

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ

ANTROPOLOGIE

PROCES NÁBORU A NÁSTUPU NOVÉHO ZAMĚSTNANCE
VE ZDRAVOTNICKÉM ZAŘÍZENÍ

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Sabina Němcová

Vedoucí práce: doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.

Olomouc 2023

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma Proces náboru a nástupu nového zaměstnance ve zdravotnickém zařízení vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 27. března 2023

Podpis: Sabina Němcová, v.r.

Děkuji mému vedoucímu práce doc. Mgr. Miroslavu Dopitovi, Ph.D. za jeho trpělivost, věcné podněty a připomínky při vypracování práce.

Také děkuji Fakultní nemocnici Olomouc za poskytnuté informace, materiály a za umožnění výzkumu.

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. Sabina Němcová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Studijní program:	Andragogika
Studijní program obhajoby práce:	andragogika
Vedoucí práce:	doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.
Rok obhajoby:	2023

Název práce:	Proces náboru a nástupu nového zaměstnance ve zdravotnickém zařízení
Anotace práce:	Diplomová práce se zabývá procesem náboru a výběru nového zaměstnance ve zdravotnickém zařízení. Cílem diplomové práce je hodnotit adaptační proces nového zaměstnance na pozici všeobecná sestra (NLZP) na vybraných klinikách. Teoretická část práce je rozdělena na tři kapitoly. První kapitola se zabývá řízením lidských zdrojů, druhá samotným náboem, výběrem a nástupem nového zaměstnance a jejich metody. Třetí kapitola je zaměřena na adaptační proces. Empirická část práce se zaměřuje na nábor, výběr a adaptační proces nového zaměstnance ve Fakultní nemocnici Olomouc. Pomocí kvantitativní metodologie se

	<p>práce snaží zodpovědět na výzkumnou otázku, která se zaměřuje na hodnocení adaptačního procesu zaměstnanců na pozici všeobecná sestra na vybraných klinikách. Dále je popsána metoda a technika sběru dat, výzkumný vzorek, a výsledky výzkumu. Závěrem jsou výsledky zkoumání zhodnoceny a jsou navržena možná zlepšení.</p>
Klíčová slova:	<p>Adaptační proces, nemocnice, organizace, zaměstnanec</p>
Title of Thesis:	<p>The process of recruiting and onboarding of a new employee in a healthcare facility</p>
Annotation:	<p>The diploma thesis deals with the process of recruitment and selection of a new employee in a healthcare facility. The aim of the thesis is to evaluate the adaptation process of a new employee to the position of a general nurse (NMHS) in selected clinics. The theoretical part of the thesis is divided into three chapters. The first chapter deals with human resource management, the second deals with the actual recruitment, selection and onboarding of the new employee and their methods. The third chapter focuses on the adaptation process. The empirical part of the thesis focuses on the recruitment, selection and adaptation process of a new employee in the University Hospital Olomouc. Using a quantitative methodology, the thesis attempts to answer the research question,</p>

	<p>which focuses on the evaluation of the adaptation process of employees to the position of general nurse in selected clinics. Furthermore, the method and technique of data collection, the research sample, and the research results are described. Finally, the results of the investigation are evaluated, and possible improvements are suggested.</p>
Keywords:	Adaptation process, hospital, organization, employee
Názvy příloh vázaných v práci:	<p>Příloha č. 1 Dotazník, jeho znění určené k vyplnění</p> <p>Příloha č. 2 Informační list</p> <p>Příloha č. 3 Záznam vstupního školení</p> <p>Příloha č. 4 Individuální plán zaškolení NLZP</p> <p>Příloha č. 5 Doklad o ukončení adaptačního procesu</p>
Počet literatury a zdrojů:	57
Rozsah práce:	111 s. (133 560 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	9
1 Řízení lidských zdrojů.....	11
1.1 Personální útvar (oddělení)	15
1.2 Personální činnosti	18
2 Nábor, výběr, nástup nového zaměstnance	24
2.1 Personální marketing	24
2.2 Recruitment – nábor, získávání zaměstnanců.....	25
2.3 Výběr zaměstnanců	34
3 Adaptační proces	44
3.1 Základní roviny adaptace – pracovní, sociální	46
3.2 Cíle adaptace	48
3.3 Adaptační plán.....	49
3.4 Průběh adaptačního procesu	50
4 Fakultní nemocnice Olomouc.....	55
4.1 Nábor a nástup nového zaměstnance.....	55
4.1.1 Absolventský program NLZP	56
4.1.2 Vstupní školení nových zaměstnanců	57
4.2 Adaptační proces ve FNOL.....	58
4.2.1 Cíle adaptačního procesu.....	59
4.2.2 Délka adaptačního procesu	60
4.2.3 Průběh adaptačního procesu	61
4.2.4 Ukončení a zhodnocení adaptačního procesu	62
5 Výzkum ve FNOL	64

5.1	Výzkumná otázka.....	65
5.2	Výzkumná metoda a technika sběru dat.....	65
5.3	Výzkumný vzorek	67
5.4	Výsledky výzkumu	70
5.4.1	Obecné informace.....	71
5.4.2	První dny na novém pracovišti	73
5.4.3	Průběh adaptačního procesu	77
5.4.4	Hodnocení adaptačního procesu	83
5.5	Diskuze.....	85
Závěr	88	
Literatura a zdroje	90	
Seznam zkratk.....	95	
Seznam obrázků, grafů, schémat.....	97	
Seznam tabulek	99	
Seznam příloh	100	

Úvod

Podstatou mé diplomové práce je analýza adaptačního procesu a následné doporučení k jeho zkvalitnění ve Fakultní nemocnici Olomouc. Ve své práci se věnuji tématům od řízení lidských zdrojů, přes nábor, výběr a nástup nových zaměstnanců až po adaptační proces. Snažím se popisovat vše od základů až po moderní trendy a metody v těchto oblastech.

„Přijmout nového člověka že je složitý a náročný proces? Však ho prostě pozveš na pohovor, vybereš, přijmeš a hotovo, nic složitého.“ Tak přesně tuto větu, toto „udivení“ jsem slyšela již několikrát od svého okolí. Je fakt, že každý, kdo neví, co přijetí jednoho nového zaměstnance do organizace obnáší, si představí tyto tři až čtyři kroky, ale už si nepředstaví to, kolik mezikroků a procesů tomu přijetí předchází. Nepředstaví si to, že musíte dát dohromady inzerát, poté jej zveřejnit, počkat kdo se na pozici přihlásí, vybrat z nich ty, které si pozvete na výběrové řízení, které někdy může být i tříkolové. Dále s těmito lidmi musíte komunikovat, dohodnout se na datu nástupu, někdy se stane, že člověk nabídku nakonec odmítne, takže jste zase na začátku. Dále s člověkem musíte vyplnit několik formulářů, poslat jej na zdravotní prohlídku, a nakonec sepsat a podepsat pracovní smlouvu a vzhůru do nového prostředí na nové pracoviště, kde začíná adaptační proces nového zaměstnance. Celý tento proces má většinou na starosti člověk z Personálního oddělení či úseku, který musí každému novému zaměstnanci tento proces zabezpečit.

Každá organizace má určitě svůj postup, jak nové zaměstnance přijímá, ovšem všemu předchází právě řízení lidských zdrojů, to je zárodek veškeré personální práce, personálních činností, až právě po přijetí nového zaměstnance a vlastně ani tím to nekončí.

Celý postup přijetí nového člověka do nemocnice na pozici všeobecná sestra znám moc dobře, jelikož už více než tři roky působím na dohodu o pracovní činnosti na Personálním úseku ve Fakultní nemocnici Olomouc, a to je i důvod, proč jsem si vybrala téma diplomové práce „Proces náboru a nástupu nového zaměstnance ve zdravotnickém zařízení“. Od začátku jsem věděla, že se budu chtít zaměřit na všeobecné sestry v nemocnici, ale stále jsem nevěděla, na co se konkrétně zaměřím, až mě jednoho dne oslovila paní náměstkyně nelékařských oborů, zdali bych nechtěla zmapovat právě adaptační proces na vybraných klinikách. Mně se to zdálo jako skvělý nápad a tato myšlenka mě velmi zaujala a začala jsem přemýšlet jak ji pojmu a zpracuji. S přihlédnutím na téma práce a v návaznosti na adaptační proces mi přišlo samozřejmostí popsat taktéž nábor a nástup nového zaměstnance do nemocnice. Kliniky, na kterých jsem výzkum dělala jsem si vybrala tak, aby se každá zaměřovala na něco jiného, chtěla jsem jejich pestrost a variabilitu.

Cílem mé diplomové práce je analyzovat a hodnotit adaptační proces nového zaměstnance na pozici všeobecná sestra (NLZP) na vybraných klinikách. Následně poté navrhnout doporučení sloužící ke zkvalitnění adaptačního procesu, popřípadě i co se náboru, výběru a nástupu nových zaměstnanců do této organizace týče. Dílčím cílem je také identifikování slabých míst v celém adaptačním procesu.

1 Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů, odvozený z anglického *human resource management* (HRM), se v odborné literatuře i běžném životě používá ve dvou souvisejících významech. V prvním významu označuje personální práci, respektive personalistiku, která se zabývá řízením a vedením lidí v organizaci. Ve druhém významu označuje současné pojetí personální práce a současné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci (Šikýř, 2014, s. 42).

Podle Armstronga (2017, s. 27) je řízení lidských zdrojů definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Řízení lidských zdrojů můžeme chápat jako soubor manažerských postupů sloužících k získávání a udržení zaměstnanců v organizaci a zajišťování toho, aby podávali vysoký výkon a tím přispívali k dosažení cílů organizace. Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své vytyčené cíle (Čopíková et al., 2015, s. 1).

Nejmodernější pojetí personální práce tedy bývá označováno termínem řízení lidských zdrojů. Vyznačuje se především tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíli organizace, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení. Proto se ve zvýšené míře zajímá o vnější podmínky formování a fungování pracovní síly organizace (populační vývoj a jeho dopad na reprodukci pracovních zdrojů a pracovních sil, trh práce, ekonomické podmínky včetně perspektiv uplatnění organizace na trhu, vývoj techniky a technologie využívané nebo využitelné v organizaci, sociální potřeby a hodnotové orientace lidí – především profesní orientace, prostorová mobilita

obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil, migrační a rezidenční atraktivita zázemí organizace, pracovní a sociální legislativa apod.), a to především v bezprostředním zázemí organizace. (Koubek, 2011, s. 14).

Podle Fejfarové a Horalíkové (2018, s. 5-6) mezi základní znaky řízení lidských zdrojů patří:

- strategický (dlouhodobě zaměřený) komplexní systémový přístup k lidským zdrojům,
- aktivní účast manažerů,
- sladění a integrace dílčích oblastí řízení lidských zdrojů do jednoho celku,
- efektivní vnitropodniková komunikace,
- úsilí zaměřené na dosažení konkurenční výhody,
- součinnost za účelem dosažení synergického efektu,
- podpora rozvoje, participace, odpovědnosti, kreativity.

Caha (2017. s. 6) charakterizuje řízení lidských zdrojů následujícími rysy:

- důraz je kladen na zájmy managementu,
- řízení lidských zdrojů je oblastí řízenou vrcholovým managementem,
- důraz je kladen na uplatnění strategického přístupu,
- strategie lidských zdrojů je v souladu se strategií organizace,
- odpovědnost za řízení lidských zdrojů (jako významné manažerské činnosti) je na liniových manažerech,
- řízení lidských zdrojů sleduje dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmisťování loajální a schopné pracovní síly,
- důraz je kladen na participaci pracovníků, týmovou práci, formování týmů a flexibilitu.

Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro obecnější označení, zatímco termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce (Koubek, 2011, s. 14).

Podle Čopíkové (2015, s. 2-4) řízení lidských zdrojů charakterizují a od personálního řízení odlišují následující znaky:

- strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem – zaměření se na dlouhodobou perspektivu a uvažování dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí v oblasti řízení lidských zdrojů,
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace – populační vývoj, trh práce, vnější ekonomické podmínky, hodnotová orientace lidí, jejich sociální rozvoj, životní způsob, legislativu apod.,
- pro řízení lidských zdrojů je typická tzv. dvojí odpovědnost, tzn., že za řízení lidských zdrojů v organizaci jsou zodpovědní personalisté a všichni manažeři (velmi zásadní a důležitá je jejich spolupráce při vykonávání všech personálních činností,
- úzké propojení řízení lidských zdrojů se strategiemi a plány organizace – lidské zdroje jsou klíčovými zdroji organizace, jejich řízení je klíčovou oblastí strategického řízení organizace,
- řízení lidských zdrojů je páteří řízení organizace, nejdůležitější oblastí jejího řízení, ústřední manažerskou rolí,
- vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace,
- mimořádný důraz je kladen na rozvoj lidských zdrojů za účelem flexibilizace organizace a její připravenosti na možné změny,
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců (personální a sociální rozvoj),

- orientace na participativní způsob řízení a sounáležitosti zaměstnanců s organizací,
- důraz na vytváření žádoucí kultury organizace a zdravých zaměstnaneckých vztahů,
- vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Dle Armstronga (2007, s. 28) je řízení lidských zdrojů členěno tak jak je uvedeno na Schématu 1.

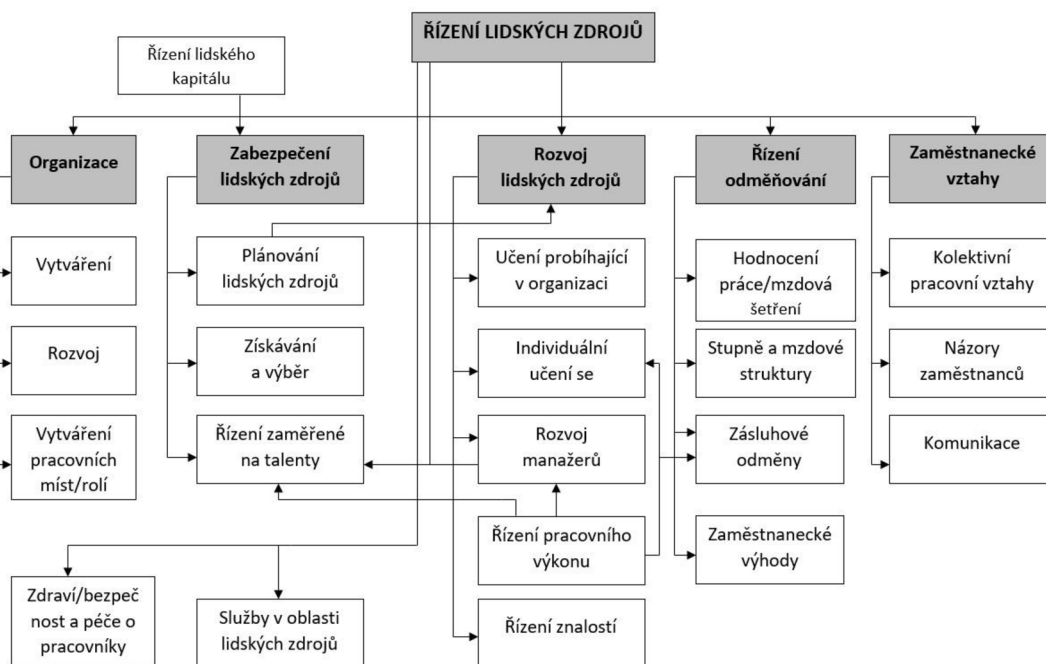


Schéma 1 Aktivita řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 28)

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Manažeři naplňují úkol řízení lidských zdrojů, když řídí a vedou ostatní lidi k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a k realizaci strategických cílů organizace. Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale protože lidské zdroje rozhodují o využívání

materiálních a finančních zdrojů, souvisí řízení lidských zdrojů zprostředkovaně i se zlepšováním zbývajících zdrojů organizace (Caha, 2017, s. 14).

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala, rozvinula a udržela potřebné kvalifikované, kompetentní, oddané a motivované pracovníky. Znamená to zejména realizovat kroky směřující k předvídání budoucích potřeb pracovníků a ke zvýšení a rozvíjení jejich kompetencí, znalostí a dovedností (Průcha & Veteška, 2014 s. 250). Řízení lidských zdrojů je složitá a rozsáhlá činnost.

1.1 Personální útvar (oddělení)

Personální útvar či oddělení má na starosti řízení a rozvoj lidí v organizaci.

Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům (Koubek, 2015, s. 32).

Podle Hrdličkové (2019, s. 14) má personální útvar zajistit odbornou koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní oblast personální práce a poskytnout v těchto oblastech vedoucím zaměstnancům, resp. i jednotlivým zaměstnancům speciální služby. Plní rovněž specifické úkoly směrem k vnějším institucím, jako jsou instituce státní i regionální správy, úřady práce, soudy, vzdělávací instituce.

Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, které efektivně poslouží všemu, co s týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky. Personální útvar může hrát hlavní roli při vytváření prostředí podmínek,

kteřé umořňují lidem, aby co nejlépe vyuřivali své schopnosti a realizovali svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku (Armstrong, 2017, s. 65).

Caha (2017, s. 202) člení všechny funkce a úkoly personálního řízení, které zajiřtuje nebo za jejichř plnění odpovídá personální útvar do několika skupin:

- funkce koncepční — personální útvar vypracovává podklady pro koncepci personální a sociální politiky a její aktualizaci a koncepci dále rozpracovává a kontroluje její plnění,
- funkce plánovací — personální útvar stanoví na základě rozhodnutí vedení podniku hlavní směry, priority a úkoly systému personálního řízení a koordinuje jejich plnění v rámci podniku,
- funkce metodická — personální útvar poskytuje návody a doporučení týkající se postupů a forem dílčích úkolů personálního řízení,
- funkce informační — spočívá ve vytváření a zajiřtování systému personálních a sociálních informací, ale i v zajiřtování informovanosti pracovníků podniku o skutečnostech, které se vztahují k jejich pracovnímu i osobnímu uplatnění v podniku,
- funkce poradenská poskytování poradenských služeb jak vedoucím pracovníkům v otázkách vedení lidí a personálního řízení, tak při řešení problémů všech pracovníků podniku,
- funkce výzkumná a expertní — zajiřtování spolehlivých informací o názorech, postojích a pracovní spokojenosti pracovníků, dále hodnocení náročnosti pracovních činností a jejich vzájemné srovnávání, posuzování Účinnosti uplatňovaných systémů odměňování, posuzování způsobilosti pracovníků pro výkon určité pracovní činnosti.

