

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Řízení procesu adaptace v Centru seniorů

Mělník

Bakalářská práce

Barbora PEKÁRKOVÁ

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Barbora Pekárková**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Řízení procesu adaptace nových pracovníků v Centru seniorů Mělník**

Cíl: Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o adaptaci nových pracovníků na organizaci. Praktickým cílem práce je analýza stávajících přístupů k adaptaci nových pracovníků v Centru seniorů Mělník a návrh příslušných optimalizačních opatření.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů a obsahu práce.
2. Řízení lidských zdrojů a získávání nových pracovníků.
3. Adaptace nových pracovníků na organizaci.
4. Charakteristika Centra seniorů Mělník a přístupů jeho vedení k řízení procesu adaptace pracovníků.
5. Empirický výzkum – analýza efektivity stávajících přístupů vedení Centra seniorů Mělník k řízení adaptace nových pracovníků.
6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení efektivity stávajících přístupů k náboru, výběru a nástupnímu školení pracovníků v Centru seniorů Mělník.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. FRISCHMANN, P. – ŽUFAN, J. *Personalistika ve službách*. 1. vyd. Wolters Kluwer, 2017. 217 s. ISBN 978-80-7552-714-1.
2. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
3. NOVÝ, I. – BEDRNOVÁ, E. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-239-0.
4. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty, 2. aktualizované a doplněné vydání*. U Průhonu 22,170 00 Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
5. TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Velká Británie: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 3. 5. 2021

Barbora Pekárková

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 3. 5. 2021

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 3. 5. 2021

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 4. 5. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji doc. PhDr. Karlovi Pavlicovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Současně mé poděkování patří také vedení Centra seniorů Mělník za věnovaný čas a poskytnutí cenných informací.

Obsah

Úvod.....	8
1 Řízení lidských zdrojů.....	10
1.1 Plánování lidských zdrojů.....	10
1.1.1 Plánování nabídky pracovní síly.....	11
1.1.2 Plánování v oblasti personalistiky.....	12
1.2 Proces získávání a výběru nových pracovníků.....	12
1.2.1 Stanovení požadavků na uchazeče.....	13
1.2.2 Vyhledávání a získávání pracovníků.....	14
1.2.3 Výběr pracovníků.....	14
1.2.4 Výběrové metody.....	15
1.2.5 Vzdělávání a školení zaměstnanců.....	16
2 Adaptace nových pracovníků na organizaci.....	19
2.1 Vymezení pojmů.....	19
2.2 Adaptační proces.....	19
2.2.1 Cíle a podstata adaptačního procesu.....	20
2.2.2 Faktory ovlivňující adaptační proces.....	21
2.2.3 Adaptační plán.....	21
2.2.4 Hodnocení adaptačního procesu.....	22
2.3 Možné důsledky neřízené adaptace.....	23
3 Představení organizace Centrum seniorů Mělník.....	25
3.1 Historie společnosti.....	25
3.2 Charakteristika společnosti.....	25
3.3 Personální činnosti v organizaci.....	26
3.3.1 Získávání pracovníků.....	26
3.3.2 Výběr pracovníků.....	27
3.4 Průběh procesu adaptace v Centru seniorů Mělník.....	28
4 Empirický výzkum.....	30
4.1 Cíle výzkumu.....	30
4.2 Metodologie výzkumu.....	30
4.3 Výsledky rozhovoru s Mgr. Lucií Fialovou a paní Janou Luky.....	31
4.4 Výsledky dotazníkového šetření.....	34
4.5 Shrnutí výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení efektivity adaptačního programu.....	43

Závěr	46
Seznam literatury	48
Seznam obrázků a tabulek	49
Seznam příloh	50

Seznam použitých zkratek a symbolů

HRM Human Resources Management

ŘLZ Řízení lidských zdrojů

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

BL Bezpečnostní listy

PO Požární ochrana

CSM Centrum seniorů Mělník

SSMM Sociální služby města Mělník

OOPP Osobní ochranné pomůcky

Úvod

Tématem bakalářské práce je analýza průběhu řízení procesu adaptace v dané organizaci. Teoretické znalosti jsou prověřovány na konkrétní organizaci Centrum seniorů Mělník. Každá organizace si postupně začíná uvědomovat, že jejím klíčovým článkem je lidský kapitál čili zaměstnanci. Bez zaměstnanců by ani maximálně robotizovaná organizace nemohla fungovat, jelikož i stroje potřebují určitou péči. Zaměstnanci jsou klíčem k úspěchu pro organizaci. Proto je toto téma aktuální a nadčasové. Většina zaměstnavatelů se v této době snaží co nejvíce pečovat o pohodlí a zdraví svých zaměstnanců.

I lidský kapitál se musí určitým způsobem korigovat, aby zaměstnanci fungovali správně a byli produktivní a pro organizace efektivní. Proto v každé organizaci funguje oddělení řízení lidských zdrojů, které má na starosti plánování, získávání a další vzdělávání, proces adaptace, hodnocení a odměňování. A právě adaptování zaměstnanců je hlavním tématem této bakalářské práce. Je velmi důležité, aby byl zaměstnanec správně adaptovaný po všech stránkách. Pokud je adaptace správně řízena, nastavena a provedena, zvyšuje se pravděpodobnost, že zaměstnanec bude v organizaci spokojený. To vše maximalizuje jeho výkon a tím i efektivitu a také pravděpodobnost, že v organizaci setrvá.

Hlavním cílem práce je zanalyzovat a zhodnotit průběh adaptace v Centru seniorů Mělník, zda je efektivní a jak ho hodnotí sami zaměstnanci, ale také posoudit dílčí úkony tamního personálního oddělení. V návaznosti na analýzu je praktickým cílem práce navrhnout doporučení zaměřená na eliminaci zjištěných nedostatků a na zvýšení efektivity řízení procesu adaptace v organizaci.

Tato práce je členěna na dvě části: teoretickou a praktickou. Teoretická část se dělí na dvě hlavní části – Řízení lidských zdrojů a Adaptace nových pracovníků na organizaci. Řízení lidských zdrojů popisuje plánování lidských zdrojů, které plánuje budoucí potřebu zaměstnanců v organizaci, rozmisťování a uvolňování pracovních míst, motivaci, hodnocení a další vzdělávání zaměstnanců. Tato kapitola je rozdělena do dvou podkapitol – plánování nabídky pracovní síly, které hodnotí zdroje uspokojení poptávky, na základě toho zformuluje podmínky, při kterých bude organizace schopná získat pracovníky. Druhou podkapitolou je plánování

v oblasti personalistiky, které zahrnuje například plány počtu zaměstnanců, plán dovolených, plány směn či plány odměňování.

Další kapitolou je proces získávání a výběr nových pracovníků, ten se sestává z dílčích úkonů: stanovení požadavků na uchazeče, vyhledávání a získávání pracovníků, výběr pracovníků a výběrové metody, další vzdělávání zaměstnanců. Následující část je hlavním tématem bakalářské práce a pojednává o adaptaci nových pracovníků na organizaci. Nejprve budou nadefinovány základní pojmy, dále bude popsán adaptační proces, konkrétně cíle a faktory, jež tento proces ovlivňují. V neposlední řadě bude popsán adaptační plán a dojde k zhodnocení celého adaptačního procesu. Závěrem teoretické části jsou opsány možné důsledky neřízené adaptace.

Druhou částí bakalářské práce je část praktická, která pomocí dvou výzkumných forem, a to konkrétně dotazníkového šetření a rozhovoru, prozkoumá personální procesy v organizaci Centrum seniorů Mělník. Před samotným výzkumem je kapitola, která se věnuje historii a charakteristice této organizace. Dále se bude práce zabývat získáváním a výběrem zaměstnanců v organizaci a současně průběhem procesu adaptace. Následuje samotný empirický výzkum. Na počátku této části jsou nadefinovány cíle a metodika výzkumu. Zde je cílem analyzovat, zda je adaptační proces v organizaci efektivní a zda je kladně hodnocen ze strany nových zaměstnanců. První výzkumní metodou je rozhovor, který proběhne s HR manažerkami v dané organizaci a jeho úkolem je prověřit personální procesy z úhlu managementu. Druhou metodou je dotazníkové šetření, které prozkoumá procesy ze strany zaměstnanců, kteří si adaptačním procesem již prošli. Poslední částí celé práce je zhodnocení zmíněných procesů v Centru seniorů Mělník, zodpovězení položených výzkumných otázek a s ohledem na získané poznatky navržení vhodných řešení zjištěných nedostatků.

1 Řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem každé organizace je, aby byla úspěšná na trhu, konkurence schopná a výkonná. Dle Koubka (2015) lze tohoto cíle dosáhnout koordinací a řízením vnitřních zdrojů podniku. Těmito zdroji se rozumí lidské zdroje, materiální zdroje, finanční zdroje a zdroje informační.

Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) je nejmodernější koncepcí personální práce. Své zájmy směřuje na člověka a lidské pracovní síly, které vnímá jako jádro řízení organizací. Jak už bylo zmíněno výše, cílem každé organizace je zvyšovat výkonnost, právě to je hlavním úkolem řízení lidských zdrojů, a to prostřednictvím lidského kapitálu (Koubek, 2015).

Dle Koubka (2015) má ŘLZ následující cíle:

1. zlepšit kvalitu pracovního života,
2. zvýšit produktivitu,
3. zvýšit spokojenost pracovníků,
4. zlepšit rozvoj pracovníků jako jedinců i kolektivů,
5. zvýšit připravenost na změny.

Těchto cílů dosahuje HRM různými postupy a procesy. Dle Šikýře (2016) jsou nejefektivnější tyto postupy.

- vytváření a analyzování pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- obsazování volných pracovních míst,
- řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců,
- péče o zaměstnance,
- využívání personálního informačního systému.

1.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů patří mezi nejzákladnější činnosti v podniku. Zahrnuje plánování budoucí potřeby zaměstnanců, jak efektivně využít lidský kapitál,

uvolňování a obsazování pracovních míst, povyšování pracovníků, jejich motivování, vzdělávání a osobní rozvoj (Šikýř, 2016).

Personální plánování lze dělit do tří skupin z hlediska časového horizontu (Frischmann, 2017).

- a) Dlouhodobé plány (strategické) – do této skupiny se řadí plány rozpočtu, vývoje zaměstnanců a stabilizace pracovníků.
- b) Střednědobé plány (taktické) – toto plánování probíhá na úrovni středního managementu a jeho náplní je plánování získávání, rozmisťování, propouštění, odměňování a motivace zaměstnanců.
- c) Krátkodobé plány (operativní) – vychází často z taktického plánování a je zde zejména plán počtu zaměstnanců, mzdový rozpočet a harmonogram směn.

Personální plánování je také ovlivněno vnitřními a vnějšími vlivy. Mezi vnější vlivy se řadí legislativa, demografie, konkurence a ekonomika. Vnitřní vlivy jsou tak zejména strategie organizace, podnikatelské cíle, změna počtu zaměstnanců (Frischmann, 2017).

Podle Frischmanna (2017) je důležité dodržet tři zásady, aby bylo personální plánování efektivní:

1. Respekt stanovené strategie organizace – efektivní plánování vychází ze strategie organizace. Je třeba aby ten, kdo plánování provádí, byl důkladně se strategií organizace seznámen.
2. Časová sladěnost cyklu plánování činnosti organizace a cyklu personálního plánování – tzn. manažeři, kteří personální plány provádí, by měli brát v úvahu také výrobní a další plány.
3. Personální plánování by mělo být záležitostí celé organizace – při personálním plánování by měl především top management dojít k poznání, jak důležité plánování je.

1.1.1 Plánování nabídky pracovní síly

Na jedné straně stojí plánování potřeby pracovníků, na druhé straně plánování nabídky pracovní síly. Zde je nutné zhodnotit zdroje uspokojení poptávky, které nabízí trh práce. Frischmann (2017) prověřuje zejména:

- a) strukturu pracovníků v organizaci,
- b) předpokládaný úbytek pracovníků ať už z důvodu odchodu do důchodu, nebo z důvodu fluktuace,
- c) zdroje pracovníků v organizaci,
- d) zdroje pracovníků mimo organizaci,
- e) ochotu pracovníků pracovat.

Výsledkem tohoto prověřování je formování podmínek, při kterých bude organizace schopná získat pracovníky. Výsledek může ovlivnit i požadavky na pracovníka při ucházení se o určité pracovní místo.

