty pro zaměstnance; jsou v ní popsány požadavky, které jsou dnes na zaměstnance kladeny. V poslední části kapitoly je zdůrazněna důležitost pozitivních vztahů na pracovišti.

1.1 Co je to personální práce

Personální práce, označená také jako personalistika, personální administrativa, personální řízení a nejnověji také řízení lidských zdrojů, zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě. Zabývá se tím, co jeho práci ve firmě ovlivňuje. Personální práce má jisté úkoly, těmi zpravidla jsou: hledání nejvhodnějšího spojení člověka s pracovními úkoly a vyladování tohoto spojení; usilování o optimální využívání pracovníků; formování pracovních týmů, usilování o efektivní způsob vedení pracovníků a dobré mezilidské vztahy ve firmě; zajišťování personálního a sociálního rozvoje pracovníků a v neposlední řadě také dbá na to, aby se dodržovaly všechny zákony spojené s oblastí práce, zaměstnáváním lidí a lidskými právy. K tomu, aby bylo možné zajistit tyto úkoly, je potřeba provádět určité **personální činnosti**. Mezi personální činnosti patří:

- vytváření a analýza pracovních míst;
- personální plánování;
- získávání, výběr a následné přijímání pracovníků;
- hodnocení pracovníků;
- zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru;
- odměňování pracovníků;
- vzdělávání a rozvoj pracovníků;
- starost o vztahy na pracovišti;
- péče o pracovníky;
- zajištění personálního informačního systému.

Všechny tyto činnosti je třeba provádět ve všech firmách. I velmi malá firma musí mít koncepci všech personálních činností patřičně připravenou a musí být jakoukoliv

z nich aktivizovat a bez odkladů ji provádět. Personální práci jako takové je třeba věnovat velkou pozornost už ve chvíli, kdy se majitel firmy rozhodne přijmout svého prvního zaměstnance. (Koubek, 2007)

1.2 Význam personalisty pro zaměstnance

Personalisté by se měli zapojovat do každodenních problémů, starostí a potřeb pracovníků. Propojují přínosy pracovníků s úspěšností organizace a stávají se tak bojovníky za pracovníky (zastánci pracovníků). V oblasti řízení přínosu pracovníků personalisté pracovníkům naslouchají, odpovídají na otázky, hledají a nalézají způsoby, jak uspokojovat požadavky, které jsou na ně kladené. Pokud personalisté rozumějí potřebám pracovníků a zabezpečují, aby byly uspokojovány, dochází ke zvýšení celkového přínosu pracovníků a zvýšení oddanosti a schopnosti pracovníků. Přínos pracovníků ovlivňuje schopnost firmy se změnit, uspokojuje očekávání zákazníků a zvyšuje finanční výsledek firmy, pro firmy je tak klíčovou záležitostí. Personalisté ve firmách doplňují práci liniových manažerů tím, že jsou hlasem pracovníků v diskuzích managementu; zajišťují, aby byly starosti a zájmy pracovníků vyslyšeny; charakterizují a poskytují pracovníkům zdroje, které pomáhají plnit požadavky, které jsou na ně kladeny. Díky těmto aktivitám budou mít pracovníci odborné schopnosti odvádět dobrou práci a budou mít zájem dělat svou práci správně, sami pracovníci pak díky tomu pomáhají přispívat k úspěšnosti podniku. (Ulrich, 2009)

1.3 Dnešní požadavky na zaměstnance

V dnešní době jsou požadavky na pracovníky vyšší než kdy dříve, měli by pracovat více, někdy i s omezenými zdroji. Díky tomu, že firmy pomalu opouštějí od nabídky kariérního postupu nebo jistoty zaměstnání, pracovníci přestávají být firmám oddaní, nesnaží se pro ně být tolik prospěšní jako dříve. Přínos pracovníků je však rozhodující problém podniku. Podniky se snaží o to, aby produkovaly více s menším počtem zaměstnanců, k tomu je však třeba zabývat se nejen tělem, ale také myslí a srdcem pracovníků. Pokud pracovníci cítí, že mají s firmou silný a cenný vztah, firma se zajímá o jejich potřeby, zájmy a respektuje jejich svobodnou výměnu nápadů, pak se jejich přínos pro firmu zvyšuje. Takového pocitu může personalista docílit například pomocí společenských aktivit, seminářů, a hlavně díky komunikaci s pracovníky. (Ulrich, 2009)

Pro efektivní řízení lidí je třeba porozumět faktorům, které působí na chování pracovníků při práci, to znamená vzít v úvahu základní charakteristiky pracovníků, a to

individuální rozdíly (odlišné schopnosti, inteligence a osobnost lidí), postoje (jejich příčiny a projevy), vlivy působící na chování (osobnost a postoje), orientace (přístupy, které bývají uplatňovány při práci) a role (úlohy hrané při výkonu práce pracovníků). Všichni lidé jsou rozdílní ve svých schopnostech, inteligenci, osobnosti, původu a kultuře. Mimo tyto faktory je třeba brát v úvahu i pohlaví, rasu a tělesnou či duševní vadu a v neposlední řadě i potřeby a přání lidí, tedy motivaci pracovníků. Faktory, ve kterých se mohou charakteristiky pracovníků lišit, jsou rozděleny na:

- způsobilost – schopnosti a dovednosti;
- konstrukty – určuje to, jak lidé vnímají své okolí;
- očekávání – co lidé očekávají v souvislosti se svým chováním a chováním druhých;
- hodnoty – co lidé považují za důležité;
- osobní plány – cíle, které si lidé vytyčují a plány, které pomáhají k jejich dosažení. (Armstrong, 2007)

1.4 Vztahy na pracovišti

Moderní personalistika chápe pracovní vztahy jako všechny vztahy mezi lidmi a jejich skupinami či sdruženími vznikajícími v souvislosti s výkonem práce. Ve firmách vznikají vztahy mezi:

- pracovníkem a firmou, tedy zaměstnancem a zaměstnavatelem – tyto vztahy jsou upravovány zákoníkem práce, kolektivní smlouvou nadpodnikové úrovně, pracovním řádem firmy atd.;
- nadřízeným a podřízeným – vztahy upravované pracovní smlouvou, organizačním řádem firmy, pracovním řádem a jinými firemními předpisy;
- pracovníky firmy, zákazníky a veřejností – vztahy upravované firemními obecnými či zvláštními pravidly (např. pracovní řád);
- pracovními skupinami – vztahy upravované organizačním či pracovním řádem, zde jde o snahu o organizační harmonizaci a podporu žádoucí soutěživosti;
- spolupracovníky – jde o neformální vztahy, které obvykle nebývají upravovány žádnými předpisy.

Kvalita pracovních vztahů výrazně ovlivňuje dosahování firemních cílů i pracovních a životních cílů pracovníků. Nezdravé a neuspořádané pracovní vztahy tvoří ve firmě

nevhodné pracovní prostředí, ve kterém se vyskytují konflikty, porušování kázně a další negativní jevy. V takovém prostředí se nesnadno předvídá, plánuje a plní vytyčené cíle firmy. Proto je v zájmu firmy věnovat vztahům na pracovišti zvýšenou pozornost a snahu o jejich zlepšování. Je třeba rozpoznávat potenciální zdroje konfliktů a snažit se o jejich odstraňování. (Koubek, 2007)

2 PLÁNOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Díky personálnímu plánování dochází k realizaci cílů firmy. Jeho úkolem je předvídat vývoj, definovat cíle a uskutečňovat opatření, která mají směřovat k perspektivnímu zajištění úkolů firmy pomocí práce zaměstnanců. Je důležité, aby firma zaměstnávala ve správný čas dostatečný počet flexibilních a dostatečně motivovaných pracovníků, s odpovídajícími znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a potřebnými osobními rysy s přiměřeným vynaložením nákladů. Tito pracovníci by měli být optimálně rozmístěni do pracovních míst a skupin. (Koubek, 2007)

2.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Podle Armstronga (2007, s. 327) by obecným cílem získávání a výběru zaměstnanců mělo být získat s minimálním množstvím nákladů takové množství a kvalitu zaměstnanců, které zajistí patřičnou potřebu lidských zdrojů. Podle něj „*existují tři fáze získávání a výběru pracovníků:*

1. **definování požadavků** – *příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;*
2. **přilákání uchazečů** – *prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců;*
3. **vybírání uchazečů** – *třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.“*

Na náboru, výběru i na přijímání nových pracovníků se většinou podílí personální útvary firmy a linioví manažeři, někdy to však mohou být i personální agentury a psychologové. Psychologická metodologie, při které jsou používány standardizované metody, je totiž vždy garancí kvalifikovanějšího výběru, než u intuitivního rozhodování personalistů a manažerů. Personální manažer by měl posuzovat kandidáty s více lidmi, tedy například s psychologem, měl by vybírat ze tří až pěti kandidátů a brát vždy v potaz jejich pracovní náplň, pracovní předpoklady, schopnosti, specializace, jejich přednosti, slabiny a roli v pracovním týmu. (Mikuláščík, 2007)

Nové pracovníky je důležité soustavně sledovat nejen proto, abychom zjistili, jak se s podnikem sžili a jak se jim v práci daří, ale také proto, že takto jde ověřit, zda byly přístupy zvolené při výběru pracovníků vhodné. Pokud se vyskytne nějaký omyl, pak

díky zjištění, jak k němu došlo, může se personalista z chyby poučit a pro příště pak výběr pracovníků vylepšit. (Armstrong, 2007)

2.2 Přijímání nových zaměstnanců

Přijímáním pracovníků se rozumí personální činnost, která zahrnuje právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a následně jeho uvedení na patřičné pracoviště. (Kocianová, 2010) Znamená řadu procedur, které následují poté, co byl uchazeč, který byl vybrán, informován o tom, že byl při přijímacím řízení na danou pozici vybrán a on nabídku práce ve firmě přijal. Procedury jsou ukončeny v průběhu dne nástupu nového zaměstnance do zaměstnání. Přijímání nových pracovníků by měla být věnována dostatečná pozornost. Leckdy je na něm totiž závislý vztah nového zaměstnance k firmě a také následná chybovost pracovníka související s nejasnými informacemi a pokyny. (Koubek, 2007)

V personální praxi je přijímání nových zaměstnanců chápáno přijímáním v užším pojetí. Podle § 7 odst. 1 zák. práce se zaměstnavatelem rozumí: „osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“ Kocianová (2010, s. 128) uvádí, že: „na základě možností stanovených zákonem (a s ohledem na potřeby zaměstnavatele) může pracovník vykonávat práce jako:

- Zaměstnanec v pracovním poměru (viz § 33 zák. práce) či
- Na základě dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, tj.
 - na základě dohody o provedení práce (viz § 75 zák. práce);
 - na základě dohody o pracovní činnosti (viz § 76 zák. práce).“

Pracovní poměr se nejčastěji zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Je dvoustrannou záležitostí, podle § 34 odst. 1. zák. práce musí obsahovat druh práce, kterou má zaměstnanec vykonávat, místo nebo místa výkonu práce, kde bude práce vykonávána a dále den vzniku pracovního poměru – tedy den nástupu do práce. Pokud se obsazení pracovního místa uskutečnilo na základě volby příslušným orgánem, zvolení se považuje za předpoklad předcházející sjednání pracovní smlouvy. (Kocianová, 2010) Během přípravy pracovní smlouvy, tedy před tím, než ji pracovník podepíše, by měla být přijímanému zaměstnanci firmy poskytnuta možnost přečtení návrhu smlouvy a možnost vyjádřit se k ní. Zaměstnanec by měl být seznámen s právy a povinnostmi, které z pracovního poměru ve firmě a charakteru jeho budoucí práce vyplývají. (Koubek, 2007) Podle § 31 zákoníku práce je

zaměstnavatel před uzavřením pracovní smlouvy povinen: „*seznámit fyzickou osobu s právy a povinnostmi, které by pro ni z pracovní smlouvy, popřípadě ze jmenování na pracovní místo vyplynuly, a s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž má práci konat, a povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci, která má být předmětem pracovního poměru.*“ Zaměstnanec, který se uchází o pracovní místo, by měl mít alespoň základní přehled o podmínkách, za kterých bude práci vykonávat. Dále je třeba, aby se před vstupem do pracovního poměru budoucí zaměstnanec podrobil vstupní lékařské prohlídce, aby prokázal, že je způsobilý k výkonu povolání. Vstupní lékařskou prohlídku zajišťuje zaměstnavatel v rámci tzv. pracovnělékařské služby. (Chládková, Bukovjan, 2015) Poté, co zaměstnanec podepíše pracovní smlouvu, je třeba jej zařadit do personální evidence, musí se pořídit tzv. osobní karta nebo jiný nosič s nezbytnými údaji o pracovníkovi, založit mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení, případně převzít od původního zaměstnavatele zápočtový list pro potřeby důchodového zabezpečení apod. Do osmi dnů ode dne, kdy pracovní poměr vznikl, je třeba podat přihlášku k sociálnímu pojištění příslušné správě sociálního zabezpečení a přihlášku ke zdravotnímu pojištění té zdravotní pojišťovně, u které je zaměstnanec aktuálně pojištěn. (Kocianová, 2010) Při vzniku pracovního poměru je obvykle vždy sjednávána zkušební doba upravená v § 35 zákoníku práce, v jejímž průběhu může zaměstnanec a zaměstnavatel pracovní poměr kdykoliv a bez udání důvodu rozvázat. (Zpracování nového zaměstnance – online, 2017)

Po přijímání nového pracovníka je důležité, aby byla věnována dostatečná péče jeho uvedení na pracoviště. Majitel firmy by jej měl seznámit s jeho bezprostředním nadřízeným. Co se týče výkonu jeho práce, je nezbytné, aby byl seznámen s všeobecnými a firemními předpisy, které se týkají bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Dále by měl být pracovník představen jeho spolupracovníkům nebo pracovním skupinám. Pokud je třeba nového pracovníka zaškolit, je mu přidělen instruktor či školitel, který jej bude doprovázet, školit a kontrolovat v průběhu období jeho adaptace na pracoviště. Dále je potřeba pracovníka seznámit se sociálně-hygienickými podmínkami práce. Závěrem bývá pracovník uveden na místo, kde bude vykonávat svou práci a je mu poskytnuto potřebné zařízení pro výkon práce. (Koubek, 2007) Je důležité se novému pracovníkovi věnovat nejen při uvádění na pracoviště, ale i po celou dobu jeho adaptačního procesu, tedy dokud nebude schopný plně vykonávat svoji práci. K tomu slouží tzv. efektivní program. Efektivní program spočívá v úkonech, které se s nově přichozím zaměstnancem vykonávají v den nástupu do firmy

a následně v činnostech, které mají zaměstnanci poskytnout dostatečné informace potřebné k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal v něm pracovat. (Armstrong, 2007) Toto období se nazývá období adaptace pracovníka. V jeho průběhu by nově příchozí pracovník měl projít vhodným adaptačním procesem, před jeho průběhem je pro personalistu nezbytné zabývat se sestavením kvalitního adaptačního programu.

2.3 Specifika v přijímání zdravotnických pracovníků

Dle poslání zdravotnického zařízení, spektra péče, které poskytuje a dle potřeb pacientů a jejich blízkých vedoucí pracovníci jednotlivých pracovišť stanovují množství potřebného personálu a jejich požadovanou kvalifikaci. Případně vymezují podmínky a pravidla jejich dalšího vzdělávání. Při určování náplně práce zdravotnických zaměstnanců se vymezují jejich povinnosti a pravomoci, které odpovídají jejich činnosti a současně jsou pro ně závazné (formou přílohy pracovní smlouvy). Definují se i situace, za kterých se jejich pravomoci a povinnosti mění (např. služba mimo pracovní dobu). U každého ze zaměstnanců je potřeba vést doklady o dosaženém vzdělání a další podstatné doklady související se zařazením zaměstnanců do pracovního procesu. (Marx, Vlček, 2013)

Aby zdravotnický pracovník dobře plnil svoji funkci, měl by rozumět organizační struktuře zdravotnického zařízení a svého zapojení v ní. V rámci uvádění do provozu zařízení se seznamuje s novým pracovištěm, se svojí pracovní náplní a s vnitřními předpisy vztahující se k výkonu jeho práce. Podstupuje školení povinná z platné legislativy (bezpečnost a ochrana zdraví při práci, protipožární ochrana apod.) včetně následného ověření jeho znalostí. Všichni pracovníci, kteří poskytují zdravotní péči, mají určenou řadu kompetencí, tedy činností, které mohou provádět v souvislosti s péčí o pacienty. Určené kompetence musí vycházet z platné legislativy, při jejich určování záleží na vzdělání, osobních znalostech, dovednostech, zdravotním stavu a hodnotovém systému zaměstnance, na poslání zdravotnického zařízení, na potřebách pacientů a na povaze daného pracoviště. Když zdravotnický pracovník nastupuje do zaměstnání, jsou mu jeho kompetence přiděleny společně s popisem jeho pracovní náplně. Kompetence se pravidelně aktualizují v souvislosti s pravidelným hodnocením pracovníka, což je zaznamenáváno v jeho osobním spise. (Marx, Vlček, 2013)

3 ADAPTAČNÍ PROCES – „DOBŘÍ START“ PRO NOVÉ ZAMĚSTNANCE

Adaptační proces nově přijatých zaměstnanců má stejný význam jako jejich výběr. Nesprávná volba zaměstnance způsobí, že bude jeho období adaptace těžké, bude tak znemožněno, aby se projevil jeho potenciál. Pokud bude zvolen vhodný zaměstnanec, kterému nebude umožněna vhodná adaptace, může se stát, že jeho pracovní kapacita nebude dostatečně projevna. Je tedy nutností, aby správnému zapracování zaměstnanců byla věnována náležitá pozornost. (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015) První zkušenosti v daném zaměstnání mají zásadní vliv na pracovní uspokojení zaměstnance, jeho postoj, úroveň produktivity i na míru fluktuace firmy. Proto je třeba věnovat zaměstnanci náležitou pozornost a péči už od začátku jeho vstupu do firmy. Zásadní je zajistit v něm důvěru v to, že je jeho práce důležitá a že jeho pracovní výkon přispívá k dosažení spokojenosti zákazníků, což ovlivňuje úspěch celé firmy. (Branham, 2004)

3.1 Vymezení pojmů adaptace a adaptační proces

Adaptace je charakterizována jako proces, kdy se člověk aktivně přizpůsobuje životním podmínkám a jejich změnám. Týká se konkrétního sociálního prostředí, ve kterém člověk žije. Adaptace na práci je proces, kdy se zaměstnanec vyrovnává se skutečností, ve které plní úkoly, které mu v zaměstnání byly stanoveny. Proces adaptace na práci probíhá v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace. **Pracovní adaptace** nastává, když se zaměstnanec přizpůsobuje práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám. Dochází při ní k postupné rovnováze mezi osobními předpoklady jedince s konkrétními požadavky na jeho pracovní pozici. Pracovní adaptace je rychlejší, je-li k ní zvolena vhodná odborná příprava – zácvik, školení studium apod. Začíná nástupem do zaměstnání a projevuje se po celou dobu setrvání na pracovní pozici. Výsledkem tohoto procesu je jistá úroveň vyrovnání se zaměstnance s prací a podmínkami v ní. **Sociální adaptace** znamená proces, při němž se jedinec začleňuje do skladby sociálních vztahů v rámci skupiny a širšího sociálního prostředí. V rámci pracovního zařazení jde o začleňování mezi pracovní kolektiv dané firmy. Pokud socializace zaměstnance proběhne snadno a rychle, tedy čím rychleji si zaměstnanec vytvoří vztahy se spolupracovníky, tím rychleji a lépe se na nové pracovní místo zařadí. (Nový, Surynek, 2006) Dále lze rozlišit adaptaci na adaptaci formální a neformální. **Formální adaptace** znamená proces, při kterém je

pracovník veden personalistou či manažerem firmy. Je podstatná pro rovinu adaptace na práci. Oproti tomu **neformální adaptace** znamená přirozený proces, při němž adaptace probíhá díky každodenní interakci pracovníka s kolegy a s prostředím firmy. Je podstatnou pro sociální adaptaci, adaptaci na pracovní prostředí i na kulturu firmy. (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015)

Nový a Surynek (2006) rozděluje adaptaci nového pracovníka do několika fází:

- 1) fáze globální orientace – nastává, když na pracovníka působí nové podmínky;
- 2) fáze uvědomělé orientace – pracovník vědomě přetváří svůj vztah ke změněným životním podmínkám, využívá svůj potenciál ke zvládnutí změn;
- 3) zvládnutí nových požadavků prostředí – výsledek adaptace.