Organizace a personální obsazení personálního útvaru jednoznačně závisí na velikosti podniku, na míře decentralizace činností, na typu prováděných prací, na druhu zaměstnávaných lidí a na roli, která je personálnímu útvaru přiznávána či připisována. Neexistuje žádná norma, která by stanovovala poměr počtu personalistů k počtu pracovníků. Ten se může pohybovat od jednoho personalisty na osmdesát pracovníků do jednoho personalisty na tisíc nebo více pracovníků (Armstrong, 2017, s. 68).

Co se týče počtu personalistů k počtu pracovníků, Dvořáková (2007, s. 14) naopak tvrdí, že počet personalistů v organizaci je významně ovlivněn počtem zaměstnanců. V organizaci vzniká potřeba vytvořit místo personalisty při zhruba 100, popř. 150 zaměstnancích.

Vnitřní uspořádání personálního útvaru závisí na velikosti organizace a na rozsahu personálních činností, které organizace zajišťuje vlastními silami (některé personální činnosti mohou být zajišťovány outsourcingem). Malé organizace zpravidla nemají personální útvar, personální činnosti zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí zaměstnanec. Větší organizace už mívají alespoň jednoho specialistu na řízení lidských zdrojů. Velké organizace pak mají někdy i dosti velké personální útvary členěné na řadu oddělení specializovaných na určitou oblast řízení lidských zdrojů (na vzdělávání, odměňování, na získávání a výběr zaměstnanců, pracovně právní oblast, pracovní vztahy apod. (Horváthová, 2014, s. 10).

Personální útvar hraje, nebo by měl hrát hlavní úlohu v neustálém zlepšování výkonu organizace i jednotlivých pracovníků a v personálních procesech, které toto zlepšování podporují, a v této souvislosti se musí zaměřovat i na usnadňování změn (Armstrong, 2017, s. 66).

Dle Koubka (2011, s. 15-17) je hlavním úkolem řízení každé organizace, aby plnila své cíle, byla výkonná, konkurenceschopná a úspěšná na trhu,

dosahovala žádoucího zisku a aby se její výkon a postavení na trhu neustále zlepšovalo. Tomuto úkolu slouží i personální práce, která má za úkol:

- hledat nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladřovat,
- usilovat o optimální využívání pracovníků,
- formovat pracovní skupiny (týmy), usilovat o efektivní způsob vedení lidí a zdravé pracovní a mezilidské vztahy,
- zajišťování personální a sociální rozvoj pracovníků,
- dbát na to, aby se dodržovaly všechny zákony a pravidla slušnosti týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

Každý Personální úsek či oddělení je nebo minimálně by měl být zodpovědný za určité činnosti, měl by naplňovat cíle a potřeby organizace. Pokud nebude zajištěno kvalitní přijímání a nabírání lidí Personálním oddělením, nebudou kvalitní zaměstnanci, ale organizace k tomu, aby přežila potřebuje dobré a kvalitní zaměstnance.

1.2 Personální činnosti

V nejobecnějším významu je úkolem řízení lidských zdrojů sloužit tomu, aby organizace byla výkonná a aby se její výkonnost neustále zlepšovala. Zajistit splnění tohoto úkolu lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je pak snaha o neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, zprostředkovaně tedy snaha o zlepšování využití všech zbývajících zdrojů organizace (Čopíková, 2015, s. 4).

Podle Dvořákové (2007, s. 17) personální činnosti vykonává personální útvar k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Jde o administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovně-právní legislativy

i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům. Někdy se hovoří o personálních službách, a to zejména tehdy, pokud je personální útvar vnímán jako subjekt, který zajišťuje požadavky a potřeby zaměstnanců — vnitřních klientů. Jedná se o činnosti a agendy zaměřující se na člověka v pracovním procesu v oblastech:

- analýza práce a vytváření pracovního úkolu, tj. analýza obsahu práce a pracovních podmínek a specifikace požadavků na pracovníka,
- plánování lidských zdrojů, tj. plánování potřeby pracovníků z hlediska počtu a struktury a plánování procesů k jejímu pokrytí,
- získávání, výběr a adaptace tj. určení způsobů pokrytí potřeb lidských zdrojů, metody výběru, orientace nových zaměstnanců a ukončování pracovního poměru,
- rozmisťování zaměstnanců,
- organizace práce a pracovní podmínky,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci, tj. prevence rizik a péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, tj. zpracování metod hodnocení pracovníka a jeho organizace jako součásti řízení pracovního výkonu,
- vzdělávání a rozvoj, tj. analýza a identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců a rozvoje managementu, plánování, příprava, organizace a hodnocení účinnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,
- odměňování a zaměstnanecké výhody, tj. tvorba, implementace, uplatňování a revize mzdového systému a zaměstnaneckých výhod, rozbor mzdové diference,
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, tj. nepřímá a přímá participace zaměstnanců na řízení,

- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj, tj. organizace sociálních služeb a aktivit volného času,
- komunikace a informování zaměstnanců, tj. analýza úrovně komunikace a informovanosti zaměstnanců a využívání komunikačních médií,
- personální informační systém, tj. jeho tvorba, implementace a aplikace při správě personální administrativy i k vnitřní komunikaci.

K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu personálních činností. Pořadí jednotlivých činností má dle Koubka (2011, s. 17) určitou logiku:

1. Vytváření a analýza pracovních míst, tj. definování, vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst pro jednotlivé pracovníky. Zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek na jednotlivých pracovních místech a z toho plyne také popis pracovních míst a jejich specifikace.
2. Personální plánování, tj. odhadování a plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků.
3. Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků, tj. činnosti, které mají zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o práci a aby z těchto uchazečů byli vybráni a přijati jedinci s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce na obsazovaných pracovních místech.
4. Hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu pracovníků), tj. zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má pro ni předpoklady, jaký je jeho rozvojový potenciál, projednat s ním

hodnocení, ocenit jeho úsilí a rozhodnout o opatřeních vyplývajících z hodnocení.

5. Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkce, penzionování a propouštění.
6. Odměňování a další hmotné i nehmotné nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků.
7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.
8. Pracovní vztahy především organizace jednání mezi vedením organizace a představiteli pracovníků (např. odbory), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, zlepšování vztahů mezi organizací a pracovníky i mezi pracovníky navzájem, vytváření stylu vedení lidí, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, řešení konfliktů, otázky komunikace apod.
9. Péče o pracovníky, tj. činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky, např. stravování, sociálně-hygienických podmínek práce, aktivit volného času, kulturních a sportovních aktivit, životních podmínek pracovníků atd.
10. Personální informační systém, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza informací týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, popřípadě i personálních činností v organizaci. Poskytování odpovídajících informací správným příjemcům (vedoucím, řadovým zaměstnancům organizace i orgánům mimo organizaci). Získávání

a uchovávání informací o trhu práce a situaci na něm i o dalších vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace apod.

Důležité je, aby cíle a zásady uplatňované při realizaci jednotlivých personálních činnostech byly navzájem provázány, sladěny, aby se podporovaly (Čopíková, 2015, s. 6).

Hrdličková (2019, s. 12) ve své publikaci rozděluje personální činnosti na činnosti operativní a činnosti poradenské a konzultační. Mezi činnosti operativní řadí získávání, výběr, přijímání, propouštění, administrativa a personální informační systém. Zde pak také převažuje samostatná činnost personálního útvaru. Mezi činnosti poradenské a konzultační řadí personální plánování, vytvoření a analýza pracovních míst, hodnocení, odměňování, výchova, školení, vzdělávání, zaměstnanecké vztahy, kolektivní vyjednávání a péče o zaměstnance. Zde převažuje spolupráce s liniovými manažery.

V odborné literatuře zabývající se řízením lidských zdrojů se můžeme setkat s různým pojetím i počtem personálních činností. Čopíková (2015, s. 7) rozlišuje činnosti tak jak jsou uvedeny na Schématu 2.

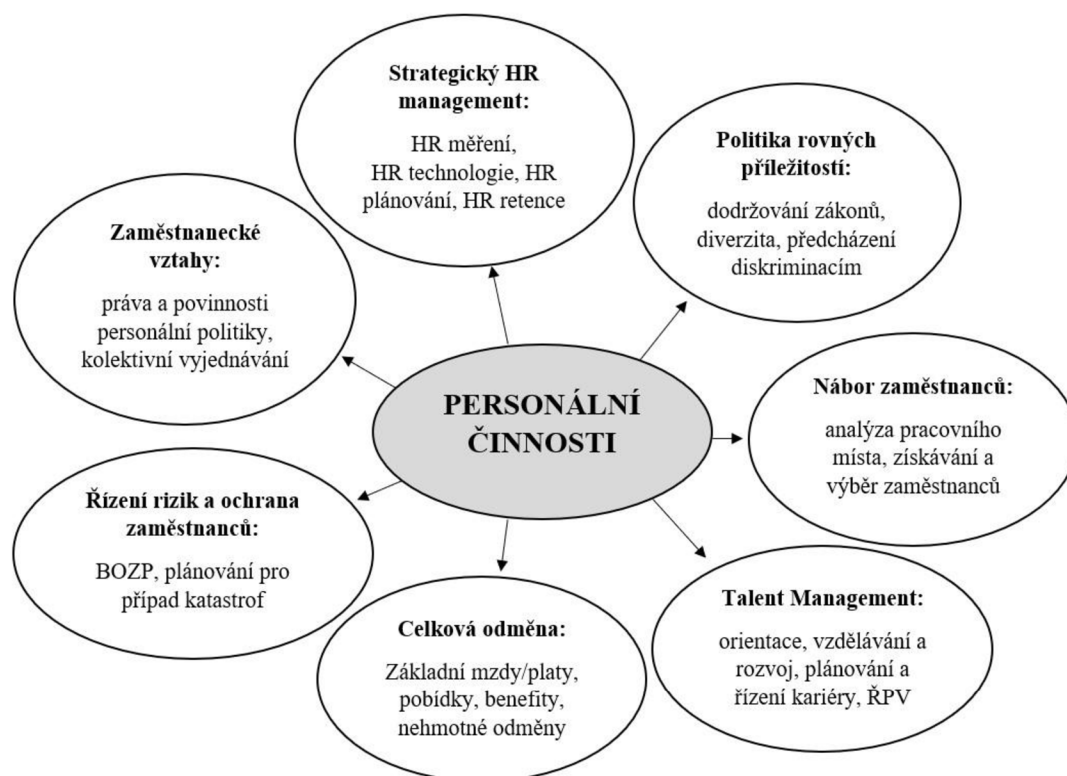


Schéma 2 Personální činnosti (Čopíková, 2015, s. 7)

Po obecném rozboru řízení lidských zdrojů a s tím úzce spojenými personálními činnostmi, který nám ukázal velkou rozmanitost v této oblasti se v další části práce budu zabývat činnostmi před a při nástupu nového zaměstnance.

Řízení lidských zdrojů, personální úsek či personální činnosti jsou podstatnou součástí náboru, výběru a nástupu nového zaměstnance do organizace, bez nich by tento proces šel uskutečnit jen velmi obtížně. Jelikož cílem práce je zhodnotit adaptační proces v určité organizaci, musíme vědět, co tomuto adaptačnímu procesu předchází a jak se do něj nový zaměstnanec dostane. Nyní se zaměřím na to, jak tyto procesy jako je nábor, výběr a nástup nového zaměstnance mohou vypadat a jaké metody se při tom používají.

2 Nábor, výběr, nástup nového zaměstnance

Celý proces získávání nových zaměstnanců je dvoustranná záležitost. Organizace pátrá po nejvhodnějším zaměstnanci a konkuruje si s ostatními společnostmi ohledně žádané pracovní síly. Na druhé straně stojí budoucí zaměstnanec, který si vybírá, pro kterého zaměstnavatele bude pracovat. V tomto procesu si jsou obě strany rovny a žádná nemá mít navrch. (Dvořáková, 2012, s. 145)

Jakmile není možné přivést do organizace vhodného zaměstnance z vnitřních řad, využívají se uchazeči z vnějších zdrojů. Pozitivem této je přínos „nové krve“ a tudíž i nového pohledu na stávající systém společnosti.

Závěrečnou fází celého procesu výběru nového uchazeče je posouzení požadavků a kritérií na nejvhodnějšího kandidáta a jeho nástup na určenou pozici.

2.1 Personální marketing

Pojem personální marketing se objevuje v literatuře poprvé v průběhu 60. let. Toto období bylo poznamenáno nedostatkem pracovních sil v některých oblastech, jehož důsledkem se jako personální marketing označuje způsob náboru zaměstnanců. Nutno však vycházet ze skutečnosti, že samotný personální marketing má daleko širší význam, neboť v sobě zahrnuje též komunikaci s trhem práce, a to jak externím, tak interním, zjišťuje potřeby a očekávání zaměstnanců též i kandidátů na zaměstnance. Významným východiskem personálního marketingu je, že zaměstnanec či kandidát na zaměstnance hraje roli rovnocenného partnera při aplikaci marketingového přístupu na oblast lidských zdrojů (Hrdličková, 2019, s. 30).

O personálním marketingu je možno říci, i přes jeho stávající aktuálnost, že je především v české literatuře dosud nepříliš popsáným oborem. S touto skutečností se pojí i problematika nejednoznačné definice, a především nejednoznačnost používaných pojmů i variant názvů oboru. Internal marketing, personnel-oriented internal marketing, HR marketing nebo personalmarketing jsou pouze některé z mnoha pojmů používaných v zahraniční i v tuzemské literatuře (Myslivcová, 2019, s. 29).

Koubek (2015, s. 160) definuje personální marketing jako použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce, Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace. Personální marketing v této podobě tak slouží vyhledávání a získávání kvalitních lidí, jejich stabilizaci v organizaci a posilování jejich soudržnosti s ní. Má však i výrazný motivační efekt. Klíčovým úkolem personálního marketingu je vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. Možností a nástrojů, které organizace má, je mnoho.

Úkolem personálního marketingu je oslovit a zaujmout vhodné kandidáty prostřednictvím komunikace značky zaměstnavatele. Jedná se o dlouhodobou činnost, která využívá různé formy i platformy komunikace (Palíšková et al., 2021, s. 91).

2.2 Recruitment – nábor, získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců (Recruiting Employees) je personální činností, jejímž cílem je oslovit a přitáhnout optimální počet uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní pozice, z nichž pak budou vybráni zaměstnanci, kteří nejlépe vyhovují stanoveným požadavkům. Cílem výběru je tedy posouzení kvalifikačních a osobnostních předpokladů konkrétního uchazeče,

jeho způsobilosti těmto nárokům dostát a rozhodnutí o tom, který z uchazečů se pro příslušnou pracovní pozici jeví jako nejvhodnější. Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle manažerů dokáží předpovědět efektivnost budoucího zaměstnance. V procesu získávání a výběru zaměstnanců je důležitá spolupráce mezi personalisty a liniiovými či vrcholovými manažery organizace (nadřízenými potenciálních zaměstnanců) (Čopíková, 2015, s. 19-20).

Podle Dvořákové (2012, s. 146) proces získávání završený výběrem zahrnuje následující postup:

1. plánování lidských zdrojů,
2. analýzu práce, identifikaci znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče,
3. zpracování strategie získávání, tj. jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu,
4. výběr vč. vytvoření metodiky výběru, tj.
 - předvýběr uchazečů na základě jejich materiálů,
 - testování,
 - assessment center,
 - výběrový rozhovor,
5. hodnocení efektivnosti získávání a výběru.

V mnoha odborných literaturách rozlišují autoři dva zdroje pro získávání zaměstnanců, a to vnitřní a vnější. Oba zdroje mají své výhody i nevýhody. Podle Palíškové et al. (2021, s. 87) vnitřní zdroje získávání zaměstnanců představují stávající zaměstnanci. Tímto způsobem jsou obvykle obsazovány kvalifikovanější pracovní pozice, které pro zaměstnance představují kariérní postup. Obsazení pozice z interních zdrojů je obvykle rychlejší, pracovník nepotřebuje adaptaci na prostředí organizace a její kulturu. Obsazení pozice

z interních zdrojů je finančně méně nákladné než ze zdrojů vnějších. Na druhou stranu, je počet kandidátů obvykle nižší, interní kandidát nepřináší nové znalosti a zkušenosti. Při změně pracovního místa je nutno klást důraz na dobrou připravenost pracovníka. Při neúspěšné adaptaci na nové pracovní místo obvykle podnik ztratí kvalifikovaného zaměstnance.

Koubek (2011, s. 75) poukazuje na výhody a nevýhody vnějších zdrojů pro získávání zaměstnanců. Jako výhody vidí škálu schopností a talentů mimo organizaci, které je zpravidla mnohem širší, než je možné nalézt uvnitř. Existuje větší šance tam nalézt vhodného pracovníka, pracovníka s bohatšími zkušenostmi a širšími pracovními schopnostmi. Do organizace mohou být přineseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti zvenku. Naopak jako nevýhodu vidí v časové náročnosti (příprava, rozhodovací procesy, jednání s uchazeči apod.) a také je to náročné na odborné znalosti a dovednosti (volba metod, volba médií, formulace nabídky, jaké informace mají být od uchazečů požadovány atd.). Také je to zpravidla mnohem dražší než získávání pracovníků z vnitřních zdrojů. Adaptace a orientace pracovníků bývá delší a tyto pracovníky je nezbytné zapracovávat a doškolovat. Hlavně hodnocení pracovní způsobilosti uchazečů zvenku je obtížnější, protože jsme závislí na tom, co nám sami řeknou nebo co se zjistí z dalších, často nepřiliš spolehlivých a nepřiliš objektivních zdrojů (např. pracovní posudek). Riziko přijetí nevhodného pracovníka je proto větší.

I když recruitment v dnešní době zasahuje do všech složek života společnosti, historicky je spojen s náborem do armády. Slovo „rekrut“ proto zdomácnělo v našem slovníku jako označení pro nového odvedence do vojenské služby. Výraz recruitment se stal synonymem pro nábor lidí. Výraz „nábor“ si ale udržel v našich slovnících po několik let své místo a prvním recruiterům se říkalo náboráři. A často se jim tak říká i nadále, ale ve většině případů má toto označení bohužel negativní význam. Přesto je výraz náborář v posledních

letech na ústupu a je nahrazován anglickými výrazy jako *recruiter*, *Talent Acquisition*, *Specialist* apod. (Tegze, 2019, s. 21).

Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování. Podle Koubka (2015, s. 131) se vlastní proces získávání pracovníků skládá z několika na sebe navazujících kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání pracovníků.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

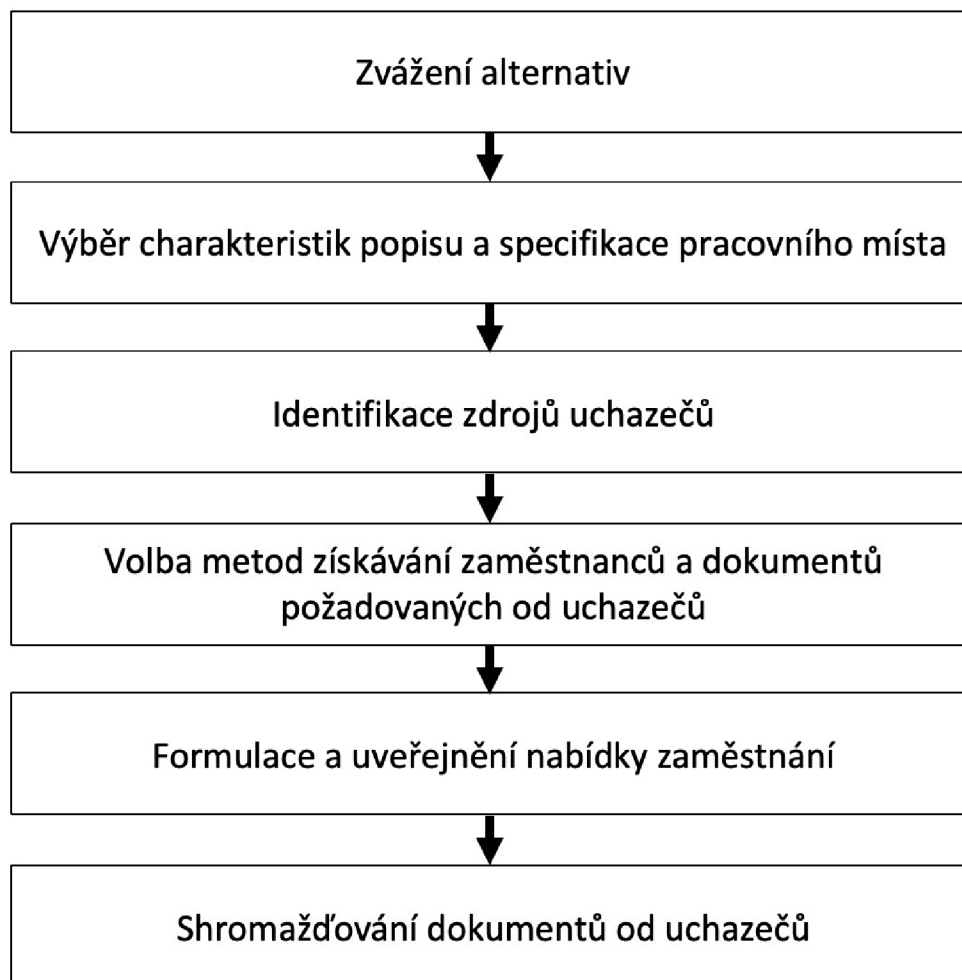


Schéma 3 Proces získávání zaměstnanců (Horváthová, 2017, s. 52)

Schéma 3 znázorňuje proces získávání zaměstnanců dle Horváthové (2017, s. 51-52). Samotný proces získávání zaměstnanců by měl probíhat v souladu s vytvořenou strategií získávání a výběru zaměstnanců a to následovně:

1. Zvážení alternativ – v situaci, kdy se objeví potřeba obsadit volnou pracovní pozici, je nezbytné důkladně zvážit, zda nelze najít nějakou příznivější alternativu k obsazení pracovního místa na plný úvazek (zrušení pracovního místa, pokrytí práci formou částečného úvazku apod.).
2. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých bude založeno získávání a výběr zaměstnanců – z důvodu rozsáhlosti popisů pracovních míst se doporučuje vybrat ty charakteristiky popisu

a specifikace pracovního místa, které jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálním uchazečům o zaměstnání dostatečně realistický obraz pracovní pozice včetně požadavků na zaměstnance, které jsou pro výkon na daném pracovním místě nezbytně nutné.

3. Identifikace zdrojů uchazečů – v tomto kroku zkoumáme, zda budeme moci obsadit pracovní místo z vnitřních zdrojů, nebo zda se zaměříme na zdroje vnější.
4. Volba metod získávání zaměstnanců a dokumentů požadovaných od uchazečů – volba metod získávání zaměstnanců závisí na tom, zda se rozhodneme získávat potenciální zaměstnance z vnitřních či vnějších zdrojů, na tom, jaké jsou požadavky pracovního místa na zaměstnance a jaké potenciální uchazeče hodláme oslovit, jaká je situace na trhu práce, kolik finančních prostředků můžeme vynaložit na získávání zaměstnanců, jak rychle potřebujeme pokrýt pracovní místo apod. Co se týče volby dokumentů od uchazečů, tak zpravidla je vyžadován životopis, motivační dopis, dotazník pro uchazeče sestavený danou organizací, doklady o vzdělání, certifikáty, případně pracovní posudek (reference).
5. Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání – inzerce volných pracovních míst by měla splňovat určité zásady, aby byla efektivní, měla by oslovit cílovou skupinu uchazečů a podnítit jejich zájem o nabízenou pozici. Inzerát by měl obsahovat tyto základní informace: nadpis či hlavičku inzerátu (nejjednodušší a nejobvyklejší postup je umístit sem název pracovního místa výrazným typem písma), název organizace, název a charakteristiku pracovní pozice (měly by zde být uvedeny podstatné charakteristiky pracovního místa – stručný popis toho, co bude držitel pracovního místa dělat, popis rozsahu a škály činností, umístění pracoviště), požadavky na zaměstnance (odborná kvalifikace, praxe a další požadované kompetence), podmínky

a možnosti na nabízeném místě (odměňování, poskytované zaměstnanecké výhody, možnosti rozvoje apod.), informace o způsobu a termínu přihlášení uchazeče na inzerované pracovní místo.

6. Shromažďování dokumentů od uchazečů – během období vlastního získávání zaměstnanců shromažďujeme požadované dokumenty a informace od uchazečů a v některých případech i s nimi ústně jednáme.

Metody získávání pracovníků

Metod získávání pracovníků je řada a organizace se obvykle neomezují jen na některou z nich, ale užívají více možností. Koubek (2015, s. 135) za častěji používané považuje:

- a) Uchazeči se nabízejí sami.
- b) Doporučení současného pracovníka organizace.
- c) Přímé oslovení vyhlédnutého jedince.
- d) Vývěsky (v organizaci nebo mimo ni).
- e) Letáky vkládané do poštovních schránek.
- f) Inzerce ve sdělovacích prostředcích.
- g) Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi.
- h) Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému.
- i) Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačních systémů.
- j) Spolupráce s úřady práce.
- k) Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen.
- l) Používání počítačových sítí (internetu), elektronické získávání pracovníků.

Potencionální uchazeči mimo organizaci se oslovují s využitím rozmanitých metod získávání uchazečů, jako je online recruitment, využívání sociálních médií, inzerování, spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami, úřady práce, poradenskými společnostmi, vzdělávacími institucemi nebo outsourcing procesu získávání zaměstnanců (Armstrong, 2015, s. 276).

Urban (2013, s. 40-41) mezi metody hledání vhodných uchazečů řadí například:

- Pohled dovnitř organizace. Ve větších organizacích by prvním místem, kam se podívat, měla být organizace samotná. Vlastní kandidáti mají velkou výhodu: jsou již s chodem organizace i její kulturou seznámeni. Obsazování volných či nově vytvořených pozic vlastními kandidáty je navíc levnější a vede zpravidla i k vyšší motivaci stávajících zaměstnanců. Pohled za hranice organizace by měl přijít teprve poté, jestliže jsme zdroje interních kandidátů vyčerpali (nebo tehdy, máme-li k němu zvláštní důvod).
- Osobní doporučení. Dobré zaměstnance lze často nalézt na základě osobních doporučení spolupracovníků, kolegů z profese, přátel nebo známých. Výhoda této cesty spočívá v tom, že doporučení získáváme od osob, jejichž úsudku lze věřit. O silných a slabých stránkách kandidátů můžeme od důvěryhodných osob získat podstatně přesnější informaci. Na podporu této metody lze využít i odměnu zaměstnancům, kteří schopného zaměstnance „přivedou“ nebo doporučí. V podobných podmínkách vede tato metoda spíše k zaměstnávání známých s obtížným uplatněním na trhu práce.
- Školy. Nákladově velmi efektivní metodou vhodnou zejména pro organizace kladoucí důraz na vlastní zaškolení nových zaměstnanců je získávání uchazečů přímo ze škol, často již v průběhu jejich studia.

- Úřady práce. Zpravidla nepříliš efektivní zdroj nových zaměstnanců vhodný zejména pro méně kvalifikované pozice. V obdobích hromadného zeštíhlování organizací však může přinést i kvalifikované kandidáty.
- Agentury zprostředkující dočasné zaměstnání. Najímání dočasných pracovníků se stalo pro řadu společností rutinní záležitostí. Její výhoda spočívá ve flexibilitě a rychlém řešení.
- Personální společnosti zabývající se přímým vyhledáváním kandidátů. Jde o řešení vhodné při obsazování specializovaných pozic, u kterých existuje omezený trh, a rovněž tehdy, kdy si potenciální zaměstnavatel přeje provést skutečně vyčerpávající průzkum možných kandidátů, tj. nespokojuje se s víceméně náhodným vzorkem kandidátů, kteří se přihlásí na inzerát.
- Internet. Může být efektivní při hledání mladých spolupracovníků. Výhody internetu spočívají v rychlosti a nízkých nákladech. Pro hledání kvalifikovaných zaměstnanců slouží především přímé nabídky pracovních pozic na vlastních webových stránkách organizací umožňující získat podrobné informace jak o náplni volných pracovních míst, tak o organizaci samotné. Použít lze i vlastní internetovou prezentaci kandidátů, informace o kandidátech získané tímto způsobem si však vyžadují další ověřování.
- Inzeráty. Jejich použití je vhodné tam, kdy potřebujeme informaci o volném místě předat velkému počtu potenciálních kandidátů a kdy se tito kandidáti mohou rekrutovat z velmi širokého okruhu osob. Je ovšem třeba rozhodnout, zda inzerovat v celostátním médiu nebo médiu místním, regionálním či specializovaném.

Podle výsledků průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013b) zaměstnavatelé nejčastěji využívali tyto metody získávání uchazečů:

- Vlastní webové stránky – 62%
- Zprostředkovatelské agentury – 49%
- Doporučení od zaměstnanců – 33%
- Profesionální sociální sítě, například LinkedIn – 32%
- Pracovní servery – 32%
- Inzerce v místních novinách – 29%
- Inzerce v odborných časopisech – 24%
- Úřady práce – 19%
- Poradenské společnosti – 17%
- Vzdělávací instituce – 14%
- Inzerce v celostátních novinách – 12%
- Sociální sítě – 9%

Získávání nových zaměstnanců je klíčové. Zde se poprvé noví uchazeči setkají s vybranou organizací „tváří v tvář“ a je dobré udělat dobrý první dojem. Je mnoho metod, jak nové pracovníky získat. Dle mých zkušeností je v dnešní době čím dál tím více využívaná metoda inzerce na sociálních sítích (Facebook, LinkedIn, Instagram apod.), pracovní servery (jobs.cz, prace.cz či jenprace.cz) či vlastní webové stránky.

2.3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců představuje personální činnost navazující na získávání pracovníků. Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím

způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu (Dvořáková, 2007, s. 138).

Výběr pracovníků bývá finančně nákladný a časově náročný, ale z hlediska možných důsledků špatné volby je velmi užitečné věnovat mu dostatek času i prostředků. Na výběru pracovníků by se měli podílet personální specialisté i vedoucí pracovníci, při výběru pracovníků běžně spolupracují i externí odborníci. Úkolem výběru pracovníků je zajistit dostatek informací, které umožní předvídat úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče na daném místě, jak bude uchazeč schopen se přizpůsobit pracovnímu i sociálnímu prostředí organizace, zjistit skutečnou motivaci uchazeče k dané práci v organizaci a jeho předpoklady k rozvoji a ověřit, zda nabízená práce odpovídá jeho představám a ambicím. Výběr pracovníka je situací, v níž se setkávají dvě strany — organizace a uchazeč se svými nabídkami; organizace vybírá pracovníka a pracovník vybírá organizaci. Výběrový proces a jednání s uchazeči by tedy měly probíhat na partnerské úrovni (Kocianová, 2010, s. 94).

Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle organizace dokáží předpovědět efektivnost pracovníka. Jedná se o proces porovnání, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi. Výběr se provádí při rozhodování o přijetí pracovníka z vnějších zdrojů i při interním rozhodnutí o povyšování, interní mobilitě a propouštění (Dvořáková, 2012, s. 150-151).

Podle Bartáka (2011, s. 58) je cílem výběru nalézt takové uchazeče, kteří disponují požadovanými způsobilostmi, vč. postojů, morálky, charakteru, vůle apod., potřebnými pro úspěšné vykonávání příslušné pracovní činnosti, případně i k budoucímu odbornému či kariérovému růstu. Podstatou výběru je konfrontace požadavků na způsobilosti pracovníka

na dané pracovní pozici s reálnými způsobilostmi, jimiž disponuje příslušný kandidát.

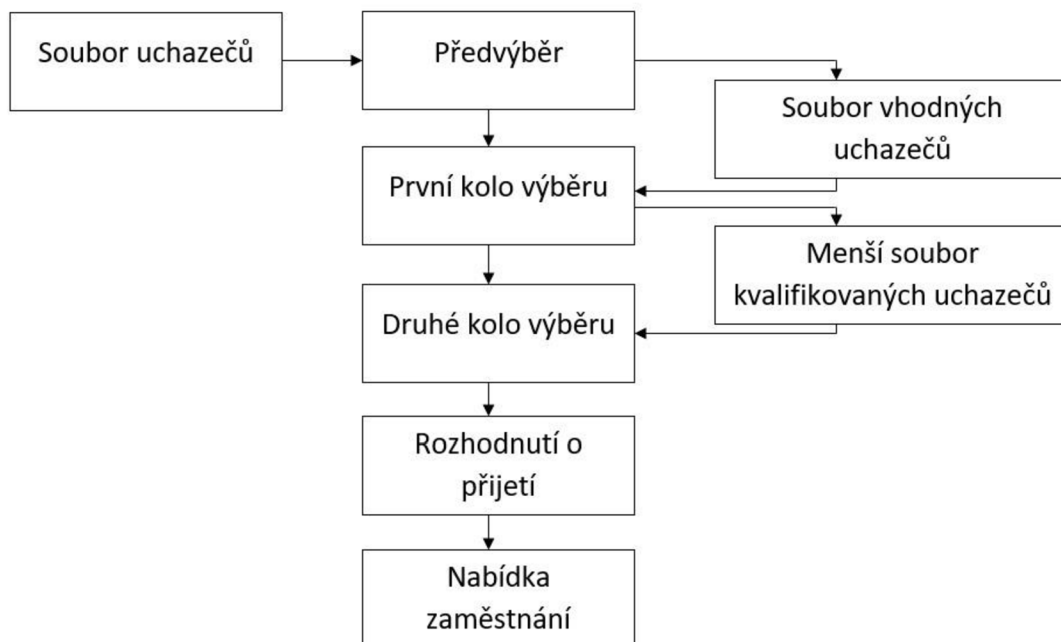


Schéma 4 Proces výběru zaměstnanců (Horváthová, 2014, s. 58)

Schéma 4 popisuje proces výběru zaměstnanců podle Horváthové (2014, s. 57-59). V prvním kole se vyhodnocují materiály, ve druhém kole se setkáváme s uchazeči a testujeme je a ve třetím kole jsme s těmi nejvážnějšími kandidáty v individuálním kontaktu. Předvýběr uchazečů (administrativní kolo) – základním cílem administrativního kola je provést prvotní výběr, při kterém bude minimalizována subjektivnost rozhodnutí a vyloučena ztráta perspektivního člověka. Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin. První kolo výběrového řízení – v tomto kole potřebujeme získat další informace, abychom se mohli správně rozhodnout, resp. abychom vybrali 2–3 kandidáty, kteří budou srovnatelní, mezi nimiž bude nesnadné vybrat, a proto postoupí do závěrečného kola. V tomto kole jsou používány různé metody výběru (rozhovor, testy, případové studie apod.). Druhé kolo výběrového řízení – k nejčastěji používaným metodám v závěrečném kole

výběrového řízení patří výběrový rozhovor a assessment centre. Rozhodnutí o přijetí – u posledních 2–3 kandidátů, kteří absolvovali výběrové interview nebo assessment centre, nebo možná obě metody výběru, a před nimi řadu dalších výběrových metod, stojíme před konečným rozhodnutím. Nabídka zaměstnání – jakmile rozhodneme o nejlepším uchazeči, musíme mu to neprodleně oznámit. Nejvhodnější je, když je mu rozhodnutí sděleno jednak ústně, jednak by nabídka zaměstnání měla být potvrzena písemně s žádostí, aby do určitého data potvrdil svůj zájem pracovat v organizaci. Současně s nabídkou zaměstnání vybranému uchazeči sdělujeme uchazečům, kteří neuspěli, že je bohužel nemůžeme zaměstnat, protože při výběrovém řízení jiní uspěli lépe.

Metody výběru zaměstnanců

Metod výběru zaměstnanců je mnoho. V každé odborné literatuře, která se zabývá získáváním a výběrem nových zaměstnanců se dočteme o metodách jako: analýza dokumentace uchazečů (životopis, motivační dopis, osobní dotazník uchazeče apod.), testy pracovní způsobilosti, assessment centre a výběrový rozhovor neboli pohovor.

Podle Armstronga (2007, s. 360) hlavními metodami výběru pracovníků jsou pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti.

Palíšková (2021, s. 48) je popsala jako základní etapy procesu výběru pracovníků, kdy výběr pracovníků je – obdobně jako získávání – procesem, lze jej rozložit do několika kroků (etap). Mezi základní etapy výběru pracovníků patří: analýza zaslaných dokumentů, různé formy výběrového pohovoru, testování uchazečů, rozhodování o konečném výběru kandidátů, informování kandidátů o výsledku výběrového řízení.

Analýza dokumentace uchazečů

Podle Kocianové (2010, s. 99) je analýza dokumentace uchazeče základní metodou výběru (či předvýběru). Dokumenty uchazečů zahrnují dotazník organizace pro uchazeče žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání a další certifikáty dokladující kvalifikaci uchazeče, přehled publikační činnosti, lékařské vyšetření, reference apod. Předloženými dokumenty uchazeč oslovuje potenciálního zaměstnavatele, jsou zdrojem informací o základních předpokladech uchazeče pro dané pracovní místo – o dosaženém vzdělání a praxi. O uchazeči vypovídá rovněž forma písemností – úroveň jazykového zpracování, úprava materiálů a pečlivost jejich zpracování ad. Věnovat dostatečnou pozornost analýze dokumentace uchazečů je velmi důležité, protože uchazeči často uvádějí ve svých materiálech zkreslené i nepravdivé informace o svém vzdělání, o svých zaměstnáních a pracovních zkušenostech apod. Materiály uchazečů vždy slouží jako vodítko k výběrovému rozhovoru.