1.1.2 Plánování v oblasti personalistiky

Frischmann (2017) do plánování v oblasti personalistiky zahrnuje:

- **Plán počtu zaměstnanců** neboli headcount – což je počet zaměstnanců k určitým stanoveným termínům.
- **Plány změn**, které zohledňují předpokládané změny v organizaci, jako například vývoj trhu práce.
- **Plány odměňování** – jsou to předpokládané výdaje na mzdy a na vedlejší odvody (sociální a zdravotní pojištění).
- **Plány vzdělávání a osobního rozvoje** – plánuje způsoby zajištění vzdělávání pracovníků v organizaci.
- **Plán dovolené a směn** – díky harmonogramu směn a dovolených mohou manažeři zajistit počet potřebných pracovníků.
- **Plán vzdělávacích aktivit** – jde o seznam účastníků daného školení, soupis termínu, místa a času konání.
- **Plán výběrového řízení** – vychází z plánu změn a zajišťuje získání nových pracovníků.

1.2 Proces získávání a výběru nových pracovníků

Hlavním úkolem získávání nových pracovníků je přilákat do organizace dostatečné množství uchazečů, kteří splňují požadavky na vhodného zaměstnance, jako například dosažené vzdělání, dosavadní praxi, trestní bezúhonnost, specifické znalosti apod., na určitém pracovním místě s přiměřenými náklady.

Dle Koubka (2015) se získávání pracovníků zakládá na rozpoznávání, vyhledávání, informování, nabízení, přesvědčování a jednání. Organizace se musí rozhodnout, zda bude uchazeče vyhledávat externě (vnější zdroje) nebo interně (vnitřní zdroje). Interním vyhledáváním uchazečů je např. rozvěšení inzerátu na nástěnku v organizaci (popř. podnikový intranet), informování zaměstnanců o volném pracovním místě. Externě uchazeče hledá organizace například inzerátem v tisku, inzerátem na sociálních sítích, nebo nabídkou na pracovních portálech.

Koubek (2015) považuje získávání pracovníků za klíčovou fázi ve formování pracovního kapitálu v organizaci, jelikož každý zaměstnanec svou vykonávanou prací přispívá k dosažení stanovených cílů.

Výběr zaměstnanců je dalším stupněm po procesu získávání zaměstnanců. Dle Koubka (2015) je výběr zaměstnanců proces, který si klade za cíl vybrat toho nejvhodnějšího uchazeče na pracovní místo, kdy se berou v úvahu jak odborné znalosti, tak osobnostní charakteristiky kandidátů. Pro tento výběr je dle Armstronga (2015) třeba mít předem nadefinované požadavky na pracovníka.

1.2.1 Stanovení požadavků na uchazeče

Šikýř (2016) rozděluje požadavky na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové:

- a) Nezbytné – jak už název napovídá, jedná se o požadavky nepostradatelné pro výkon dané práce. Jsou zde předpoklady pro výkon práce, které jsou stanoveny zvláštními právními předpisy. Typickým příkladem je min. dosažené vzdělání.
- b) Žádoucí – požadavky, které přispívají k dobrému výkonu práce, nejsou nezbytné, například praxe.
- c) Vítané – takové požadavky, které zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci, (organizační schopnosti, odolnost fyzická a duševní), znalost ostatních jazyků.
- d) Okrajové – nejsou nutné pro výkon práce a je možné je zajistit jinak.

Tyto požadavky je důležité stanovit za účelem rozhodnutí, které požadavky jsou nezbytné, a které může zaměstnanec získat v průběhu výkonu práce.

Dle Armstronga (2015) je také klíčové splňovat požadavky, které si klade i sama organizace, nejen požadavky na pracovní místo. Koubek (2015) uvádí, že v nabídce práce jsou vždy zmíněny požadavky nezbytné, žádoucí a některé vítané. V prvním kole výběru jsou klíčové nezbytné požadavky a při rozhodování o vhodnějším kandidátovi napomáhají požadavky žádoucí, vítané a okrajové.

1.2.2 Vyhledávání a získávání pracovníků

Vyhledávání a získávání pracovníků představuje proces, při kterém dochází ke shromáždění skupiny pracovníků, kteří mají zájem o volné pracovní místo. Z této skupiny lidí se vybere nejvhodnější kandidát na volné pracovní místo pomocí výběrového řízení.

Podstatou vyhledávání pracovníků je navázání kontaktu zaměstnavatele a potenciálního zaměstnance, při kterém dojde k předání informace o volném pracovním místě a o požadavcích (Šikýř, 2016).

Je na organizaci, jaký postup při vyhledávání pracovníků zvolí. Jedna z variant je hledat tzv. na vlastní pěst čili vlastními silami a bez prostředníka, druhou variantou je vyhledávání prostřednictvím mezičlánku. Tímto může být pracovní agentura, úřad práce (Koubek, 2015).

1.2.3 Výběr pracovníků

Cílem výběru je rozpoznat, který kandidát ze skupiny shromážděných uchazečů zaměstnanců, bude nejlépe vyhovovat požadavkům organizace, bude při práci efektivní, ale zároveň bude akceptovat již stanovené hodnoty pracovních týmů a bude pozitivně působit na mezilidské vztahy. Z tohoto vyplývá, že výběr zohledňuje odborné znalosti, osobnostní charakteristiku uchazeče, flexibilitu a potenciál (Koubek, 2015).

Výběr pracovníků dle Koubka (2015) probíhá ve dvou fázích – předběžné a vyhodnocovací.

1. Předběžná fáze – to je okamžik, kdy je organizace v bodě, kdy má volné pracovní místo, které je třeba obsadit. Tuto fázi lze rozdělit na další tři:
 - a) Popis pracovního místa, kdy se nadefinují základní požadavky.

- b) Zjištění příslušných schopností, dovedností a kvalifikací, které by měl vhodný uchazeč splňovat.
 - c) Definice již konkrétních požadavků na pracovní místo.
2. Vyhodnocovací fáze – mezi předběžnou fází a vyhodnocovací fází je delší časový horizont, jelikož v něm dojde k získávání pracovníků. I zde je více fází.
- a) zkoumání dokumentů, které předkládají uchazeči, jedním z nich je i resumé,
 - b) motivační dopis,
 - c) předběžný pohovor,
 - d) testování uchazečů,
 - e) výběrový pohovor,
 - f) v případě potřeby – lékařské vyšetření,
 - g) finální fáze – rozhodnutí.

V této vyhodnocovací fázi není vždy potřeba absolvovat všechny kroky, jako u předběžné fáze. Tyto kroky závisí na povaze práce, zvyklostech organizace apod.

1.2.4 Výběrové metody

Metody výběru pracovníků představují postupy, prostřednictvím kterých dochází ke zkoumání a zjišťování způsobilosti uchazečů efektivně a kvalitně zastávat volné pracovní místo (Šikýř, 2016).

Dle Šikýře (2016) jsou nejběžnějšími metodami výběru následující:

- a) hodnocení životopisů,
- b) výběrové pohovory,
- c) testování uchazečů,
- d) assessment centra,
- e) zkoumání referencí.

Hodnocení životopisů – Je velmi běžnou a základní metodou. Dle Koubka (2015) se v životopisu nejvíce posuzuje dosažené vzdělání a dosavadní praxe.

Výběrový pohovor – Jedná se o přímě setkání zaměstnavatele nebo personalistů se zájemcem o pracovní místo. Dle Šikýře (2016) je výběrový pohovor jednou

z nevhodnějších metod výběru zaměstnanců. Jeho účelem je posouzení chování a vystupování uchazeče, současně s doplněním informací, zjištění motivace k práci.

Obvyklým stylem pohovoru je strukturovaný pohovor, kdy jsou předem již připravené otázky, jejich pořadí a zároveň odpovědi, současně i čas na ně (Šikýř, 2016).

Dle Šikýře (2016) má testování uchazečů tři druhy:

- a) Testy inteligence – Zjišťují především intelektuální stránku člověka.
- b) Osobnostní testy – Umožňují posoudit osobnostní charakteristiku člověka.
- c) Testy schopností – Zkoumají schopnosti a dovednosti uchazeče.

Assessment centre – Umožňuje posoudit pracovní výkon, výsledek práce, chování uchazeče při týmové práci, ale i samostatné řešení zadané práce (Šikýř, 2016).

Zkoumání referencí – Reference (doporučení) často poskytují především školy nebo předešlý zaměstnavatel (Šikýř, 2016).

1.2.5 Vzdělávání a školení zaměstnanců

Vzdělávání je celoživotní proces, a to jak v osobním, tak v profesním životě. Doba se neustále mění, vývoj jde kupředu a je více než žádoucí, aby zaměstnanec své vědomosti a schopnosti prohluboval a posouval dále. Dle Šikýře (2016) je účelem vzdělávání prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců pro výkon práce.

Kvalifikace a požadované vzdělání je závislé na povaze práce. Každá pozice vyžaduje jiný přístup, jiné znalosti a dovednosti.

Dle Koubka (2015) stojí systém odborného vzdělávání na 4 pilířích.

1. Základní příprava na povolání – často se jedná například o praxe při škole. Toto vzdělávání stojí mimo organizaci.
2. Orientace neboli adaptace – zde dochází k osvojování si základních dovedností a znalostí k vykonávání práce.
3. Doškolení – prohlubování kvalifikace. Je to fáze, kdy člověk získává nové znalosti a dovednosti, které přizpůsobuje vývoji doby (vývoj technologie, moderní požadavky trhu.).

4. Přeškolení neboli retraining – situace, kdy si pracovník osvojuje nové znalosti a dovednosti pro jinou práci.

Pracovníci bývají v organizacích vzdělávání nejčastěji prostřednictvím následujících metod (Koubek, 2015):

1. Metoda „on the job“ zahrnuje:

- a) Trainee programy – jedná se o odbornou přípravu jak absolventů vysokých škol, tak i zaměstnanců.
- b) Coaching – představuje dlouhodobé instruování, vysvětlování připomínek a konzultace.
- c) Mentoring – zde figuruje mentor, který představuje jakýsi osobní vzor. Jedná se o velmi zkušeného pracovníka, který v organizaci působí delší dobu, často na vyšší pozici. Mentor motivuje, a především pomáhá s rozvojem kariéry.
- d) Counselling – konzultování znalostí vzdělávaného a vzdělavatele,
- e) Rotaci práce – snaha o seznámení pracovníků s více druhy práce, s více kolegy, s různými pracovními prostředí.
- f) Pověření úkolem.
- g) Pracovní porady - během porad se zaměstnanci seznamují s problémy a situacemi na vlastním pracovišti, ale i mimo něj.

2. Metoda „of the job“

- a) přednášky,
- b) přednášky spojené s diskusí,
- c) případové studie,
- d) workshopy,
- e) konference,
- f) brainstorming,
- g) outdoor training,
- h) e-learning.

Další metodou je dle Armstronga (2017) „buddy system“. V tomto případě spolupracuje pracovník s více zkušeným pracovníkem tzv. „buddym“ neboli pracovníkem, který mu radí a poskytuje jakýsi návod, jak nejlépe svou práci odvést.

Shadowing je podmetodou „buddy systému“, kde méně zkušený pracovník pozoruje „buddyho“, jak vykonává svou práci. To funguje pouze v případě, že je „buddy“ informován o tom, jak zajistit, aby se méně zkušený pracovník naučil skutečně to, co je potřeba (Armstrong, 2017).

2 Adaptace nových pracovníků na organizaci

Adaptace obecně znamená proces, kdy se člověk přizpůsobuje okolním podmínkám, pracovních či životních. Dle Koubka (2015) je to promyšlený soubor vzdělávacích a adaptačních aktivit sestavených pro každé pracoviště a pracovní místo, které si kladou za cíl usnadnit a urychlit nástup a seznamování nového pracovníka s novým pracovním místem. Je to proces, který trvá ještě nějakou dobu po skončení zkušební doby. Tato kapitola pojednává o procesu adaptace, faktorech, které ho ovlivňují a jaké má cíle. Níže bude popsán adaptační plán a také zásady tvorby adaptačního plánu důležitých pro jeho efektivitu. Závěrem kapitoly bude definováno hodnocení celého procesu adaptace a také, jaké nežádoucí dopady může mít neřízená adaptace.

2.1 Vymezení pojmů

Adaptace – latinsky *adaptatio* neboli přizpůsobení. V kontextu řízení lidských zdrojů se pojem adaptace vztahuje k přizpůsobování člověka k novým podmínkám. Adaptace může být biologická, sociální, pracovní apod.

Pracovní adaptace – v této oblasti je to proces, kdy se nový pracovník začleňuje do organizace. Dochází zde k souladu osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky pro pracovní místo (Bedrnová, 2012).

Sociální adaptace – druh adaptace, kdy se jedinec začleňuje do sociálních vztahů dané organizace nebo i v rámci pracovního týmu (Bedrnová, 2012).

Adaptační program je dle Šikýře (2016) soubor kroků vedoucích k adaptaci pracovníků na organizaci, ale současně je i návodem pro zpracování adaptačních plánů pro jednotlivé pracovníky.