Těmito fázím předchází fáze přípravná představující období před nástupem zaměstnance na pracoviště. V této fázi si člověk vytváří své vlastní představy a očekávání od své pracovní pozice, které při střetu s realitou mohou adaptaci zaměstnance výrazně ovlivnit. Je třeba, aby personalista nebo vedoucí pracovník o těchto představách s novým zaměstnancem hovořil a aktivně s nimi pracoval. Cílem úspěšné adaptace je vyrovnání nového zaměstnance s nároky jeho pracovní pozice, aktivní přístup zaměstnance při řešení případných problémů, řádné přijetí zaměstnance pracovním kolektivem a v uspokojivé míře splnění zaměstnancových vstupních očekávání. (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015)

Pojem **adaptační proces** podle Průchy a Vetešky (2014, s. 18) označuje: „*proces, ve kterém se jedinec přizpůsobuje měnícímu se sociálnímu prostředí a rozmanitým, zejména profesním (pracovním situacím).*“ V rámci řízení lidských zdrojů jde o snahu pracovníka vyrovnat se s novým pracovním prostředím. Jeho cílem je, aby se pracovník co nejrychleji zapracoval na danou pracovní pozici a aby se co nejrychleji zapojil do kolektivu. Toho se dá docílit jedině, pokud je správně řízen buďto přímým nadřízeným či personálním útvarem. V rámci procesu adaptace dochází k seznámení nového pracovníka s firmou, kulturou firmy, s etickými kodexy, vnitřními předpisy a s pracovními podmínkami ovlivňujícími výkon jeho práce ve firmě. (Průcha, Veteška, 2014) Je to nepřetržitý proces, jeho výsledkem je jistá míra adaptovanosti, kterou ovlivňuje osobitost člověka a specifické podmínky daného pracoviště. (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015)

3.2 Faktory ovlivňující adaptační proces

Průběh adaptačního procesu a jeho výsledek může ovlivňovat několik faktorů. Ty se mohou odvíjet od subjektivních předpokladů pracovníka nebo od objektivních pracovních podmínek, ve kterých pracovník vykonává práci. Rymeš (1985) tyto předpoklady rozděluje na faktory:

- 1) **objektivní** (vnější) – vycházejí z konkrétní situace na pracovišti, patří sem: vnější pracovní podmínky (osvětlení pracoviště, hluchost, prašnost, proudění vzduchu apod.); technické vybavení pracoviště; sociální vybavenost pracoviště (šatny, umývárny, toalety apod.); způsob řízení vedoucích pracovníků; organizace práce (dodržování norem, řešení plánů činností); vlivy, které nesouvisí s pracovištěm (rodinná situace, vlivy působící z rodiny a ostatních vlivů, které pracovníka mohou ovlivňovat) a sociální klima pracoviště (pracovní prostředí, mzda, vedení firmy apod.);
- 2) **subjektivní** (vnitřní) – patří sem osobnostní a profesní vybavenost člověka: odborná připravenost pro výkon práce; výkonová připravenost (fyzická zdatnost, psychická odolnost pracovníka, jeho návyky apod.); charakteristika osobnosti; hodnotová orientace; motivace a postoj k práci a jejím podmínkám.

Vstup do firmy je spojen s osobním očekáváním, ambicemi, přáními nově nastupujících pracovníků. Tato očekávání jsou u každého člověka rozdílná, závisí na určitých charakteristikách, jako jsou např. věk, dosavadní praxe, rodinný stav apod., očekávání se mohou v průběhu adaptace pracovníka měnit. (Nový, Surynek, 2006) V rámci adaptačního procesu se mohou vyskytovat jistá rizika, spojená s nedostatečným pracovním výkonem, u nichž je třeba opakovaně poskytovat zpětnou vazbu; s chybovostí, která se zpočátku vlastní práce objevuje velmi často; s konflikty, na kterých se v průběhu adaptace nového pracovníka podílejí jeho spolupracovníci; a dále s rezignací, kterou nejčastěji pracovník může projevit v případě, kdy nastane rozpor mezi jeho vnitřním očekáváním a následnou praxí. Na řešení těchto rizik by měl být vedoucí pracovník vždy řádně připraven. (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015)

3.3 Nástroje adaptačního procesu

Personalisté mají při řízení adaptačního procesu možnost volby z širokého spektra nástrojů adaptačního procesu. Smyslem je vytvořit soulad mezi znalostmi,

dovednostmi a zkušenostmi adaptujícího se zaměstnance a mezi určitými pracovními podmínkami firmy. **Typový adaptační program** je soubor opatření, které regulují adaptaci určité kategorie pracovníků. Dalším nástrojem adaptačního procesu jsou **adaptační plány**, pro jejich vymezení je potřeba určit profil pracovní role, kterou bude pracovník ve firmě vykonávat. Adaptační plány také stanovují podmínky k ukončení adaptačního procesu, vzdělávací a podpůrné aktivity, studium literatury, organizačních norem apod. Díky **praktickému zácviku** nový pracovník zjišťuje konkrétní postupy a informace, které jsou pro jeho práci podstatné. Zácvik pracovníka provádí školitel, zkušený pracovník z určitého pracoviště zvolený vedoucím pracovníkem. Pokud je pro firmu potřebné, aby pracovník získal zkušenosti i na jiných pracovištích či jiných pozicích, do průběhu adaptace se zařazuje tzv. **adaptační kolečko (rotace práce)**. **Mentorství** obnáší pomoc, rady a vedení pracovníka s účelem co nejrychlejšího a nejefektivnějšího splnění požadavků, které jsou v průběhu adaptace na nového pracovníka kladeny. **Koučování** znamená dlouhodobou a specifickou starost o úspěšnost a profesní i osobní růst pracovníka. Jde zde o rovnocenný vztah mezi koučem a pracovníkem. Pokud přímý nadřízený adaptujícího se pracovníka kombinuje motivaci i hodnocení pracovníka a poskytuje mu zpětnou vazbu, používá nástroj zvaný **motivačně-hodnotící pohovor se zpětnou vazbou**. Podporu profesního růstu pracovníka zajišťuje **supervize**. Pracovníci se jí učí ze zkušeností vlastních nebo ze zkušeností kolegů reflektováním vlastní praxe. Při využití **vzdělávacího programu** se využívají metody vzdělávání na pracovišti nebo mimo něj. V jeho průběhu pracovníci získávají a rozvíjí své znalosti, dovednosti a postoje, jeho podstatnou částí je samostudium pracovníka. **Informační balíček**, zvaný také jako adaptační je připravený informační materiál pro nové pracovníky. Je to příručka pro zaměstnance obsahující důležité informace v tištěné či elektronické podobě. (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015)

3.4 Tvorba adaptačního procesu

Základem pro efektivní vedení adaptačního procesu je užívat postupy, které poskytnou novému pracovníkovi možnost přispět k úspěšnému fungování pracovního týmu i celé firmy. Na pracovní výkon nového pracovníka působí úroveň jeho motivace, jeho pracovní schopnosti a pro něj vytvořené pracovní podmínky. Motivace a schopnosti se odrážejí od individuality každého pracovníka, přesto je třeba jim věnovat pozornost. Oproti tomu pracovní a organizační podmínky může přímo ovlivnit firma. Adaptační proces by měl vypracovat vedoucí pracovník, který musí dopředu vytvořit

jeho jasnou skladbu i požadavky a využívat prostředky, které přispívají k efektivnější adaptaci nového pracovníka. (Tureckiová, 2007) Běží-li adaptační proces samovolně, pracovníka to nemusí nijak ohrožovat, avšak pro firmu to může znamenat opak. Nový pracovník se projevuje jako neaktivní a neproduktivní. (Naščáková, Marelová, 2013)

Hlavními účastníky adaptačního procesu jsou:

- **garant adaptace** – je jím přímý nadřízený nového zaměstnance, je zodpovědný za adaptační proces; nastavuje adaptační plán a jeho cíle, kontroluje jeho průběh a vyhodnocuje jej;
- **mentor** – bývá jím jmenován zkušený zaměstnanec, který k tomu má vhodné předpoklady, vyzrálou osobnost a ochotu předávat své zkušenosti; poskytuje novému pracovníkovi potřebné rady a pomáhá mu při jeho pracovním a osobnostním rozvoji;
- **personalista** – v průběhu adaptačního procesu poskytuje všem jeho účastníkům metodickou podporu, kontroluje jeho průběh, shromažďuje potřebné dokumenty a vyhodnocuje výstupy z adaptačního procesu;
- **nový zaměstnanec** – nově nastupující pracovník; úkolem adaptačního procesu je, aby na pracovním místě dosahoval určených cílů spolehlivě a v co nejkratším čase. (Pavlík a kol., 2014)

Řízení procesu adaptace označuje Koubek (2007) pojmem orientace. Orientaci charakterizuje jako důkladně promyšlený program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají novému pracovníkovi usnadnit a urychlit proces seznamování s pracovními úkoly, pracovními podmínkami, pracovním a sociálním prostředím a s potřebnými znalostmi a dovednostmi takovým způsobem, aby pracovník co nejrychleji dosáhl požadované úrovně. Program by měl být specificky vytvořený pro každé pracovní místo a pro každé pracoviště. Účelem je zkrácení období, po které pracovník nepodává požadovaný výkon. (Koubek, 2007)

Nový a Surynek (2006) podmiňují optimální průběh adaptačního procesu zvládnutím těchto etap:

- 1) etapa zařazení zaměstnance na jeho pracoviště – zaměstnanec se seznamuje se svou prací, s firmou, s kolegy a vedoucími pracovníky;
- 2) etapa orientace v prostředí firmy – zaměstnanec postupně získává zkušenosti, díky kterým vykonává pracovní úkony a sžívá se s kolektivem;

- 3) etapa vytváření aktivního přístupu k práci – zaměstnanec se identifikuje s cíli firmy a je schopný samostatně pracovat.

První etapa adaptačního procesu si klade za cíl uvést pracovníka na pracoviště, seznámit jej s pracovním prostředím, pracovními podmínkami, spolupracovníky atd. Dochází při ní ke spolupráci vedoucího pracovníka s personálním útvarem. Cílem etapy je poskytnutí základních informací o pracovních podmínkách, firemních zvyklostech, požadavcích na pracovní výkon a o průběhu a realizaci adaptačního procesu. Na konci tohoto období je vhodné uskutečnit formální hodnocení, jehož cílem je sjednocení názorů adaptovaného pracovníka, mentora a vedoucího pracovníka na ukončení zapracování pracovníka a zhodnocení vývoje adaptace pracovníka. Následně jsou stanoveny cíle na další období. U této etapy se z nástrojů řízení adaptačního procesu využívá informačního balíčku, praktického zácviku, formálního vzdělávání, zpětné vazby, supervize a v její poslední fázi i motivačně-hodnoticích pohovorů, zpětné vazby. (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015)

Ve **druhé etapě adaptačního procesu** dochází k získávání potřebných zkušeností k úspěšnému zvládnutí pracovních úkolů. Při této etapě bývá využíváno mentorství, rotace práce a motivačně-hodnoticích pohovorů. V tomto období se využívá také hodnocení adaptace v souvislosti se zkušební dobou, což je legislativní nástroj řešení pracovně-právního vztahu zaměstnance a zaměstnavatele. (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015)

Vstoupí-li pracovník do **třetí etapy adaptačního procesu**, začleňuje se v ní do pracovní skupiny, ztotožňuje se s cíli firmy a dosahuje očekávaných pracovních výsledků. Dochází k formálnímu ukončení adaptačního procesu. Představuje nejpříznivější stav dosažených dovedností a znalostí pracovníka ve vztahu s délkou jeho praxe na pracovišti. Uplatňuje se zde mentorství, supervize, koučování, vzdělávání a motivačně-hodnoticích pohovory. (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015)

Po formálním ukončení adaptace pracovníka přichází fáze **zpětné analýzy**. Hodnotí se, jak adaptační proces probíhal, identifikují se silné a slabé stránky a zjišťují se příčiny případného neúspěchu. Zjištěné informace jsou pro personalistu zpětnou vazbou, díky ní získá cenné informace a zkušenosti, jak má stanovený adaptační proces případně upravit. (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015)

3.5 Individuální plány adaptace zaměstnance

Je třeba brát v úvahu, že každá pracovní pozice vyžaduje odlišnou dobu adaptace. U některých pozic (nekvalifikovaných) je adaptační doba velmi krátká, u jiných (např. manažerské pozice) je nutné počítat i s adaptační dobou delší než půl roku. K tomu, aby byla adaptace zaměstnance co nejefektivnější, lze použít individuální plán pro adaptační období, čím více tento plán zahrnuje informací a čím podrobnější je, tím rychleji lze dosáhnout požadovaného výsledku. Slouží jako návod pro postup v období adaptace pro nadřízeného, pro další spolupracovníky adaptujícího se zaměstnance, i pro samotného adaptovaného. Měl by obsahovat základní postupy vedoucí k tomu, aby zaměstnanec byl schopný zvládnout veškeré pracovní úkoly a aktivity na daném pracovním místě, zároveň by měl dodržovat hlediska pracovní a sociální adaptace zaměstnance. Adaptační plán by měl vyplývat z nároků, které jsou kladeny na adaptaci na úrovni firmy, z daného pracovního místa a nároků na něj a také z posouzení nynějších předpokladů adaptovaného zaměstnance. Cílem je tyto nároky a předpoklady porovnat a určit míru jejich shody. Rozdíl, který při tomto srovnání bude zjištěn, je podkladem pro tvorbu individuálního plánu adaptace zaměstnance. (Kocianová, 2010)

Kocianová (2010) popisuje, že za průběh adaptace jsou zodpovědni:

- **adaptující se zaměstnanec;**
- **nadřízený** adaptujícího se zaměstnance – na adaptaci se podílí v rámci náležitého organizačního útvaru a pracovního místa zaměstnance, podporuje zaměstnance, řeší případné problémy v rámci adaptačního procesu a hodnotí jeho průběh;
- **personalisté** – zpracovávají adaptační plány pro jednotlivé pracovní pozice a vytváří individuální plán pro konkrétního zaměstnance;
- **mentor**, který byl zaměstnanci přidělen – má funkci vzorovou (zaměstnanec zčásti přebírá jeho vzorce chování), psychosociální podpůrnou (oceňuje zaměstnance, radí mu, je jeho psychickou podporou) a kariérní (dává zaměstnanci podnětné úkoly ke zviditelnění, podporuje jej při jeho povýšení);
- **pracovník vzdělávacího útvaru;**
- další **spolupracovníci**, kterých se adaptační proces nového zaměstnance může týkat.