Obsahem předvýběru uchazečů o zaměstnání je rozbor jejich materiálů. Jsou hodnoceny s cílem vytipovat užší skupinu žadatelů a pozvat je k výběrovému rozhovoru (Dvořáková, 2012, s. 152).

Testy pracovní způsobilosti

Podle Dvořákové (2007, s. 140) mohou být při výběru uplatněny 3 skupiny testů:

- testy zaměřené na mentální nebo kognitivní schopnosti, tzv. testy inteligence,
- testy zaměřené na specifické dovednosti a schopnosti,
- testy osobnosti.

Použití znalostních testů je vhodné zejména tehdy, vyžaduje-li výkon pozice speciální znalosti, které nelze posoudit během přijímacího rozhovoru ani

na základě rozboru minulé pracovní zkušenosti kandidáta. Použití psychologických testů je oprávněné, je-li přesvědčivě ověřena predikční schopnost určitého testu pro pracovní úspěšnost kandidátů v určité pozici, nebo má-li organizace s určitým, mnohdy vlastním testem dobré dlouhodobé zkušenosti. Užití inteligenčních testů je časté při posuzování předpokladů čerstvých absolventů škol bez pracovních zkušeností (Urban, 2013, s. 47).

Aby byly testy všeobecně použitelné, musí splňovat určitá kritéria, jimiž jsou validita, reliabilita, standardizace a objektivita. Validita (Validity) znamená platnost a týká se toho, zda test skutečně měří to, co se od něj očekává, a jak dobře to měří. Jinou možností by bylo porovnat výsledky v tomto testu s výsledky v jiném testu, o němž již víme, že logické myšlení měří. Reliabilita (Reliability) znamená spolehlivost a týká se toho, nakolik jsou výsledky měření danou technikou konzistentní. Jde o to, aby byl test spolehlivý, nepodléhal náhodným vlivům a měřil přesně. Reliabilita označuje zejména stabilitu výsledku testu v průběhu času, což znamená, že i při opakovaném testování stejným testem získáme stejné nebo přibližně stejné výsledky. Reliabilita se podobně jako validita měří pomocí výpočtu korelačního koeficientu, který nabývá hodnot od 1 do -1. Jestliže naprostou shodu lze označit koeficientem 1, korelační koeficient určující hodnotu reliability testu by neměl být nižší než 0,75. Objektivitou (Objectivity) rozumíme to, že samotný postup testování, stejně jako hodnocení výsledků testu a jejich interpretace nezávisí na osobě, která tyto činnosti provádí. Standardizace (Standardization) úzce souvisí s objektivitou. Zejména jde o to, že testování a vyhodnocení výsledků musí probíhat vždy stejně, podle stanovených standardních postupů. Standardizace je proces, při kterém se především stanovují statistické normy testu, které pak umožňují srovnávat individuální výsledek s určitým vzorkem lidí. Důležitou součástí zajištění stejných podmínek pro všechny jsou instrukce k testu (Horváthová, 2014, s. 62-63).

Assessment centre (AC)

Podle Horváthové (2014, s. 63) assessment centre tvoří soubor metod umožňující posouzení skupiny uchazečů podle stanovených kritérií skupinou hodnotitelů. Základní jednotkou, na kterou se v AC zaměřujeme, je vzorek chování. Tento vzorek získáváme v modelových a zkuškových situacích.

Assessment centre je komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál. Pomocí assessment centre však lze také hodnotit pracovní výkon současných manažerů, popřípadě provádět výcvik v manažerských dovednostech. AC tedy slouží i k hodnocení a rozvíjení manažerského potenciálu (Koubek, 2015, s. 177).

Metody AC jsou zaměřeny na individuální pracovní předpoklady uchazečů, na jejich předpoklady k práci ve skupině, příp. na manažerské předpoklady, umožňují získat informace o osobnosti, schopnostech a dovednostech jedinců s cílem jejich posouzení ve vztahu k obsazované pracovní pozici. Cílem AC je vybrat nejvhodnějšího uchazeče na obsazovanou pozici, ne nejlepšího ze skupiny účastníků (tento požadavek platí pro každý výběr). AC se standardně využívá k obsazování volných pracovních pozic, ale je možné ho využít i při snižování počtu pracovníků. V tomto případě jsou vybíráni ti, kteří by měli odejít. Další možností využití AC je identifikace vzdělávacích (rozvojových) potřeb pracovníků a jejich kariérního potenciálu pro potřeby plánování nástupnictví v organizaci (Kocianová, 2010, s. 117-118).

Výběrový assessment centre je zpravidla jednodenním, případně vícedenním programem diagnostikujícím pracovní způsobilost. AC tvoří soubor metod umožňujících posouzení skupiny uchazečů podle stanovených kritérií

skupinou hodnotitelů. Složení skupiny hodnotitelů, jejich profesionalita a úroveň a volba metod AC mají zásadní význam pro kvalitu jeho výstupů.

Podle Armstronga (2007, s. 362) assessment centra poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých, ale typických situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu. AC rovněž poskytují uchazečům možnost vcítit se do organizace a jejích hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat, či nikoliv. Dobře prováděné assessment centre může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu a budoucího pokroku u pracovníka než posuzování uchazeče prováděné liniovými, či dokonce personálními manažery běžným, tradičním a často nekvalifikovaným způsobem.

Výběrový rozhovor – pohovor

Dle Koubka (2015, s. 179) je výběrový pohovor či také rozhovor nejpoužívanější a podle názoru rozhodující většiny teoretiků i praktiků nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků. Kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo má tři hlavní cíle:

1. získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči,
2. poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní,
3. posoudit osobnost uchazeče.

Podle Armstronga (2007, s. 369) je účelem výběrového pohovoru získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi týkajícími se jiných uchazečů. Pohovory zahrnují zpracování

a vyhodnocení informací o schopnostech uchazeče v tom smyslu, zda odpovídají specifikaci pracovního místa.

Rozhovor může být vysoce validním nástrojem výběru, je-li strukturovaný, tj. postavený na předem promyšlené osnově. Naopak nízkou validitu mají rozhovory nestrukturované, bez závazné osnovy, opírající se o otázky, které náhodně přicházejí tazateli na mysl (Bělohlávek, 2016, s. 170).

Podle Váchala & Vochozky (2013, s. 306) je nezbytné, aby rozhovor vedl vysoce kvalifikovaný pracovník, který nejen ovládá techniku strukturovaného rozhovoru se stanovením hlavních fází a tematických okruhů přijímacího rozhovoru, ale také bezpečně ví, jaká jsou kritéria pro výběr pracovníka, například jaké musí mít pracovník znalosti, vědomosti, či zkušenosti. Výběrový rozhovor by se měl realizovat komisionálně, členem komise by měl vždy být vedoucí pracovník, který bude s uchazečem dále pracovat, a ten by také měl převzít iniciativu a být tazatelem. Dalšími členy komise by měli být „experti“ a pracovník personálního útvaru.

Jak již bylo zmíněno, existují rozhovory strukturované i nestrukturované, k nim se, ale ještě v některých literaturách objevuje i rozhovor polostrukturovaný, který je zčásti strukturovaný a zčásti nestrukturovaný.

U strukturovaného rozhovoru jsou předem připraveny otázky k identifikaci profilu kandidáta. Tazateli umožňují porovnat všechny uchazeče podle stejných kritérií. Na druhé straně jsou často kladené otázky obecně známé a uchazeč si může předem připravit učebnicové odpovědi. Nestrukturovaný rozhovor vede buď tazatel, který se teprve učí tajům výběrového rozhovoru, nebo velmi zkušený hodnotitel, který umí plánovat, organizovat a kontrolovat proces rozhovoru a je schopen spolehlivost výpovědí posoudit pomocí konfrontace verbální komunikace s neverbálními signály (Dvořáková, 2007, s. 141).

V této části práce jsem se opět snažila o deskripci a částečnou analýzu personálních činností, které jsou spojené s obdobím od náboru či výběru až k nástupu zaměstnance na vybranou pozici. Opět se ukázalo, že se jedná o velmi rozmanitou a velmi důležitou část personálních činností, které bývají mnohdy podceňovány či úplně opomíjeny. Také jsem zmínila personální marketing, který k náboru zaměstnanců neodmyslitelně patří. Jak nábor, tak výběr zaměstnance je velmi složitou a občas i dost náročnou částí celého přijímacího procesu nového zaměstnance. Metod obou částí procesu je mnoho a každá organizace si najde ty metody, které nejvíce vyhovují jejím požadavkům. Po zvládnutí těchto procesů dochází k přijetí nového zaměstnance, jeho nástup na pozici a je potřeba zařadit zaměstnance do adaptačního procesu.

Tuto kapitolu bych ráda zakončila moc pěknými slovy od autora knihy Jak hledat zaměstnance v 21. století, Jana Tegze (2019, s. 328) *„Oblast recruitmentu a sourcingu se neustále vyvíjí. Jejich budoucnost silně ovlivní zajímavé vynálezy a technologický pokrok – umělá inteligence, strojové učení, automatické vyhledávání nebo chatboti. Přes všechny tyto úžasné technologické vychytávky mohu a chci s jistotou a odpovědně říci, že doba, kdy recruiter bude nahrazen roboty či umělou inteligencí, je spíše přání než realita. Žádný robot nebude mít schopnost být skutečně empatický, i kdyby mu do softwaru nasázeli miliony vhodných odpovědí. Proto jsme a stále budeme v této práci lepší než roboti nebo umělá inteligence.“*

3 Adaptační proces

Adaptace zaměstnanců zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním přijatého zaměstnance v novém zaměstnání. Adaptovaný zaměstnanec je připraven vykonávat požadovanou práci (Šikýř, 2012, s. 64).

Nově příchozí pracovníci mají různé pracovní a životní zkušenosti, různý věk, liší se i charakterem práce, kterou budou vykonávat, i možnostmi dalšího osobního rozvoje. Přesto by měl adaptační proces probíhat prostřednictvím stejného postupu:

- seznámit pracovníka s charakterem podniku, s jeho podnikovou filozofií a kulturou,
- seznámit pracovníka s pracovištěm — tento úkol plní vedoucí, který např. seznámí pracovníka s metodickými postupy práce, představí ho pracovní skupině, určí mu konzultanta apod.,
- seznámit pracovníka s provozem podniku — je to fáze, která se týká pouze začínajících pracovníků, nebo těch, kteří zaujmou významnější místo v řídicí struktuře podniku. Pracovník se postupně seznamuje s činnostmi různých vnitropodnikových útvarů podniku a postupně zaujímá různé asistentské a další funkce (Caha, 2017, s. 159).

Dle Urbancová & Depoo (2015, s. 73) má každý proces adaptace čtyři základní fáze:

1. Přípravná fáze – zahrnuje období před změnami (životních, či pracovních podmínek, např. nespokojenost pracovníka na současné pozici).
2. Fáze globální orientace – začíná počátkem působení nových podmínek na pracovníka.

3. Fáze uvědomělé orientace – pracovník se začíná uvědoměle přizpůsobovat novým pracovním podmínkám.
4. Fáze vpravení se do nových podmínek – adaptovanost pracovníka nebo odmítnutí podmínek a opuštění prostředí organizace.

Účelem a smyslem adaptace je podle Cahy (2017, s. 160-161):

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

Nástup nového zaměstnance do organizace tak představuje proces, který rozhoduje o jeho dalším úspěchu a vztahu k novému zaměstnavateli. Úvodní fáze pracovního poměru jsou proto mimořádně důležité, neboť mohou korigovat a vyjasnit si vzájemná očekávání jednotlivce i organizace plynoucí z psychologické smlouvy. Adaptace zaměstnanců se tak v etapě globálního řízení lidských zdrojů stává jednou z klíčových a zároveň nejrychleji se rozvíjejících personálních činností. Z pohledu několika autorů můžeme adaptaci definovat takto: *„Adaptace nového zaměstnance představuje řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a celkovými podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.“* (Koubek, 2001, s. 181)

Bedrnová, Nový a kol. (1998, s. 321) obecně chápou adaptaci jako *„proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, v nichž žije jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým*

potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. Adaptace představuje jednotu aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím, přizpůsobení prostředí člověku a člověka prostředí. Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou základních rovinách – v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace pracovníka.“

Bucháčková (2003, s. 38) uvádí, že „Adaptace je proces, kdy se nový zaměstnanec vyrovnává s prostředím, ve kterém plní pracovní úkoly. S tím souvisí adaptace pracovní, kdy jde o přiměřené zvládnutí pracovních úkolů a dosažení daného výkonového standardu; a adaptace sociální, což je proces přiměřeného zařazení pracovníka do interpersonálních vztahů příslušné skupiny.“

3.1 Základní roviny adaptace – pracovní, sociální

Adaptace v procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, v níž plní své pracovní úkoly. Tento proces probíhá v rovině:

1. pracovní adaptace, kdy se jedná o postupné vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky pracovního zařazení,
2. sociální adaptace, kdy se jedná o postupné začleňování jedince do sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i celého sociálního systému podniku.

Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají, nelze je od sebe absolutně oddělit. Úzká souvislost a vzájemné ovlivňování se projevuje i v tom, že úspěšný průběh adaptačního procesu je podmíněn zvládnutím obou rovin adaptace.

Proces pracovní a sociální adaptace pracovníka má závažné důsledky pro stabilizaci pracovníka v podniku, pro jeho pracovní spokojenost, pro jeho výkonnost. Proto je nutné tyto procesy řídit (Fejfarová, 2018, s. 57).

Adaptace pracovníka je procesem vyrovnání se člověka se skutečností, v níž plní své pracovní úkoly. Dle Cahy (2017, s. 158) má vždy dvě základní roviny, a to pracovní a sociální adaptaci. Účelně probíhající adaptační proces zajistí, aby se tyto dvě roviny účelně prolínaly, vzájemně se ovlivňovaly a bylo mezi nimi dosaženo synergického efektu. V praxi jsme často svědky, že obě tyto roviny neprobíhají ve stejné intenzitě a se stejnou mírou úspěšnosti. Zde musí sehrát rozhodující úlohu bezprostřední nadřízení pracovníci, kteří musí dbát na harmonizaci obou těchto rovin. Dobrá úroveň pracovní adaptivnosti může mít pozitivní vliv na sociální adaptaci, ale není to vždy pravidlem. Naopak adaptace na sociální podmínky práce se pravděpodobně v kladném slova smyslu projeví v adaptaci pracovní, ale bude mít zřejmě vliv jen na urychlení a usnadnění pracovní adaptace. Předpokladem pro úspěšné řízení adaptačního procesu je podmínka zvládnutí obou rovin adaptace.

Pracovní adaptace

Jedná se o postupné vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky, které jsou na něj kladeny v procesu pracovního zařazení (Caha, 2017, s. 158).

Pracovní adaptace je přizpůsobení se jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám. K pracovní adaptaci významně přispívá odborná příprava — organizovaný zácvik, školení, studium apod. Pracovní adaptace je kontinuální proces, jenž začíná vstupem do zaměstnání, projevuje se v rozmanité podobě v průběhu celé profesionální dráhy. Pracovní proces je procesem společenským. Proto je adaptace na práci spjata s adaptací na sociální podmínky práce, se sociální adaptací. Vhodná, odpovídající

pracovní adaptovanost člověka zpravidla příznivě ovlivňuje míru jeho sociální adaptovanosti (Veselá & Kanioková Veselá, 2011, s. 93).

Sociální adaptace

Postupné začleňování jedince do sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i celého sociálního systému podniku (Caha, 2017, s. 158).

Sociální adaptace je proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci skupiny i do širšího sociálního prostředí. Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají. Úspěšný průběh adaptačního procesu pracovníka je podmíněn zvládnutím obou rovin adaptace (Veselá & Kanioková Veselá, 2011, s. 98).

3.2 Cíle adaptace

Hlavními cíli procesu adaptace je z hlediska pracovníka snaha co nejlépe a co nejrychleji zvládnout pracovní nároky a požadavky, které na něj nové pracovní prostředí klade, získat perspektivu svého dalšího odborného růstu a vhodně se začlenit do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a v sociálním systému podniku. Z hlediska podniku je cílem zvyšovat efektivnost práce a zvyšovat stabilitu jednotlivých pracovních skupin (Caha, 2017, s. 158).

Podle Hroníka (1999, s. 288) je hlavním cílem adaptace *„co nejrychlejší zařazení pracovníka, aby mohl uplatit své profesionální předpoklady, pro něž byl vybrán. Dobrý start v mnohém rozhoduje o tom, jak sebe bude vnímat přijatý pracovník a kam a jak jej zařadí ostatní pracovníci. Projevuje se tzv. pygmaliónský efekt, který může významně určit kvalitu výkonu.“*

Řízení procesů adaptace sleduje několik důležitých cílů:

1. z hlediska pracovníka je třeba:

- zvládnout co nejlépe a co nejrychleji pracovní nároky a požadavky, které na něj pracovní zařazení a práce klade,
- postupně získat perspektivu svého dalšího odborného růstu,
- přiměřeně se začlenit do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a v sociálním systému podniku.

2. z hlediska podniku je nutné:

- zvyšovat efektivnost práce,
- zvyšovat stabilitu jednotlivých pracovních skupin (Fejfarová, 2018, s. 69).

Podle Štikara (2003, s. 92) je cílem adaptace *„přizpůsobení na pracovní tým, v němž se pracovník zařazuje do struktury vztahů existujících v pracovní skupině. Tedy směřuje k vytvoření relativního souladu mezi hodnotami, cíli, normami a zvyklostmi pracovníka se zaměřením, hodnotami a normami skupiny.“*

Kromě základního úkolu řízení adaptace, kterým je zajištění adaptace pracovníků na podmínky práce v organizaci, v pracovní skupině a na pracovním místě, je cílem řízení adaptace zmírnění stresu pracovníků z nového pracovního prostředí a minimalizace zátěže spolupracovníků z přítomnosti nového kolegy a z požadavků na jeho „vedení“ do života organizace, pracovní skupiny a na pracovní místo (Kocianová, 2010, s. 131)

3.3 Adaptační plán

K tomu, aby adaptace proběhla systematicky a efektivně, je užitečné vytvořit si tzv. adaptační plán. Adaptační plán obsahuje seznam kompetencí, kterých má pracovník dosáhnout (jejich úroveň), předpokládaný termín dosažení kompetence, způsob, jakým má být kompetence získána, a jméno osoby (nebo

název pozice), která je zodpovědná za zaškolení zaměstnance v dané oblasti a za vyhodnocení úroveň získané kompetence po zaškolení.