Adaptační plán pak shrnuje soubor potřebných kompetencí pro výkon dané práce, obsahuje časový harmonogram adaptačního procesu a stanovuje osobu, která je odpovědná za celý proces (Koubek, 2015).

2.2 Adaptační proces

V následujícím textu bude popsána podstata a cíle adaptačního procesu a faktory ovlivňující adaptaci.

2.2.1 Cíle a podstata adaptačního procesu

Podle Armstronga (2017) si adaptace na organizaci klade následující cíle:

- V počáteční fázi musí nastupující pracovník překonat nové a pro něj neobvyklé věci, jako pracovní procesy, sociální vztahy, prostředí.

- Neméně důležité je, aby si pracovník vytvořil k novým skutečnostem a celé organizaci pozitivní přístup. S tím souvisí také důraz na rychlé začlenění do pracovního procesu, aby pak samotný výkon práce byl co nejefektivnější.

Dle Šikýře (2016) je hlavním cílem adaptačního procesu snižování nákladů, zvyšování efektivity práce a stability jednotlivých pracovních týmů. Adaptační proces začíná nástupem nového pracovníka a končí např. uplynutím zkušební lhůty daného pracovníka.

Adaptace může mít buď formu **formální**, nebo **neformální**.

- a) Formální – probíhá systematicky dle adaptačního programu pod dohledem kompetentního manažera nebo jím pověřeného pracovníka. (Šikýř, 2016). Při formální adaptaci se často využívají adaptační informační kurzy, které informují pracovníka o organizaci, o její vizi, cílech, strategiích (Armstrong, 2017).
- b) Neformální – probíhá spíše za pomoci kolegů a na pracovníka má spíše sociální vliv (Šikýř, 2016).

Úspěšný průběh adaptačního procesu přináší organizacím řadu pozitiv (Tajemství adaptace, 2021):

- vyšší efektivnost a výkonnost nového pracovníka v kratším časovém intervalu,
- seznámení zaměstnance s cíli, strategiemi a vizí organizace,
- úspora nákladů na začlenění nového pracovníka,
- rychlejší seznámení zaměstnance s pracovním kolektivem.

Koubek (2015) člení adaptaci pracovníků na tři oblasti.

- a) Celopodniková – zaměřuje se na předání obecných informací pro všechny pracovníky celé organizace.
- b) Útvarová – týká se jednotlivých týmů, nebo útvarů. Měly by se zde vystihnout specifika a detaily daného útvaru.

- c) Orientace na konkrétní pracovní místo – zde je obsah informací rozdělen podle povahy pracovního místa.

2.2.2 Faktory ovlivňující adaptační proces

Veselá (2011) dělí faktory, které ovlivňují adaptační proces na subjektivní a objektivní.

Subjektivní

- vnější pracovní podmínky (pracovní prostředí, osvětlení.),
- organizační normy a předpisy,
- sociální vztahy v kolektivu,
- technické vybavení pracoviště,
- sociální vybavení pracoviště,

Objektivní

- motivace k práci a hodnoty pracovníka,
- vlastnosti pracovníka, které souvisejí s výkonem práce,
- znalosti pracovníka, životní zkušenosti,
- soubor výkonové připravenosti.

2.2.3 Adaptační plán

Objekty adaptačního plánu dle Bedrnové (2012) jsou:

- a) Noví pracovníci – řízení adaptačního procesu u nových pracovníků je základní věc v organizaci. Manažer nebo jím pověřený kompetentní pracovník je zodpovědný za průběh adaptace nového pracovníka.
- b) Pracovníci, kteří se vrací do organizace – jde například o ženy po mateřské dovolené nebo o pracovníky, kteří se vrací po prodělané nemoci. Zde je nutný citlivý přístup, který by měl mít snahu opětovný nástup usnadnit.
- c) Pracovníci, kteří mění své pracovní místo v rámci organizace – pokud pracovník přechází na jiné oddělení, nebo jde o kariérní postup. Tento člověk sice v organizaci setrvává, ale stále se jedná o určitou změnu, ať už pracovního prostředí, zodpovědnosti, pracovního kolektivu.
- d) Pracovní týmy – týká se inovačních změn.

Zásady při tvorbě adaptačního plánu, které uvádí Bedrnová (2012) jsou následující:

- Obsah plánu musí vycházet z činností, které bude pracovník vykonávat na dané pracovní pozici. Musí být v souladu s náročností a složitostí prací.
- Musí respektovat jedince jako individuum a přizpůsobit se mu.
- Musí vycházet z maximálního dosaženého vzdělání pracovníka.

Adaptační proces je zahájen v době nástupu pracovníka do organizace.

Matoušková (2020) dělí adaptační proces do tří fází:

1. Fáze všeobecné orientace – v této fázi je pracovník v nejistotě, která je spojená se strachem z nového pracovního prostředí, kdy může být pracovník roztěkaný. Často má pracovník nižší sebevědomí, cítí se bezradně, typicky se uzavírá do sebe.
2. Fáze uvědomělé orientace – okamžik, kdy obavy a nejistota ustupují. Člověk se psychicky uklidňuje a stabilizuje. Začíná si utvářet vztahy, vžívat se do své role. Pracovníkovi se opět navrácí sebevědomí a aktivita se vrací do normálu.
3. Fáze dosažení adaptace – finální fáze, ze které vychází člověk, který má optimální výkony pro pracovní úkony.

Kociánová (2010) člení fáze adaptačního procesu následujícím způsobem:

1. Před nástupní fáze – fáze, kdy si člověk vytváří určitou představu o tom, co ho čeká. Je ve stadiu, kdy zvažuje zvládnutí pracovních podmínek a zda práci přijme.
2. Nástupní fáze – stav srovnání očekávání a reality. Je doprovázena psychickým napětím.
3. Integrační fáze – člověk si vytváří vztah k novým pracovním podmínkám, novým sociálním vztahům.

2.2.4 Hodnocení adaptačního procesu

Adaptační proces by měl být vyhodnocen jak manažery, tak novými pracovníky Šikýř (2016).

a) Formální hodnocení, které je udělováno na konci adaptace. Manažer shrne průběh adaptace a vyhodnotí její výsledky. Přípravuje podklady pro uzavření dohody o pracovním výkonu.

b) Neformální hodnocení je udělováno v průběhu adaptačního procesu. Manažer pracovníka vede k vytyčeným cílům.

Tak jako každý proces by měl být ukončen hodnocením, tak ani adaptace není výjimkou. Vyhodnocení probíhá mezi účastníky adaptačního procesu, tj. mezi manažerem a mezi pracovníkem. Tento rozhovor by se měl uskutečnit před ukončením zkušební doby, kdy by byla potřeba navrhnout opatření jako další školení, přeřazení na jinou pozici nebo dokonce ukončení pracovního poměru (Kvalita jednoduše, 2021)

Podle Tureckiové (2007) je v adaptačním procesu potřeba průběžného hodnocení pro udržení motivace. Zpětná vazba je pro pracovníky užitečná, protože jim udává směr v plnění dalších úkolů. Zároveň, kdyby nastal nějaký problém, pracovník má možnost chybu napravit a dále v ní již nepokračovat.

Hodnocení dle Tureckiové (2007) je rozděleno tři skupiny dle své povahy:

- hodnocení splněných úkolů,
- výsledek práce, hodnocení pracovního chování,
- spolupráce s kolegy, iniciativa, hodnocení schopností.

Tureckiová (2007) a Kociánová (2010) se shodují, že hodnocení od manažera vede ke zvýšení efektivnosti a výkonnosti pracovníka.

2.3 Možné důsledky neřízené adaptace

Proces adaptace by měl mít stanovený plán a měl by být plně systematicky řízený. V opačném případě, kdy se na adaptaci nebere dostatečný zřetel, tak to může mít mnoho negativních následků. Počínaje zdlouhavým procesem adaptace, nízkou rychlostí výkonu práce, chybování při práci, což vše způsobuje neefektivní výkon. Dalším okruhem, kam má neřízená adaptace dopady jsou sociální vztahy v organizaci, např. nezačlenění do pracovního týmu. Pracovník neví, koho má požádat o radu, hrozí nepřátelské prostředí, pracovník se může cítit osamoceny a vyčlenění z kolektivu (Koubek, 2015).

V tomto případě se na pracovišti mohou vyskytnout patologické jevy:

Mobbing – jedná se o šikanu na pracovišti. Tento pojem je převzat z anglického jazyka od slova „to mob“ neboli utlačovat, urážet, útočit či napadat. Mobbing rozlišujeme na tři formy, a to dle toho, kdo ho vykonává (Matoušková, 2020).

a) Bossing – tato podoba mobbingu je vykonávána nadřízeným. Může se jednat o zadávání úkolů, které není reálné splnit, ať už z časového hlediska nebo když pracovníkovi záměrně nadřízený neposkytne dostatek informací k jeho splnění.

b) Staffing – tuto formu mobbingu provádí podřízení pracovník. Zde se může jednat o zpochybňování odborných kompetencí, dosaženého vzdělání, posmívání a pomluvy.

c) Mobbing na stejné úrovni – jedná se o mobbing mezi kolegy.

3 Představení organizace Centrum seniorů Mělník

V této části si představíme organizaci Centrum seniorů Mělník. Dozvíme se, kdy a co předcházelo jejímu založení, zanalyzujeme si firemní prostředí a kulturu. Následující informace jsou podloženy webovými stránkami Centra seniorů Mělník a výroční zprávou 2020.

3.1 Historie společnosti

Příspěvková organizace Centrum seniorů Mělník byla založena k 1.5.2000 na základě rozhodnutí zastupitelstva města Mělník, které bylo vydáno 27.04.2000. Cílem založení organizace bylo sjednocení sociálních služeb, jako jsou kluby důchodců domy s pečovatelskou službou, pod jednu organizaci.

Původními plány bylo vystavět domov důchodců namísto bývalých vojenských subjektů v Byšicích. Ve finále se tak neučinilo a domovy důchodců se měly vystavět rovnou tři, a to v Mělníku, v Neratovicích a ve Mšeně. Výstavbu realizovala firma Bostas, s.r.o. Mladá Boleslav.

Od září 2000 se do domova důchodců začali stěhovat první klienti. V té době se o 108 obyvatel domova důchodců staralo 56 zaměstnanců.

V roce 2007 nastal zlom z důvodu nového zákona č. 108/2006Sb., o sociálních službách, který zrušil penzióny pro důchodce a z toho vznikl domov pro seniory.

3.2 Charakteristika společnosti

Centrum seniorů Mělník je příspěvkovou organizací a jejím zřizovatelem je město Mělník. Skládá se ze dvou budov, Domov Ludmila a Domov Penzion. V rámci těchto dvou budov fungují dle platného zákona č. 505/2006 Sb., dva domovy pro seniory, odlehčovací služba, domov se zvláštním režimem neboli Vážka a terénní pečovatelská služba, která zajišťuje péči seniorům žijícím ve dvou městských domech, nebo seniorům v domácí péči. Organizační struktura se skládá z 6 úseků, jimiž jsou:

1. personální a mzdová agenda,
2. úsek zdravotní a přímé péče,
3. aktivizační úsek,
4. úsek terénní pečovatelské služby,
5. ekonomický úsek,

6. provozní úsek,
7. stravovací úsek.

3.3 Personální činnosti v organizaci

Pro personální a mzdové činnosti v Centru seniorů Mělník je speciálně zřízen samostatný úsek – Personální a mzdová agenda. Tento úsek má na starosti veškerou mzdovou agendu od vzniku pracovního poměru až do ukončení pracovního poměru. Měsíčně sbírá podklady pro výpočet mezd, kontroluje správnost docházky, přepočty dovolených, bonusy a prémie. Současně vede v patnosti osobní údaje všech zaměstnanců, opravuje změny. Pro zajištění přehlednosti vede na každého zaměstnance spis, kde jsou již zmíněné osobní údaje a další dokumenty, které se na daného zaměstnance vztahují. Kromě těchto pravidelných měsíčních úkonů provádí roční uzávěrku, roční zúčtování daně z příjmu. V rámci těchto úkonů komunikuje s příslušnými úřady či s pojišťovnou.

Personální úsek v Centru seniorů Mělník se stará především o vyhledávání a nábor nových zaměstnanců. Zodpovědnou osobou za personální úsek je personální manažer. Ten se stará o vzdělávací systém ve firmě jako školení či kurzy. Tvoří plány obsazování pracovních míst. Je jakýmsi spojencem mezi organizací a uchazeči, jelikož připravuje inzeráty ať už na online platformy či v tištěné podobě. Mezi další činnosti patří hodnocení a odměňování pracovníků, poradenství a dohled na dodržování pravidel práce na konkrétních úsecích.