Adaptační plán může mít formu formuláře, kam se uvádí jméno zaměstnance, organizační útvar, kam je pracovník zařazen, jeho pracovní pozice a den, kdy do firmy nastoupil. Dále jsou v něm zahrnuty naplánované aktivity, kterými by měl zaměstnanec v průběhu adaptace projít a harmonogram vzdělávacích aktivit. Vhodné je do něj doplnit prostor pro případné další informace k průběhu adaptace. Závěr je věnován závěrečnému hodnocení nadřízeného k průběhu adaptačního procesu, prostoru pro jeho návrhy a případně pro představy zaměstnance o následujícím období. V rámci aktivit v průběhu adaptace je třeba myslet na průběžné rozhovory s nadřízeným a personalistou, a v rámci těchto rozhovorů poskytovat zaměstnanci zpětnou vazbu. (Kocianová, 2010)

3.6 Adaptační proces a vzdělávání

Vzdělávání ve firmě má dvě základní funkce – rozvíjí způsobilosti všeho druhu a zvyšuje krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti. Z hlediska jejich obsahového a procesního charakteru funkce rozděluje Hroník (2007, s. 127) na funkce: „*Orientační a adaptační; Integrovační; Kvalifikační; Specializační; Inovační a změnová; Motivační.*“ V průběhu adaptace bude využíváno převážně funkce integrovační a motivační. (Hroník, 2007) Vzdělávání je dnes jedním z klíčových zdrojů konkurenční výhody. Firmy jsou vystavovány vnějším vlivům, které je nutí k přizpůsobování schopností, dovedností a znalostí jejich zaměstnanců. Získané schopnosti, dovednosti a znalosti pak posilují jejich postavení na trhu práce. Výcvikem pak zaměstnanci získávají praktické dovednosti. Ve firmách jsou postoje ke vzdělávání a rozvoji lidí odlišné, každá firma proces vzdělávání organizuje jiným způsobem. Základem však je vždy vycházet z potřeb a specifických podmínek firmy. (Kocianová, 2010) Firmy si uvědomují, že dosažení výborných finančních výsledků mohou docílit nejenom vyspělými technologiemi, kvalitními interními předpisy a péčí o zákazníky, ale hlavně kvalifikovaným, talentovaným a zkušeným personálem. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

Vzdělávací metody se standardně rozlišují na vzdělávací metody prováděné na pracovišti při výkonu práce (využívá se zácviku, asistování, pověření úkolem, koučování, mentorování, konzultování, rotace práce a pracovních porad) a na metody prováděné mimo pracoviště přímo ve firmě nebo mimo ni (přednášky, semináře, demonstrování, případové studie, brainstorming, workshop, simulace a hraní rolí). Ke vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoji se využívá e-learningu, outdoorových programů (pohybové aktivity v přírodě sloužící k rozvoji týmové spolupráce), trainee

programy – odborné adaptační programy pro absolventy či perspektivní zaměstnance, jejichž cílem je budovat budoucí vedoucí pracovníky (mohou trvat od šesti měsíců až do dvou let). (Kocianová, 2010) Vhodně zvolené vzdělávací metody podporují rozvoj tvořivosti zaměstnanců, jejich flexibilitu a ochotu akceptovat změny a pozitivně na ně reagovat. Ke zvyšování efektivity vzdělávání zaměstnanců je vhodné kombinovat více vzdělávacích metod. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

Efektivita podniku závisí na kvalitním a efektivním využívání znalostí a schopností, které je potřeba dále rozvíjet a podporovat je. Pro dosažení efektivních vzdělávacích programů je třeba definovat požadovanou úroveň znalostí a dovedností určitých pracovních pozic. Na efektivitu vzdělávání zaměstnanců působí několik faktorů, které se vyskytují na straně zaměstnanců, firmy a vedoucích pracovníků a na straně dodavatelů vzdělávání. Zaměstnanci by měli mít stanovený cíl vzdělávání a být dostatečně motivováni, což ovlivňuje jejich aktivitu v průběhu vzdělávacího procesu. Firma by měla investovat do vzdělávání takovým způsobem, aby zajistila dosahování vzdělávacích cílů zaměstnanců. Potřebné podmínky a podporu ve vzdělávání by zaměstnancům měli zajišťovat jejich nadřízení. Důležitou součástí efektivních vzdělávacích programů jsou profesionální dodavatelé vzdělání, kteří dokáží zohledňovat specifické potřeby účastníků vzdělávání. (Kocianová, 2010)

3.7 Adaptační proces ve zdravotnictví

Doporučený pracovní postup pro provedení adaptačního procesu a pro jeho ukončení je ukotven v „Metodickém pokynu k realizaci a ukončení adaptačního procesu pro nelékařské zdravotnické pracovníky“ vydaným Ministerstvem zdravotnictví České republiky. Týká se nelékařského zdravotnického personálu ve všech typech zdravotnických zařízení. Zaručuje jednotný postup a podmínky pro všechny absolventy a zdravotnické pracovníky ve chvíli, kdy nastupují do nového pracovního prostředí poté, co získali potřebnou odbornou způsobilost k výkonu práce dle zákona č. 96/2004 Sb. Týká se také nelékařských zdravotnických pracovníků, kteří přerušili výkon povolání na dobu delší než dva roky anebo na pracovníky přecházející na jiná pracoviště, kdy se povaha jejich nynější práce výrazně liší od té původní. Na jeho podkladě si zdravotnická zařízení vytváří vlastní standardní postup včetně potřebné dokumentace vydané podle § 305 zákoníku práce. Ve vnitřním předpisu popíše proces oběhu dokumentů a definuje odpovědnost vedoucích zaměstnanců za celou realizaci adaptačního procesu. (Věštník Ministerstva zdravotnictví České republiky, 2009)

Ministerstvo zdravotnictví (2009, s. 6) definuje adaptační proces jako: „*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.*“ Během adaptačního procesu by mělo dojít k ověření základních znalostí a k získání zkušeností pro výkon práce. Zdravotnický pracovník by se v jeho průběhu také měl seznámit s prostředím a se spolupracovníky. Součástí adaptačního procesu je hodnocení pracovníka, z něj by měly vyplynout perspektivy uplatnění na daném pracovišti a možnosti jeho dalšího rozvoje po odborné i osobnostní stránce. Ministerstvo zdravotnictví (2009, s. 6) uvádí, že **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.*“

Adaptační proces probíhá na zdravotnických pracovištích, která poskytují nelékařským zdravotnickým pracovníkům možnost uplatnit odbornou způsobilost, kterou získali k výkonu své profese. Vedoucí pracovník určeného úseku po nástupu pracovníka sestaví adaptační plán, určí školícího pracovníka a seznámí pracovníka s jeho průběhem a organizací. Školící pracovník může být zaměstnanec, který získal odbornou způsobilost dle zákona č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních a Osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu, případně specializovanou způsobilost v daném oboru nebo zvláštní odbornou způsobilost. Adaptační proces u absolventů trvá obvykle 3 až 12 měsíců ode dne nástupu do zaměstnání. U pracovníků, kteří přerušili výkon povolání na dobu delší než 2 roky, nebo přecházejí na jiné pracoviště zdravotnického zařízení, bývá délka adaptačního procesu v období 2 až 6 měsíců po nástupu, vždy záleží na schopnostech a znalostech adaptujícího se pracovníka. V průběhu adaptačního procesu bývá prováděno hodnocení pracovníka, které provádí vedoucí nebo školící pracovník a provádí o něm zápis do řízené dokumentace. Období adaptačního procesu se ukončuje závěrečným pohovorem za přítomnosti vedoucího pracovníka příslušného úseku a školícího pracovníka. O úspěšném ukončení adaptačního procesu provádí vedoucí pracovník příslušného úseku opět zápis do dokumentace. Po úspěšném ukončení bývá pracovník seznámen se závěrečným hodnocením a s novou náplní jeho práce. (Věštník Ministerstva zdravotnictví České republiky, 2009)

3.8 Definice jednotlivých skupin z hlediska sledované organizace

Zdravotnickým personálem se rozumí veškerý lékařský a nelékařský personál. Podle §3 zákona č. 95/2004 Sb. má způsobilost k výkonu povolání **lékaře** ten, kdo je odborně a zdravotně způsobilý a bezúhonný. Odbornou způsobilost k povolání lékaře je možné získat absolvováním nejméně šestiletého prezenčního studia, které musí obsahovat teoretickou a praktickou výuku v magisterském studijním programu všeobecné lékařství, který je akreditován. Výkon povolání lékaře s odbornou způsobilostí znamená poskytování preventivní, diagnostické, léčebné a dispenzární péče. Péče musí být prováděna pouze pod odborným dohledem lékaře se specializovanou způsobilostí v daném oboru. Specializovaná způsobilost lékaře se dle § 5, odst. 1 získává: *„úspěšným ukončením specializačního vzdělávání atestační zkouškou, na jejímž základě je lékaři vydán ministerstvem diplom o specializaci v příslušném specializačním oboru. Součástí specializačního vzdělávání je absolvování základního kmene příslušného specializačního oboru.“* Vzdělávací program stanovuje minimální celkovou délku přípravy, členění, rozsah, obsah přípravy a délku povinné praxe v oboru, doplňkovou praxi a typ pracoviště, na kterém praxe probíhá. Vzdělávací program stanovuje také rozsah a obsah části přípravy, která je nezbytná pro vydání certifikátu o absolvování základního kmene příslušného specializačního oboru. Do specializačního vzdělávání se počítá i doba výkonu zdravotnického povolání v rámci doktorského studijního programu a odborná praxe absolvovaná v jiném oboru specializace i v cizině. Podle odst. 9 § 5 zákona č. 95/2004 Sb. se: *„do specializačního vzdělávání lékaře v oborech uvedených ve sdělení ministerstva vyhlášeném ve Sbírce zákonů podle § 28a odst. 2 (dále jen „sdělení ministerstva“) se započítá odborná praxe, popřípadě její část, absolvovaná v rámci úspěšně ukončeného specializačního vzdělávání v jiném z oborů uvedených ve sdělení ministerstva za předpokladu, že toto specializační vzdělání lékař doloží dokladem o dosažené kvalifikaci vydaným v souladu s příslušným předpisem práva Evropské unie v některém z členských států a pokud odpovídá jeho obsah a rozsah vzdělávacímu programu oboru, do kterého má být započteno.“* Započítat lze lékaři nejvýše polovinu ze stanovené minimální délky oboru specializačního vzdělávání. O započtení rozhoduje ministerstvo, případně pověřená organizace. (Zákon č. 95/2004 Sb.)

Zákon č. 96/2004 Sb. stanovuje podmínky získávání a uznávání způsobilosti k výkonu **nelékařských zdravotnických povolání** a k výkonu činností, které souvisejí s poskytováním zdravotní péče. Zdravotnické povolání znamená souhrn činností při

poskytování zdravotní péče, konkrétně ošetrovatelské péče, péče v porodní asistenci, preventivní, diagnostické, léčebné, léčebně rehabilitační, neodkladné, anesteziologicko-resuscitační, posudkové a dispenzární péče. Osoba je způsobilá k výkonu povolání zdravotnického pracovníka podle §3 zákona č. 96/2004 Sb. jen pokud k tomu má odbornou způsobilost podle tohoto zákona, nebo pokud mu byla uznána odborná kvalifikace k výkonu zdravotnického povolání v souladu s ustanoveními hlavy VII nebo VIII zákona č. 96/2004 Sb.; dále musí být osoba zdravotně způsobilá a bezúhonná.

Mezi zdravotnický nelékařský personál způsobilý k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu po získání odborné způsobilosti se řadí povolání: všeobecné sestry; porodní asistentky; ergoterapeuta; radiologického asistenta; zdravotního laboranta; zdravotně-sociálního pracovníka; optometristy; ortoptisty; asistenta ochrany a podpory veřejného zdraví; ortotika-protetika; nutričního terapeuta; zubního technika; dentální hygienistky; zdravotnického záchranáře; farmaceutického asistenta; biomedicínského technika; biotechnického asistenta; radiologického technika a adiktologa. (Zákon č. 96/2004 Sb.)

Mezi zdravotnický nelékařský personál způsobilý k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu po získání odborné a specializované způsobilosti spadá povolání: psychologa ve zdravotnictví a specializovaná způsobilost k výkonu povolání klinického psychologa; klinického logopeda; zrkového terapeuta; fyzioterapeuta; radiologického fyzika; odborného pracovníka v laboratorních metodách a v přípravě léčivých přípravků; biomedicínského inženýra a odborného pracovníka v ochraně a podpoře veřejného zdraví. (Zákon č. 96/2004 Sb.)

Mezi zdravotnický nelékařský personál způsobilý k výkonu zdravotnického povolání pod odborným dohledem nebo přímým vedením patří povolání: zdravotnického asistenta; laboratorního asistenta; ortoticko-protetického technika; nutričního asistenta; zubního technika; dezinfektora; řidiče vozidla zdravotnické záchranné služby; ošetrovatele; maséra a nevidomého a slabozrakého maséra; laboratorního pracovníka; zubní instrumentářky; řidiče dopravy nemocných a raněných; autoptického laboranta a sanitáře. (Zákon č. 96/2004 Sb.)

4 RIZIKA V ADAPTAČNÍM PROCESU

Adaptační proces nových zaměstnanců je v řadě firem podceňován. Zaměstnanec mnohdy dochází k dojmu, že pozornost a zájem, které mu byly věnovány jako kandidátovi na pracovní pozici, vyhasnou ve chvíli, kdy začne vykonávat svou práci. (Kocianová, 2010) Pokud firma nevěnuje dostatek času adaptaci nového zaměstnance, může dojít k frustraci zaměstnance, ke zklamání vedoucích pracovníků i k narušení pracovního kolektivu. Následkem je pak neefektivní využití prostředků, které byly to procesu adaptace vloženy. (Žufan, 2012) Může dojít i k ohrožení a znehodnocení veškeré práce a úsilí, které bylo vloženo do procesu získávání a výběru zaměstnanců, který procesu adaptace předchází. (Muller, 2008) Některé průzkumy dokazují, že nekvalitní proces adaptace může být pro některé pracovníky důvodem odchodu ze zaměstnání práce. Například firma BambooHR díky prováděnému průzkumu zjistila, že adaptační proces, kterému nebyla věnována náležitá pozornost, přispěl k předčasnému odchodu ze zaměstnání u 15 procent respondentů, kteří se průzkumu zúčastnili. (BambooHR, 2014).

Hlavním cílem personální politiky ve zdravotnictví je zabezpečit takové lidské zdroje, které budou schopny zajistit stálou špičkovou kvalitu a bezpečnost poskytované péče. Mezi její obecné cíle se řadí také snížení fluktuace a maximální rozvíjení potenciálu zaměstnanců. Jedním z problémů ve zdravotnictví je nedostatek kvalifikovaných a nadšených zaměstnanců. V České republice je velkým problémem systém odměňování zaměstnanců, kdy je zdravotnický personál spíše demotivován než motivován. Nejzávažnější situace je pak tam, kde v rámci snižování nákladů volí snižování platů zaměstnancům nebo jejich propouštění. V souvislosti s nedostatkem personálu je problémem nedostatek času na potřebnou přípravu nových zaměstnanců na daném oddělení, tedy na jejich adaptační proces a následně ani na jejich supervizi, což představuje riziko nejen pro oddělení, ale i pro samotné pacienty. Je tedy třeba, aby personální oddělení věnovalo výběru nových zaměstnanců řádnou pozornost. Pokud se při výběru nových zaměstnanců řídí personální oddělení specifickými kritérii, pak lze podle Škrly a Škrlové (2008, s. 78): „zabránit následujícím rizikům:

- *násilí na oddělení,*
- *demoralizaci existujících zaměstnanců,*
- *rizikům spojených s nedostatkem nadšení a nízkou výkonností,*
- *stížnostem klientů,*

- *krádežím a škodám z nedbalosti,*
- *sexuálnímu obtěžování,*
- *finančním ztrátám,*
- *podvodům, ztrátám vyplývajícím z opakovaného výběru a tréninku nových zaměstnanců.“*

Při tvorbě adaptačního procesu je vždy třeba dbát na jeho obsah a efektivitu. Jeho délku stanovuje vedoucí pracovník vždy individuálně podle osobních vlastností, kvalifikace a pracovní pozice nového zaměstnance. Při změně pracoviště či po návratu z mateřské dovolené je adaptační proces zaměstnance zkrácený. Do adaptačního procesu není třeba zasahovat v případě, pokud vysoká fluktuace ve firmě není vnímána jako nepřijatelné riziko ohrožující kvalitu a bezpečnost práce, které bývá často výsledkem nekvalitního adaptačního procesu. (Škrla, Škrlová, 2008)

4.1 Snižování počtu zaměstnanců

Snižování počtu zaměstnanců je pro každou firmu záležitost velkého přísunu stresu, protože přemísťování zaměstnanců je jak pro odcházející zaměstnance, tak pro ty stávající velmi náročné. Na základě průzkumu firmy BambooHR (2014) bylo zjištěno, že 31 procent z 1000 respondentů odešlo ze zaměstnání do šesti měsíců ode dne nástupu. U 16-17 procent respondentů se odchod pohyboval od jednoho týdne maximálně do tří měsíců, tedy v rámci zkušební doby zaměstnance. Náklady na získávání a výběr pracovníka a následně náklady spojené s fluktuací zaměstnanců jsou velmi vysoké. (Kocianová, 2010) Někteří odborníci uvádějí, že odchod zaměstnanců do půl roku od nástupu do zaměstnání může firmu stát až dvojnásobek jeho ročního platu. S odchodem pracovníků tedy přichází firma i o vstupní náklady, které vynaložila na jejich nábor. (BambooHR, 2014)

Podle Branhama (2004) se tyto náklady velmi liší. Náklady na fluktuaci (změna počtu zaměstnanců) se odhadují v rozmezí od 25 % až do 200 % ročního zaměstnaneckého platu, což pro firmu není snadné ustát. Dle Hodkové (2010) se mezi náklady spojené s fluktuací řadí:

- náklady, které firma vynaloží před výpovědí zaměstnance (v případě, pokud se zaměstnanec rozhodl odejít z firmy, může se snížit jeho výkonnost nebo se zvýší jeho nemocnost atd.);

- náklady, které jsou spojené se samotným odchodem zaměstnance (např. odstupné, případně právní spor);
- náklady vynaložené na neobsazené místo (jelikož chybí zaměstnanci, může nastat pozdější vyřízení zakázek, případně úplná ztráta zakázek, přenesení úkolů na další osobu apod.);
- náklady spojené s nábořem, výběrem, zapracováním a adaptací nového zaměstnance.