Východiskem pro stanovení adaptačních plánů pro jednotlivce je profil pracovní role, na kterou byl nový pracovník přijat. Profil pracovní role představuje novému zaměstnanci hlavní očekávané výsledky toho, co musí znát, být schopen dělat a jak se má chovat v konkrétním prostředí daného pracoviště. V praxi jsou pro tyto účely vytvářeny Záznamy o zapracování NLZP včetně kontrolních listů, jež obsahují seznamy jednotlivých činností, které musí nový pracovník absolvovat a naučit se je. Jsou závislé na složitosti, náročnosti a specifičnosti daného pracoviště a s tím související vykonávané odborné činnosti NLZP.

Adaptační plán kromě stanovených cílů z oblasti jednotlivých činností dále vymezuje podmínky k ukončení AP na daném konkrétním pracovišti, vzdělávací aktivity, podpůrné aktivity či studium požadované literatury, organizačních norem, které jsou pro nového zaměstnance závazné atd. Ke zdárnému průběhu AP, jasnému a konstruktivnímu přístupu ke společné práci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je nezbytné tyto informace podávat nejen ústní cestou, ale také písemně, aby bylo možné se k zadání průběžně vracet a třeba je i upravit podle konkrétní situace a potřeb pracoviště (Zítková et al., 2015, s. 15).

3.4 Průběh adaptačního procesu

V rámci adaptačního procesu je možné využít řadu nástrojů. Jejich intenzita, frekvence a načasování vychází z účelu, s jakým jsou nástroje použity, a z cíle, ke kterému mají přispět. Základní schéma využití nástrojů v průběhu adaptačního procesu jsou znázorněny na Schématu 5.

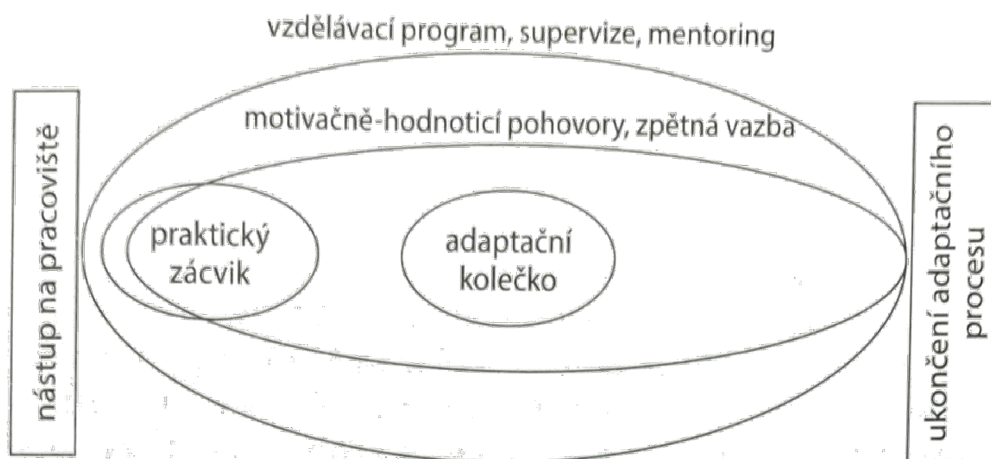


Schéma 5 Využití nástrojů v průběhu adaptačního procesu (Zítková et al., 2015, s. 23)

Nový a Surynek (2006) definují optimální průběh adaptace zvládnutím těchto období:

- etapa zařazení pracovníka na pracoviště,
- etapa orientace v novém prostředí,
- etapa vytváření iniciativního a aktivního přístupu k práci.

První etapa adaptačního procesu

Úvodní etapa má za hlavní cíl uvést pracovníka na pracoviště, seznámit jej s pracovním prostředím, podmínkami, spolupracovníky, vedoucím pracovníkem apod. Při uvádění lidí do útvaru či na pracoviště spolupracuje vedoucí pracovník s personálním útvarem, popř. s jinými vyčleněnými osobami. Mohou to být linioví vedoucí na nižší úrovni, mentoři apod. Tato fáze útvarové orientace má především za cíl poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech, o realizaci a normách pracovního výkonu, jejichž plnění se očekává, a v neposlední řadě o průběhu a požadavcích adaptačního procesu (Armstrong, 2007, s. 399).

V období první etapy adaptace jsou souběžně používány některé nástroje řízení AP jako praktický zácvik, formální vzdělávání, informační balíček, zpětná vazba, supervize atd. S obdobím ukončení praktického zácviku, a tudíž

i velmi často tzv. společných směn nového zaměstnance se školitelem, je vhodné zařadit první formální hodnocení či motivačně-hodnotící pohovor. Výstupem tohoto pohovoru je sjednocení pohledu pracovníka, školitele i vedoucího pracovníka na ukončení praktického zapracování či společných směn, zhodnocení vývoje adaptace i plnění stanovených úkolů. S výhledem do budoucna stanoví cíle na další období (Zítková et al., 2015, s. 23).

Druhá etapa adaptačního procesu

Tato etapa je charakteristická získáváním potřebných zkušeností, postupným sžíváním se s pracovním kolektivem i úspěšným zvládnutím pracovních úkolů. Zde se do popředí dostávají další rozvojové nástroje, jako je mentorství, rotace práce, motivačně-hodnotící pohovory i další formy vzdělávání. Další mezník, který využíváme při hodnocení průběhu adaptace, je období konce tzv. zkušební doby. I když tento nástroj nesouvisí s adaptací jako takovou, ale je legislativním nástrojem řešení pracovního vztahu zaměstnance a zaměstnavatele, v praxi se osvědčilo vložit do tohoto období další formální motivačně-hodnotící pohovor, na kterém participují opět aktivně se účastníci strany. Mezi další zainteresované zařazujeme všechny, kteří se dále aktivně podílejí na průběhu adaptace, např. mentora, školitele, vedoucího pracovníka. Pokud se školitel/ka aktivně na spolupráci s novým pracovníkem již v tomto období nepodílí, jeho/její přítomnost na hodnotícím pohovoru není potřebná ani vhodná. Je to především z důvodu aktuálnosti. Při hodnocení se vyjadřujeme k tomu, co je teď, nikoli co bylo v období např. společných směn (Zítková et al., 2015, s. 24).

Třetí etapa adaptačního procesu

Vstup do třetí etapy je charakteristický začleněním pracovníka do pracovní skupiny, jeho identifikací s cíli organizace a dosahováním očekávaných pracovních výsledků. Tato fáze představuje optimální stav dovedností

a znalostí v korelaci s délkou praxe na daném pracovišti. V tomto období by mělo dojít k formálnímu ukončení adaptačního procesu v intencích požadavků, které byly novému zaměstnanci při nástupu práce sděleny. Z nástrojů se budou dále uplatňovat především mentorství, supervize, koučování, vzdělávání a motivačně-hodnotící pohovory. Forma ukončení AP není ani v současné době mezi jednotlivými pracovišti jednotná. Zvolená forma by měla vycházet z podstaty již samostatného vědeckého oboru, čímž ošetrovatelství je. Je k diskuzi a bylo pro nás překvapení, když jsme zjistili, že v některých zdravotnických zařízeních se ukončení AP u NLZP stále aktivně účastní např. primáři samostatných oddělení a nikoli pouze management NLZP, který na počátku adaptačního procesu pracovníka seznámil se svými požadavky. Ukončení AP již nezpochybňuje získanou kvalifikaci pracovníka, ale především se zajímá o zvládnutí cílů, které byly v počátku stanoveny či v průběhu AP upraveny (Zítková et al., 2015, s. 25).

Zpětná analýza

Pro vedoucího zaměstnance formálním ukončením adaptace nového pracovníka práce nekončí. Nastupuje jedna z velmi důležitých etap, tedy zpětná analýza, pohled zpět na celý průběh adaptačního procesu, co se podařilo, co se nepodařilo či analýza toho, co bylo příčinou neúspěchu. Zpětné vyhodnocení je předpokladem k tomu, jak strukturu a rámec AP flexibilně upravovat a uchovávat životaschopnými. Zpětná analýza vede k určitému stupni pochopení a tyto poznatky je možné použít k vytvoření nových možností i aktualizaci jednotlivých uplatňovaných nástrojů (Miller, 2009, s. 232) a tím k dosažení „nejlepší praxe“ (bestpractice) v řízení AP.

Adaptační proces je nezbytnou součástí každého nástupu nového pracovníka. Má několik rovin, etap a průběh je odlišný od toho, kam na jakou pozici člověk nastupuje. Cíl diplomové práce se zaměřuje na celý proces od nábory až po adaptační proces nového zaměstnance do organizace. Proces adaptace

má za cíl usnadnit novému zaměstnanci nástup a lepší, rychlejší „sžítí“ s danou organizací. Je důležité, aby organizace měla dobře promyšlený a dobře uchopený celý proces adaptace, aby se nový zaměstnanec cítil dobře a ten několika měsíční adaptační proces proběhl co nejlépe. Proto jsem se rozhodla se zaměřit na celkový adaptační proces v určité organizaci a přizpůsobit tomu i mou výzkumnou otázku.

4 Fakultní nemocnice Olomouc

Fakultní nemocnice Olomouc (FNOL) je jedním z největších lůžkových zařízení v České republice. Je součástí sítě devíti fakultních nemocnic přímo řízených Ministerstvem zdravotnictví ČR. Je největším zdravotnickým zařízením v Olomouckém kraji a šestou největší nemocnicí v zemi. Historie druhého největšího zaměstnavatele v Olomouckém kraji sahá až do roku 1896.

Fakultní nemocnice Olomouc je špičkovým centrem v mnoha oborech současné medicíny. Významně působí i v oblasti vědy a výzkumu a vzdělávání budoucích zdravotníků. Nemocnice je součástí národní sítě komplexních onkologických, hematoonkologických, traumatologických, kardiovaskulárních a cerebrovaskulárních center.

FNOL má za rok 2021 4 400 zaměstnanců, 66 pracovišť, 1 215 lůžek, 48 226 hospitalizovaných pacientů, 1 339 100 ambulantně ošetřených pacientů a 26 148 provedených operací (Fakultní nemocnice Olomouc: O nás).

4.1 Nábor a nástup nového zaměstnance

Za organizaci a realizaci výběrových řízení ve FNOL zodpovídá Personální úsek (PEU), přičemž vychází k pokynů vyhlášovatele – ředitele FNOL. Vyhlášení výběrového řízení je zveřejněno buď na hlavní internetové stránce FNOL v rubrice „Kariéra a vzdělávání“ nebo příp. dle potřeby na webových stránkách odborných společností či inzertních pracovních portálech, či jiných zdrojích (sociálních sítích, periodicích, časopisech atd) (Metodický pokyn č. MP-Řd-002-01, 2020).

Výběrové řízení ve Fakultní nemocnici Olomouc je formalizovaný postup, kterým je vybírána konkrétní osoba pro obsazení zejména vedoucí pracovní pozice či funkce. Za komplexní průběh a realizaci výběrového řízení odpovídá

Personální úsek FN Olomouc. Všechny náležitosti a požadavky k vyhlášené vedoucí pracovní pozici jsou vždy součástí anotace k inzerované pozici. Součástí výběrového řízení je absolvování psychodiagnostického vyšetření zaměřeného na pracovní a osobnostní dispozice uchazeče. U úspěšných uchazečů výběrového řízení na vedoucí pracovní pozice vzniká pracovní poměr jmenováním (Fakultní nemocnice Olomouc: Kariéra a vzdělávání).

4.1.1 Absolventský program NLZP

V roce 2022 Fakultní nemocnice Olomouc uspořádala poprvé tzv. Absolventský program pro nelékařský zdravotnický personál. Cílem tohoto projektu je standardizovat nástup NLZP absolventů vybraných oborů, optimalizovat jejich nábor, výběr, zahájení profesního a odborného rozvoje v souladu s platnou legislativou a s potřebami FNOL. Tento projekt pořádá nemocnice už osmým rokem také pro lékaře absolventy.

Nábor v roce 2022 byl prioritně určen pro budoucí absolventy oborů s předpokladem ukončení studia do 31. 12. 2022:

- Praktická sestra
- Všeobecná sestra
- Dětská sestra
- Porodní asistentka
- Radiologický asistent
- Ergoterapeut
- Fyzioterapeut

V loňském roce se do tohoto programu přihlásilo 58 uchazečů a následně z nich bylo 49 přijato do pracovního poměru, nejvíce na pozici všeobecné sestry. Absolventi nastoupili na 19 různých pracovišť, například na Kliniku anesteziologie, resuscitace a intenzivní medicíny, Centrální operační sály a sterilizace, Onkologickou kliniku či Oddělení rehabilitace.

Letos, taktéž probíhá nábor absolventů NLZP, který je prioritně určen pro absolventy s předpokladem ukončení studia do 31. 12. 2023 v těchto oborech:

- Všeobecná sestra
- Praktická sestra
- Dětská sestra
- Porodní asistentka
- Radiologický asistent
- Ergoterapeut

Součástí absolventského programu je účast na seminářích, které jsou zaměřeny na rozšíření znalostí a vědomostí z oblasti ošetrovatelské péče. Prezentace témat má za cíl seznámení účastníků programu s pracovišti FNOL a jejich spektrem poskytované péče. Program je realizován 1x měsíčně formou přednášek a workshopů („Absolventský program FNOL pro nelékařské zdravotnické pracovníky-absolventy vybraných oborů pro rok 2023-2024“).

4.1.2 Vstupní školení nových zaměstnanců

První dva pracovní dny každého měsíce se koná tzv. vstupní školení pro nové zaměstnance.

Vstupní školení společné pro všechny nové zaměstnance, které zaškolenému zaměstnanci umožní základní orientaci ve FNOL, seznámení s řízenou dokumentací a poskytne mu úvodní informace užitečné pro jeho působení ve FNOL. Vstupní školení zajišťuje Personální úsek (PEU) společně pro všechny nové zaměstnance. Toto školení se koná v termínech stanovených PEU a probíhá v prostorách FNOL. Osnova vstupního školení je včetně časového rozsahu uvedena ve formuláři „Záznam vstupního školení“ (viz Příloha č. 3), Pro NLZP je vstupní školení dvoudenní, osnova 2. dne školení je rovněž ve formuláři „Záznam vstupního školení“. Záznam

o vstupním školení na závěr podepíše vedoucí OVLZ nebo jím pověřená referentka PEU a podpisem garantuje, že osnova vstupního školení byla naplněna a všechny prezentace proběhly v plném rozsahu (Směrnice č. Sm-P010, 2017).

4.2 Adaptační proces ve FNOL

Celý adaptační proces pro nelékařské zdravotnické pracovníky je ve FNOL popsán v Metodickém pokynu č. MP-P010-02 z roku 2017.

Podle zákona č. 96/2004 Sb. § 3 Způsobilost k výkonu povolání zdravotnického pracovníka a jiného odborného pracovníka má ten, kdo:

- a) má odbornou způsobilost podle tohoto zákona, nebo jemuž byla uznána způsobilost k výkonu zdravotnického povolání nebo k výkonu povolání jiného odborného pracovníka v souladu s ustanoveními hlavy VII nebo VIII,
- b) je zdravotně způsobilý,
- c) je bezúhonný.

Adaptační proces absolvuje:

- NLZP absolvent, který nastupuje po získání odborné způsobilosti dle zákona č. 96/2004 sb., v platném znění,
- nový NLZP, který je způsobilý k výkonu nelékařského zdravotnického povolání dle zákona 96/2004 Sb. v platném znění a který vykonával zdravotnické povolání v jiném zdravotnickém zařízení nebo který přerušil výkon povolání na dobu delší než 24 měsíců nebo byl přeřazen na nové pracoviště v rámci FNOL,
- NLZP, který přerušil výkon povolání na dobu, která za posledních 7 let činila v celkovém součtu více než 6 let, nebo NLZP, který vykonává své povolání v rozsahu nižším, než je jedna pětina stanovené týdenní pracovní doby (dále účastník doškolení),

- pracovník nastupující na funkční místo (pozici) (Metodický pokyn č. MP-P010-02, 2017).

4.2.1 Cíle adaptačního procesu

Cílem adaptačního procesu ve FNOL je:

- Provéřit, zhodnotit schopnosti, znalosti a dovednosti NLZP, popřípadě prohloubit a doplnit a prakticky aplikovat potřebné znalosti a dovednosti tak, aby nový pracovník byl schopen kvalitně a samostatně pracovat podle své kvalifikace a Pracovní náplně.
- Doškolit, tzn. obnovit a doplnit vědomosti a dovednosti v příslušném zdravotnickém povolání v souladu s rozvojem pracovních postupů, nejnovějšími vědeckými poznatky a s ohledem na aktuální právní předpisy v zájmu zachování bezpečného a účinného výkonu příslušného povolání u NLZP.
- Přiměřeně začlenit nového pracovníka do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému organizace.
- Předcházet možným chybám a omylům nových pracovníků nebo je omezit na minimum.
- Zlepšit profesionální sebevědomí a jistotu nových pracovníků při výkonu práce.
- Vytvořit vhodné pracovní a motivační podmínky, aby došlo k efektivnímu adaptačnímu procesu a dlouhodobé stabilizaci zaměstnance v organizaci.
- Podpořit nového pracovníka při řešení individuálních problémů a snížit stres v nové situaci (Metodický pokyn č. MP-P010-02, 2017).

4.2.2 Délka adaptačního procesu

Délka adaptačního procesu je FNOL stanovena takto:

- NLZP absolvent nejméně 3 měsíce, obvykle 6 měsíců, maximálně 12 měsíců.
- NLZP, který přerušil výkon povolání na dobu kratší než 24 měsíců minimálně 1 měsíc, maximálně 6 měsíců.
- NLZP, který přerušil výkon povolání na dobu delší než 24 měsíců minimálně 3 měsíce, maximálně 12 měsíců.
- Nový pracovník, který je způsobilý k výkonu nelékařského povolání dle zákona č. 96/2004 Sb. v platném znění, který vykonával zdravotnické povolání v jiném zdravotnickém zařízení doporučeno 1 až 3 měsíce, obvykle 3 až 6 měsíců, maximálně 12 měsíců.
- NLZP, který byl přeřazen na nové pracoviště v rámci FNOL, jehož charakter práce se výrazně liší od původního, obvykle 1 až 3 měsíce, maximálně 6 měsíců, přihlíží se k délce praxe ve zdravotnictví, v oboru, ke kvantitě a kvalitě dříve získaných odborných vědomostí a dovedností, k průběhu sociální a pracovní adaptace během zapracování.
- NLZP, který přerušil výkon povolání na dobu, která za posledních 7 let činila v celkovém součtu více než 6 let nebo NLZP, který vykonává své povolání v rozsahu nižším, než je jedna pětina stanovené týdenní pracovní doby souhrnně ze všech pracovních vztahů a hodlá vykonávat povolání ve větším rozsahu, je povinen se doškolit po dobu nejméně 60 pracovních dní.
- Délka adaptačního procesu je závislá na znalostech, dovednostech a schopnostech pracovníka. Délku adaptačního procesu určuje vedoucí NLZP pracoviště (Metodický pokyn č. MP-P010-02, 2017).