3.3.1 Získávání pracovníků

Při získávání pracovníků CSM zveřejňuje pracovní nabídky na Úřadu Práce, na Facebook a na webových stránkách. Pro hůře obsaditelná místa volí organizace pracovní portály, konkrétně Jobs.cz. Samotnému podání inzerátu předchází proces přípravy inzerátu a prezentace organizace. V této fázi musí organizace sdělit, o jakou pracovní pozici se jedná a k tomu nadefinovat vhodné požadavky, většinou ve spolupráci s vedoucím daného úseku. V okolí města Mělník je trh práce v této oblasti poměrně konkurenceschopný, takže otázkou zůstává „Jak zaujmout potenciální uchazeče o zaměstnání, aby si vybral právě nás?“ V momentě, kdy se podaří organizaci správně umístit a upozornit na volná pracovní místa, následuje vyfiltrování vhodných uchazečů. První třídění uchazečů

proběhne na základě zaslání životopisu, který se porovná se stanovenými požadavky, které jsou u každé pozice odlišné. Kupříkladu u pozice zdravotní sestry je stanoveno minimálně středoškolské vzdělání ukončené maturitním vysvědčením a určitá specializace. Poté následuje oslovení potenciálního uchazeče/ky o novou práci a pozvánka na výběrový rozhovor.

Obrázek 1 - Příklad inzerátu na volné pracovní místo

Volné pracovní místo – Všeobecná / praktická sestra

Příspěvková organizace města Mělníka, Centrum seniorů Mělník, poskytující sociální služby přijme nové perspektivní spolupracovníky na pozici: VŠEOBECNÁ / PRAKTICKÁ SESTRA Požadujeme: odbornou způsobilost dle zák.č. 96/2004 Sb. ochotu podílet se na prestiži pracoviště trestně bezúhonnost zdravotní způsobilost znalost práce na PC – Microsoft Office a Cygnus 2 výhodou, nikoli však podmínkou (rádi zaučíme) Očekáváme: laskavý a empatický přístup ke klientům i pracovnímu kolektivu vstřícnost a ochotu učit se novým věcem schopnost práce v týmu komunikační dovednosti odpovědnost a spolehlivost odolnost vůči stresu radost z práce, úsměv na tváři a příjemné vystupování Nabízíme: nástup možný ihned nebo dohodou práce v nepřetržitém provozu ve 12

[VÍCE »](#)

13 září, 2021 • Žádné komentáře

Zdroj: webové stránky Centra seniorů Mělník

3.3.2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků v Centru seniorů Mělník probíhá primárně na bázi výběrového pohovoru. Uchazeče, který se hlásí na pracovní místo, osloví manažer daného pracovního úseku, prostřednictvím emailu a sjedná s ním schůzku, kdy proběhne zmíněný výběrový rozhovor. Výběrový rozhovor obecně začíná zodpovězením základních otázek, které si kladou za cíl člověka hlouběji poznat. Dochází zde i k poznání komunikačních dovedností. Po rozhovoru následuje sdělení zásadních informací týkající se dané oblasti. Když vedoucí pohovoru spatřuje, že si uchazeč vede dobře, začne potenciálního pracovníka seznamovat s prostředím. Obecně v celém SSMM (Sociální služby Města Mělníka) lze říct, že platí zvýšená hygienická opatření, ve zdravotním a pečovatelském úseku směnný provoz, na který manažeři příslušných odvětví upozorňují předem. Uchazeč je v této fázi seznámen, jak s benefity dobře odvedenou prací, tak s eventy, které se v průběhu roku konají. Jedná se o firemní večírky, ale také o akce, které se pořádají pro klienty. Díky těmto informacím získává pracovník povědomí o firemní kultuře. Poslední fází výběru pracovníka je rozhodnutí o nejvhodnějším kandidátovi. Ten je o přijetí na pracovní místo informován telefonicky.

3.4 Průběh procesu adaptace v Centru seniorů Mělník

Už při výběrovém rozhovoru, kdy je zjevné, že je uchazeč vhodný pro pracovní pozici, probíhá stručná adaptace na firemní prostředí. Po přijetí následuje přidělení mentora, který dohlíží na to, že se adaptace ubírá správným směrem. Proces adaptace je doprovázen adaptačním plánem, který je v organizaci relativně novinkou. Adaptační plán je sepsán pro každý úsek jednotlivě. Tento má listinnou podobu, kde v záhlaví jsou základní údaje o zaškolovaném zaměstnanci, oddělení, kam nastupuje a datum nástupu. Podepisuje ho školitel a v případě všeobecné zdravotní sestry staniční sestra, v ostatních odděleních bude podpis jiného odpovědného manažera. Po skončení adaptačního procesu se do záhlaví též vypisuje délka trvání. Nový pracovník je vždy představen paní ředitelce, která má díky tomu přehled o nových zaměstnancích. Je zde kladen důraz na zaškolení pracovníků především na práci a na komunikaci s klienty. V první části adaptačního plánu zvané „Základní část“ probíhají seznámení s následujícími:

- seznámení se školitelem, manažerem, který zodpovídá za daný úsek,
- vytyčení cílů a představ,
- popis pracovního místa a pracovní náplně,
- etický kodex, povinnost mlčenlivosti,
- školení BOZP, PO a BL,
- seznámení s organizačním řádem, provozním řádem a domácím řádem CSM,
- hygienicko – epidemiologický řád,
- směrnice OOPP,
- právní a hmotná odpovědnost,
- celoživotní vzdělávání, odborné semináře.

Výše vyjmenované probíhají zejména první den po nástupu na pracovní místo, další dny se pokračuje s evakuačním plánem, harmonogramem práce, organizací a provozem oddělení, dokumentací, pravidly správného podávání hlášení, pracovními úrazy, prevence infekce, seznámení s vnitřními předpisy a oborovou legislativou, bezpečné nakládání s kontaminovanými a ostrými předměty. Na závěr jsou seznámeni s informačním systémem Cygnus 2. Další dny se již postupuje se specializovanějšími úkony.

Pro kvalitnější adaptaci noví zaměstnanci zpočátku dochází pouze na ranní směny. To vede k tréninku především rutinních záležitostí. Tento proces trvá zhruba 3 týdny, poté může pracovník postoupit na denní směny, postupně na noční, odpolední a finální fází jsou víkendové služby.

4 Empirický výzkum

4.1 Cíle výzkumu

Empirická část této práce si klade za cíl analyzovat procesy v oblasti HR (Human Resources) v organizaci Centrum seniorů Mělník. Konkrétně se tato část výzkumu zabývá získáváním zaměstnanců, výběrem zaměstnanců, jejich adaptací a případnými důsledky způsobenými procesem adaptace. S ohledem na stanovené cíle byly zformulované dvě výzkumné otázky (VO):

VO 1: Je adaptační proces v organizaci Centrum seniorů Mělník řízen efektivně, tj. v souladu s aktuálními teoretickými poznatky?

VO2: Jsou noví pracovníci spokojeni s procesem adaptačního procesu?

4.2 Metodologie výzkumu

Výzkumná data byla sbírána prostřednictvím dvou metod – strukturovaného rozhovoru s Mgr. Lucií Fialovou, vedoucí úseku zdravotní a přímé péče, společně s paní Janou Luky, vedoucí personálního úseku. Druhou výzkumnou metodou byl dotazník určený zaměstnancům pracujícím v organizaci po dobu dvou a méně let.

Rozhovor obsahoval otázky zaměřené na nábor zaměstnanců a následnou adaptaci (otázky rozhovoru viz příloha č. 2).

Dotazník obsahoval 20 dotazů zaměřených opět na nábor zaměstnanců, na požadavky na vhodného kandidáta, adaptaci a její hodnocení. Uzavřené dotazy byly v případě potřeby doplněné o otázky otevřené (celý dotazník viz příloha č.3).

Tyto dvě metody byly zvoleny s cílem zjištění skutečností z obou stran pracovního poměru – ze strany zaměstnance, ze strany zaměstnavatele. Dotazník popisuje zkušenosti, názory a postoje zaměstnanců, rozhovor naopak vyobrazuje přístupy, metody a postoje zaměstnavatele. Pomocí těchto dvou metod se podaří vyfiltrovat klíčové informace k zavedeným procesům v této organizaci. Dotazník bude dále zpracován v programu MS Excel, kde jsou využity grafy pro znázornění odpovědí respondentů v uzavřených otázkách. Otevřené otázky budou znázorněny pomocí slovních komentářů, případně tabulky odpovědí.

4.3 Výsledky rozhovoru s Mgr. Lucií Fialovou a paní Janou Luky

První metodou výzkumu byl rozhovor s Mgr. Lucií Fialovou a paní Janou Luky, které jsou odpovědné za chod HR oddělení a byly ochotné zapojit se do empirického výzkumu. Obě pracovnice souhlasily s uvedením svých jmen v této bakalářské práci. Otázky 1-4 probíhaly ve spolupráci s paní Luky, otázky 5-12 zodpověděla

a popsala paní Mgr. Fialová. Struktura rozhovoru byla předem připravená. Průběh rozhovoru byl po odsouhlasení nahráván na diktafon a následně přepsán. Cílem rozhovoru bylo prozkoumat průběh náboru a získávání zaměstnanců, průběh adaptace a možné vzniklé problémy s ní spjaté.

1. Jaké přístupy a metody používáte při procesu získávání zaměstnanců?

Pí Luky: V procesu získávání zaměstnanců využíváme Úřad Práce, inzerce na webových stránkách a na Facebooku. U pozic, které jsou komplexnější a hůře obsaditelné, využíváme různé pracovní portály.

2. Máte stanovené požadavky na nové zaměstnance?

Pí Luky: Ano, máme. Pracovní pozice jsou různé, takže současně každá pozice má i ze zákona stanovené požadavky, např. pradelny, u kterých je vyžadováno ukončené základní vzdělání. Všeobecné sestřičky musí mít středoškolské vzdělání ukončené maturitním vysvědčením a určitá specializace. U pečovatelské služby se zaměřením na pobytové služby si uchazeč musí do 18 měsíců dodělat kurz pracovníka v sociálních službách, přičemž minimální dosažené vzdělání je stanoveno na středoškolské ukončené výučním listem.

3. Jsou podmínky pro všechny pracovní pozice stejné?

Pí Luky: Nejsou. Jsou zákonem stanovené pro každou pozici.

4. Využíváte při získávání pracovníků sociální sítě, příp. jaké?

Pí Luky: Ano, při procesu získávání pracovníků jsme ze sociálních platforem využili Facebook.

5. Jak probíhá výběrové řízení obecně?

Mgr. Fialová: Obecně lze říct jen to, že zájemci o pracovní místo zašlou životopis prostřednictvím emailu, dále už je kontaktuje vedoucí daného úseku. Pohovor

probíhá formou telefonního hovoru, kdy jsou zodpovězeny základní otázky na danou pozici, upozornění na zvýšený důraz hygienických opatření, zákaz nošení šperků a umělých nehtů. Následně další postup už závisí na poptávané pozici.

6. Jaké jsou rozdíly v průběhu výběrového řízení na různé pozice?

Mgr. Fialová: Konkrétně na pozice všeobecná sestra a pracovník přímé obslužné péče je pohovor veden formou rozhovoru, kdy se pokládají otázky typu: mají uchazeči nějakou praxi, případně jakou, jak dlouhou, jaké jsou důvody, že se ucházejí o to konkrétní místo. Když je evidentní, že se rozhovor ubírá správným směrem, tak uchazeče seznamujeme zkrátka s prostředím, jaké jsou naše požadavky, co očekáváme a nabízené benefity. U všeobecných sester není potřebná specializace, avšak minimálně ukončená střední škola s maturitním vysvědčením. U pracovníků přímé obslužné péče je požadováno základní vzdělání, žadatelé jsou přijati na pracovní místo bez praxe, ale pod podmínkou, že si dodělají do 18 měsíců kurz pracovníka v sociálních službách. Dále jsou poučeni o přísných hygienických podmínkách a o tom, že zpočátku budou jen v ranním provozu (3 týdny), později se přidá denní a noční ke konci procesu.

7. Máte vypracovaný plán adaptačního procesu? Pokud ano, popište jej prosím.

Mgr. Fialová: Ano. Adaptační plán je pro nás poměrně nová věc. Když byla covidová krize nebylo možné věnovat sto procentní pozornost adaptaci. Obecně první den je třeba nové pracovníky vesměs na všechny pozice seznámit s prostředím, s daným oddělením, seznámit s paní ředitelkou za účelem přehledu zaměstnanců, s novými kolegy a s pravidly BOZP. Dalších 14 dní až 3 týdny, které mají noví pracovníci pouze ranní směnu, se seznamují s rutinními úkoly. Další dny následují více specifické činnosti dané pro každý z úseků. Celý proces předpokládáme na dobu 3 měsíců. Pokud jde o pracovníka bez praxe nebo se jedná o pracovníka, který přechází z jiného Centra seniorů, může být adaptace i kratší.