Kromě finančních dopadů, jako jsou dodatečné náklady na přijímání, adaptaci a školení nových zaměstnanců, je důležité zabývat se i demotivací a větší pracovní zátěží zaměstnanců, kteří musí nahradit chybějící kolegy. K tomu je vhodné používat analýzu umožňující řídit fluktuaci a optimalizovat tak proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupu nového personálu. (Hodková, 2010)

4.1.1 Míra fluktuace

Výraz **fluktuace** se používá ve spojení se zaměstnanci a jejich (ne)stabilitou. Jedná se o změnu počtu osob v určité instituci nebo organizaci za jednotku času, která se vyjadřuje v absolutních počtech nebo v procentech. Fluktuace může být institucionální, individuální nebo přirozená. (Hodková, 2010) Lidé se v rámci zaměstnání pohybují z mnoha důvodů (peníze, lepší vyhlídky, změna působiště partnera, studium, rodičovství, odchod do důchodu atd.). Snaha o udržení všech zaměstnanců za každou cenu není pro firmu správným řešením. Zaměstnavatel by se spíše měl soustředit na to, aby ve firmě udržel ty zaměstnance, které si může dovolit nejméně ztratit. (Branham, 2004) Fluktuaci můžeme sledovat za různě zvolená období, dle pracovní funkce atd. Do výpočtu se nezahrnuje odchod na mateřskou dovolenou, do důchodu a podobné vynucené odchody. Optimální **míra fluktuace** je podle obecných studií 5-7 %, avšak v dnešní době se některé firmy potýkají i s 60% fluktuací. Podle Urbanové (2016) je v normě fluktuační míra od 10 do 15 %, vždy záleží na velikosti firmy a jejím zaměření. Je třeba se také ohlížet na současné trendy rizikového chování lidí 21. století. Určitá míra fluktuace je pro firmu výhodná především proto, že díky nově nastupujícím zaměstnancům získává nové nápady, schopnosti a postoje. (Branham, 2004)

Míru fluktuace popisuje Armstrong (2007) jako „míru odchodů“. Zahrnuje pohyb z organizace i vstup do ní. Pro výpočet míry fluktuace slouží tento vzorec:

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v daném období}} \times 100$$

Negativní dopad fluktuace souvisí především s odchodem zaměstnanců, čímž firmě vznikají finanční náklady. Odchod zaměstnance má mimo finanční náklady také vliv na psychiku i práci stávajících zaměstnanců, může být ohrožena jejich motivace a loajalita. Pro firmu je tedy výhodné stabilizovat stavy zaměstnanců, podporovat spolupráci v týmech i individuální rozvoj zaměstnanců tak, aby zůstávali ve firmě dlouhodobě a aktivně se na jejím rozvoji podíleli. (Retail Insider – online, 2016)

4.2 Deprese pracovníků

Počet požadavků na zaměstnance stále roste, měli by být flexibilnější, zběžnější, vzdělanější, produktivnější, podávat pozitivní výsledky atd. To však může znamenat, že se u zaměstnanců mohou čím dál častěji objevovat depresivní stavy. Zaměstnanci pociťují, že požadavky, které jsou na ně kladeny, jsou vyšší, než mohou splnit, ví, že jim nemohou vyhovět. (Ulrich, 2009)

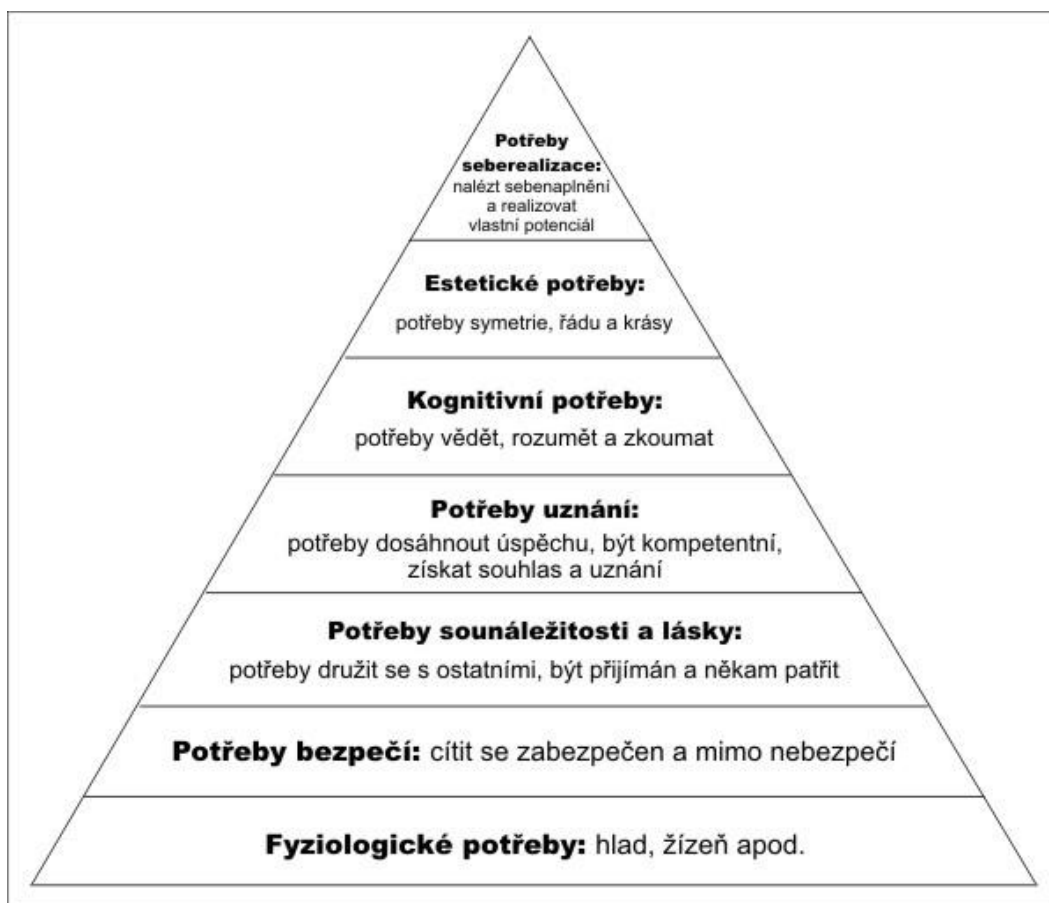
Personalisté by měli být schopni příznaky deprese u zaměstnanců vypožorovat. Měli by být v kontaktu se zaměstnanci, provádět rozhovory se zaměstnanci, kteří z firmy odcházejí, případně by měli uskutečňovat ankety a činnosti, které souvisejí se vztahy na pracovišti. Hledají cesty, které vedou k řešení nerovnováhy mezi možnostmi a schopnostmi zaměstnanců a požadavky, které jsou na ně kladeny. Čím větší rovnováha vznikne, tím více se budou sami zaměstnanci zlepšovat a tím více budou schopni přispívat k úspěšnosti firmy. (Ulrich, 2009)

4.3 Motivace zaměstnanců k jejich setrvání ve firmě

Významným faktorem úspěšnosti v plnění pracovních i osobních cílů jak na straně jednotlivých zaměstnanců, tak na straně vedoucích pracovníků je **motivace**. Aby vedoucí pracovníci mohli motivovat své podřízené, musí být sami motivováni. Hodnocení pracovního výkonu vychází právě z motivace. (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015) Motivace může pomoci tam, kde začalo selhávat direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí apod. Motivace je schopná těmto technikám a nástrojům úspěšně konkurovat. Podstatou motivace je nutnost pochopení druhých,

nabízet jim uspokojení jejich potřeb a zájmů. Smyslem je vytvořit si k něčemu nenásilnou formou pozitivní přístup. (Plamínek, 2007) Podle Armstronga (2007) má motivace tři základní složky: směr (cíl, kterého chceme dosáhnout), úsilí (kolik píce jsme do dosažení cíle schopni vložit) a vytrvalost (jak dlouho se o dosažení cíle budeme schopni pokoušet). Jedním z nejlépe uchopitelných motivů jsou potřeby zaměstnanců, které spouštějí celý motivační proces. Nejznámější „teorii motivace“ je **Maslowova pyramida potřeb** (viz Obrázek 1), která se zakládá na tom, že motivace znamená realizaci kroků právě za účelem uspokojení potřeb. Maslowova pyramida potřeb, která byla vyvinuta americkým psychologem A. H. Maslowem, je považována za základní teorii motivace. Uspokojování potřeb je základem i pro pracovní uplatnění. Proto je třeba vzít v úvahu mechanismus motivace informováním se o motivech a potřebách zaměstnanců, aby bylo možné uplatnit odpovídající podněty k jejich uspokojování a následně vytvářet i skutečnou spokojenost v práci. (Laufer, 2008)

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Maslowova pyramida lidských potřeb, online, cit. 2017-01-23

Průběh a efektivita adaptačního procesu mohou být ovlivněny **hodnocením pracovního výkonu** nového zaměstnance. Systém hodnocení je zpětnou vazbou k odvedenému pracovnímu výkonu zaměstnance, je součástí řízení jeho pracovního výkonu. Účelem je získání informací o pracovním výkonu a chování zaměstnance, následné poskytnutí zpětné vazby zaměstnanci. Hodnocení zaměstnance mimo jeho pracovní výkon a pracovní chování souvisí i s jeho vzděláváním, osobním rozvojem i kariéřním řízením. Klade si za cíl zlepšit jejich výkonnost, pracovní chování, získat informace o tom, kam zaměstnanec směřuje a určit jeho další uplatnění ve firmě. (Kocianová, 2010) Hodnocení lze rozlišit na formální a neformální. Formální se opakuje v pravidelných intervalech, jde o plánované hodnocení, které má předem stanovená jasná hodnotící kritéria (výsledky, chování, schopnosti, motivaci a podmínky). Je prováděno zpravidla písemně. Neformální hodnocení se používá průběžně v rámci zkoumání a posuzování pracovního výkonu k tomu, aby se včas rozpoznaly a vyřešily případné odchylky od požadovaného pracovního výkonu. Probíhá verbálně. (Šikýř, 2012) Díky správnému subjektivnímu hodnocení zaměstnanců si vedoucí pracovníci budují autoritu na základě důvěry a respektu. Nejdůležitější je, aby bylo hodnocení efektivní, každá firemní kultura je však odlišná, což znamená, že v každé firmě může být hodnocení sestaveno jinak. (Hroník, 2006)

Dostí komplikovanou záležitostí bývá ve firmách **odměňování zaměstnanců**. Jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření vyrovnaných vztahů ve firmě je efektivní nestranný systém odměňování, který zajišťuje dosažení žádoucí produktivity práce a zároveň je spravedlivý k zaměstnancům. Systém odměňování by měl být nastaven tak, aby rozlišoval výkonné zaměstnance od nevýkonných. Za odměnu zaměstnanců se běžně považuje mzda nebo plat. Je však třeba do ní zahrnout i zaměstnanecké výhody, povýšení zaměstnance, vzdělávání, formální uznání (pochvaly), pozvání na oběd/večeři, pověřování (významnými pracovními úkoly, vedením či školením lidí), zajímavá práce, dobré pracovní vztahy, vytváření příjemných pracovních podmínek atd. Zaměstnanecké výhody jsou většinou nepeněžní, poskytuje je firma ze své vlastní iniciativy za účelem získání a udržení žádoucích zaměstnanců, upevnění jejich pracovních vztahů, k získání jejich věrnosti a k tomu, aby dosáhli ztožnění jejich cílů s cíli firmy. (Koubek, 2007)

Proto, aby firma zajistila dostatečné znalosti, dovednosti a potřebné pracovní chování k žádoucímu pracovnímu výkonu, je důležité zajišťovat **doškolení zaměstnanců**. K tomu je třeba zjistit potřebu vzdělávání zaměstnanců, sestavit plán

doškolení (tzn. určit, jakým způsobem, kým, kdy, kde a za jakou cenu bude doškolení prováděno) a nakonec věnovat pozornost vyhodnocení efektivnosti vzdělávání. Pro doškolení, stejně jako při vzdělávání nových zaměstnanců se nejčastěji používá **vzdělávání na pracovišti**, a to instruktáž při výkonu práce, koučování (podněcování a směřování k žádoucímu výkonu práce nadřízeným či školitelem), counselling (vzájemná konzultace a ovlivňování zaměstnance a školitele), asistování (zkušenějšímu zaměstnanci), pověření úkolem, rotace práce nebo pracovní porady. Pokud firma využívá vzdělávání **mimo pracoviště**, mívají pak vzdělávací akce nejčastěji podobu přednášek, seminářů či e-learningu. V současné době je využíváno také **distančních metod vzdělávání**. Jedná se o korespondenční kurzy, kdy zaměstnanec obdrží studijní materiály a v určených hodinách si telefonuje či dopisuje se svým školitelem. (Koubek, 2007)

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část bakalářské práce je věnována problematice adaptačního procesu nově nastupujícího personálu ve společnosti G-CENTRUM Olomouc s. r. o. Cílem je návrh nového adaptačního procesu pro nové zaměstnance na základě informací zjištěných z dotazníkového šetření a analýzy současného stavu adaptačního procesu ve zkoumané firmě.

5 ANALÝZA ADAPTAČNÍHO PROCESU VE ZKOUMANÉ FIRMĚ

5.1 Firma G-CENTRUM Olomouc s. r. o.

Firma G-CENTRUM Olomouc s. r. o. byla založena v září 2003. Navázala tak na činnost jejího vedoucího lékaře a majitele, MUDr. Aleše Skřivánka, který od července 1993 toto gynekologické zařízení provozoval jako fyzická osoba. (Historie ordinace – online)

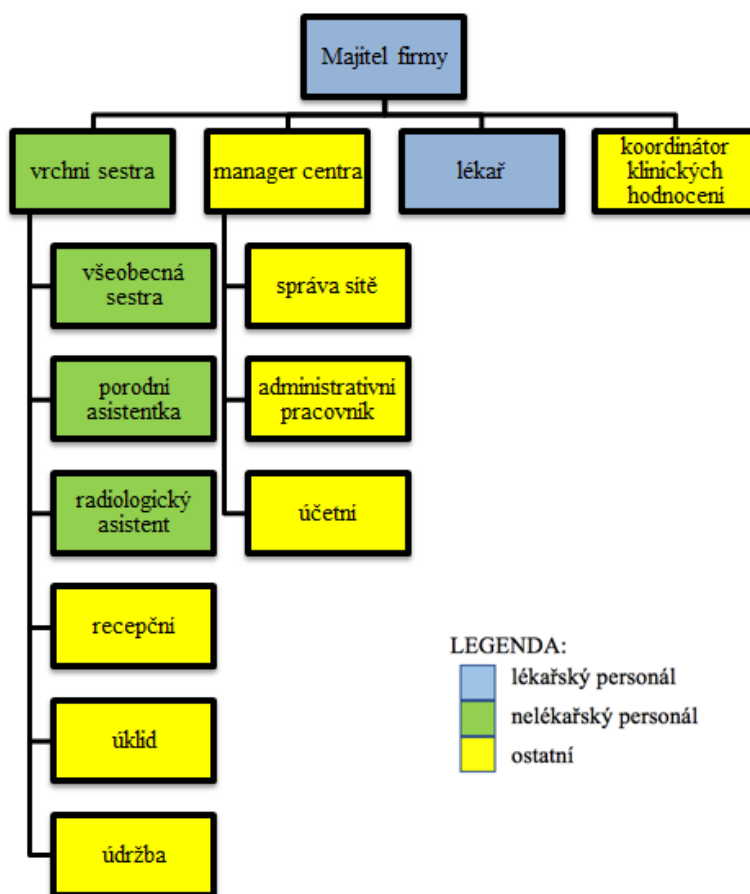
Společnost G-CENTRUM Olomouc s. r. o. zajišťuje komplexní lékařskou péči o ženy, která zahrnuje ambulantní gynekologickou péči a operativní zákroky prováděné v rozsahu jednodenní chirurgie. Jako doplňkovou službu poskytuje G-CENTRUM vyšetření na kostním denzitometru a nově zákroky z oblasti estetické gynekologie. Ambulantní gynekologická péče zahrnuje preventivní prohlídky, komplexní péči o těhotné, prenatální diagnostiku a poradenství, plánované rodičovství, konzultaci o antikoncepci, léčbu neplodnosti, centrum gynekologické prevence, expertní ultrazvukovou diagnostiku, komplexní diagnostiku a léčbu inkontinence a komplexní péči o ženy s osteoporózou. Jednodenní chirurgie obnáší konizaci děložního hrdla, diagnostickou i operační hysteroskopii, další zákroky provedené v rámci jednodenní chirurgie a řešení stresové inkontinence. Moderní zařízení v centru města je vybaveno nejnovější přístrojovou technikou a zákrovým sálkem na jednodenní chirurgii. Benefitem je pro klientky dlouhá ordinační doba, online objednání a recepty a osobní přístup. Zárukou kvality je také implementace normy jakosti ISO 9001:2008, která přispěla zejména ke zvýšení kvality nabízených služeb. I díky ní došlo k nárůstu nových klientek centra. Firma G-CENTRUM Olomouc s. r. o. je jako jedno z mála zdravotnických zařízení v České republice zapojeno i do mezinárodních klinických

studíí zaměřených na výzkum nových léků a léčebných metod. (Historie ordinace – online)

Firma zaměstnává zdravotnický (lékařský a nelékařský) personál a nezdravotnický personál (ostatní) – viz Obrázek 2. K 31.12.2016 firma zaměstnávala 42 zaměstnanců:

- na **hlavní pracovní poměr** zde pracovalo 25 zaměstnanců, z toho: z kategorie lékařského personálu 9 zaměstnanců, nelékařského personálu 8 zaměstnanců a z ostatního personálu 8 zaměstnanců;
- na **dohodu o provedení práce** je zde zaměstnáno celkem 14 zaměstnanců, z toho: 10 zaměstnanců z kategorie lékařského personálu a 4 zaměstnanci z kategorie ostatní personál;
- firma také využívá **outsorcingu**, kde jde o 3 osoby z kategorie ostatní personál.

Obrázek 2: Organizační struktura firmy G-CENTRUM Olomouc s. r. o.



Zdroj: Interní dokumentace firmy G-CENTRUM Olomouc s. r. o.

Pro dosažení cílů bakalářské práce, bylo třeba nejdříve provést analýzu funkcí a pracovních činností jednotlivých pracovních pozic. Definice pracovních činností jednotlivých pracovních pozic byla podstatnou informací k následnému sestavení adaptačních plánů pro konkrétní pracovní pozice ve firmě.

Ve společnosti G-CENTRUM Olomouc vykonává pozici **vedoucího lékaře** majitel firmy. Hlavní pracovní náplň je odborné vedení podřízených lékařů, vrchní sestry, manažera centra a koordinátorů klinických hodnocení (viz Obrázek 2: Organizační struktura firmy G-CENTRUM Olomouc s. r. o.). Další oblastí je strategické vedení privátního zdravotnického zařízení, realizace projektů vedoucích k rozvoji služeb a péče o pacienty a komunikace s obchodními partnery. V rámci výkonu odborné lékařské práce pečuje o pacientky od doby, kdy se do zdravotnického zařízení registrují; pracuje s pacientkami v rozsahu ambulance i jednodenní chirurgie; odebírá anamnézu, vyšetřuje a stanovuje diagnostické a terapeutické postupy; kontroluje léčebný režim a vyšetření; provádí dispenzární prohlídky u dispenzarizovaných pacientek (těhotné, onkologické, prekancerózní a uživatelek antikoncepce) dle platné legislativy; vystavuje zprávy, výpisy z dokumentace a doporučení pro odborná vyšetření a předepisuje léky. (G-CENTRUM Olomouc s. r. o., 2011)

Ve firmě jsou dvě možné funkce **lékařů** a to: lékař-gynekolog a lékař-gynekolog, genetik. Lékař-gynekolog pečuje o pacientky od doby, kdy se do zdravotnického zařízení registrují; odebírá anamnézu, vyšetřuje a stanovuje diagnostické a terapeutické postupy; kontroluje léčebný režim a vyšetření; provádí dispenzární prohlídky u dispenzarizovaných pacientek (těhotné, onkologické, prekancerózní a pacientek s antikoncepcí) dle platné legislativy; vystavuje zprávy, výpisy z dokumentace a doporučení pro odborná vyšetření; předepisuje léky a případně provádí operační gynekologické zákroky v rámci jednodenní chirurgie. Oproti tomu lékař-gynekolog, genetik provádí prenatální ultrazvukovou diagnostiku vrozených vad u těhotných pacientek; zhodnocení výsledků screeningových vyšetření (anamnestické údaje, laboratorní výsledky); stanovení diagnostických a terapeutických postupů; genetické konzultace u těhotných pacientek; provádění invazivních výkonů prenatální diagnostiky; kontrolní vyšetření; vystavování zpráv a výpisů z dokumentace a vystavování doporučení k odborným vyšetřením. Ve firmě je zaměstnáno 9 lékařů na hlavní pracovní poměr. (G-CENTRUM Olomouc s. r. o., 2011)