4.2.3 Průběh adaptačního procesu

S průběhem adaptačního procesu a kritérii hodnocení bude každý NLZP seznámen při nástupu prostřednictvím vedoucího pracovníka.

1. týden:

Vedoucí zaměstnanec založí osobní spis nového pracovníka pro potřeby pracoviště. Provede NLZP po pracovišti a představí ho managementu (přednosta kliniky, vedoucí oddělení, primář kliniky apod.). Provede podrobné seznámení pracovníka s Pracovní náplní pro dané pracovní zařazení, nový pracovník provádí činnosti po dobu AP dle Pracovní náplně pod dohledem školitele. Provede seznámení a upozorní na předpisy, které doplňují jejich kvalifikační předpoklady a požadavky pro výkon práce, které se týkají jejich práce a zdravotnického pracoviště. Nový pracovník podepíše formulář „Informační list“ (viz Příloha č. 2), kde vedoucí zaměstnanec označí, se kterými předpisy a postupy byl nový NLZP seznámen. Vedoucí zaměstnanec (event. po dohodě se staniční sestrou, úsekovou laborantkou) určí školitele/ku. Vedoucí zaměstnanec (event. po dohodě se staniční sestrou, úsekovou laborantkou) se školitelem/kou a novým pracovníkem stanoví „Individuální plán zaškolení/doškolení nelékařského zdravotnického pracovníka“ (viz Příloha č. 4) (Metodický pokyn č. MP-P010-02, 2017).

Další průběh adaptačního procesu:

Nový pracovník pod vedením školitele a zkušených pracovníků, vykonává a konzultuje naplánované výkony a procedury, jejich splnění zaznamenává do formuláře „Individuální plán zaškolení/doškolení nelékařského zdravotnického pracovníka“ (viz Příloha č. 4). U doškolení NLZP, který přerušil výkon povolání na dobu, která za posledních 7 let činila v celkovém součtu více než 6 let, je součástí dokumentace o doškolení

evidence pracovní doby s uvedením začátku a konce odpracovaných směn, popřípadě práce přesčas — evidence se vede v plánovacím SW ShiftMaster. Přímý nadřízený ve spolupráci se školitelem/kou seznámí nového pracovníka s řízenou dokumentací týkající se jeho pracovní pozice (řády, směrnice, standardy a postupy, které jsou platné ve FNOL). Během adaptačního procesu konzultuje přímý nadřízený s novým pracovníkem průběh AP, možné komplikace, dosažené výsledky apod. Přímý nadřízený se zaměří na to, jak nový pracovník zvládá požadované pracovní dovednosti a plnění pracovních úkolů; důležitá je pro přímého nadřízeného i zpětná vazba od spolupracovníků — jaké má nový pracovník pracovní chování. Cílem konzultace přímého nadřízeného a nového pracovníka v průběhu AP je zjistit případné nejasnosti, nedorozumění týkající se výkonu pozice i plnění očekávání (Metodický pokyn č. MP-P010-02, 2017).

4.2.4 Ukončení a zhodnocení adaptačního procesu

Kontrola a hodnocení adaptačního procesu je nezbytným krokem k dobře zvládnutému procesu adaptace nového pracovníka. Po ukončení adaptačního procesu absolvuje NLZP závěrečné hodnocení, které probíhá formou rozhovoru, při kterém je pracovníkovi umožněno přednesení vlastních zkušeností a názorů na průběh zaškolení, za přítomnosti vedoucího zaměstnance, přímého nadřízeného, (event. staniční sestry, vedoucího laboranta/ky, fyzioterapeuta/ky) a školitele/ky (Metodický pokyn č. MP-P010-02, 2017).

U pracovníka jsou hodnoceny praktické dovednosti, teoretické vědomosti a jejich využití v praxi a komunikační schopnosti v týmu a s pacientem.

Vedoucí zaměstnanec vyplní formulář „Doklad o ukončení adaptačního procesu/doškolení“ (viz Příloha č. 5) ve 2 vyhotoveních (1x osobní spis zaměstnance, 1x kopie vedoucí zaměstnanec). V případě ukončení AP

u NLZP, který přerušil výkon povolání na dobu, která za posledních 7 let činila v celkovém součtu více než 6 let, předá navíc Fm-MP-P010-02-UKADAP-003 „Doklad o ukončení adaptačního procesu/doškolení“ (viz Příloha č. 5) účastníkovi doškolení (Metodický pokyn č. MP-P010-02, 2017).

Vedoucí zaměstnanec po ukončení adaptačního procesu zkontroluje Pracovní náplň, dle potřeby doplní speciální kompetence. Pokud rozhodne, že činnosti uvedené v Pracovní náplni jsou vyhovující, pracovník v průběhu AP vše zvládl, není nutné upravovat Pracovní náplň. Dle zvážení a rozhodnutí může vedoucí pracovník po ukončení AP navrhnout pracovníkovi finanční částku pro osobní hodnocení. V tom případě vyhotoví návrh nového platového zařazení (Metodický pokyn č. MP-P010-02, 2017).

5 Výzkum ve FNOL

Výzkumem se rozumí systematická tvůrčí práce rozšiřující poznání o nejzákladnějších příčinách jevů a pozorovatelných skutečností, včetně poznání člověka, kultury nebo společnosti, metodami umožňujícími potvrzení, doplnění či vyvrácení získaných poznatků. Je prováděn v zájmu rozvoje poznání, bez snahy o aplikaci výsledků na řešení praktických poměrů (Hendl, 2012, s. 24). Kvantitativní výzkum (objektivní paradigma) je převážně založen na sběru dat, která jsou pak analyzována různými statistickými technikami. Směřuje k získání relativně malého množství informací od velkého počtu respondentů. Zahrnuje precizní proces hypotetické formulace, detašované pozorování, sběr dat, analýzu dat a akceptaci, nebo odmítnutí hypotézy (Weaver a Lawton, 2002, s. 45).

Kvantitativní výzkum je představován empirickými analýzami jevů a procesů reality, v nichž se používají exaktní metody a nástroje pro měření a vyhodnocování zkoumaných objektů. Název „kvantitativní“ (výzkum, metody) se začal užívat (nejprve v zahraničí, pak i u nás) zřejmě z toho důvodu, že se v tomto paradigmatu pracuje převážně s kvantitativními (numerickými) daty. Výstižněji se kvantitativní výzkum označuje jako „novopozitivistický“, tj. pracující způsobem obvyklým v přírodních vědách: Má přesně vymezený předmět zkoumání, na začátku výzkumu formuluje hypotézy, které mají být ověřeny či zamítnuty, dospívá k přesně formulovaným závěrům, jež jsou opřeny o kvantitativně vyjádřená zjištění. Příznačná je snaha o objektivitu a faktografii a vyhýbání se subjektivním spekulacím. Filozofickým východiskem kvantitativního výzkumu je pozitivismus (Průcha, 2014, s. 371).

Výhody kvantitativního výzkumu: Pokud je zvolena tato výzkumná metoda a technika sběru dat dotazník, přinese velké množství responsí – odpovědí –

od respondentů, na které jsme se zaměřili. Na základě statistického zpracování kvantitativně získaných dat můžeme poznatky využívat k efektivnějšímu rozhodování, přesnějšímu plánování, komunikaci se zákazníky apod. Tato metoda se také vyznačuje tím, že je rychle proveditelná, levná a zvládnutelná jednotlivci, zejména je-li použit online dotazník ke sběru dat.

Nevýhody kvantitativního výzkumu: Výsledky z kvantitativního výzkumu mohou být příliš obecné. Ne vždy totiž dokážou popsat problém do hloubky. Výzkumník může opomenout důležité vlastnosti zkoumaného vzorku, protože se soustředí na konkrétní problém a nemusí počítat s širší oblastí problému. (Hendl, 2012, s. 35)

5.1 Výzkumná otázka

Na úplném začátku, kdy jsem přemýšlela jak celou svou práci pojmu a kterým směrem se budu ubírat, stanovila jsem si obecnou výzkumnou otázku „Jak probíhá nábor, výběr a adaptační proces nových zaměstnanců na vymezených pozicích NLZP?“. Při přípravě teoretické části práce jsem výzkumnou otázku konkretizovala a upravila. Výzkumná otázka tedy zní následovně: Jak hodnotí adaptační proces noví zaměstnanci, kteří nastoupili na pozici všeobecná sestra vybraných klinik?

5.2 Výzkumná metoda a technika sběru dat

Dotazování je dnes nejčastěji aplikovanou metodou v andragogickém výzkumu a velmi častá je její aplikace i v české a pedagogice a sociologii. Tuto metodu lze charakterizovat jako způsob shromažďování informací od respondentů (dotazovaných subjektů), a to na základě buď písemně předkládaných otázek či výroků, nebo na základě výpovědí v rozhovorech.

Písemné dotazníky a mluvené rozhovory mají ale rozdílné specifičnosti (Průcha, 2014, s. 375).

Dotazník je nástroj výzkumné metody dotazování, který má podobu formuláře obsahujícího otázky na vybrané téma. Otázky z dotazníku jsou respondentovi pokládány buď přímo v psané formě a bez zásahu tazatele (CAWI), nebo ústně prostřednictvím tazatele (CAPI, CATI).

Dotazník je výzkumný nástroj, jehož účelem je získat v písemné podobě data obvykle od velkého počtu subjektů. Používá se nejčastěji pro zjišťování názorů a postojů různých skupin respondentů, ale i pro získání hodnoticích soudů o jevech edukační a jiné reality i o vlastnostech samotných subjektů. Obliba aplikace dotazníků vyplývá z relativně snadného sběru různých informací a z nižšího časového nákladu ve srovnání s jinými nástroji výzkumu (Průcha, 2014, s. 378).

Jako podklad pro vytvoření otázek do mého dotazníku jsem jako „odrazový můstek“ použila pět zahraničních výzkumů na podobné témata. Jedná se o tyto Bauer a Erdogan, B. (2011); Bauer (2010); Klein, Howard a Polin (2012); Patterson (2018) a Valdes, Sembar, a Sadler (2021). Každý z autorů těchto zahraničních výzkumů se na adaptační proces dívá z jiného úhlu pohledu a s jiným cílem, ale pro účely mé práce velmi inspirativní. Zde bych také ráda uvedla, že v zahraniční literatuře je adaptační proces nazývaný jako onboarding, což ale může být i zjednodušující optika pouhého nastoupení do práce. Největší inspiraci jsem našla ve výzkumu od autorů Valdes, Sembar a Sadler (2021), ve výzkumu se hodně zaměřili na to, zda jsou si sestry jisté v tom, co dělají, zdali mají problém se začleněním do kolektivu a jestli mají dostatečnou podporu od svého okolí, například od mentora, kolegyň a tak dále.

Dále jsem otázky formulovala a tvořila dle potřeb a metodiky o adaptačním procesu ve FNOL, například jsem neviděla důvod ptát se, zdali byl novým zaměstnancům přiřazen mentor, jelikož v metodice je jasně napsané, že každý nový zaměstnanec mentora dostane. Po krátkém rozhovoru s náměstkyní nelékařských oborů FNOL jsem věděla na co bych se měla zaměřit a co by ji samotnou zajímalo, na co by se například mohli do budoucna v adaptačním procesu zaměřit, co by se dalo změnit, přidat nebo upravit k lepšímu.

Mnou vytvořený dotazník (viz Příloha č. 1) obsahoval 20 otázek a 30 položek, které jsem rozdělila do třech skupin. První skupina otázek byly obecné informace o respondentovi. Druhá skupina otázek se týkala prvních dnů na pracovišti a třetí skupina otázek byla zaměřena na samotný průběh adaptačního procesu.

5.3 Výzkumný vzorek

Výběr respondentů byl zcela jasný a záměrný, zaměřila jsem se pouze na zaměstnance FNOL, kteří toho času pracují na pozici všeobecné sestry. Národní soustava povolání (2017) charakterizuje tuto profesi následovně *„Všeobecná sestra poskytuje ošetrovatelskou péči, jejímž cílem je udržení, podpora a navrácení zdraví a uspokojování biologických, psychických a sociálních potřeb změněných nebo vzniklých v souvislosti s poruchou zdravotního stavu jednotlivců nebo skupin. Dále se ve spolupráci s lékařem nebo zubním lékařem podílí na preventivní, léčebné, diagnostické, rehabilitační, paliativní a neodkladné nebo dispenzární péči. Uplatnění všeobecné sestry je v mnoha specializovaných oborech nemocniční i primární péče, dále v domácí a hospicové péči.“*

Hlavní kritérium pro výběr respondentů bylo, aby v nemocnici byly a působily minimálně od ledna 2020 do června 2022. Dalším kritériem bylo pracoviště. Chtěla jsem, aby každé pracoviště bylo jiné, jinak náročné, a hlavně každé odlišné co se adaptačního procesu týče. Po zvážení jsem zvolila čtyři

naprosto odlišná pracoviště, a to I. interní kliniku – kardiologickou (1IK), Hemato-onkologickou kliniku (HOK), Centrální operační sály a sterilizaci (COSS) a Klinikou anesteziologie, resuscitace a intenzivní medicíny (KARIM).

I. Interní klinika poskytuje komplexní diagnostiku a léčbu pacientů s onemocněním vnitřních orgánů a srdečně-cévního systému. Ve spolupráci s kardiologickou klinikou FNOL zajišťuje chirurgickou léčbu ischemické choroby srdeční a chlopenních vad. Klinika slouží jako výukové centrum pro budoucí lékaře, poskytuje postgraduální vzdělávání v oboru vnitřního lékařství a je akreditovaným pracovištěm pro další vzdělávání v oboru kardiologie (I. interní klinika – kardiologická: Fakultní nemocnice Olomouc).

Hemato-onkologická klinika poskytuje jak základní, tak specializovanou a superspecializovanou péči v oblastech detailní diagnostiky a komplexní léčby nenádorových chorob krevetvorby, podrobné diagnostiky a komplexní léčby nádorových onemocnění z krevetvorných buněk a tkání včetně léčby imunologické, biologické (cílené) a chemoterapie, komplexní diagnostiky a léčby vrozených a získaných poruch krevního srážení, provádění léčebných aferéz (Hemato-onkologická klinika: Fakultní nemocnice Olomouc).

Centrální operační sály poskytují elektivní a akutní péči nemocným vyžadujícím chirurgický zákrok. Centrální sterilizace je poskytovatelem služeb v oblasti předsterilizační přípravy a sterilizace zdravotnických prostředků pro interní a externí zákazníky. Provádí se zde praktická výuka studentů Lékařské fakulty a Fakulty zdravotnických věd Univerzity Palackého Olomouc, praktická školení lékařů a nelékařských pracovníků z jiných zdravotnických zařízení v republice i mimo ni (Centrální operační sály a sterilizace: Fakultní nemocnice Olomouc).

Klinika anesteziologie, resuscitace a intenzivní medicíny poskytuje anesteziologickou a resuscitační péči pacientům v kritickém stavu

(hospitalizovaným, přivezeným z terénu či jiných nemocnic nižšího typu), u kterých selhala jedna nebo více základních životních funkcí. Ve své ambulantní části řeší klinika vedle konziliární činnosti a předoperační přípravy nemocných také problematiku chronické a nesnesitelné bolesti anesteziologickými metodami. Jako jedno z mála pracovišť v republice provádí metodu radiofrekvenční léčbu bolesti. Účastní se na transplantologickém programu. Úzce spolupracuje se všemi operačními i neoperačními obory (Klinika anesteziologie, resuscitace a intenzivní medicíny: Fakultní nemocnice Olomouc).

Mým požadovaným kritériím odpovídalo 75 všeobecných sester, kterým jsem následně zaslala vytvořený dotazník do jejich pracovních emailů s prosbou o jeho vyplnění. Nakonec dotazník vyplnilo 60 ze 75 oslovených všeobecných sester.

Za jeden měsíc, kdy byl dotazník k dispozici, dosáhl počet návštěv v dotazníku čísla 100, z toho bylo 40 pouze zobrazení a 60 vyplnění dotazníku. Čas potřebný pro vyplnění dotazníků byl u více než tří pětín (63,3%) respondentů 2-5 minut, dále více než jedna pětina (21,7%) respondentů věnovalo zodpovězení otázek dotazníku 5-10 minut, 11,7% respondentů to vyplňovalo 10-30 minut a pak jsou tady 3,3% respondentů, kteří to měli vyplněné za 1-2 minuty viz Graf 1.