8. Jaké metody a postupy se vám při procesu adaptace osvědčily?

Mgr. Fialová: První tři týdny ranní provoz, aby byl přítomen i mentor a byla zaučena nejobvyklejší rutina, na tom dále můžeme stavět s komplexnějšími úkoly. Po třech týdnech může nový pracovník začít denní směny. Dalším důležitým

bodem je nastavení jednotných pravidel a pokynů. Pokud nejsou nastaveny, nebude to fungovat. Za nás nejlepší metoda je vhodit nového pracovníka tzv. do vody. Ne přímo, aby plaval sám, ale aby byl přímo v provozu, vyzkoušel si různé situace a snažil se je s pomocí mentora, případně kolegů řešit. Stojíme si za tím, aby kromě mentora byl na směně s novým pracovníkem současně kolega ze stejného úseku, např. když bude nová všeobecná sestřička, aby na směně byly vždy dvě všeobecné sestry.

9. Věnujete pozornost jak adaptaci pracovní, tak adaptaci sociální?

Mgr. Fialová: Narovinu, bohužel ne. Z našeho pohledu to zatím v tomto kolektivu není vždy stoprocentně možné, ačkoliv bychom samozřejmě chtěli. Je to velmi individuální a záleží také na době nástupu nového pracovníka. Z naší strany se pořádají různé akce, např. večírky, posezení. Tam se personál baví, stmeluje, ale i zde se najdou lidé, kteří tyto pokusy odmítají a z různých důvodů se akce neúčastní. V době covidové pro nás ale bylo stěžejní, aby ti lidé nastoupili a co nejrychleji se zapracovali, jelikož byla krize, bylo málo pracovní síly a hodně práce.

10. S jakými problémy se v průběhu adaptace nových pracovníků obvykle setkáváte?

Mgr. Fialová: V oblasti pracovní adaptace se často setkáváme s tím, že lidé nejsou připraveni na směnný provoz, nebo si neumí představit, co to obnáší, poté jsou z toho překvapeni a odchází. Občas jsme spatřovali problém v komunikaci s klienty, která je poměrně specifická. Každý zaměstnanec si musí přijít, jak na to, aby byli všichni spokojeni. Vedení je důsledné na dodržování daných pravidel a postupů, stane se, že nový pracovník něco nespatřuje jako důležité, nebo cíleně něco „přehlédne“, protože mu to nepřijde relevantní, poté má pocit, že je na něj management přísný.

- *Jak je řešíte? V počátku to řešíme rozhovorem, proč jsou určitá pravidla potřebná. Důležité je komunikovat, odůvodnit, že některé věci jsou nastavené takto, nebo z druhé strany, jak by si pracovník danou problematiku představoval řešit po svém.*

11. Dochází na pracovišti k poruchám a nežádoucím jevům v oblasti mezilidských vztahů?

Mgr. Fialová: Bohužel občas se něco naskytne. Nikdy se tedy nejednalo o fyzickou šikanu, spíše se tady bavíme o žalování a o verbálních šarvátkách, kdy se prostě pracovníci lidově řečeno pošťekají. Měli jsme tu případ, kdy se dvě sestřičky verbálně napadaly na veřejnosti, přímo na chodbě. To už je závažnější, samozřejmě to vrhá špatné světlo, může to být klientům nepříjemné, nevypadá to dobře v očích návštěvníků. Vždy je třeba toto řešit včas a opět o tom mluvit. Nikdy se nejednalo o závažnější případ, většinou je to v takové té verbální rovině a je prostě třeba to včas podchytit a řešit.

12. Jak tyto problémy řešíte?

Mgr. Fialová: Řešíme to domluvou. Snažíme se chránit a filtrovat informace v jednotlivých úsecích, aby se nevynášely ven a zůstaly uvnitř.

Z provedeného rozhovoru plynou následující klíčové poznatky:

- V procesu získávání práce je využit Úřad Práce, inzerce na webových stránkách a na Facebooku.
- U komplexnějších pozic se při získávání využívají pracovní portály.
- Zaměstnanci jsou přijímáni na základě výběrového rozhovoru, nicméně v období COVID-19 byli zaměstnanci vybíráni operativně.
- Postup při výběrovém rozhovoru závisí na poptávaném pracovním místě.
- Adaptační plán má organizace vypracovaný, a to pro každou pozici zvlášť.
- Při procesu adaptace je každému novému pracovníkovi přidělen mentor.
- Organizace klade větší důraz na adaptaci pracovní než sociální.
- V oblasti pracovní mívají zaměstnanci potíž zvyknout si na směnný provoz.
- Organizace se místy potýká s problémy v mezilidských vztazích.
- Všechny vzniklé problémy se řeší nejprve rozhovorem.

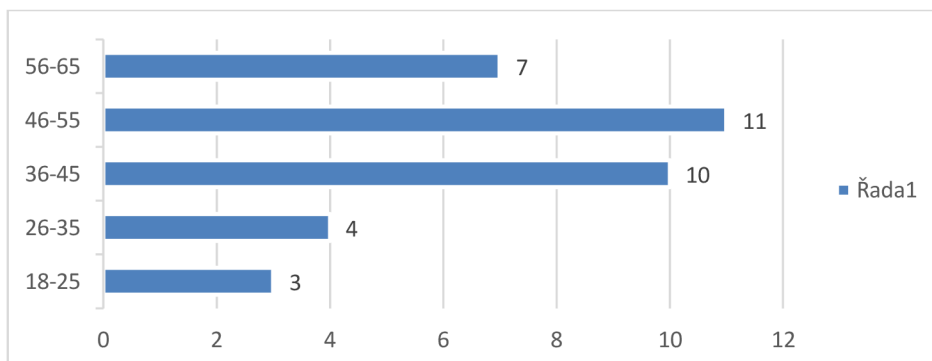
4.4 Výsledky dotazníkového šetření

Druhou výzkumnou metodu představovalo dotazníkové šetření, které proběhlo formou distribuce vytištěných dotazníků zaměstnancům Centra seniorů Mělník. Dotazovaní zaměstnanci v organizaci pracují 2 roky a méně. Adresáty dotazníku byly zaměstnanci pracující na různých pozicích, vyjma managementu. Dotazník vyplnilo 35 zaměstnanců z 50 oslovených, tj. celková návratnost činila 70 %.

Uzavřené otázky jsou znázorněny do grafů a doprovázeny komentářem, otevřené otázky jsou okomentovány dle příslušných odpovědí.

1. Váš věk?

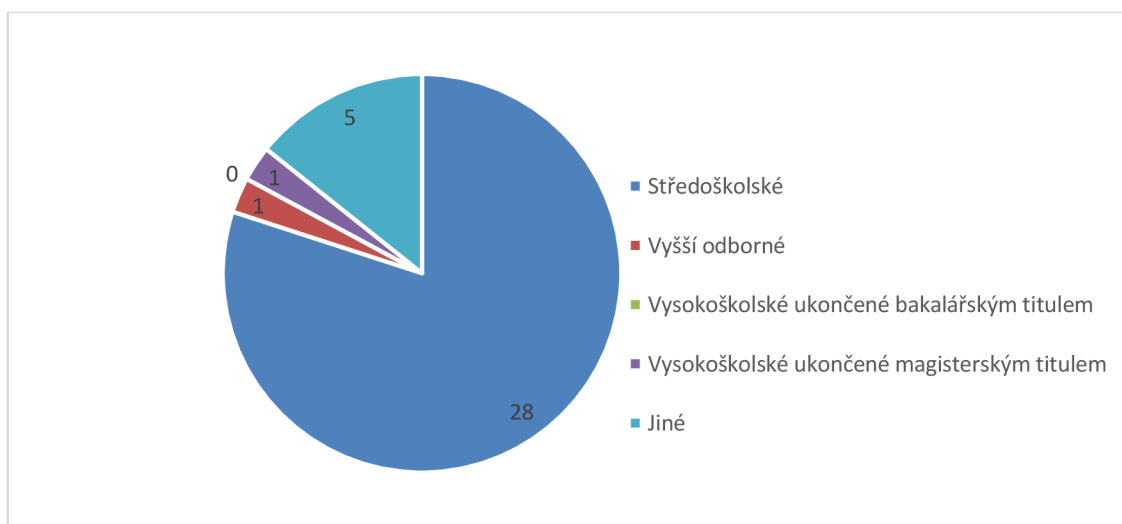
Graf č. 1 – Vyhodnocení otázky č. 1



Z tohoto grafu lze pozorovat, že 11 zaměstnanců v organizaci je věku 46-55 let. 10 pracovníků spadá do věkové kategorie 36-45. 7 dotazovaných zaměstnanců jsou ve věku 56-65. Zaměstnanci ve věku 26-35 jsou v zastoupení 4. Nejméně obsazenou kategorií jsou zaměstnanci ve věku 18-25 let.

2. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf č. 2 – Vyhodnocení otázky č. 2

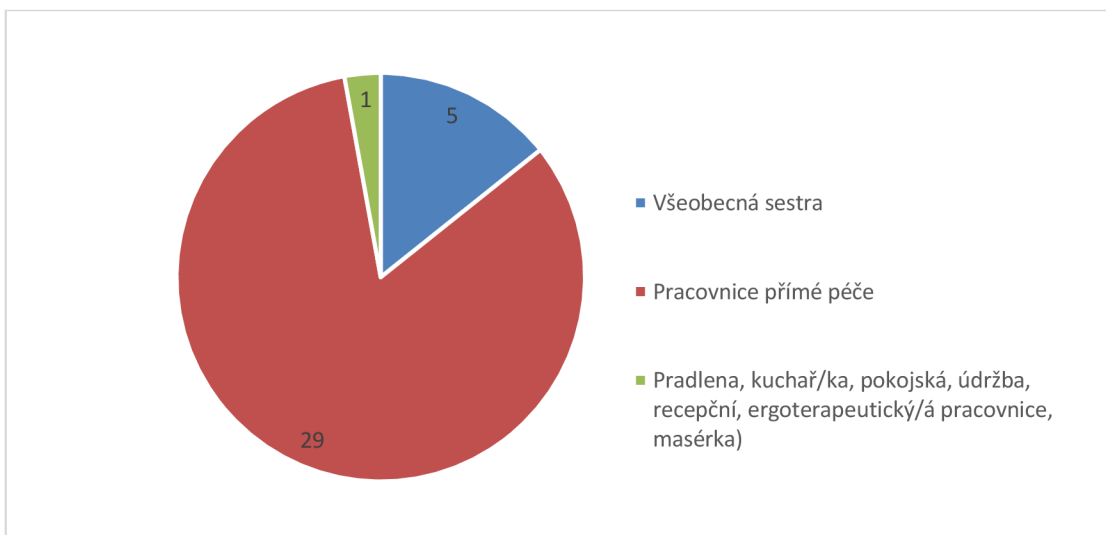


Zde můžeme pozorovat poměr nejvyššího dosaženého vzdělání. 28 dotazovaných zaměstnanců v organizaci má splněné středoškolské vzdělání. 5 zaměstnanců má

odpověď jiné, což může značit základní vzdělání, které je na některé pozice dostačující.

3. Na jakém pracovním místě pracujete?

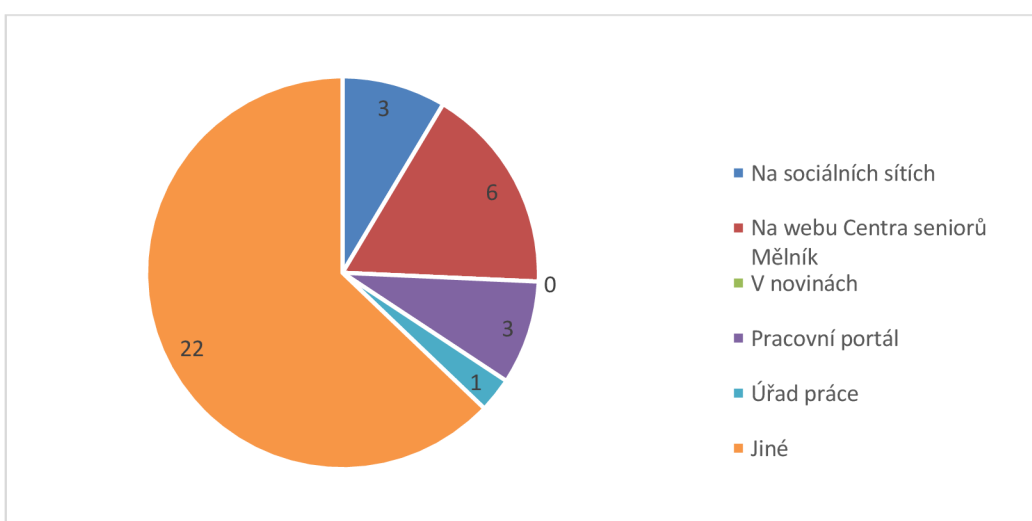
Graf č. 3– Vyhodnocení otázky č. 3



29 dotázaných zaměstnanců pracuje na pozici pracovnice přímé péče. 5 pracovníků působí na pozici všeobecné sestry a 1 zaměstnanec je na pozicích pradlena, kuchařka, pokojská, údržba apod.