Vrchní sestra je zařazena do zdravotnického nelékařského personálu. Musí mít jisté manažerské schopnosti, protože má na starosti vedení všeobecných sester, porodních asistentek, radiologického asistenta, recepčních, činnosti úklidu a údržby. Mimo vedení těchto zaměstnanců má za úkoly: příjem a registraci nových pacientek; vyplňování základních informací o pacientce do počítače dle vyplněného Dotazníku pro novou pacientku; dále pak žádání pacientek o vyplňování Dotazníku pro pacienta ohledně spokojenosti se zdravotnickým zařízením; objednávání pacientů na preventivní prohlídky; komunikaci s pacientkami v rámci svých kompetencí; odběry biologického materiálu dle ordinace lékařů a dokumentace; správnou manipulaci s odebraným biologickým materiálem; orientační vyšetření moči – chemicky; měření výšky, váhy a tlaku krve pacientek; vystavování periodicky se opakujících receptů na hormonální antikoncepci a na hormonální substituční léčbu; sledování termínů dispenzárních prohlídek a zvaní pacientek k nim; třídění nebezpečného a biologického materiálu; manipulaci s dokumentací – zařazování a vyhledávání karet; zápis výsledků; přípravu zdravotnického materiálu pro ordinace; denní přípravu použitých nástrojů k odvozu na sterilizaci; kontrolu a doplnění materiálu v ambulanci; přípravu ordinací před zahájením ordinačních hodin; denní zajištění plynulého provozu ordinace; přesné plnění ordinace lékařů a poučení pacientky; třídění a ukládání materiálu a léků; kontrolu expirační doby a balení sterilních nástrojů; kontrolu a doplnění žádanek tiskopisů a administrativního materiálu; vyplňování protokolu o měření; výpomoc pro zajištění anglicky mluvících pacientek a vedení a kontrolu portfolia dodavatelů. Ve firmě je na této pozici zaměstnána jedna zaměstnankyně. (G-CENTRUM Olomouc s. r. o., 2011)

Funkce **všeobecné sestry**, která spadá pod nelékařský zdravotnický personál, obnáší stejné úkoly jako pozice vrchní sestry mimo manažerskou práci, výpomoc pro zajištění anglicky mluvících pacientek a vedení a kontroly portfolia dodavatelů. Ve firmě jsou na pozici všeobecné sestry zaměstnané 3 zaměstnankyně. (G-CENTRUM Olomouc s. r. o., 2011)

Funkce **porodní asistentky**, spadající také pod nelékařský zdravotnický personál ve firmě obnáší stejné úkoly jako pozice všeobecné sestry. Navíc pečuje o těhotné pacientky v průběhu fyziologického těhotenství a šestinedělí. Funkci porodní asistentky zastávají 3 zaměstnankyně. (G-CENTRUM Olomouc s. r. o., 2011)

Na pozici **radiologického asistenta** spadající pod nelékařský zdravotnický personál je ve firmě zaměstnána jedna zaměstnankyně, která: poskytuje zdravotní péči v souladu s právními předpisy a standardy; vede zdravotnickou dokumentaci a další dokumentaci vyplývající ze zvláštních právních předpisů; pracuje s informačním systémem zdravotnického zařízení – PC DOKTOR; přijímá a registruje nové pacienty (zapisuje osobní údaje, kontroluje zdravotní pojištění, zapisuje anamnézy, registraci a dispenzarizaci pacientů); měří váhu, výšku a krevní tlak pacientů; žádá pacienty o vyplňování Dotazníku pro pacienta ohledně jejich spokojenosti se zdravotnickým zařízením; objednává pacienty na vyšetření; komunikuje s pacienty v rámci svých kompetencí; obsluhuje kostní denzitometr a připravuje provoz denzitometrického pracoviště; dodržuje předpisy o ochraně zdraví před ionizujícím zářením (provádí a vyhodnocuje zkoušky provozní stálosti zdrojů ionizujícího záření; zajišťuje, aby ozáření nebylo v rozporu se zásadami radiační ochrany, podílí se na její optimalizaci, vč. zabezpečování jakosti); dodržuje předpisy povinné mlčenlivosti o zdravotním stavu pacientů; poskytuje informace pacientům o průběhu denzitometrického vyšetření v souladu se svou odbornou způsobilostí; případně pokyny lékaře; vyšetřuje kostním denzitometrem; analyzuje a zpracovává výsledky denzitometrických vyšetření; má na starosti archivaci dat a žádank k denzitometrickému vyšetření; zakládá a sděluje výsledky denzitometrického vyšetření; vydává recepty; účtuje výkony k denzitometrickému vyšetření pro zdravotní pojišťovny; trvale zvyšuje svoji kvalifikaci, odborné znalosti a způsobilosti; uklízí a dezinfikuje pracoviště; dbá na dodržování hygienicko-epidemiologického režimu v souladu se zvláštními právními předpisy a třídí nebezpečný a biologický materiál. (G-CENTRUM Olomouc s. r. o., 2011)

Pozice **recepční** spadá pod nezdravotnický personál firmy. Na této pozici zde pracují 3 zaměstnankyně. Recepční je prvním kontaktem s pacientem, ověřuje (popř. opravuje) všechny údaje o pacientovi a pomáhá při orientaci po centru. Nabízí výhody či novinky. Objednává a přeobjednává přímo na recepci anebo telefonicky, přeobjednává klientky při rušení ordinování lékaře. Přepisuje objednávky antikoncepce z e-mailů, vydává recepty. Vybírá poplatky, vede pokladní knihu a má zodpovědnost za vybranou finanční hotovost. Zajišťuje odeslání pošty zdravotnického zařízení, přijímá běžnou i doporučenou poštu. Zvedá telefon, popř. jej následně přepojuje. V případě potřeby zakládá výsledky a skenuje je do karty pacienta. Případně plní úkony na pokyn nadřízeného. Připravuje občerstvení a závěr odpolední pracovní směny uklízí kuchyňku. (G-CENTRUM Olomouc s. r. o., 2011)

Ve funkci **úklidu** jsou zaměstnány dvě uklízečky, které provádí úklid veškerých prostor zdravotnického zařízení vč. administrativy, úklid se řídí dezinfekčním řádem. Zaměstnankyně plní příkazy vedoucí sestry a vedoucího lékaře; provádí třídění a odnos odpadů; manipulují s nebezpečným a biologickým materiálem a pravidelně informují vedoucí sestru o množství tohoto odpadu k zajištění jeho likvidace odbornou firmou. Dále informují průběžně vedoucí sestru o stavu zásob čisticích a dezinfekčních prostředků a dalších předmětů nutných pro úklid a sanitaci prostor a evidují úklid podle knihy sanitace. Tato pozice spadá ve firmě pod nezdravotnický personál. (G-CENTRUM Olomouc s. r. o., 2011)

Ve funkci **údržby**, zahrnuté do nezdravotnického personálu, je zaměstnán jeden zaměstnanec. Mezi jeho pracovní činnosti patří: údržba prostoru firmy, drobné opravy a údržba dle pokynů vrchní sestry, diagnostika závad a návrh jejich řešení, zajištění plánovaných oprav dle dohody s vrchní sestrou a dohled na úklidové práce v případě oprav, které si je vyžadují. (G-CENTRUM Olomouc s. r. o., 2011)

Ve funkcích **managera centra, správy sítě a účetní** se využívá outsourcingu, tedy vyčleňování nebo externího zajištění. V praxi to znamená vyčlenění služeb, procesů nebo zdrojů (zejména ICT či infrastruktury) a činností mimo organizaci formou dlouhodobého smluvního vztahu. (Outsourcing-online) Na každé z těchto pozic ve firmě pracuje jedna osoba.

Firma zaměstnává jednu zaměstnankyni na pozici **administrativní pracovník**. Pracovník má na starosti administrativní zajištění a správu evidence zdravotnických prostředků; administrativní zajištění a správu systému zvaní pacientek na preventivní prohlídky; administrativní zajištění a správu osobních složek zaměstnanců; administrativní zajištění a správu seznamů dodavatelů a odběratelů firmy; administrativní zajištění a správu registru smluv; správu evidence odpadu; asistentské práce pro jednatele; asistentské práce pro manažera centra; evidenci příchozí pošty a její distribuci; odesílání poštovních zásilek; pravidelné skenování zdravotní dokumentace; pořizování účetních dokladů do účetního systému a skartace vyřazených dokladů. V případě potřeby funguje jako zástup za pozici recepční. Pozice administrativního pracovníka spadá pod nezdravotnický personál firmy. (G-CENTRUM Olomouc s. r. o., 2011)

Poslední pracovní funkcí je funkce **koordinátora klinických studií**. Firma na této pozici zaměstnává 2 zaměstnankyně. Koordinátorky se řídí platným protokolem dané

studie. Jejich úkolem je vedení administrativy (zápis údajů do elektronického systému); edukace pacientů; screening, randomizace a následná péče o pacienty; komunikace s pacienty; příprava medikace a její předání pacientům; účast na setkáních členů studijních týmů a iniciačních schůzkách; případná příprava na audit. (G-CENTRUM Olomouc s. r. o., 2011)

5.2 Analýza aktuálního adaptačního procesu ve firmě

Před samotnou tvorbou adaptačních plánů bylo potřeba zjistit aktuální stav adaptačního procesu ve firmě, zjistit, jak jej vnímají současní zaměstnanci. Ke zjištění aktuálního adaptačního procesu ve firmě byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Na pokyn majitele firmy byl vytvořen dotazník (viz Příloha A), který byl následně v tištěné formě distribuován mezi zaměstnance všech forem úvazků, včetně těch, kteří jsou zaměstnáni na dohodu o provedení práce. Před samotnou realizací výzkumného šetření byli zaměstnanci osloveni majitelem firmy prostřednictvím interní firemní pošty, kde jim byla vysvětlena potřeba jejich spolupráce a zapojení do výzkumu a byla jim sdělena informace o anonymitě dotazníku. Předpokladem bylo, že anonymní forma dotazníku poskytne respondentům lepší možnost k otevřenosti a upřímnému vyjádření, což v tomto případě bylo pro výzkum zásadní. Po konzultaci s personalistkou se před samotnou distribucí dotazníků uskutečnila ještě tzv. pilotní studie, které se zúčastnili 4 zaměstnanci různých pracovních pozic, aby byla následně zajištěna případná revize špatně zformulovaných otázek, se kterými by při vyplňování následní respondenti mohli mít problém. Menší nesrovnalosti byly napraveny a docílilo se tak maximální srozumitelnosti dotazníku. Sběr dat probíhal v první polovině ledna roku 2017.

Dotazník vyplnilo 30 respondentů, obsahoval celkem 30 otázek, z nichž prvních 7 byly otázky kontaktní, rozlišovaly pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, pracovní pozici, formu pracovně právního vztahu, počet odpracovaných hodin týdně a celkový počet zaměstnání. Další otázky byly cíleně zvoleny tak, aby byl zjištěn aktuální stav adaptačního procesu. V poslední otázce měli respondenti možnost vyjádřit své názory k dané problematice, tuto možnost však žádný z respondentů nevyužil.

Pro potřeby následného zpracování kvalitního adaptačního procesu bylo vybráno 10 otázek, které dosavadní adaptační proces a fungování firmy z pohledu zaměstnanců charakterizovaly. Na ostatní otázky respondenti odpovídali téměř identicky a nešlo z nich vyvodit žádné větší závěry, které by dopomohly ke zkvalitnění procesu adaptace. Pro analýzu pohledu na současný adaptační proces byly vybrány

2 otevřené otázky, v nichž měli respondenti otevřeně psát svůj názor, 4 uzavřené, kde vybírali z daných možností a 4 polootevřené, u nichž byli požádáni, aby napsali důvod případné odpovědi nebo dodali nějakou informaci navíc, u jedné z otázek mohli respondenti označit více odpovědí.

Zpracování dat, které byly získány dotazníkovým šetřením, bylo provedeno pomocí počítačových programů Excel a Word. Výsledky šetření byly zpracovány do tabulek dle počtu respondentů, kteří jako odpověď zvolili danou možnost a následně jeho vyjádření v procentech. U většiny otázek (kromě otázek otevřených) byl vytvořen výsečový graf, jehož hodnoty byly vyjádřeny v procentech. Výsledky analýzy aktuálního adaptačního procesu byly následující:

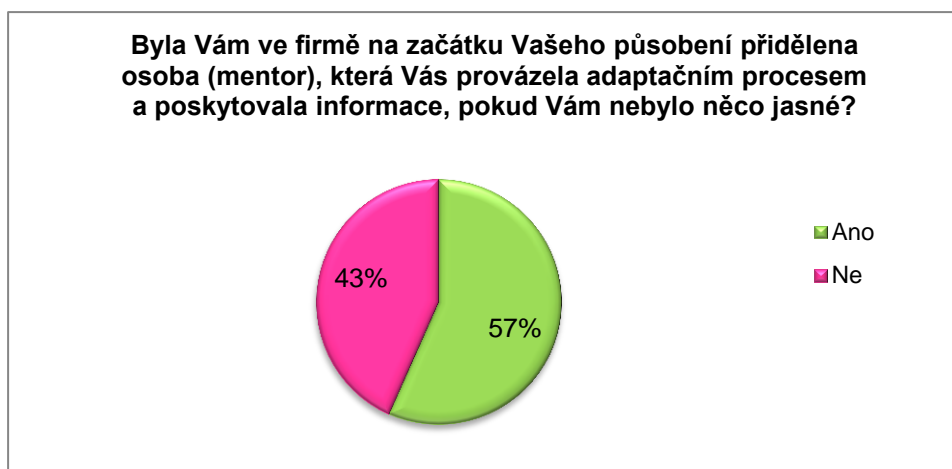
Otázka č. 8): Byla Vám ve firmě na začátku Vašeho působení přidělena osoba (mentor), která Vás provázela adaptačním procesem a poskytovala informace, pokud Vám nebylo něco jasné?

Tabulka 1: Využití mentoringu v průběhu adaptačního procesu

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %
Ano	17	57 %
Ne	13	43 %

Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní výzkum)

Graf 1: Využití mentoringu v průběhu adaptačního procesu



Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní výzkum)

Z tabulky a grafu vyplývá, že více než polovině respondentů (57 %), byl v rámci jejich zapracování do firmy přidělen mentor. 43 % respondentů v průběhu adaptačního procesu byli nuceni pomoci si sami.

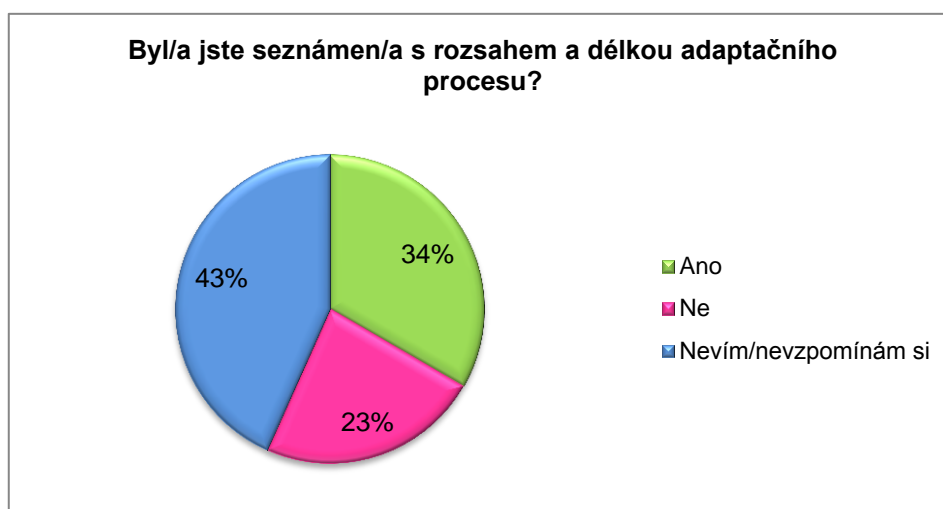
Otázka č. 11): Byl/a jste seznámen/a s rozsahem a délkou adaptačního procesu?

Tabulka 2: Seznámení s rozsahem a délkou adaptačního procesu

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %
Ano	10	34 %
Ne	7	23 %
Nevím/nevzpomínám si	13	43 %

Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní výzkum)

Graf 2: Seznámení s rozsahem a délkou adaptačního procesu



Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní výzkum)

Možnost „Ano“ zvolilo 34 % respondentů, kteří zhodnotili, že s rozsahem a délkou adaptačního procesu byli seznámeni. 23 % respondentů odpovědělo, že jim adaptační proces, jeho rozsah a délka představen nebyl. Většina (43 %) z respondentů si však na seznámení s jejich adaptačním procesem vůbec nevzpomněla nebo o něm nevěděla.

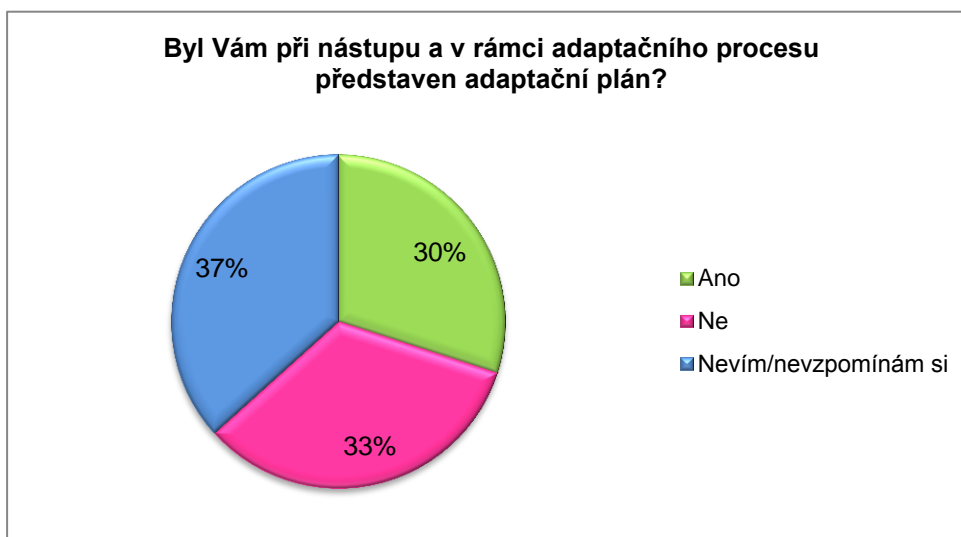
Otázka č. 12): Byl Vám při nástupu a v rámci adaptačního procesu představen adaptační plán?

Tabulka 3: Představení adaptačního plánu

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %
Ano	9	30 %
Ne	10	33 %
Nevím/nevzpomínám si	11	37 %

Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní výzkum)

Graf 3: Představení adaptačního plánu



Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní výzkum)

30 % respondentů, tedy nejméně, odpovědělo, že s adaptačním plánem seznámeni byli. 33 % respondentů odpovědělo, že jim adaptační plán představen nebyl. Nejvyšší počet respondentů (37 %) si opět na seznámení s jejich adaptačním procesem vůbec nevzpomněl nebo o něm nevěděl.