Čas vyplňování dotazníku

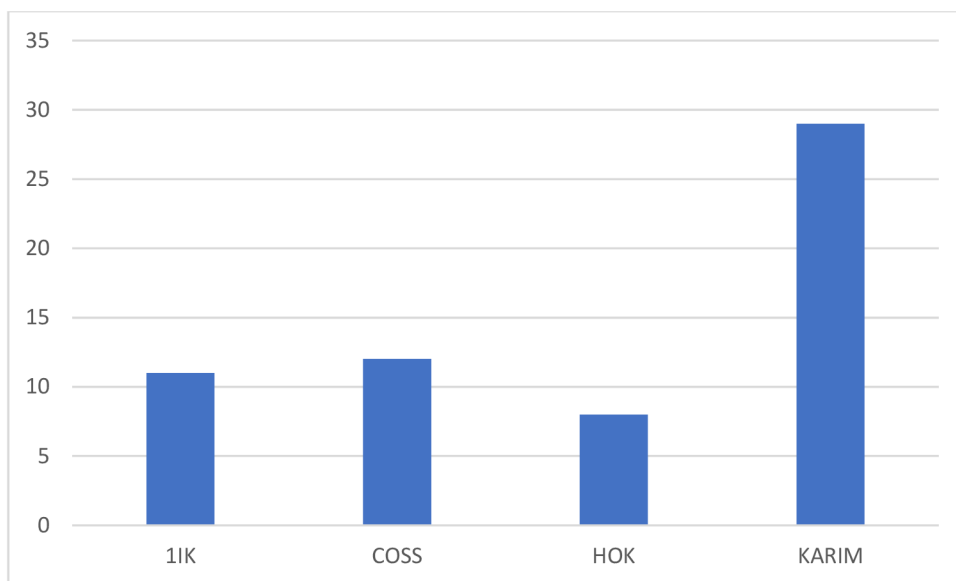


Graf 1 Čas vyplňování dotazníku (zdroj: vlastní)

5.4 Výsledky výzkumu

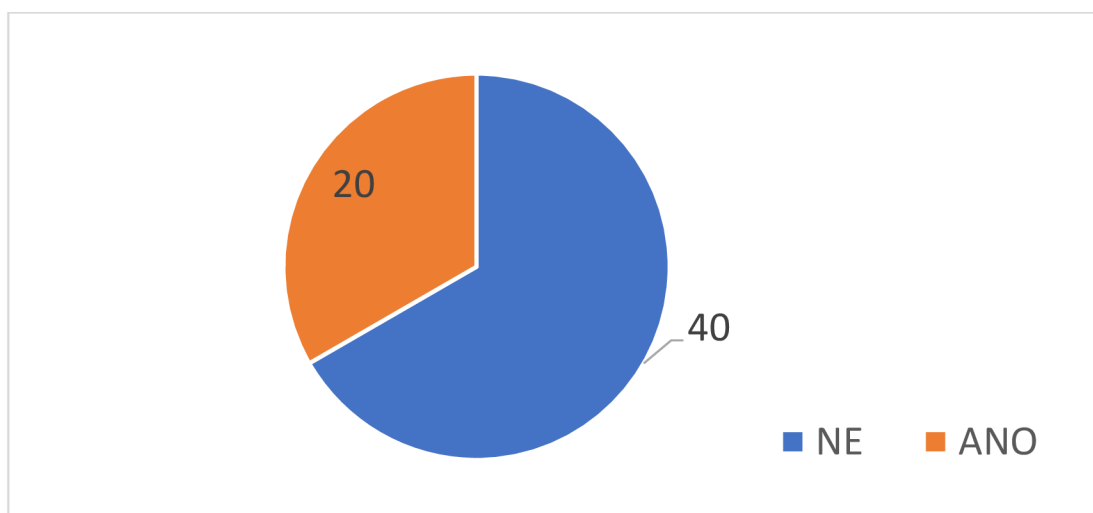
Do výsledků jsem zaznamenala všech 60 odpovědí. K vytvoření a sdílení dotazníku vybraným respondentům jsem si vybrala službu Survio. Tato služba je nástroj pro velmi snadnou tvorbu online dotazníků, který je poskytován uživatelům zdarma. Navíc jsem využila i službu, která zahrnuje sesbírané odpovědi, které jsou automaticky zpracovány do přehledných výsledků v reálném čase, a to formou grafů, tabulek, PDF reportů a datových souborů v nejpoužívanějších formátech. Následné výsledky jsem rozdělila do čtyř podkapitol, a to na obecné informace, první dny na novém pracovišti, průběh adaptačního procesu, a nakonec hodnocení adaptačního procesu.

5.4.1 Obecné informace



Graf 2 Klinika, na které respondent(ka) pracuje (zdroj: vlastní)

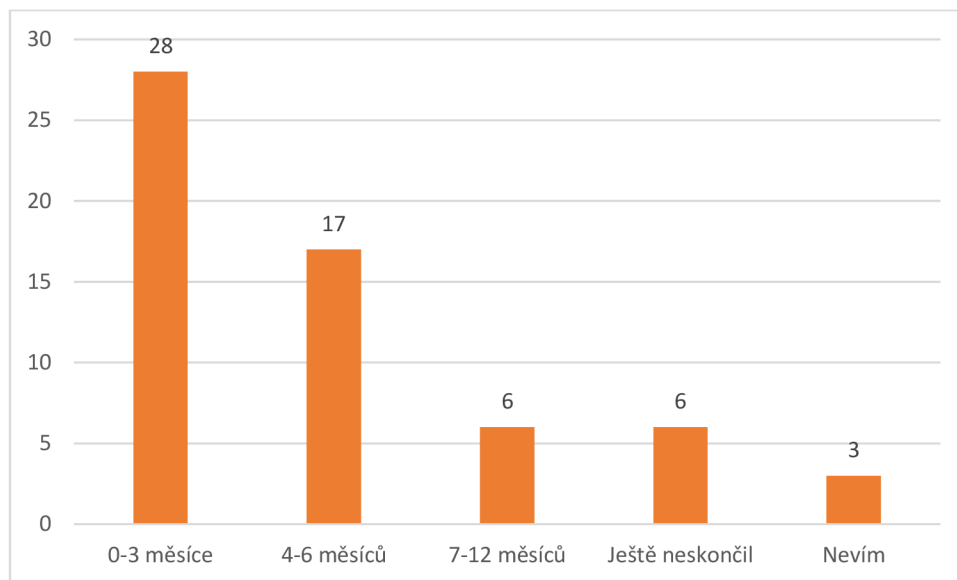
Jak již bylo zmíněno výše, pro sběr dat jsem si vybrala čtyři různé kliniky v rámci celé FNOL. Jak je vidět na Grafu 2 z 60 respondentů bylo 29 z KARIM, 12 z COSS, 11 z 1IK a 8 respondentů bylo z HOK. Nejvíce respondentů odpovědělo z KARIM, tato klinika je největší klinikou celé organizace.



Graf 3 Jste absolvent bez předchozího zaměstnání ve zdravotnickém zařízení? (zdroj: vlastní)

Graf 3 znázorňuje kolik ze všech 60 respondentů je absolvent bez předchozího zaměstnání ve zdravotnickém zařízení. 40 respondentů odpovědělo, že absolventem není a 20 odpovědělo, že absolventem je. Tuto otázku jsem

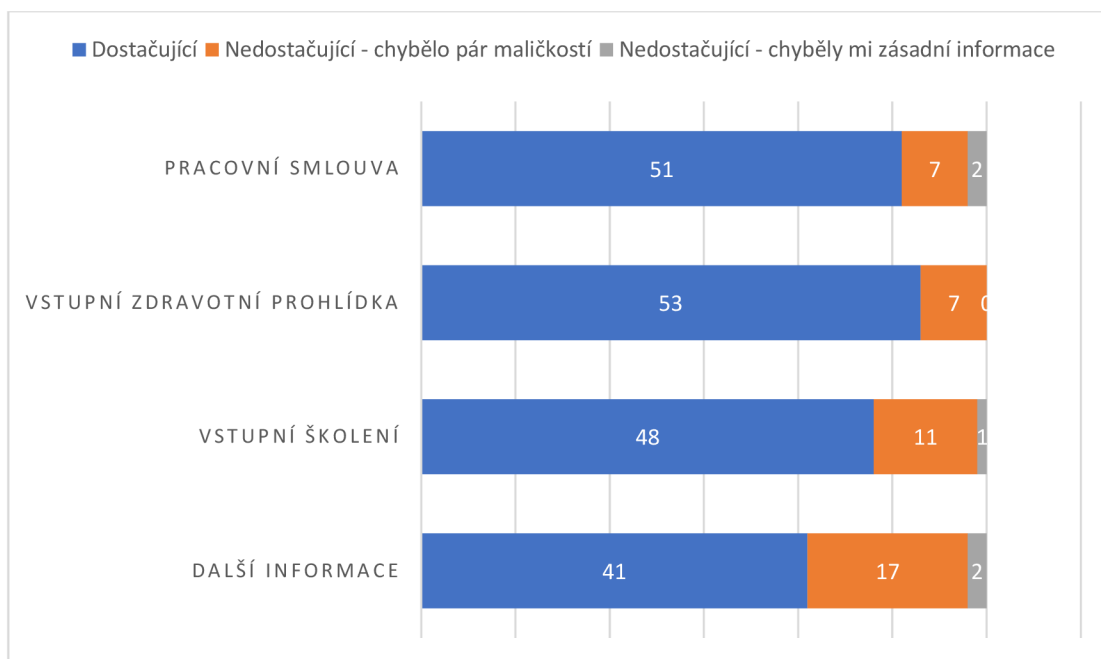
respondentům pokládala, abych zjistila, zda už nějaký adaptační proces ve zdravotnickém zařízení absolvovali a předpokládala jsem, že absolventi nic takového neabsolvovali.



Graf 4 Jak dlouho probíhal Váš adaptační proces, který završuje doklad o ukončení adaptačního procesu? (zdroj: vlastní)

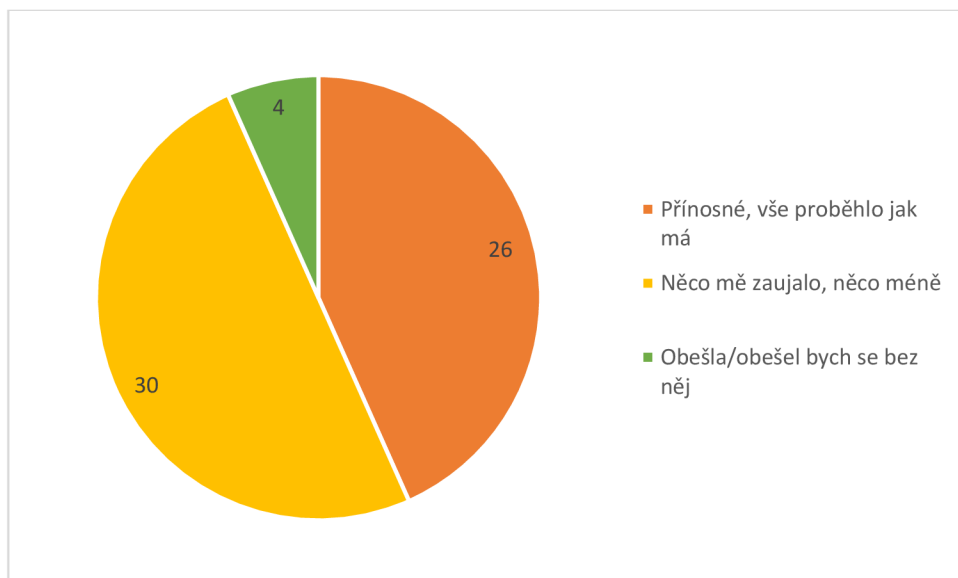
Graf 4 ukazuje, jak dlouho probíhal adaptační proces u každého respondenta. Podle Metodického pokynu o Adaptačním procesu NLZP trvá adaptační proces nejméně 3 měsíce, obvykle 6 měsíců, maximálně 12 měsíců. Nejvíce respondentů odpovědělo, že jeho AP trval 0-3 měsíce, dle pravidel metodického pokynu předpokládám, že žádný AP netrval méně než 3 měsíce. Poté nejčastější odpovědí bylo 4-6 měsíců. Shoda v počtu odpovědí měly odpovědi 7-12 měsíců a odpověď, že AP u respondentů ještě neskončil. Pouze 3 respondenti nevěděli, jak dlouho trval jejich AP. Pokud respondent odpověděl, že jejich AP ještě neskončil, posunuli se automaticky z otázky číslo 3 na otázku číslo 6.

5.4.2 První dny na novém pracovišti



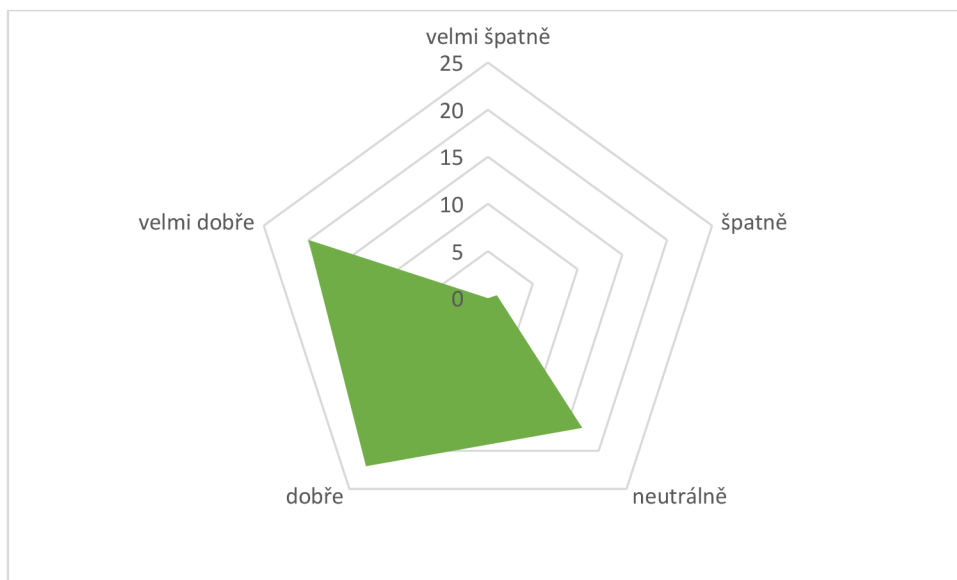
Graf 5 Informace vztahující se k pracovní smlouvě, vstupní zdravotní prohlídce, vstupnímu školení, či jakékoli další které jste obdržel/a od Personálního oddělení před nástupem do zaměstnání pro Vás byly? (zdroj: vlastní)

Graf 5 znázorňuje odpovědi na otázku č. 6, která se zabývá tím, jak byly informace, které dostali noví zaměstnanci před nástupem do zaměstnání. Mě, jakožto zaměstnance na Personálním úseku FNOL, moc potěšilo, že výsledky této otázky jsou pozitivní a nikde se neprojevil velký nedostatek.



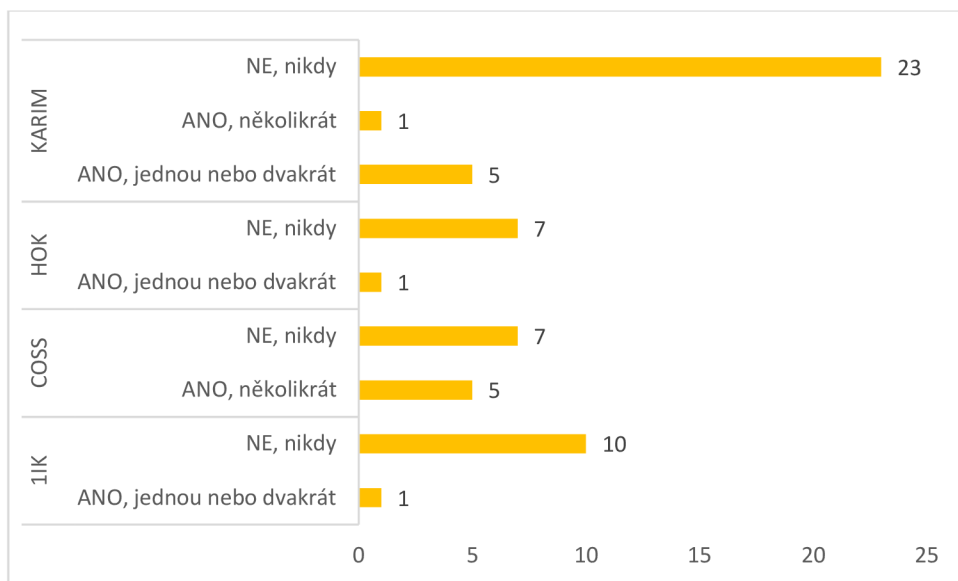
Graf 6 Základního vstupní školení poskytnuté Personálním oddělením pro Vás bylo? (zdroj: vlastní)

Graf 6 ukazuje výsledky otázky č. 7, která se zabývá vstupním školením nových zaměstnanců, které bývá první dva dny v měsíci. Toto vstupní školení zajišťuje Personální úsek, kterého jsem součástí a již několikrát jsem byla přímý účastník, dokonce jsem musela za několik kolegů zaskočit a odprezentovat jejich témata. Bohužel, tyto školení bývají legislativně povinné, takže se to nemůže například zrušit nebo omezit. Školení obsahuje několik témat (viz Příloha č. 3), je pochopitelné, že každý si tam najde témata, která mu jsou bližší a která zase až tak moc ne. Každopádně jsem ráda, že pouze 4 respondenti z celkového počtu nebyli úplně nadšení ze vstupního školení.



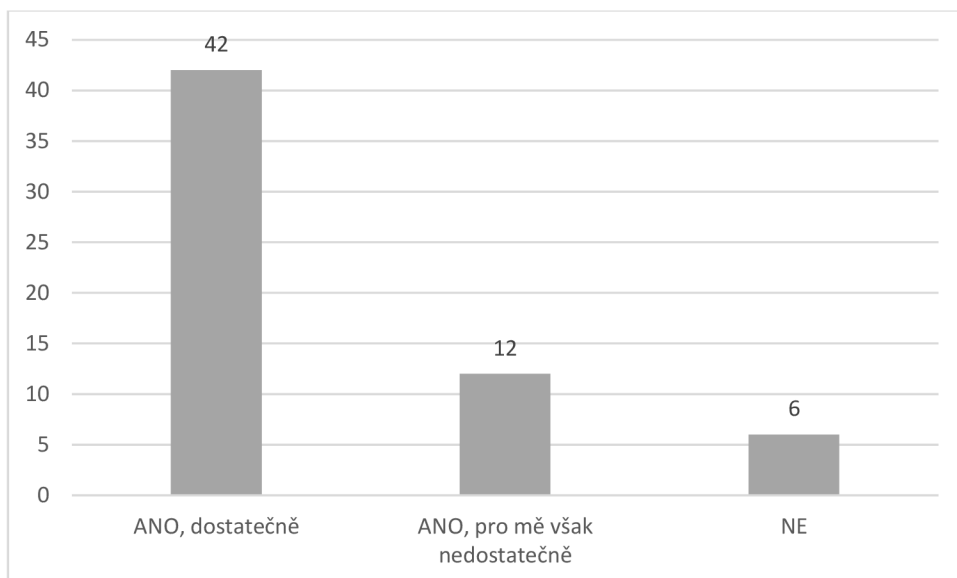
Graf 7 Jak Vás přijali Vaši spolupracovníci? (zdroj: vlastní)

Otázku č. 8 ohledně přijetí nového zaměstnance do kolektivu znázorňuje Graf 7. Respondenti měli na výběr ze škály 1-5, přičemž 1 byla, že ho spolupracovníci přijali velmi špatně a 5 byla velmi dobře. Nejvíce respondentů označili na škále číslo 4 a 5. Nikdo neoznačil 1 a pouze jeden respondent označil na škále 2.