4. Jak jste se dozvěděla o nabídce práce?

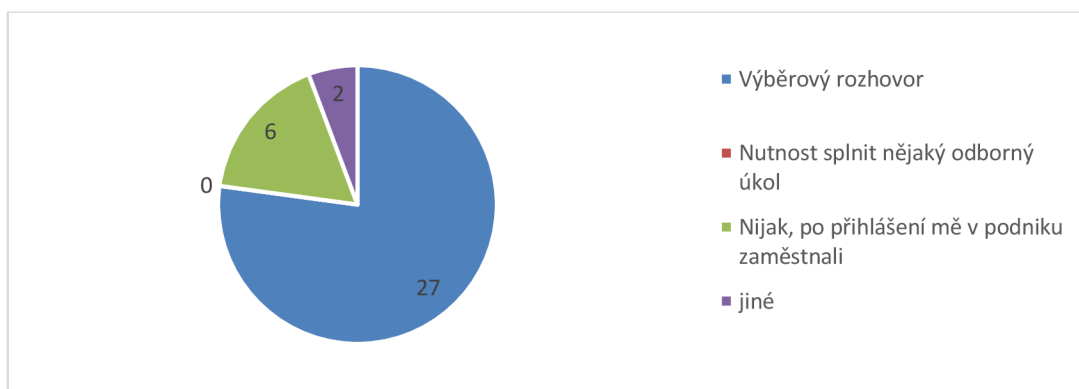
Graf č. 4 – Vyhodnocení otázky č. 4



Zde bylo cílem zjistit, jak se nejčastěji lidé dozvídali o nabídce práce. 22 lidí odpovědělo „jiné“ a po bližším prozkoumání bylo zjištěno, že se tito o práci dozvěděli přes své známé a kamarády. 6 zaměstnanců se o nabídce práce dozvědělo prostřednictvím webových stránek Centra seniorů Mělník. 3 lidé četli inzerát na sociálních sítích.

5. Jak probíhalo výběrové řízení?

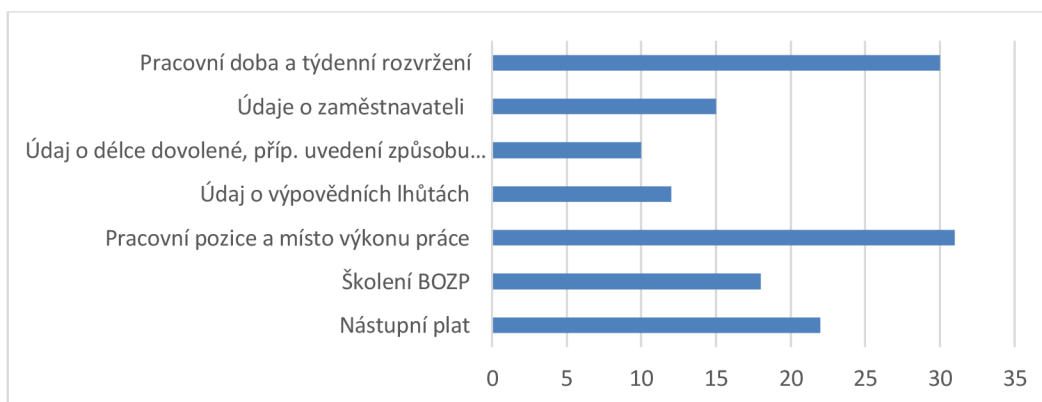
Graf č. 5 – Vyhodnocení otázky č. 5



22 zaměstnanců absolvovalo výběrový rozhovor, 6 pracovníků odpovědělo, že byli přijati přímo po přihlášení, což odkazuje na období COVID-19, kdy byl v CSM akutní nedostatek zaměstnanců a muselo se jednat operativně.

6. Označte, které pracovněprávní náležitosti byly s Vámi projednány (lze vybrat více možností)

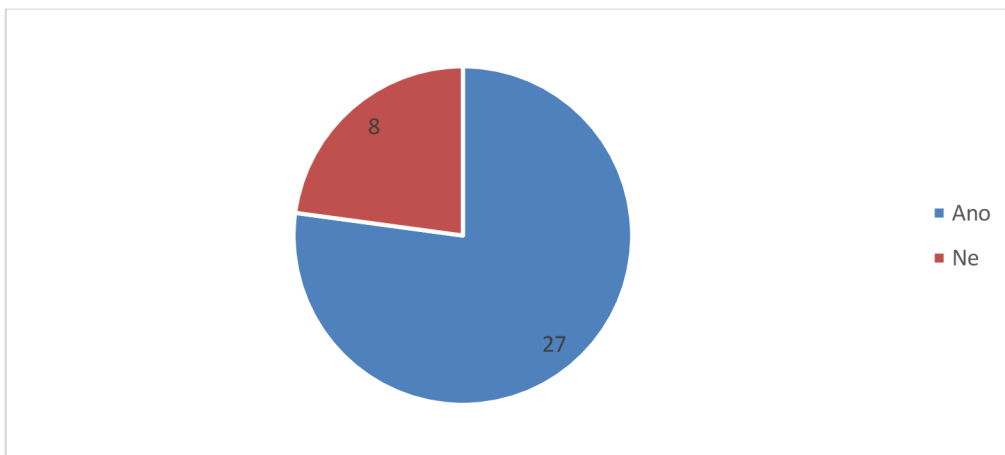
Graf č. 6 – Vyhodnocení otázky č. 6



Zde jsou odpovědi zaznamenány ve skupinovém pruhovém grafu pro lepší přehlednost. Zaměstnanci zde volili více různých možností. Dle grafu je vidět, že nejčastějšími probíranými náležitostmi jsou: pracovní pozice a místo výkonu práce, dále pracovní doba a týdenní rozvržení.

7. Odpovídalo Vaše vzdělání požadavkům nové pracovní pozice?

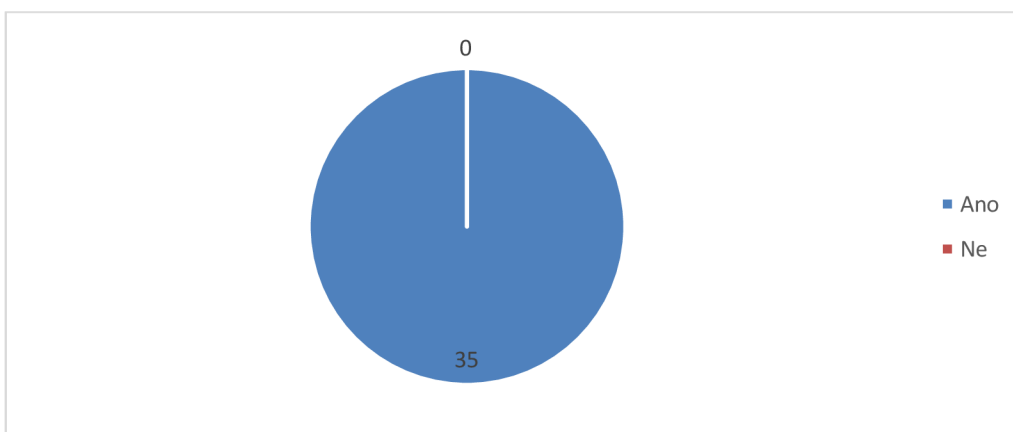
Graf č. 7– Vyhodnocení otázky č. 7



27 zaměstnanců mělo již při nástupu na nové pracovní místo požadované vzdělání, 8 respondentů si muselo vzdělání následně doplnit.

8. Proběhlo po nástupu na pracovní místo úvodní školení?

Graf č. 8– Vyhodnocení otázky č. 8

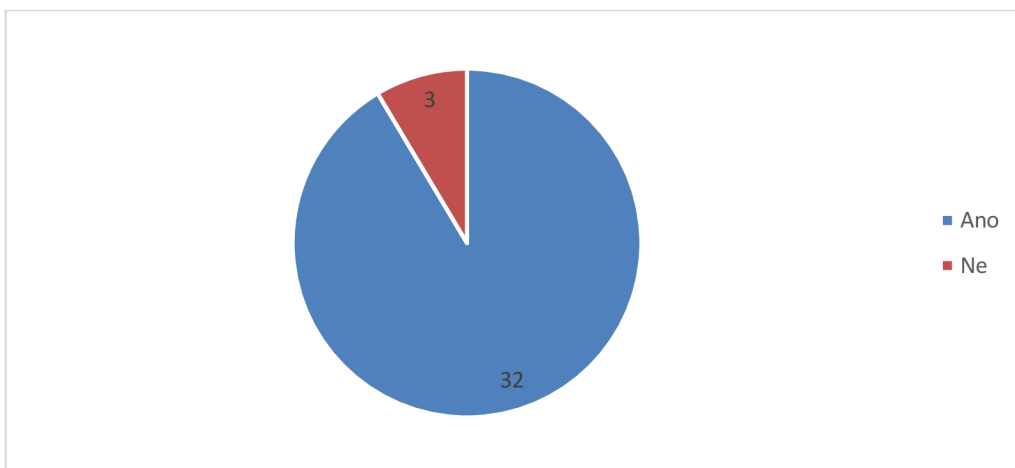


Jak již můžeme vidět, u všech dotazovaných zaměstnanců, v našem případě 35, proběhlo školení. U kladných odpovědí jsme se ještě dotazovali, o jaké školení se

jednalo. 25 zaměstnanců odpovědělo, že proběhlo školení BOZP, 10x byla tato otázka nezodpovězená.

9. Považujete jej za efektivní?

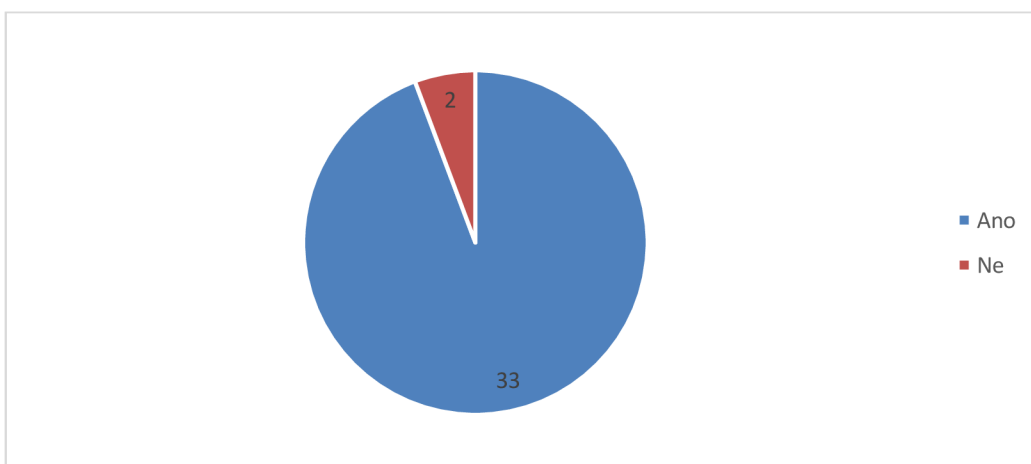
Graf č. 9 – Vyhodnocení otázky č. 9



Jelikož u všech dotazovaných proběhlo školení před nástupem na novou pracovní pozici, bylo na místě zjistit, zda zaměstnanci vnímají školení jako efektivní. 32 zaměstnanců jej považuje za efektivní, pro 3 zaměstnance bylo neefektivní. Dále zde byla položena otázka, co bylo na školení nevyhovující, nicméně tato nebyla zodpovězena.

10. Byl Vám přidělen zkušený kolega, aby Vám usnadnil nástup?

Graf č. 10 – Vyhodnocení otázky č. 10



Kladnou odpověď zvolila 33 dotazovaných pracovníků. Dvěma lidem tento kolega přidělen nebyl.

11. S Jakými problémy jste se po nástupu do nové práce potýkala?

Následující otázky vč. této byly otevřené. 26 zaměstnanců odpovědělo, že se s žádnými problémy nepotýkalo. 5 zaměstnanců mělo problémy zvyknout si na noční směny a dvanácti hodinový provoz. 2 lidé se potýkali s nepříjemným kolektivem. Dalším zmiňovaným problémem bylo velké množství klientů Centra seniorů, kteří mají individuální potřeby a je k nim třeba speciální přístup.