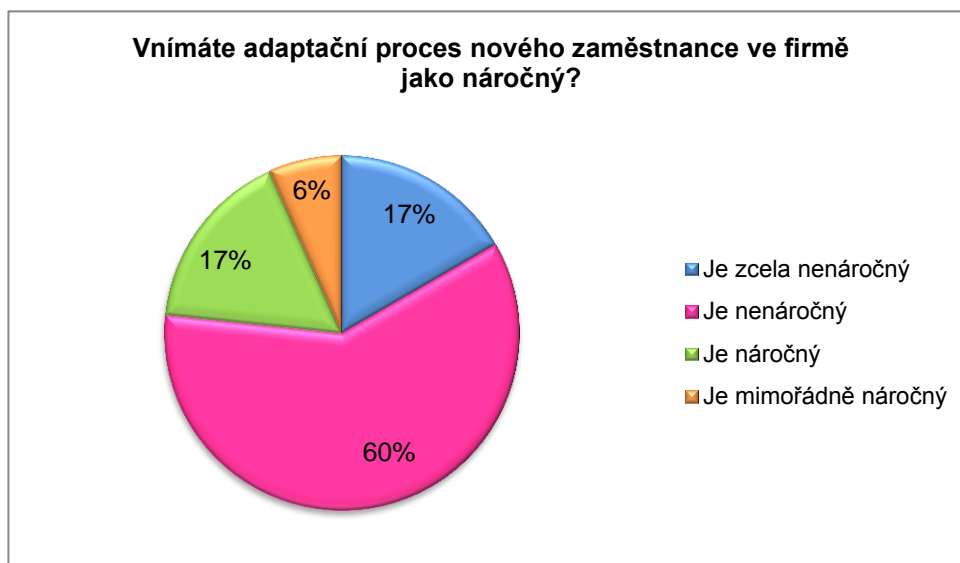
Otázka č. 13): Vnímáte adaptační proces nového zaměstnance ve firmě jako náročný?

Tabulka 4: Náročnost adaptačního procesu ve firmě

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %
Je zcela nenáročný	5	17 %
Je nenáročný	18	60 %
Je náročný	5	17 %
Je mimořádně náročný	2	6 %

Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní výzkum)

Graf 4: Náročnost adaptačního procesu ve firmě



Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní výzkum)

Z grafu vyplývá, že nejvíce respondentů (60 %) hodnotilo adaptační proces ve firmě jako nenáročný. Naopak nejméně respondentů (6 %) zvolilo hodnocení adaptačního procesu ve firmě jako mimořádně náročný. 17 % respondentů hodnotilo současný adaptační proces nových zaměstnanců jako zcela nenáročný. V případě zvolení možnosti náročného adaptačního procesu, měli respondenti uvést konkrétní příklad. Tuto možnost zvolilo 5 dotazovaných, což je zmíněných 17 % z celkového

počtu 30 respondentů. Důvody označení adaptačního procesu jako náročného byly u respondentů následující:

Tabulka 5: Důvody pro označení adaptačního procesu jako náročného

Důvody náročného adaptačního procesu
hodně informací
pro nového zaměstnance je zde mnoho informací najednou, může být zmatený, dělat chyby
zvládnutí dokumentace
nový PC systém, práce v plném provozu (zaškolení)
velké množství informací, složitost postupů, zaškolování v provozu

Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní výzkum)

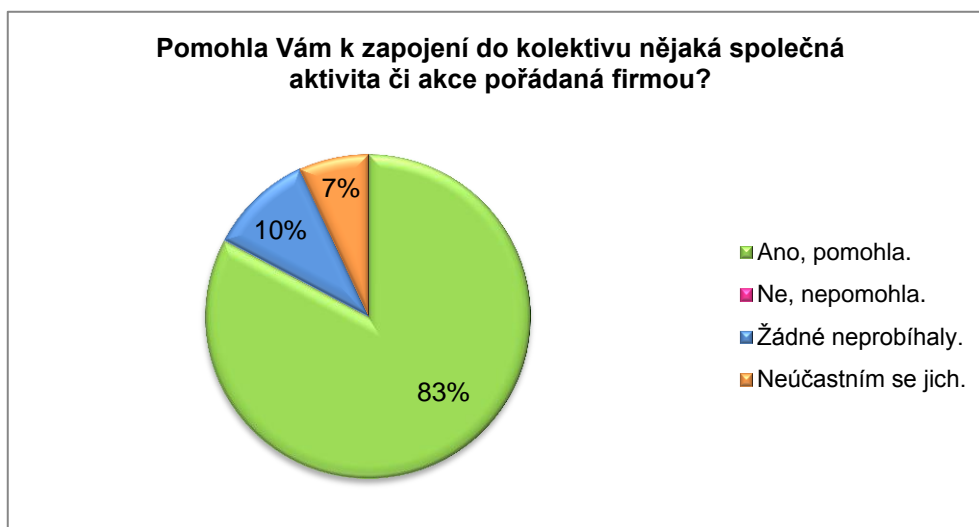
Otázka č. 16) Pomohla Vám k zapojení do kolektivu nějaká společná aktivita či akce pořádaná firmou?

Tabulka 6: Pomoc společné aktivity při zapojování do kolektivu

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %
Ano, pomohla.	24	83 %
Ne, nepomohla.	0	0 %
Žádné neprobíhaly.	3	10 %
Neúčastním se jich.	2	7 %

Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní výzkum)

Graf 5: Pomoc společné aktivity při zapojování do kolektivu



Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní výzkum)

Většina respondentů, tedy 83 % uvedlo, že jim společná aktivita či akce pořádaná firmou k zapojení do kolektivu pomohla. 10 % respondentů odpovědělo, že v době jejich adaptace žádné společné akce neprobíhaly. 7 % respondentů uvedlo, že se seznamovacích akcí neúčastní. Možnost, že jim společná akce k zapojení do kolektivu nepomohla, ne zvolil žádný z respondentů, proto je možnost uvedena pouze v legendě ke grafu.

Otázka č. 17): Setkal/a jste se v průběhu Vašeho adaptačního procesu s nezájmem a neochotou ze strany Vašich spolupracovníků?

Tabulka 7: Nezájem a neochota ze strany spolupracovníků

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %
Ano	1	3 %
Ne	24	80 %
Výjimečně	5	17 %
Vlastní odpověď	0	0 %

Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní výzkum)

Graf 6: Nezámě a neochota ze strany spolupracovníků



Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní výzkum)

Z grafu vyplývá, že 80 % respondentů se v průběhu jejich adaptačního procesu nesetkalo se situací, že by se jim spolupráci nebyli ochotni v případě potřeby věnovat. 17 % respondentů se s touto situací setkalo výjimečně. Jeden respondent odpověděl, že se s touto situací setkal, dle pokynů měl tedy uvést konkrétní příklad. Jeho odpověď zněla:

Tabulka 8: Příklad projevu nezámě a neochoty

Příklad projevu nezámě a neochoty ze strany spolupracovníků
<i>„Nereagování na zprávy SMS, když jsem potřebovala se něco dozvědět.“</i>

Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní výzkum)

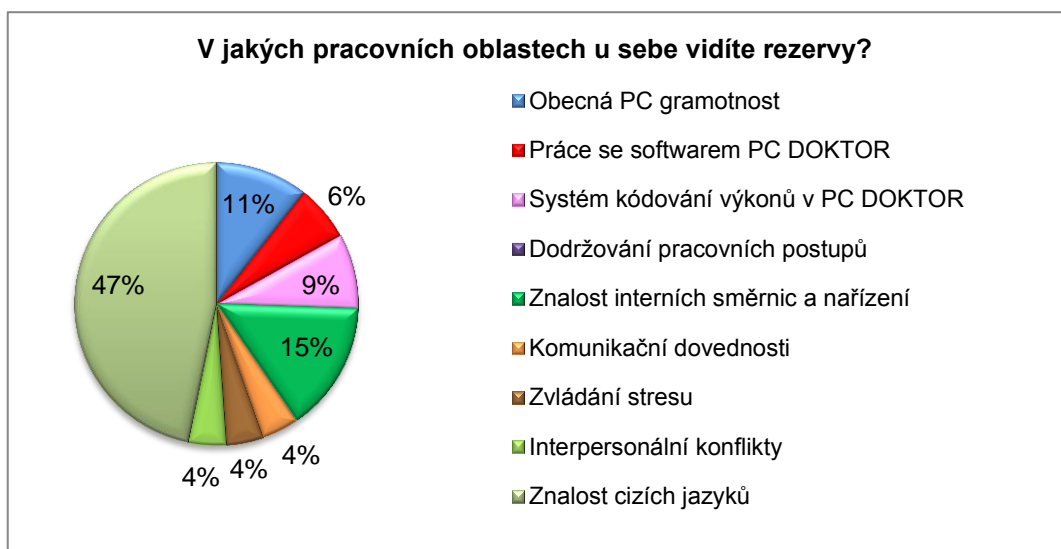
Otázka č. 19): V jakých pracovních oblastech u sebe vidíte rezervy?

Tabulka 9: Rezervy v pracovních oblastech

Možnosti	Počet respondentů	Vyjádření rezervy v %
PC gramotnost (obecná)	5	11 %
Znalost práce se softwarem PC DOKTOR	3	6 %
Systém kódování výkonů v PC DOKTOR	4	9 %
Dodržování pracovních postupů	0	0 %
Znalost interních směrnic a nařízení	7	15 %
Komunikační dovednosti	2	4 %
Zvládání stresu	2	4 %
Interpersonální (mezilidské) konflikty	2	4 %
Znalost cizích jazyků	22	47 %

Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní výzkum)

Graf 7: Rezervy v pracovních oblastech



Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní výzkum)

U této otázky měli respondenti zvolit všechny oblasti, které jim činí problémy. Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že největším úskalím v pracovních oblastech je znalost cizích jazyků, která tvořila 47 % z celkového počtu nabízených možností. Za ní následovala znalost interních směrnic a nařízení tvořící 15 %, následně obecná PC gramotnost s 11 %, systém kódování výkonů v PC DOKTOR s 9 % a práce se softwarem PC DOKTOR s 6 %. U oblastí: komunikační dovednosti, zvládání stresu a interpersonální konflikty byl stejný podíl procent a to 4 %. Následně měli respondenti uvést, ve kterých oblastech by uvítali další vzdělávání. Zareagovalo celkem 5 respondentů, z nichž všichni zvolili cizí jazyk, jeden z nich kromě jazyků zvolil ještě interpersonální konflikty, interní směrnice a nařízení a zvládání stresu.

Otázka č. 22): Setkal/a jste se v rámci adaptačního procesu s tím, že byste nezískal/a důležité informace, jejichž znalost měla přímý vliv na výkon Vaší práce?

Tabulka 10: Nedostatek důležitých informací

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %
Ano	2	7 %
Ne	28	93 %

Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní výzkum)

Graf 8: Nedostatek důležitých informací



Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní výzkum)

Díky výzkumnému šetření bylo zjištěno, že 93 % respondentů se nesetkalo se situací, že by v průběhu adaptačního procesu získalo nedostatek důležitých informací, který by následně měl vliv jejich pracovní výkon. 7 %, tedy 2 respondenti se s touto situací setkali. Tuto situaci měli v dotazníku konkretizovat. Jejich odpovědi zněly:

Tabulka 11: Nedostatek důležitých informací zjištěných v průběhu adaptace

Situace, kdy nedostatek informací ovlivnilo výkon práce respondentů
„Vykazování očkovaní pojišťovně.“
„Nepamatuji se, o co šlo.“

Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní výzkum)

Otázka č. 23): Uveďte prosím, jak vnímáte pracovní podmínky ve firmě nyní v porovnání s obdobím Vaší adaptace.

Tabulka 12: Zaznamenané změny v adaptačním procesu dříve a nyní

Zaznamenané změny v průběhu celého působení zaměstnanců ve firmě

DŘÍVE	NYNÍ
dobré	skvělé
dobré	vynikající
Alenka v říši divů	rutina
V situacích, kdy se vyskytovaly nějaké problémy, trvalo delší dobu, než byly vyřešeny nebo vyřešeny nebyly.	Po příchodu Mgr. Volfové je zde rychlé řešení problémů, díky společným akcím jsou lepší vztahy v kolektivu.
Větší chaos, ale lepší, teplejší klima, asi lepší vztahy vertikálně i horizontálně. Více seminářů, mimopracovních aktivit	Jasnější pravidla, málo odborné práce, málo kompetencí.
Moderní, bezpečné a příznivé prostředí.	Přátelštější kolektiv. Manažer, se kterým funguje zpětná vazba.

Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní výzkum)

Jelikož ve výzkumu byla zvolena otevřená forma otázek (aby měli respondenti možnost se plně vyjádřit), nebylo možné u této otázky použít grafické znázornění výsledků. Proto byla získaná data zapsána do tabulky. Pouze 6 respondentů se k tématu plně vyjádřilo. Zbytek vzorku, tedy 24 respondentů udali, že adaptační proces vnímají jako stejný a neshledávají v něm žádné rozdíly.

Otázka č. 28): Kdybych byl/a majitelem firmy, co bych změnil/a?

Tabulka 13: Požadované změny ve firmě

Změny, které by podle respondentů měl majitel firmy provést
Plus jedna sestra jen na braní telefonů.
Přidala bych barel s vodou do čekáren, věšáky na WC, více komunikace se zaměstnanci.
Více společných akcí. Každý vždy potřebuje, tzn. plat.
Kouření.
Systém benefitů jako pocit motivace, snaha o klima.
Více edukačních letáků naší firmy.
Přístup majitele firmy.
Zakázala bych kouření v pracovní době. Možná půlhodinovou přestávku na oběd.

Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní výzkum)

V tomto případě byla opět zvolena otevřená forma otázek, jelikož se předpokládalo, že odpovědi na tuto otázku budou velmi individuální. Získaná data tedy byla rovněž zapsána do tabulky. K otázce se vyjádřilo 8 respondentů, ostatní respondenti otázku vynechali.

5.2.1 Identifikace slabých míst současného adaptačního procesu

V první části výzkumu byl odhalen problém týkající se využití **mentoringu** v průběhu adaptačního procesu. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 43 % respondentů nebyl v průběhu jejich adaptačního procesu přidělen mentor, byli tedy nuceni si v případě potíží či nejasností pomoci sami, dalo by se tedy říci, že byli

„vhození do vody“. Tento přístup není pro firmu příliš výhodný, pracovní výkon nového pracovníka je tak málo efektivní, jelikož nad prací musí hodně přemýšlet, popřípadě ztrácí čas tím, že musí vyhledat několik spolupracovníků, než se dozví požadovanou odpověď, nebo ji nevyhledá, dá na svůj rozum, a tak může dělat chyby, jeho pracovní výkon práce je tak neefektivní a v neposlední řadě to pro samotného zaměstnance může znamenat velký stres, který může dospět až k jeho odchodu ze zaměstnání. Je tedy potřeba, aby byli pro jednotlivé pracovní pozice určeni mentoři z řad nejzkušenějších zaměstnanců na dané pozici, kteří k výkonu mentora budou mít vhodné předpoklady, vyváženou osobnost a zároveň budou ochotni předávat své zkušenosti novým zaměstnancům.

Následně bylo zjišťováno, zda byli zaměstnanci **seznámeni s rozsahem a délkou jejich adaptačního procesu**. Bohužel byl adaptační proces představen pouze deseti respondentům. Většina z respondentů uvedla, že o tom neví nebo si nevzpomínají. Z výzkumu tedy vyplynulo, že tato část zaměstnanců se s pojmem „adaptační proces“ setkala poprvé až během dotazníkového šetření. Stejný problém se vyskytl i u **představení adaptačního plánu**, kdy 10 respondentů odpovědělo, že jim adaptační plán vůbec nebyl představen a 11 respondentů si na seznámení s ním nevzpomíná. Nový zaměstnanec musí znát délku a rozsah svého adaptačního procesu. Proto byly vytvořeny takové adaptační plány, díky nimž budou mít noví zaměstnanci jejich adaptační proces jasně stanovený.

Cenné informace byly zjištěny při dotazování na **náročnost adaptačního procesu** ve firmě, při němž jej 2 respondenti označili za mimořádně náročný. Respondenti následně byli dotazováni i na konkrétní důvody shledání adaptačního procesu jako náročného. Šlo o 5 respondentů, kteří zhodnotili, že shledávají adaptační proces ve firmě náročným. V tomto případě šlo konkrétně o adaptační proces u nelékařského zdravotního personálu a u pozice recepční. Respondenti se shodli, že důvodem je zpočátku velké množství informací, které jsou na nové zaměstnance v jednu chvíli kladeny, což může vést k jejich „zmatenosti“ a chybám. Dále jako problém uvedli zaškolení v plném provozu, zvládnutí dokumentace, složitost postupů a zvládnutí práce s novým PC systémem (software PC DOKTOR).

Většina respondentů (83 %) uvedla, že jim v rámci jejich adaptačního procesu pomohla k zapojení do pracovního kolektivu společná aktivita či akce, kterou pořádala firma. Z výzkumu vyplynulo, že by mělo být pamatováno na to, že **pořádání**

společných firemních akcí může novému zaměstnanci při jeho adaptaci do kolektivu velmi pomoci. Nejde pouze o aklimatizaci nového zaměstnance, společné zážitkové akce a teambuilding pomáhají stmelovat celý pracovní tým firmy.

Co se týče zájmu a ochoty stávajících zaměstnanců věnovat se v případě potřeby novým zaměstnancům, nebyly zjištěny žádné větší problémy. 5 respondentů určilo, že kolegové projevovali nezájem nebo neochotu se jim věnovat pouze výjimečně. Jeden respondent odpověděl, že se s touto situací setkal a uvedl, že šlo konkrétně o nereagování na SMS zprávy, když bylo třeba zjistit nějakou informaci. V tomto případě by mohl pomoci právě již zmíněné přiřazení mentora, který bude mít přesné instrukce, jak s novým zaměstnancem pracovat.

Následně byly zjišťovány problémové oblasti, které činí zaměstnancům dosud, tedy i po ukončení procesu adaptace, problémy. Mezi nejvíce **problémové oblasti** se zařadila **znalost cizích jazyků**, kterou zvolilo 22 respondentů, což však není příliš velkým problémem, jelikož se při přijímacím řízení znalost cizích jazyků nepožaduje. Situace, kdy přijde do zařízení pacient či pacientka hovořící cizím jazykem, v zařízení nastává málokdy. Pro maximální komfort pacientů a pacientek by však bylo třeba zařídit takové podmínky, aby byl vždy přítomen zaměstnanec, který ovládá alespoň anglický jazyk. Následně bude třeba se zaměřit na nezbytnou **znalost interních směrnic a nařízení**, které dle výzkumu nezná 7 z dotazovaných. U pěti respondentů se objevil problém s **obecnou PC gramotností**, která je však potřebnou u většiny pracovních pozic. Systém kódování výkonů v **programu PC DOKTOR** činí problémy čtyřem dotazovaným, třem lidem pak znalost práce s tímto softwarem, na který by i dle předchozích zjištění bylo třeba zařídit v rámci adaptačního procesu speciální školení.