12. Jak jste tyto problémy řešil/a?

U zaměstnanců, kteří se při nástupu setkali s nějakými problémy jsme se dotazovali, jak je řešili. 7 respondentů odpovědělo, že problémy nijak neřešili a spíše je vyřešil čas. 2 zaměstnanci byli převedeni na jiné oddělení, kde se situace zlepšila.

13. Podporovalo Vás při tom vedení a kolegové na pracovišti?

Všichni zaměstnanci, kteří se s problémy setkali odpověděli, že měli podporu od vedení a kolegů. Mezi těmito se nenašel nikdo, kdo by odpověděl negativně.

14. Narážíte na nějaké problémy doposud?

Za nejčastější překážku je považovaná práce s počítačem. Tuto překážku ve svých odpovědích zmiňuje 5 lidí.

15. Jak rychle jste se sžil/a s prací?

Nejčastější odpovědí je obecná odpověď „rychle“, takto je v dotazníku odpovězeno 17x. Naopak „pomalu“ odpověděli 4 lidé. 6 zaměstnanců, kteří již měli o práci povědomí, tzn., přecházeli z jiného centra seniorů, nebo z jiného oddělení, se sžilo s prací hned. Několikrát se zde i vyskytla odpověď „Do měsíce“ či „Do tří měsíců“. Po jednom zaměstnanci byla odpověď „Postupně časem“ a „6 měsíců“

16. Jak rychle jste se sžil/a s kolegy?

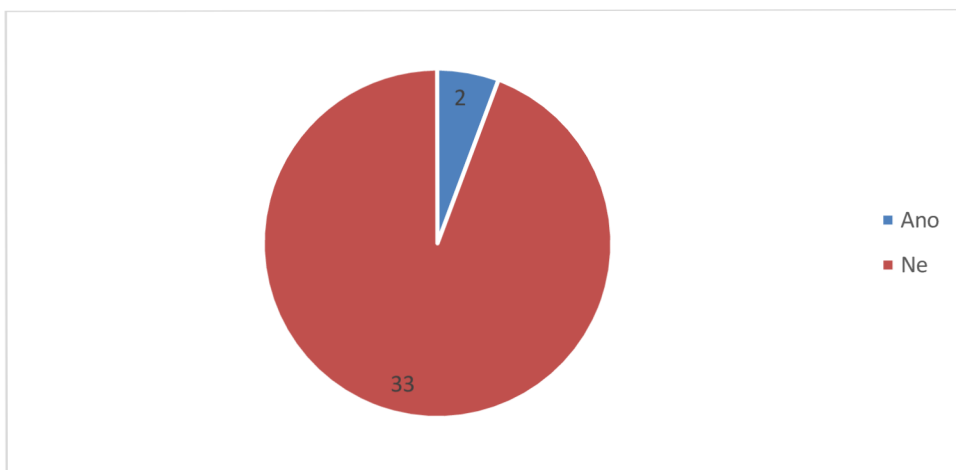
23 zaměstnanců se s kolegy sblížilo rychle, 6 zaměstnanců odpovědělo, že se sžili s kolegy hned a mají kamarádské vztahy dodnes. Dalšími odpověďmi bylo: dva týdny, do měsíce, do 14 dnů, poměrně rychle a do 12 měsíců. 2 lidé se sžili s kolegy pomalu.

17. Co jste se naučil/a nejrychleji?

15 zaměstnanců se nejrychleji naučilo způsob, jak komunikovat s klienty a jak o ně pečovat. 2 lidé odpověděli, že se nejrychleji naučili pečovat o osobní hygienu klientů. 3 respondenti již práci znali a 13 lidí se nenaučili nejrychleji nic.

18. Setkal/a jste se na pracovišti s nějakými negativními jevy (např. šikana, vydírání, osobní útoky apod.)?

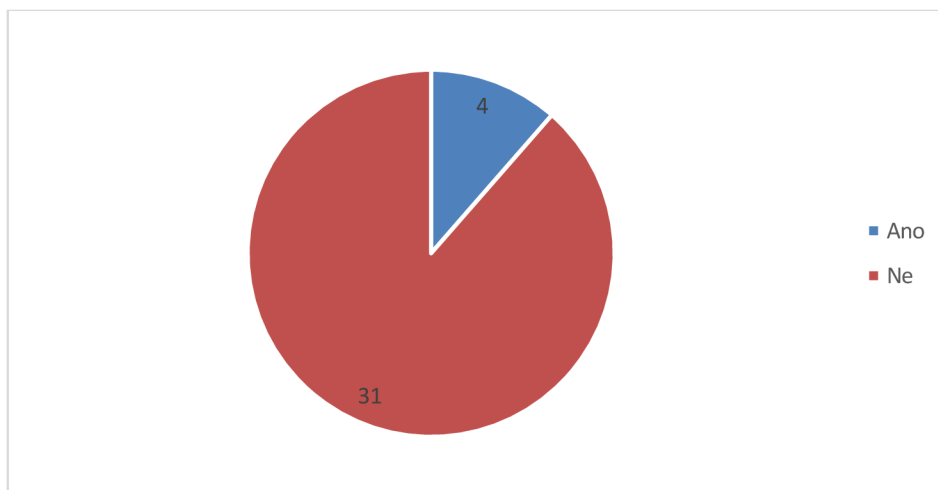
Graf č. 11 – Vyhodnocení otázky č. 18



Z grafu vyplývá, že 33 respondentů se nesetkalo s negativními jevy na svém pracovišti. 2 zaměstnanci se setkali s osobními psychickými útoky na svou osobu (např. šíření pomluv).

19. Využívá Váš zaměstnavatel některá preventivní opatření zaměřená na prevenci výskytu negativních jevů na pracovišti?

Graf č. 12– Vyhodnocení otázky č. 19



Dle 31 zaměstnanců se zaměstnavatel snaží pomocí různých preventivních opatření zamezit výskytu negativních jevů. Jedná se o teambuildingy a schránku důvěry. 4 lidé odpověděli negativně.

20. Co byste doporučil/a ke zlepšení procesu adaptace nových pracovníků?

Tab. 1 – Doporučení zaměstnanců ke zlepšení procesu adaptace

Více komunikovat	7
Více spolupracovat a komunikovat s kolegyněmi	3
Více empatie	1
Vstřícnost a ochotu pomoci stávajících pracovníkům	3
Dobrá nálada a úsměv na tváři	3
Více času na proces adaptace, mnohdy ho je nedostatek a může to být stresující, který může vést ke špatnému zaučení a k negativnímu procesu adaptace	4
Ochotu a trpělivost zaškolit nové pracovníky	4
Klid, pohodu a sebedůvěru, že práci zvládnu	1
Více trpělivosti	2
Nic, vše je v pořádku	7

Zde jsou výsledky otázky prezentovány pro větší přehlednost v tabulce. 7 zaměstnanců se zde shoduje na tom, že je buď vše v pořádku, nebo že je třeba

více komunikovat. Souhrnně všechny odpovědi naznačují, že je třeba zlepšit přístup k novým pracovníkům.

4.5 Shrnutí výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení efektivity adaptačního programu

Z provedeného výzkumu plynou následující klíčové poznatky:

Seznam pozitiv:

- Nemá-li kandidát potřebné školení/vzdělání pro danou pozici, má možnost si ho do určité doby po nástupu na pracovní místo dodělat.
- Již při výběrovém pohovoru (pokud se ubírá správným směrem) jsou zaměstnanci seznámeni s prostředím a základními pravidly práce.
- Adaptační plán je sestavený pro každou pozici individuálně, dle své povahy a obsahuje veškeré důležité úkony, které proběhnou od prvního dne v zaměstnání.
- Novým zaměstnancům je přidělen mentor pro usnadnění nástupu do nového zaměstnání.
- Na počátku pracovního poměru probíhá školení BOZP.
- Při řešení problémů mají zaměstnanci oporu v managementu.
- Zaměstnavatel využívá jako preventivní opatření schránky důvěry a teambuildingy.

Seznam zjištěných nedostatků:

- Při procesu přijímání zaměstnanců nejsou ve všech případech probrány všechny zákonné náležitosti.
- Nedostatek času věnovat se novým pracovníkům.
- Absence mimopracovních aktivit.
- Malé množství dalšího vzdělávání.
- Novému zaměstnanci není poskytnutá zpětná vazba k adaptačnímu procesu.

Na základě uvedených zjištění lze formulovat odpovědi na obě výzkumné otázky:

Odpověď na VO 1: Je adaptační proces v organizaci Centrum seniorů Mělník řízen efektivně, tj. v souladu s aktuálními teoretickými poznatky?

Adaptační proces v Centru seniorů Mělník je nově postaven na adaptačním plánu, který zohledňuje všechny potřebné náležitosti tvorby efektivního adaptačního plánu. Před adaptačním procesem je každému zaměstnanci přidělen mentor, který mu usnadňuje nástup do organizace a celý proces vede. Od prvního dne se postupuje dle adaptačního plánu. Přestože je adaptační proces v CSM řízen celkově dle aktuálních teoretických poznatků, vyskytují se v něm náměty na změny a další zkvalitnění (viz výše).

Odpověď na VO 2: Jsou noví pracovníci spokojeni s procesem adaptačního procesu?

Někteří pracovníci mají k průběhu adaptace kritické připomínky (viz výše). O celkové spokojenosti se tudíž nedá hovořit.

S ohledem na základní poznatky plynoucí z výzkumu a odpovědi na obě výzkumné otázky, lze vedení organizace Centrum seniorů Mělník navrhnout následující opatření zaměřená na zvýšení efektivity řízení adaptačního procesu.

Organizaci lze doporučit vytvoření instruktážních manuálů. To může výrazně usnadnit proces a šetřit čas. Tento manuál si může nový pracovník pročíst a nastudovat ve svém volném čase.

Nedostatky byly identifikované rovněž v oblasti sociální adaptace. K jejich odstranění by mohly vést následující opatření:

- teambuildingy,
- společná posezení (neformální porady) 1x týdně,
- společné oslavy svátků (např. Vánoce) a výročí (např. kulaté narozeniny, den založení centra). Zde musejí mít zaměstnanci pocit, že se skutečně mohou svěřit.

Další návrhy se týkají malého množství školení a možností dalšího vzdělávání. V dané oblasti lze doporučit:

- Zavést pravidelná školení v oblasti poskytování péče.
- Zavést školení zaměřená na rozvoj IT dovedností.
- Zavést kurzy zaměřené na psychologii komunikace.

- Provést dodatečnou anketu zaměřenou na požadavky pracovníků v oblasti dalšího vzdělávání a rozvoje.

Adaptační plán je ve své podstatě sestaven v pořádku, ale bylo by na místě adaptaci věnovat více času a úsilí, a to nejen v samotném průběhu adaptace, ale také na konci, kdy je třeba si celý proces zhodnotit. Hodnocení a zpětná vazba na adaptaci je nezbytnou součástí, která by neměla být vynechávána. Tato část může probíhat formou rozhovoru mezi mentorem, odpovědnou osobou za dané oddělení a proškoleným pracovníkem, další variantou je dotazník, kde by byly nastaveny otázky, které by prověřily, zda adaptace proběhla správně.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zanalyzovat a následně zhodnotit procesy v oblasti získávání a adaptace v organizaci Centrum seniorů Mělník. Teoretická část, jež je opřena o informace a poznatky z literatury, vymezila a definovala základní pojmy řízení lidských zdrojů, postupy a metody získávání a nábory zaměstnanců a charakterizovala adaptační proces, adaptační plán a finální zhodnocení adaptačního procesu. Důležitým bodem této práce bylo porovnat získané teoretické znalosti na příkladu organizace z praxe.

V praktické části byly užity informace z předchozí teoretické části a tyto sloužily jako podkladová data pro tvorbu rozhovoru a dotazníku. Za pomoci provedeného výzkumu formou rozhovoru a dotazníkového šetření, byl analyzován proces získávání, nábory a následné adaptace nového pracovníka.

Na základě toho byly získány potřebné informace o těchto procesech, které byly vyhodnoceny. Závěrem byla doporučena vhodná opatření k nápravě některých vzniklých problémů. Celkově by se dalo říct, že v organizaci většina věcí a procesů funguje správně, při hlubším zkoumání jsou ovšem zjevné některé nedostatky. Těmito nedostatky jsou v případě organizace Centrum seniorů Mělník nedostatečná školení, více se věnovat novým pracovníkům, více času na adaptaci jak sociální, tak pracovní, problémy s užíváním PC, neprovádí se závěrečné hodnocení procesu adaptace.