V rámci adaptačního procesu u dvou dotazovaných respondentů nastala situace, kdy **nedostatek podaných informací** následně přímo ovlivnil výkon jejich práce. Jeden z respondentů si však nevzpomněl, o jakou situaci konkrétně šlo. U druhého nastal problém při vykazování očkovaní pojišťovně. V tomto případě by bylo opět třeba vhodně zvolit mentora, který by novému zaměstnanci podal plné informace o výkonu jeho práce.

Respondenti byli požádáni o srovnání průběhu adaptačního procesu dříve a nyní. Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci nyní shledávají adaptační proces lepším, než byl v době jejich adaptačního procesu. Důvodem podle nich byl převážně nástup nové manažerky firmy, která zajišťuje rychlejší řešení problémů. Dále zmiňovali přátelštější

kolektiv v souvislosti se společnými firemními aktivitami. V jednom případě šlo spíše o negativní změnu – dříve byl ve firmě větší „chaos“, ale údajně zároveň i teplejší klima, lepší vztahy mezi zaměstnanci, více seminářů a mimopracovních aktivit; oproti tomu jsou dnes stanovena jasnější pravidla, ale málo kompetencí a odborné práce.

Poslední zásadní otázkou firmy byl názor zaměstnanců na pozitivní změny ve firmě. K tomuto tématu se vyjádřilo 8 respondentů, zbylí by žádné změny neprováděli, jelikož jsou s firmou spokojeni tak, jak funguje nyní. Respondenti vyjadřující se ke změnám uvedli, že by bylo třeba, aby na směně byla jedna sestra navíc, která by pouze zvedala telefony; stanovili by systém benefitů jako motivaci; snažili by se vytvářet klima; změnili by přístup majitele firmy a jeho komunikaci se zaměstnanci; ve dvou případech se respondenti shodli na potřebu zákazu kouření; další z respondentů by zvýšil počet společných akcí a plat; přidali by také více edukačních materiálů firmy; do čekáren by přidali barel s vodou a na WC pro pacienty by přidali věšáky na kabelky.

5.2.2 Kvantifikace ztrát plynoucích ze zjištěných nedostatků

Pro nástin **finančních nákladů**, které jsou vynaloženy v rámci adaptačního procesu, byl zvolen vzorek lékařské pozice ve firmě, protože velké náklady jsou ve firmě spojené obzvláště s nástupem nového lékařského personálu. Provedena byla analýza všech nákladů, které firma musí vynaložit na nového lékaře od nábore až do ukončení tříměsíční zkušební doby a následného zařazení do plného pracovního procesu. Náklady byly rozděleny do tabulky (viz Příloha B) na období před nástupem nového lékaře, tedy na výběrové řízení, dále na dobu, kdy se lékař proskoluje a následně byly připočítány náklady na speciální materiální zajištění spojené s výkonem jeho profese. Dále do výpočtu byla zahrnuta mzda během zkušební doby, odměna pro mentora a náklady na pořízení pracovních pomůcek (viz Příloha C).

Po součtu částek vyšly náklady na lékaře celkem:

Tabulka 14: Celkové náklady spojené s náborem nového lékařského personálu

CELKEM:	
Pouze ambulující lékař	204 250 – 244 250 Kč
Ambulant i operatér zároveň	226 750 – 266 750 Kč

Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní výzkum)

Z Tabulky 14 vyplývá, že náklady, které firma vynaloží v průběhu zkušební doby zaměstnanců, mohou být různé. Záleží na práci personalisty, která je spojena se samotným výběrovým řízením a na kvalitě a rozsahu zvolené inzerce. Částky uvedené v tabulce jsou rozděleny do dvou odlišných případů, které mohou nastat. První případ nastane, pokud nový lékař bude pouze ambulovat a druhý, pokud bude zároveň i operovat. Částky jsou rozdílné z toho důvodu, že se na operačním sále nachází velké množství zdravotnických prostředků, ke kterým je potřeba mít speciální školení. Obecně však platí, že za školení na každý zdravotnický prostředek vynaloží firma 1 500 Kč.

Dalším zajímavým faktorem je **míra fluktuace zaměstnanců**, která byla vypočítána za období od 1. 1. 2011 do 31. 12. 2016 za všechny zaměstnance dohromady a následně pouze za lékaře. Lze tak zjistit, jak se v předchozích letech lékařský personál ve srovnání s ostatními pozicemi obměňoval. Za sledované období firma zaměstnávala celkem 42 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, z nichž 17 z pracovního poměru vystoupilo. S pomocí údajů z evidence zaměstnanců zaměstnaných na hlavní pracovní poměr byla vypočítána míra fluktuace za každý rok zvlášť.

K tomu byl použit vzorec:

$$\frac{\text{Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v daném období}} \times 100$$

Průměrný počet zaměstnanců v daném období byl vypočítán jako aritmetický průměr zaměstnanců, kteří byli ve firmě na začátku každého roku – tedy k 1. lednu a zaměstnanců, kteří byli ve firmě zaměstnáni ke konci každého roku – tedy k 31. prosinci. Následně byl stejný vzorec použit i ke zjištění míry fluktuace pouze lékařského personálu firmy.

Po dosažení do vzorce byla zjištěna míra fluktuace za všechny zkoumané roky za všechny zaměstnance a za lékaře zvlášť (viz Tabulka 15).

Tabulka 15: Míra fluktuace zaměstnanců

Rok	Všichni zaměstnanci	Pouze lékaři
2011	9,3 %	16,7 %
2012	34,1 %	15,4 %
2013	4,9 %	0 %
2014	13,6 %	11,1 %
2015	8,7 %	0 %
2016	8,3 %	0 %

Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní výzkum)

Z Tabulky 15: Míra fluktuace zaměstnanců vyplývá, že míra fluktuace ve firmě byla v letech 2011-2016 většinou v obecně přijatelné míře, vyjma roku 2012, kdy byla fluktuace oproti obecnému průměru více než dvojnásobná. Stalo se tak z toho důvodu, že se firma v roce 2011 stěhovala a rozšiřovala a zaměstnala dvojnásobek personálu oproti předešlému roku. Potřebný počet zaměstnanců byl tedy přeceněn, a proto v průběhu roku 2012 docházelo k propouštění pro nadbytečnost, což se projevilo mírou fluktuace 34,1 %. V případě lékařského personálu je míra fluktuace za sledované období nižší než celková míra fluktuace za všechny zaměstnance. Ve sledovaném období se ve firmě celkem obměnilo 11 lékařů, což je 26 % celkového personálu. Tento výpočet ukazuje, že je ve firmě velký předpoklad pro dlouhé setrvání již zaměstnaných lékařů. Přispívá k tomu velká míra motivace a optimální pracovní podmínky lékařů.

S nástupem nového lékaře i dalších zaměstnanců může být spojena také vysoká investice do vybavení ordinace a do zdravotnických prostředků, se kterými lékař pracuje, jako je např. vysoce nákladný ultrazvuk či kolposkop. V souvislosti s nástupem nového personálu nejde pouze o ztráty finanční, ale také materiální i časové. Je tedy nutné přijímat pouze zaměstnance, u kterých je vysoká pravděpodobnost jejich dlouhého setrvávání ve firmě, ke kterému následně pomůže motivování zaměstnanců a optimální pracovní podmínky. V tomto smyslu se zde objevuje vysoký tlak na dostatečně kvalitní adaptační proces, aby se zaměstnanec zapojil co nejdříve do fungování firmy a plně pracoval.

6 NÁVRH NOVÉHO ADAPTAČNÍHO PROCESU


S využitím teoretických poznatků z první části bakalářské práce a s ohledem na zjištěné skutečnosti vztahující se k současnému stavu adaptačního procesu ve firmě G-CENTRUM Olomouc s. r. o. byly vypracovány návrhy adaptačního procesu pro jednotlivé pracovní pozice ve firmě a následně byla provedena tvorba adaptačních plánů. Cílem tvorby adaptačních plánů bylo efektivní zapojení nového zaměstnance do firmy. Pokud se firma bude tímto adaptačním procesem řídit, nový zaměstnanec by se měl být schopný rychleji zařadit na své pracovní místo a mezi nové kolegy a stát se tak dříve jejím plnohodnotným zaměstnancem.

Před samotným nástupem nového zaměstnance do zaměstnání bude s dostatečnou časovou rezervou připraveno vybavení jeho pracovního prostoru potřebnými pomůckami. Následně bude předem pečlivě zvolen odpovědný mentor, který bude nového zaměstnance v průběhu jeho adaptačního procesu doprovázet. Dále bude všem zaměstnancům oznámeno, že do pracovního kolektivu nastoupí nový pracovník, kterého bude potřeba přátelsky přivítat. Nový pracovník následně v 1. pracovní den pracovnímu kolektivu bude postupně představen.

Adaptační proces nových zaměstnanců ve firmě G-CENTRUM Olomouc, s. r. o. byl rozdělen na dvě fáze. Přičemž první fáze by měla začít výběrem nového zaměstnance, končit podpisem jeho pracovní smlouvy a následným nástupem do zaměstnání. Druhá fáze by měla začít nástupem a končit ve chvíli, kdy zaměstnanec zvládne samostatně a efektivně pracovat a stane se pro firmu plnohodnotným pracovníkem. Dokumentace související s adaptačním procesem nového zaměstnance obsahuje: Adaptační list pracovníka, jehož přílohou je Popis pracovní funkce, Nástup nového zaměstnance – dokumenty a školení; Adaptační plán, který vytváří personalista společně s přímým nadřízeným nového zaměstnance; Dotazník hodnocení adaptačního procesu pro zaměstnance a Hodnocení adaptačního procesu přímým nadřízeným.

Adaptační list pracovníka bude určen výhradně pro potřeby personalisty, přímého nadřízeného zaměstnance a zvoleného mentora. Popisuje jednotlivé činnosti, které by měl zaměstnanec v průběhu adaptačního procesu zvládnout; obsahuje časovou informaci, kdy bude činnost vykonávána a vymezuje, kdo je za tuto činnost odpovědný. S jeho pomocí bude možné kontrolovat průběh adaptačního procesu.

Obrázek 3: Adaptační list pracovníka

ADAPTAČNÍ LIST PRACOVNÍKA				
G-CENTRUM Olomouc s.r.o. Horní nám. 285/8, 772 00 Olomouc		 komplexní péče o ženu		
Příjmení				
Jméno				
Název funkčního místa				
Den nástupu		Doba adaptace		
Přímý nadřízený		Mentor		
Popis pracovní funkce	viz příloha: <i>Popis pracovní funkce</i>	Ze dne:		
Potřebné dokumenty	viz příloha: <i>Nástup nového zaměstnance - dokumenty a školení</i>			
Činnost	Odpovědný pracovník	Termín	Podpis	Poznámky
Podpis dokumentů	ÚČETNÍ, PERSONALISTA	1. den		
Ověření úplnosti dodané dokumentace	PERSONALISTA	1. den		
Popis pracovní činnosti; Seznámení s délkou adaptačního procesu; Seznámení s adaptačním plánem	PERSONALISTA	1. den		
Vysvětlení provozních systémů (docházkový systém, stravné, zabezpečení objektu)	PERSONALISTA	1. den		
Informace o firmě; seznámení s vnitřními směrnici a firemní kulturou	PERSONALISTA	1. den		
Proškolení BOZP a PO	POVĚŘENÁ OSOBA	1. den		
Uvedení zaměstnance na pracoviště s představením rizik	PERSONALISTA	1. den		
Seznámení s kolegy	PERSONALISTA	1. den		
Vstupní rozhovor s nadřízeným (očekávání, cíle, stanovení úkolů pro zkušební dobu)	PŘÍMÝ NADŘÍZENÝ	1. den		
Stanovení mentora (výběr, představení)	PŘÍMÝ NADŘÍZENÝ	2. den		
Ukázka pracovních postupů	MENTOR	2. den		
Rozhovor s personalistou a mentorem, stanovení plánů pro další období adaptace viz Adaptační plán	PERSONALISTA, MENTOR	po 1. týdnu		
Zhodnocení adaptace po 1 měsíci (zaměstnanec obdrží dotazník)	PERSONALISTA	po 1. měsíci		

Výsledky				
Zhodnocení zaměstnance přímým nadřízeným po konzultaci s mentorem za účasti personalisty (podpora, servis)	PŘÍMÝ NADŘÍZENÝ, MENTOR, PERSONALISTA	po 2. měsíci		
Výsledky				
Vyplnění písemného hodnocení zaměstnance	PŘÍMÝ NADŘÍZENÝ	2,5 měsíce po nástupu		
Zhodnocení zaměstnance přímým nadřízeným po konzultaci s mentorem za účasti personalisty (podpora, servis) Rozhovor s personalistou, přímým nadřízeným a mentorem a následné zhodnocení stanovení plánů pro další období	PŘÍMÝ NADŘÍZENÝ, MENTOR, PERSONALISTA	konec zkušební doby		

Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní tvorba)

Během prvního dne bude nový zaměstnanec seznámen s rozsahem a délkou adaptačního procesu pomocí **adaptačního plánu** (viz Příloha D) vytvořeného přímým nadřízeným a personalistou. Díky němu si může zaměstnanec udělat představu o tom, co by měl zvládnout v průběhu jeho adaptace. Tento adaptační plán bude podepsán ve dvou kopiích, jednu obdrží nový zaměstnanec společně s pracovní smlouvou.

V průběhu adaptace budou jednotlivé vykonávané činnosti prokládané průběžným hodnocením adaptačního procesu. K tomu budou sloužit průběžné rozhovory mezi zaměstnancem, přímým nadřízeným, mentorem a personalistou. Po 1. měsíci bude zaměstnanec požádán o vyplnění Dotazníků hodnocení adaptačního procesu pro zaměstnance, ve kterém se zaměstnanec bude moci k průběhu adaptace vyjádřit. Na konci zkušební doby bude mít přímý nadřízený zaměstnance za úkol vyplnit Hodnocení adaptačního procesu přímým nadřízeným (viz Příloha E), na jehož základě se na poradě za účasti přímého nadřízeného, personalisty a mentora uskuteční zhodnocení zaměstnance a rozhodnutí o prodloužení či ukončení jeho pracovního poměru.

ZÁVĚR

Počáteční administrativa spojená s nástupem nového zaměstnance, vymezení očekávání od pracovní pozice, uvítání zaměstnance, započítí výkonu jeho práce ve firmě, to vše a ještě mnohem více spadá do procesu pracovní adaptace. Jde o velmi důležitý proces, který je jedním z předpokladů efektivního fungování firmy. Neustálá komunikace se zaměstnanci, zpětná vazba a měření výkonnosti jsou klíčem k dlouhodobosti firmy a stability zaměstnanců. Adaptační proces sleduje cyklus rozvoje zaměstnance od jeho vstupu do firmy a zahrnuje činnosti, které vedou zaměstnance k postupné automatizaci pracovních postupů a plného začlenění člověka do firmy. Každá fáze adaptačního procesu nového zaměstnance je důležitá. S vyhlídkou k plnému zařazení nového zaměstnance na jeho pracovní místo pomáhá vytvářet příjemnou atmosféru a poskytuje pokyny nezbytné pro nového zaměstnance i pro pracovníky zodpovědné za jeho adaptaci.

Autorku ke zpracování bakalářské práce na téma: „Adaptační proces nezdravotnických, nelékařských a lékařských profesí ve společnosti G-CENTRUM Olomouc“ motivoval osobní zájem o danou problematiku a také reálná potřeba jeho zefektivnění v dané firmě.

Jedním z cílů bakalářské práce bylo analyzovat stávající adaptační proces ve firmě G-CENTRUM Olomouc s. r. o. Analýza byla provedena prostřednictvím dotazníkového šetření. Respondenty byli zaměstnanci firmy, kteří se v dotazníku vyjadřovali k průběhu jejich adaptačního procesu i k aktuálnímu fungování firmy. Na základě výsledků tohoto šetření mohl být naplněn druhý cíl práce, kterým byla identifikace slabých míst současného adaptačního procesu. K určení slabých míst aktuálního adaptačního procesu byly vybrány vhodné otázky z dotazníku, v jejichž odpovědích autorka a vedení firmy shledávali největší přínos. Následně byly popsány konkrétní příklady nákladů plynoucích z přijetí lékařského personálu pomocí provedeného výzkumu z počátku roku 2017.

Hlavním cílem práce bylo navrhnout firmě nový adaptační proces, který byl následně předán vedení firmy. Formuláře, které byly vytvořeny, budou reálně využity pro příští nastupující zaměstnance. V praxi je bude možné doplnit o detaily vázané na konkrétní pracovní pozici a na jedinečnost nového zaměstnance. Firmě bylo doporučeno, aby do adaptačního procesu v případě potřeby také vhodně

zacomponovala potřebné kurzy a školení (např. v softwaru PC DOKTOR, se kterým pracují téměř všichni zaměstnanci). Pro udržení stávajících zaměstnanců ve firmě bylo doporučeno zařazení více teambuildingových akcí, školení, kurzů apod. (jazyky, práce s PC)

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, 336 s. ISBN 80-251-0223-8.

ČESKO. *Věstník Ministerstva zdravotnictví České republiky*, částka 6, 2009. Dostupný také z: http://www.mzcr.cz/Legislativa/dokumenty/vestnik-c_3628_1779_11.html

ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2006, částka 84. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO. Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákonů o nelékařských zdravotnických povoláních), ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2004, částka 30. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=96/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

HODKOVÁ, K. *Komparace příčin fluktuace personálu v průmyslových firmách se zahraničním a českým vlastníkem*. Brno, 2010. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně, Fakulta sociálních studií, Katedra sociální politiky a sociální práce. Vedoucí diplomové práce: Alena Lubasová.

G-CENTRUM OLOMOUC S. R. O. *Organizační struktura firmy G-CENTRUM Olomouc s. r. o.* Olomouc, 2016.

G-CENTRUM OLOMOUC S. R. O. *Popisy pracovních funkcí* Olomouc, 2011.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- CHLÁDKOVÁ, A., P. BUKOVJAN. *Dvanáctero správného vedení personální agendy podle zákoníku práce od 1. 1. 2015*. 5. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 528 s. ISBN 978-80-7478-692-1.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 168 s. ISBN 978-80-247-2445-4.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- MARX, D., F. VLČEK. *Akreditační standardy pro nemocnice*. 3. vyd. Praha: TIGIS, 2013, 172 s. ISBN 978-80-87323-04-05
- NOVÝ, I., A. SURYNEK, et al. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 288 s. ISBN 80-247-1705-0.
- PAVLÍK, M. et al. *Jak úspěšně řídit obec a region: Cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 160 s. ISBN 978-80-247-5256-3.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace – Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- PRŮCHA, J., J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.
- RYMEŠ, M. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1985, 120 s.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠKRLA, P., M. ŠKRLOVÁ. *Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 200 s. ISBN 978-80-247-6377-4.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

VODÁK, J., A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

ZÍTKOVÁ, M., A. POKORNÁ a E. MIČUDOVÁ. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi pro staniční a vrchní sestry*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 168 s. ISBN 978-80-247-5094-1.