Na základě uvedených zjištění byla navržena následující opatření:

- vytvoření instruktážních manuálů pro nově nastupující,
- pro oblasti sociální adaptace:
 - o teambuildingy,
 - o společná posezení (neformální porady) 1x týdně,
 - o společné oslavy svátků (např. Vánoce) a výročí (např. kulaté narozeniny, den založení centra).
- V oblasti absence školení:
 - o Zavést pravidelná školení v oblasti poskytování péče.
 - o Zavést školení zaměřená na rozvoj IT dovedností.
 - o Zavést kurzy zaměřené na psychologii komunikace.

- Provést další anketu zaměřenou na požadavky pracovníků v oblasti dalšího vzdělávání a rozvoje.

Celkově lze ovšem přístup vedení organizace k adaptaci pracovníků hodnotit pozitivně. Vzhledem k tomu, jak operativně muselo vedení jednat v době COVID-19, kdy se organizace potýkala s akutním nedostatkem zaměstnanců a současně s totálním vyčerpáním stávajících zaměstnanců, se ze situace dostala organizace dobře a opět najíždí na systém. Nový management zajišťuje přínos moderních postupů a procesů, které jsou bezesporu v této době třeba.

Seznam literatury

Knihy a monografické publikace:

FRISCHMANN, P. -- ŽUFAN, J. *Personalistika ve službách*. 1. vyd. Wolters Kluwer, 2017. 217 s. ISBN 978-80-7552-714-1.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MATOUŠKOVÁ, I. *Psychologie práce, organizace a řízení pro prezenční a kombinovanou formu studia*, 1. vyd., ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s., 2020, 105 s. ISBN 978-80-7654-005-0.

NOVÝ, I. -- BEDRNOVÁ, E. -- JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-239-0.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*, 2. aktualizované a doplněné vydání. U Průhonu 22, 170 00 Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

TAYLOR, S. -- ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Velká Británie: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí.: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ. *Sociologické aspekty managementu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. Sociologie (Grada). 200 s. ISBN 978-80-247-2792-9

Webové stránky:

Centrum seniorů Mělník [online]. Copyright 2021. [cit. 20.10.2021]. Dostupné z <http://www.webtest1.cz/ssmm/>.

Kvalita jednoduše [online]. Copyright 2021. [cit. 19.09.2021]. Dostupné z http://kvalita-jednoduse.cz/adaptacni_proces/.

Tajemství adaptace [online]. Copyright 2021. [cit. 19.09.2021]. Dostupné z <https://www.aprofes.cz/tajemstvi-adaptace/>.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Příklad inzerátu na volné pracovní místo..... 27

Seznam tabulek

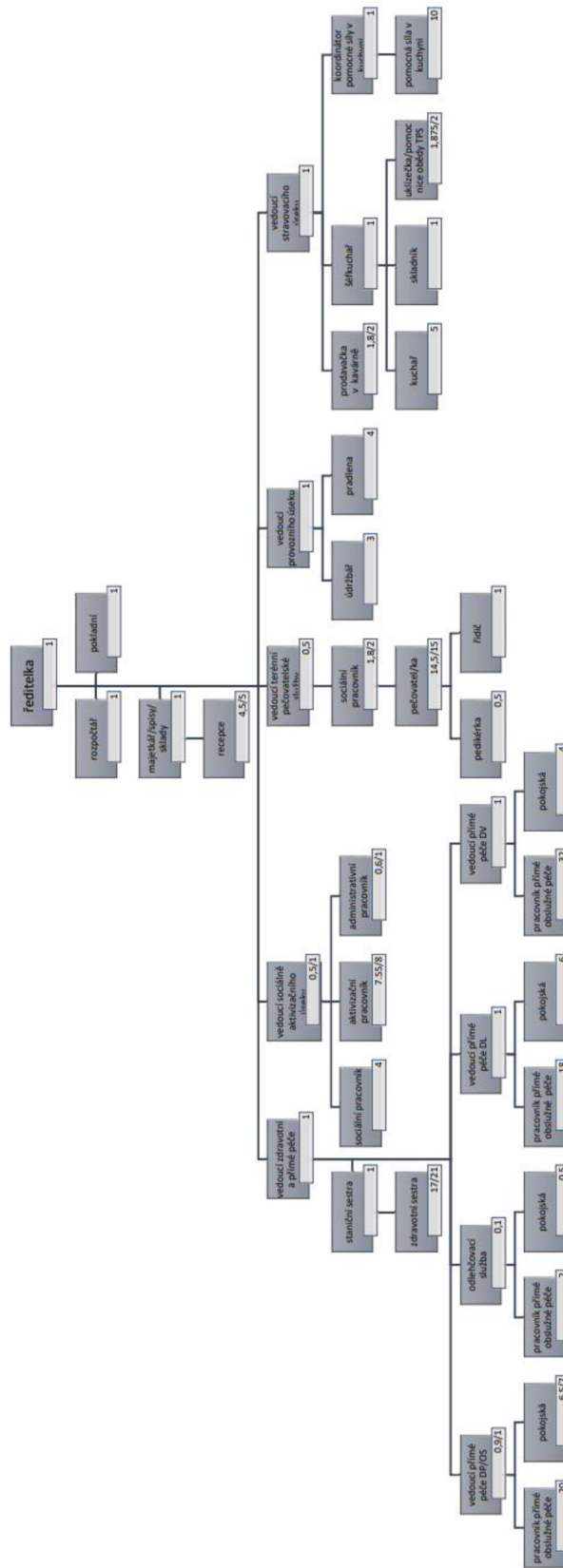
Tab. 1 Doporučení zaměstnanců ke zlepšení procesu adaptace 42

Seznam příloh

Příloha 1 Organizační struktura.....	51
Příloha 2 Rozhovor.....	52
Příloha 3 Dotazník.....	53

Příloha 1 Organizační struktura Centra seniorů Mělník

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA CENTRUM SENIORŮ MĚLNÍK od 1.9.2021



Příloha 2 Rozhovor

Rozhovor s Mgr. Lucií Fialovou a paní Janou Luky

1. Jaké přístupy a metody používáte při procesu získávání zaměstnanců?
2. Máte stanovené požadavky na nové zaměstnance?
3. Jsou pro všechny pracovní pozice stejné?
4. Pokud ne, co od lidí pracujících na různých pozicích očekáváte?
5. Využíváte při získávání pracovníků sociální sítě, příp. jaké?
6. Jak probíhá výběrové řízení obecně?
7. Jaké jsou rozdíly v průběhu výběrového řízení na různé pozice?
8. Máte vypracovaný plán adaptačního procesu?
9. Pokud ano, popište jej, prosím.
10. Pokud ne, jak obvykle adaptace nových pracovníků probíhá?
11. Jaké metody a postupy se vám při procesu adaptace osvědčily?
12. Věnujete pozornost jak na adaptaci pracovní, tak adaptaci sociální?
13. S jakými problémy se v průběhu adaptace nových pracovníků obvykle setkáváte?
 - a. Jak je řešíte?
14. Dochází na pracovišti k poruchám a nežádoucím jevům v oblasti mezilidských vztahů?
 - a. Pokud ano, k jakým?
15. Jak tyto problémy řešíte?

Příloha 3 Dotazník

Dotazník – Adaptace pracovníka v CS Mělník

Dobrý den, jsem studentkou posledního ročníku bakalářského studia na ŠKODA AUTO vysoké škole. Ráda bych Vás poprosila o vyplnění tohoto dotazníku, který mi bude nápomocný v praktické části bakalářské práce, která si klade za cíl analyzovat adaptační proces v organizaci Centrum seniorů Mělník. Závěrem bych Vás chtěla ubezpečit, že dotazník je 100% anonymní a čistě pro studijní účely.

Děkuji za Váš čas a za poskytnuté informace.

Barbora Pekárková

1) Váš věk

- a) 18-25
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46-55
- e) 56-65

2) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- a) Středoškolské
- b) Vyšší odborné
- c) Vysokoškolské ukončené bakalářským titulem
- d) Vysokoškolské ukončené magisterským titulem
- e) Jiné:

3) Na jakém pracovník místě pracujete?

- a) Všeobecná sestra
- b) Pracovnice přímé péče
- c) Pradlena, kuchař/ka, pokojská, údržba, recepční, ergoterapeutický/á pracovník/pracovnice, masérka

4) Jak jste se dozvěděl/a o nabídce práce? (Může být označeno i více odpovědí)

- a) Na sociálních sítích (Facebook, Instagram, LinkedIn, aj.)
- b) Na webu Centra seniorů Mělník

- c) V novinách
 - d) Pracovní portál (jobs.cz, indeed.com, aj.)
 - e) Jiné
- 5) Jak probíhalo výběrové řízení na Vaše pracovní místo?
- a) Výběrový rozhovor
 - b) Nutnost splnit nějaký odborný úkol
 - c) Nijak, po přihlášení mě v podniku zaměstnali
 - d) Jiné
- 6) Označte, které pracovněprávní náležitosti byly s Vámi při nástupu projednány. (Může být označeno i více odpovědí)
- a) Nástupní plat
 - b) Školení BOZP
 - c) Pracovní zařazení/pozice atd.
- 7) Odpovídalo Vaše vzdělání požadavkům nové pracovní pozice:
- a) Ano
 - b) Ne
 - Pokud ne, jaká školení/kurzy jste musel(-a) absolvovat?
- 8) Proběhlo po nástupu na pracovní místo úvodní školení?
- a) Ano
 - b) Ne
 - Co se v něm probíralo?
- 9) Považujete jej za efektivní?
- a) Ano
 - b) Ne
 - Pokud ne, co bylo nevyhovující?
- 10) Byl Vám přidělen/a zkušený/á kolega/kolegyně, aby Vám usnadnili nástup?
- a) Ano
 - b) Ne
- 11) S jakými problémy jste se po nástupu do nové práce potýkal/a?

12) Jak jste tyto problémy řešil/a?

13) Podporovalo Vás přitom vedení a kolegové na pracovišti?

14) Narážíte na nějaké problémy doposud? O co se jedná?

15) Jak rychle jste se sžil/a s prací?

16) Jak rychle jste se sžil/a s kolegy?

17) Co jste se naučil/a nejrychleji?

18) Setkal(a) jste se na pracovišti s nějakými negativními jevy (např. šikana, vydírání, osobní útoky apod.)?

a) Ano

b) Ne

- Pokud ano, o co se jednalo?
- Jak byla tato situace řešena?

19) Využívá Vás zaměstnavatel některá preventivní opatření zaměřená na prevenci výskytu negativních jevů na pracovišti (teambuilding, workshop, linka důvěry, závodní psycholog či psychoterapeut, aj.)?

a) Ano

b) Ne

- Pokud ano, uveďte konkrétní příklad.

20) Co byste doporučil/a ke zlepšení procesu adaptace nových pracovníků?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Barbora Pekárková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Řízení procesu adaptace v Centru seniorů Mělník		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	57		
POČET OBRÁZKŮ	1		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce se věnuje analýze procesu adaptace v organizaci Centrum seniorů Mělník. Cílem práce je posoudit metody a postupy při adaptaci v dané organizaci, určit možné problémy a následně navrhnout vhodná řešení. Práce je rozčleněna na dvě části-na teoretickou a praktickou. Teoretická část je rozdělena na dvě hlavní kapitoly – Řízení lidských zdrojů a Adaptaci nových pracovníků. Další kapitola představuje organizaci Centrum seniorů Mělník. Následuje praktická část, která popisuje cíle a metodiku výzkumu, následně na to navazuje rozhovor s HR manažerkami a Dotazník se zaměstnanci CSM. Poslední částí je vlastní návrh řešení na vzniklé nedostatky.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	<p>Řízení lidských zdrojů, nábor nového pracovníka, adaptace, adaptace pracovníka, adaptační proces, cíle adaptačního procesu, adaptační plán</p>		

ANNOTATION

AUTHOR	Barbora Pekárková		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Management of adaptation process in the Centrum seniorů Mělník		
SUPERVISOR	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	57		
NUMBER OF PICTURES	1		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	3		
SUMMARY	<p>This bachelor thesis analyses the adaptation process in the organization Centrum seniorů Mělník. The aim of the work is to evaluate the methods and procedures for adaptation in the organization, identify possible problems and then propose appropriate solutions. The thesis is divided into two parts – theoretical and practical. The theoretical part is divided into 2 main chapters – Human Resources Management and Adaptation of new employees to the organization. The next main chapter is the Presentation of the organization Centrum seniorů Mělník. The practical part follows, which initially describes the goals and methods of the research, followed by an interview with HR managers and a questionnaire with CSM employees. The last part is a proposal of solutions to the mistakes.</p>		
KEY WORDS	<p>Human resources management, recruitment, adaptation, adaptation of a new employee, adaptation process, goals of the adaptation process, adaptation plan</p>		