ŽUFAN, J. *Moderní personalistika ve službách*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

MULLER-CAMEN, M. et al. *Human resource management: a case study approach*. 1st ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2008, 517 s. ISBN 978-1-84398-165-7.

Seznam použitých internetových zdrojů

BambooHR. *The Definitive Guide to ONBOARDING* [online]. [cit. 2017-08-01]. Dostupné z: <http://img.bamboohr.com/definitive-guide-to-onboarding.pdf>

DASHÖFER, V. *Zpracování nového zaměstnance* [online]. © 1997-2017 [cit. 2016-21-12]. Dostupné z: <http://www.pamprofi.cz/33/zpracovani-noveho-zamestnance-uniqueidgOkE4NvrWuOTRLt9dkztV2VWO3qCGWyH/?query=zpracov%E1n%ED%20nov%E9ho%20zam%ECstnance&serp=1>

G-CENTRUM. *Historie ordinace* [online]. © 2008-2015 [cit. 2016-28-12]. Dostupné z: <http://www.g-centrum.cz/stranky/historie-ordinace/>

MANAGEMENT MANIA. *Outsourcing* [online]. © 2011-2016 [cit. 2017-13-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/outsourcing>

Maslowova pyramida lidských potřeb [online]. © 2011-2017 [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>

PeopleTOretail. Praha: RETAIL Insider, 2016, č. 4. Dostupné také z: <http://www.peopletoretail.com/root/ke-stazeni/retail-insider-4-cz-web.pdf>

URBANOVÁ, E. *Je fluktuace zaměstnanců cestou do slepé uličky nebo naopak cestou změny, která povede k růstu a prosperitě firmy?* [online]. © 1997-2017 [cit. 2017-10-01]. Dostupné z: <http://www.worktest.cz/store/fluktuace-clanek-1682016.pdf>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb	32
Obrázek 1: Organizační struktura firmy G-CENTRUM Olomouc s. r. o.	36
Obrázek 1: Adaptční list pracovníka	61

Seznam tabulek

Tabulka 1: Využití mentoringu v průběhu adaptačního procesu	44
Tabulka 2: Seznámení s rozsahem a délkou adaptačního procesu	45
Tabulka 3: Představení adaptačního plánu	46
Tabulka 4: Náročnost adaptačního procesu ve firmě	47
Tabulka 5: Důvody pro označení adaptačního procesu jako náročného	48
Tabulka 6: Pomoc společné aktivity při zapojování do kolektivu	49
Tabulka 7: Nezáměr a neochota ze strany spolupracovníků	49
Tabulka 8: Příklad projevu nezáměru a neochoty	50
Tabulka 9: Rezervy v pracovních oblastech	51
Tabulka 10: Nedostatek důležitých informací	52
Tabulka 11: Nedostatek důležitých informací zjištěných v průběhu adaptace	53
Tabulka 12: Zaznamenané změny v adaptačním procesu dříve a nyní	53
Tabulka 13: Požadované změny ve firmě	54
Tabulka 14: Celkové náklady spojené s náborem nového lékařského personálu	57
Tabulka 15: Míra fluktuace zaměstnanců	59

Seznam grafů

Graf 1: Využití mentoringu v průběhu adaptačního procesu	44
Graf 2: Seznámení s rozsahem a délkou adaptačního procesu	45
Graf 3: Představení adaptačního plánu	46
Graf 4: Náročnost adaptačního procesu ve firmě	47
Graf 5: Pomoc společné aktivity při zapojování do kolektivu	49
Graf 6: Nezáměr a neochota ze strany spolupracovníků	50
Graf 7: Rezervy v pracovních oblastech	51
Graf 8: Nedostatek důležitých informací	52

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník.....	I
Příloha B - Propočet celkových nákladů spojených s přijetím nového lékaře ve společnosti G-CENTRUM Olomouc s. r. o.	IX
Příloha C - Náklady na nového lékaře ve společnosti G-CENTRUM Olomouc s. r. o.	X
Příloha D - Adaptační plán.....	XII
Příloha E - Hodnocení adaptačního procesu přímým nadřízeným.....	XIII



Výzkumný dotazník bakalářské práce

„Adaptační proces lékařských, nelékařských a nezdravotnických pracovníků ve firmě G-CENTRUM Olomouc“

Vážené kolegyně, vážení kolegové

Jsem studentkou bakalářského studijního oboru Manažerská studia – řízení lidských zdrojů na Univerzitě J. A. Komenského v Praze. V současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma: Adaptační proces nezdravotnických, nelékařských a lékařských profesí ve společnosti G-CENTRUM Olomouc. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který je součástí výzkumného šetření. Dotazník se týká současného stavu adaptačního procesu pracovníků ve firmě, respektive jak probíhalo Vaše začleňování na dané pracovní místo ve firmě G-CENTRUM Olomouc s. r. o. Adaptační proces znamená adaptační socializační a vzdělávací proces, který má za cíl usnadnit socializaci pracovníka do nového pracovního prostředí (při nástupu do podniku, ev. při přemístění) a eliminovat eventuální adaptační stres vyvolaný reakcí na novou pracovní situaci.

Dotazník je anonymní, jeho výsledky budou statisticky zpracovány, využity pro potřeby mé bakalářské práce a následně pro návrh nového adaptačního procesu ve firmě.

U otázek prosím vyberte pouze jednu odpověď, pokud v zadání není uvedeno jinak.

Děkuji Vám za Váš cenný čas a spolupráci při vyplnění dotazníku

S pozdravem

Adriana Jemelková

jemelkova@g-agency.eu

tel.: 737 969 027

Pokud máte jakékoliv dotazy, kontaktujte mne prosím.

1) Vaše pohlaví?

- Muž Žena

2) Kolik je Vám let?

- 18-25 let 26-35 let
 36-50 let 51-60 let
 61 let a více

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní Středoškolské (výuční list)
 Středoškolské s maturitou Středoškolské + specializace
 Vyšší odborné Vysokoškolské - titul Bc.
 Vysokoškolské - titul Mgr., Ing., MUDr.

4) Ve firmě jste zaměstnán/a na pozici:

- Lékařský personál (lékař/ka)
 Nelékařský personál (zdravotní sestra, por. asistentka, radiol. asistent)
 Nezdravotnický personál (administrativní pracovník, recepční, koordinátor klinických studií, uklízečka, údržbář)

5) V jakém pracovním právním vztahu jste ve firmě zaměstnán/a?

- HPP (hlavní pracovní poměr) DPP (dohoda o provedení práce)

6) Kolik hodin týdně ve firmě odpracujete?

- Méně než 7 hod. 7-12 hod.
 13-18 hod. 19-24 hod.
 25 a více

7) Kolikáté Vaše zaměstnání je práce v G-Centru?

- První Druhé
 Třetí Čtvrté
 Jiné (prosím doplňte)

8) Byla Vám ve firmě na začátku Vašeho působení přidělena osoba (mentor), která Vás provázela adaptačním procesem a poskytovala informace, pokud Vám nebylo něco jasné?

- Ano Ne

Pokud jste na otázku odpověděl/a „Ne“, pokračujte k otázce č. 11.

9) Mentor na mě měl v průběhu adaptačního procesu dostatek času a projevoval ochotu se mi věnovat.

- Zcela souhlasím Souhlasím
 Nesouhlasím Zcela nesouhlasím

10) Jak byste ohodnotil/a kvalitu informací podaných od mentora.

- Vždy mi dobře poradil, vše jsem ihned pochopil/a.
 Stávalo se, že jsem mu někdy nerozuměl/a.
(uveďte prosím konkrétní příklad)

- Většinou jsem si musel/a vše zjistit sám/sama.
 Jiné (uveďte prosím)

11) Byl/a jste seznámen/a s rozsahem a délkou adaptačního procesu?

- Ano Ne
 Nevím/nevzpomínám si

12) Byl Vám při nástupu a v rámci adaptačního procesu představen adaptační plán?

(Adaptační plán nám pomáhá v tom, co musíme ze začátku zvládnout a v jakém období, např. školení, termíny, dovednosti - produkty, systémy firmy).

- Ano Ne
 Nevím/nevzpomínám si

13) Vnímáte adaptační proces nového zaměstnance ve firmě jako náročný?

Je zcela nenáročný Je nenáročný

Je náročný (prosím uveďte, v čem)

Je mimořádně náročný

14) Jak dlouho Vám trvalo, než jste se adaptoval/a na Vaši pracovní pozici ve firmě (tzn. byl/a jste schopný/a samostatně pracovat)?

1 měsíc

2-3 měsíce

4-6 měsíců

více než 6 měsíců

15) Jak dlouho Vám trvalo sžít se s kolektivem?

Přijali mě ihned.

Zapadl/a jsem docela brzy.

Zapadl/a jsem brzy, s některými jsem však nevycházel/a.

Trvalo delší dobu, než jsem mezi kolegy zapadl/a.

Doposud jsem se s pracovním kolektivem nesžil/a.

16) Pomohla Vám k zapojení do kolektivu nějaká společná aktivita či akce pořádaná firmou?

Ano, pomohla.

Ne, nepomohla.

Žádné neprobíhaly.

Neúčastním se jich.

17) Setkal/a jste se v průběhu Vašeho adaptačního procesu s nezájmem a neochotou ze strany Vašich spolupracovníků?

Ano – prosím uveďte, v čem nezájem či neochota spočívala.

Ne

Výjimečně

Vlastní odpověď

18) Uvažoval/a jste v průběhu adaptačního procesu o odchodu z firmy?

Ano (prosím uveďte důvod)

Ano, ale zůstala jsem tu, protože jsem neměl/a jinou možnost.

Ne, neuvažoval/a jsem, ale jistě chyby jsem pociťovala/a.

Ne. Na pracovišti se mi líbilo. Neměl/a jsem důvod takto uvažovat.

19) V jakých pracovních oblastech u sebe vidíte rezervy?

Můžete zvolit více odpovědí.

PC gramotnost (obecná)

Znalost práce se softwarem PC DOKTOR

Systém kódování výkonů v PC DOKTOR

Dodržování pracovních postupů (hygiena rukou, uchovávání léků atd.)

Znalost interních směrnic a nařízení

Komunikační dovednosti

Zvládání stresu

Interpersonální (mezilidské) konflikty

Znalost cizích jazyků

Pozn.: Přivítali byste v některé z těchto oblastí možnost dalšího vzdělávání?

Prosím, uveďte:

20) Na koho se ve firmě nejčastěji obracíte, máte-li nějaký problém či potřebujete pomoci? (Označte maximálně 3 možnosti.) Obracím se na:

Kolegy/kolegyně - lékaře/lékařky

Recepční

Kolegyně - sestry

Ostatní

Manažerku firmy

Nikoho

Majitele firmy

21) Stalo se, že by Vám v průběhu adaptačního procesu byly sděleny informace, Vy jste se následně setkali s tím, že je to ve skutečnosti jinak?

- Ne
- Ano (prosím uveďte, o co šlo)

22) Setkal/a jste se v rámci adaptačního procesu s tím, že byste nezískal/a důležité informace, jejichž znalost měla přímý vliv na výkon Vaší práce?

- Ne
- Ano (prosím uveďte, o co šlo)

23) Uveďte prosím, jak vnímáte pracovní podmínky ve firmě nyní v porovnání s obdobím Vaší adaptace?

Dříve:

Nyní:

24) Jak se vyrovnáváte s nově příchozími zaměstnanci do firmy?

- Rád/a se seznamuji s novými lidmi. Nové kolegy/kolegyně vítám.
- Nevadí mi. Trvá mi však nějakou dobu, než se s nimi sžiji.
- Jsou mi lhostejní.
- Nově příchozí zaměstnanci mi vadí. Nemám rád/a změny.

25) Obrací se na Vás nové kolegyně/ kolegové s otázkami či problémy?

- Ano, rád/a odpovím a poradím.
- Ano, ale obtěžuje mě to.
- Ne, neobrací.
- Neobrací, ale rád/a jim posloužím svou zkušeností a radou.

26) Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

- Velmi dobré
- Uspokojivé
- Dobré
- Neuspokojivé

27) Co Vás motivuje ve firmě zůstat?

Prosím určete pořadí důležitosti následujících faktorů od 1 = nejdůležitější do 5 = nejméně důležité.

- Práce mě uspokojuje.
- Zaměstnání je blízko místa mého bydliště.
- Kolektiv.
- Peníze.
- Zaměstnanecké benefity.

28) Kdybych byl/a majitelem/majitelkou firmy, co bych změnila?

29) Je něco, co Vám ve firmě vadí?

30) Chtěl/a byste k této problematice sdělit něco dalšího?

Příloha B - Propočet celkových nákladů spojených s přijetím nového lékaře ve společnosti G-CENTRUM Olomouc s. r. o.

Náklady spojené s náborem a přijetím nového lékaře	
Výběrové řízení:	
Inzerce (noviny, internet)	20 000 – 50 000 Kč
Pohovor (mzda pro personalistu)	20 000 – 30 000 Kč
Nástup lékaře:	
Administrativní přijetí lékaře (viz příloha)	1 000 Kč
Vstupní školení (viz příloha)	3 000 Kč
Zaškolení z obsluhy zdravotnických prostředků v ambulanci (viz př.)	4 500 Kč
Zaškolení z obsluhy zdravotnických prostředků na operačním sále (viz př.) - pouze v případě, že bude lékař operovat	22 500 Kč
Mzda lékaře během zkušební doby	141 750 Kč
Odměna pro mentora	9 000 Kč
Pořízení pracovních pomůcek	5 000 Kč
CELKEM:	
Pouze ambulující lékař	204 250 – 244 250 Kč
Ambulant i operatér zároveň	226 750 – 266 750 Kč

Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní výzkum)

Příloha C - Náklady na nového lékaře ve společnosti G-CENTRUM Olomouc s. r. o.

Náklady spojené s náborem a přijetím nového lékaře	
Přijímací řízení:	
Inzerce (noviny, internet)	20 000 – 50 000 Kč
Pohovor (mzda pro personalistu)	20 000 – 30 000 Kč
Nástup lékaře:	
Administrativní přijetí lékaře (veškeré dokumenty, které musí dodat): <i>aktuální CV,</i> <i>doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání,</i> <i>výpis z rejstříku trestů /ne starší 3 měsíců/,</i> <i>osvědčení o způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání,</i> <i>potvrzení o členství v lékařské komoře,</i> <i>osobní dotazník,</i> <i>kopie průkazu zdravotního pojištěnce,</i> <i>potvrzení od předchozího zaměstnavatele /záp. list/ nebo ÚP,</i> <i>doklad o pobírání některého z důchodu,</i> <i>souhlas se zasíláním mzdy převodem na účet,</i> <i>souhlas s přístupem třetí osoby k osobním údajům,</i> <i>vstupní lékařská prohlídka,</i> <i>pracovní smlouva,</i> <i>platový výměr,</i> <i>popis pracovního místa.</i>	1 000 Kč
Vstupní školení: <i>BOZP a PO,</i> <i>akreditace,</i> <i>hygiena rukou,</i> <i>školení KPR,</i> <i>obsluha programu PC doktor.</i>	3 000 Kč
Zaškolení z obsluhy zdravotnických prostředků v ambulanci: <i>ultrazvuky,</i> <i>gynekologické křeslo,</i> <i>kolposkop.</i>	3x 1 500 Kč ..

<p>Zaškolení z obsluhy zdrav. prostředků na operačním sále: <i>medicinální plyny,</i> <i>STORZ XENON NOVÁ,</i> <i>STORZ HAMOU ENDOMAT,</i> <i>STORZ IMAGE 1 HUB,</i> <i>defibrilátor,</i> <i>MERILED VISION DUO/lampa,</i> <i>mycí a desinfekční automat,</i> <i>odsávačka DOMINANT,</i> <i>MEGAPower/koagulátor,</i> <i>UNISTERIL,</i> <i>operační stůl GOLEM,</i> <i>SIRIUS 3000,</i> <i>transportní monitor ULTRAVIEW,</i> <i>Pulsní oxymetr,</i> <i>LOGIQ C5.</i></p>	<p>15x 1 500 Kč</p>
<p>Mzda lékaře během zkušební doby – vč. odvodů (3 měsíce) ----- Odměna pro mentora (3 měsíce) ----- Pořízení pracovních „pomůcek“</p>	<p>3x 47 250 Kč 3x 3 000 Kč 5 000 Kč</p>

Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní výzkum)

Příloha D – Adaptační plán

ADAPTAČNÍ PLÁN

G-CENTRUM Olomouc s.r.o.
Horní nám. 285/8, 772 00 Olomouc



Příjmení zaměstnance	
Jméno zaměstnance	
Název funkčního místa	

Den nástupu do zaměstnání		Předpokládaná doba adaptace	
Přímý nadřízený zaměstnanec		Stanovený mentor	

Činnosti, které by si měl zaměstnanec osvojit v průběhu adaptace
Pracovní náplň
Začlenění se do pracovního kolektivu
Komunikativnost
Schopnost samostatně jednat
Ovládání softwaru PC DOKTOR
Znalost firemních postupů

Stanovený cíl adaptačního procesu
Slovní popis:

v Olomouci dne:

.....
Podpis nadřízeného

.....
Podpis zaměstnance

.....
Podpis mentora

Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní tvorba)

Příloha E – Hodnocení adaptačního procesu přímým nadřízeným

HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU PŘÍMÝM NADŘÍZENÝM

G-CENTRUM Olomouc s.r.o.
Horní nám. 285/8, 772 00 Olomouc



Příjmení zaměstnance	
Jméno zaměstnance	
Název funkčního místa	

Den nástupu do zaměstnání		Předpokládaná doba adaptace	
Přímý nadřízený zaměstnance		Stanovený mentor	

Činnost	Hodnocení přímého nadřízeného
Pracovní náplň	
Začlenění se do pracovního kolektivu	
Komunikativnost	
Schopnost samostatně jednat	
Ovládnutí softwaru PC DOKTOR	
Znalost firemních postupů	

Naplnění cílů adaptačního procesu
Slovní popis:

Závěr

v Olomouci dne:

.....
Podpis

Zdroj: Adriana Jemelková, 2017 (vlastní tvorba)

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Adriana Jemelková

Obor: 6208R180 - Manažerská studia - řízení lidských zdrojů (Bc. MS-ŘLZ Voš)

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Adaptační proces nezdravotnických, nelékařských a lékařských profesí ve společnosti G-CENTRUM Olomouc

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 56

Celkový počet stran příloh: 13

Počet titulů českých použitých zdrojů: 28

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 7

Vedoucí práce: Mgr. Vendulka Volfová