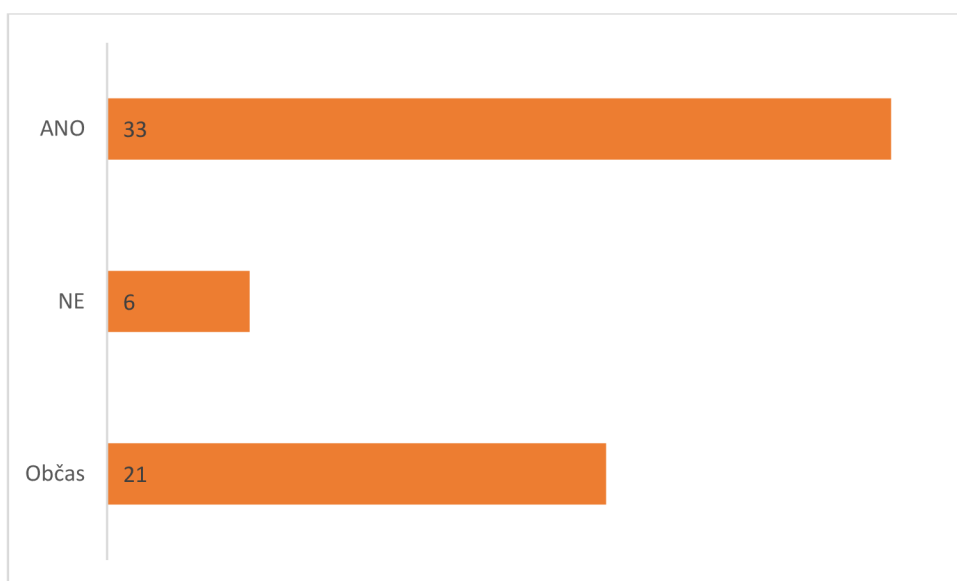


Graf 8 Setkalla jste se první dny na novém pracovišti se šikanou? (zdroj: vlastní)

Otázka č. 9 se v dotazníku zabývá celkem důležitým tématem, a to šikanou na pracovišti. V Grafu 8 jsem využila třídění 2. stupně a jednotlivé odpovědi na otázku jsem rozdělila dle klinik. Zkřížila jsem otázku č. 1 s otázkou č. 9. Těchto výsledků jsem se celkem obávala, měla jsem tušení, že se šikana občas někde objeví a již několikrát se řešila. Ovšem jsem velmi ráda, že na všech čtyřech klinikách je odpověď „NE, nikdy“ odpovězena více, než například odpověď „ANO, jednou nebo dvakrát“. Ovšem například u kliniky COSS jsou odpovědi ANO a NE vyvážené, což stojí určitě za zamyšlení, proč tomu tak je, zdali se zde opravdu nějaká šikana objevuje, z jaké strany se to děje a objevuje, zda od spolupracovníků nebo hůř od vedoucího zaměstnance. Každopádně, to že u každé kliniky je minimálně jedna odpověď ANO je si myslím zarážející a určitě by bylo dobré proti šikaně zavést nějaká opatření.



Graf 9 Ukázal Vám vedoucí zaměstnanec kde, co najdete na vašem pracovišti? (zdroj: vlastní)



Graf 10 Poskytuje vám vedoucí zaměstnanec povzbuzující zpětnou vazbu k vaší práci? (zdroj: vlastní)

Grafy 9 a 10 ukazují výsledky, které se vztahují k otázkám č. 10 a 11. Obě tyto otázky řeší věci, které se vztahují k vedoucímu zaměstnanci. Graf 9 jasně ukazuje, že 70 % respondentů bylo dostatečně seznámeno kde, co najdou v rámci svého nového pracoviště. Pouze 10 % respondentů uvedlo, že jim neukázali jejich vedoucí kde, co na novém pracovišti najdou. Graf 10 se zaměřuje na výsledky otázky zaměřené na zpětnou vazbu od vedoucího

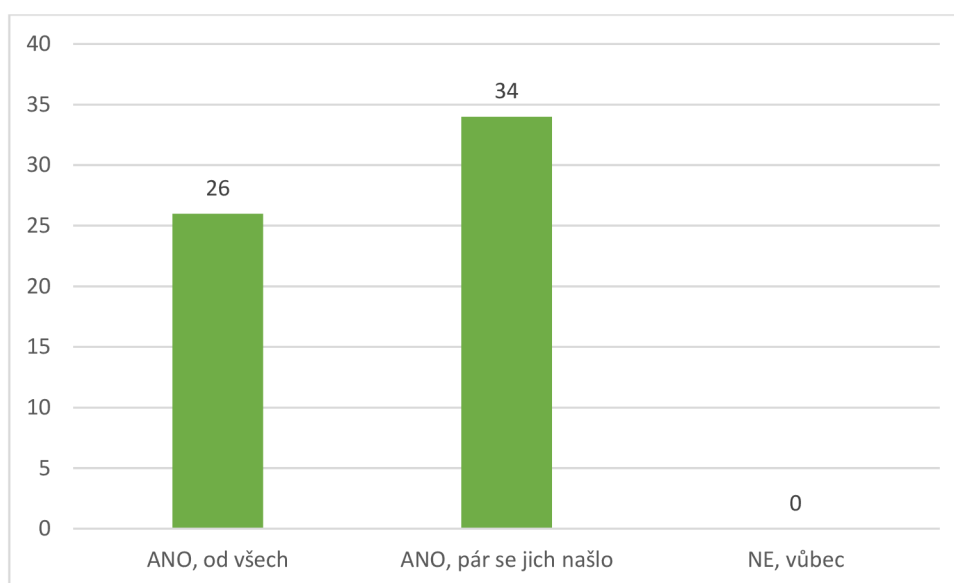
zaměstnance. Více jak polovina respondentů označila odpověď „ANO“, zpětná vazba je důležitá pro každého nového zaměstnance.

Pokud Vám cokoli první dny chybělo, prosím napište mi, co Vám chybělo a proč. Pokud ne, nemusíte psát nic :)	
1)	Chyběla mi dostatečná zpětná vazba od vedoucího zaměstnance i od školitelky. Že dělám něco dobře/špatně jsem se dozvíдалa mnohdy až z druhé ruky
2)	Porušuje se denně zákoník práce, dle kolegyň již několik let. Není na této klinice, umožněno personálu čerpat pauzy na oběd, nedodrží se začátek a konec pracovní doby každý den. Nesmí se čerpat NPV, na které mají zaměstnanci nárok podle kolektivní smlouvy. Personál je vyčerpaný znechucený, přetažený.
3)	Vstřícnost kolegyň, ochota vysvětlit
4)	Všeobecně chybí kolegiální a slušné chování služebně starších kolegyň k služebně mladším kolegyním

Tabulka 1 Průběh adaptačního procesu – první dny (zdroj: vlastní)

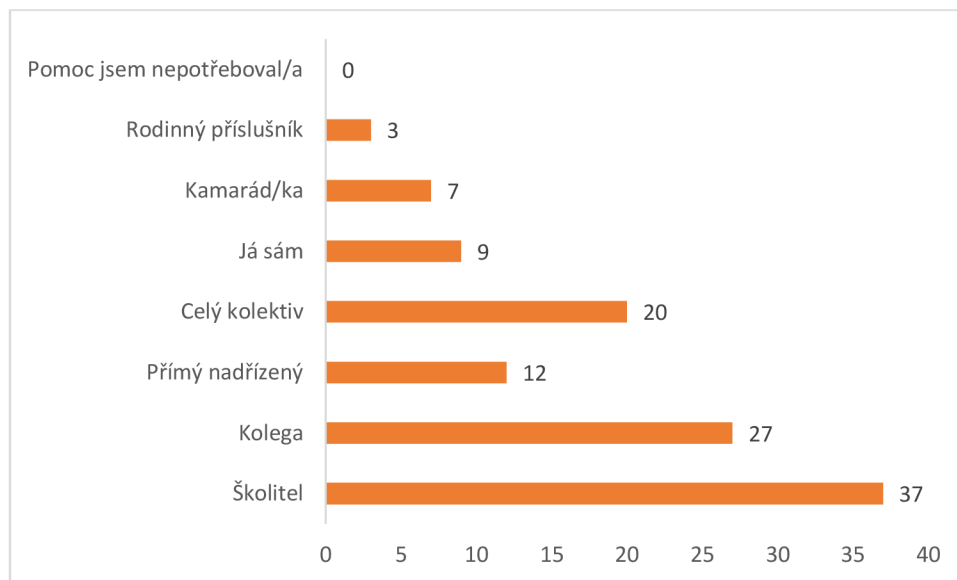
Tabulka 1 se vztahuje k otázce č. 12, tato otázka byla pro respondenty nepovinná. Bylo čistě na respondentech, zda napíší zpětnou vazbu, pokud jim cokoli první dny na pracovišti vadilo, chybělo nebo nelíbilo. Bohužel největší problém, který většina respondentů napsala je vstřícnost a chování kolegyň, či absence zpětné vazby. Několik odpovědí jsem zde nemohla uvést, neboť zde byly uvedeny citlivé, ale také dosti hrubé a urážlivé vyjádření.

5.4.3 Průběh adaptačního procesu



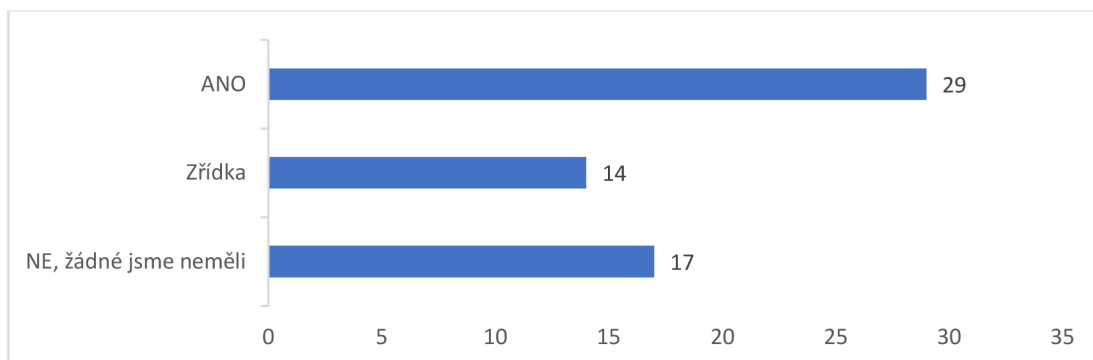
Graf 11 Cítil/a jste podporu během adaptačního procesu od zdravotních sester na vašem aktuálním pracovišti? (zdroj: vlastní)

Výsledky v Grafu 11 mě velmi mile potěšily, ani jeden respondent neodpověděl, že by necítil podporu během AP od sester na pracovišti. Je dobré vědět, že na těchto čtyřech klinikách se najde minimálně jeden člověk, který podporuje právě nové zaměstnance během AP.



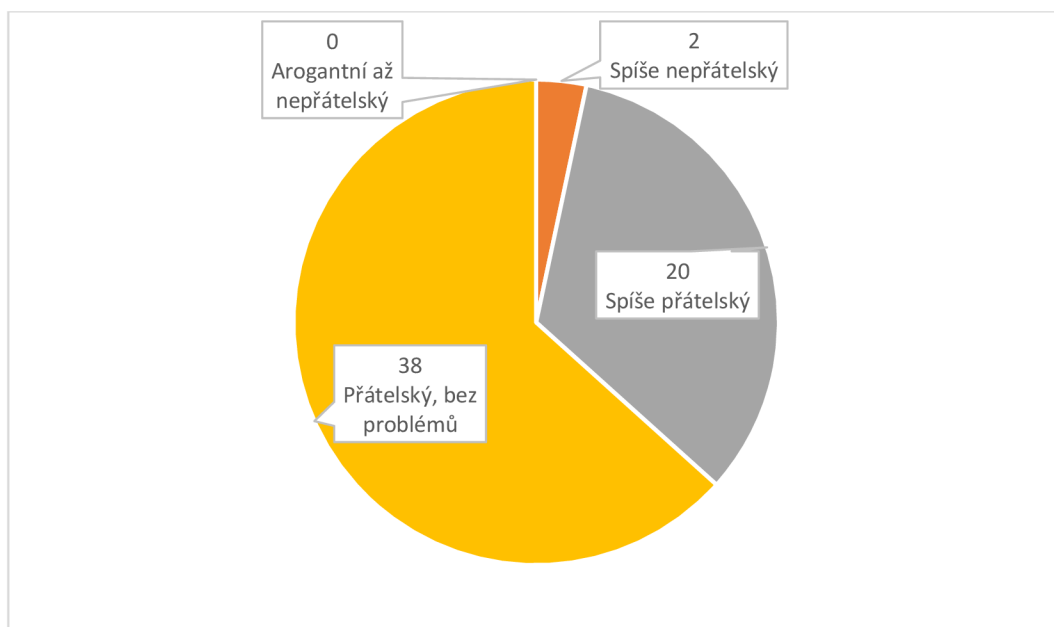
Graf 12 Kdo Vám nejvíce pomohl v době adaptace a zapracování se na aktuálním pracovišti? (zdroj: vlastní)

V otázce č. 14 jsem se ptala respondentů na to, kdo jim nejvíce pomohl v době adaptace na pracovišti. K dispozici měli celkem 8 možností výběru odpovědí a mohli vybrat jednu nebo více možností. Nejvíce respondentů zaškrtnulo možnosti „Školitel“, „Kolega“ a „Celý kolektiv“. Je dobré vědět, že i celý kolektiv pomáhá novému člověku při adaptaci. Školitele má každý zaměstnanec, který nastupuje do adaptačního procesu. Možnost „Pomoc jsem nepotřeboval/a“ ne zvolil nikdo, což vypovídá o tom, že adaptační proces je náročný a je dobré mít podporu a mít se s kým poradit, v případě potřeby pomoci.



Graf 13 Měl s Vámi vedoucí zaměstnanec určené termíny, na kterých jste průběžně hodnotili Váš adaptační proces na aktuálním pracovišti? (zdroj: vlastní)

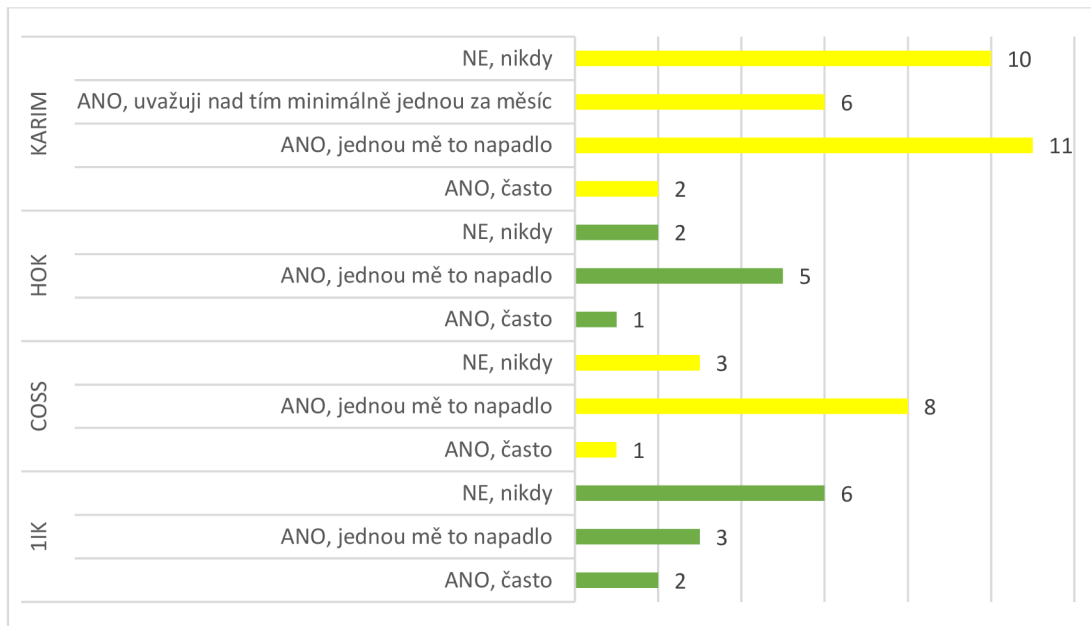
Graf 13 znázorňuje odpovědi na otázku č. 15, která se zabývá tím, zdali měl vedoucí zaměstnanec určené termíny, na kterých s novým zaměstnancem hodnotil jeho dosavadní AP. Pro každého je zpětná vazba důležitá, podle ní se může člověk řídit, ví, co zlepšit, kde přidat, kde ubrat. Bohužel dle výsledků zhruba 28 % respondentů neměli žádné termíny, na kterých by se právě tu zpětnou vazbu dozvěděli, což je určitě škoda a určitě bych doporučila organizaci se na tento problém zaměřit.



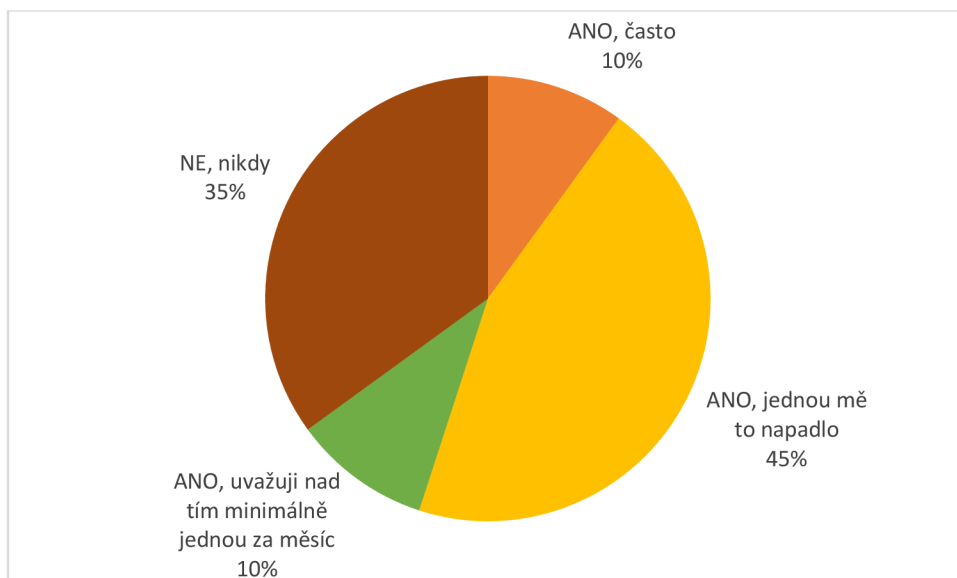
Graf 14 Jaký byl vztah mezi vámi a vaším školitelem během doby adaptace na aktuálním pracovišti? (zdroj: vlastní)

Dalším důležitým aspektem, který může ulehčit a zajistit lepší zaučení, lepší adaptaci po zpětné vazbě je určitě vztah mezi novým zaměstnancem a jeho

školitelem. Vždycky se lépe spolupracuje s druhým, když spolu mají dobrý, přátelský vztah. Velmi mě potěšilo, že žádný respondent neuvedl, že jeho vztah se školitelem byl arogantní až nepřátelský. Zhruba 63 % respondentů uvedlo, že vztah mezi nimi a školitelem byl přátelský, bez problémů, což je určitě pozitivní zpětná vazba pro školitele. Pro zhruba 22 % respondentů byl vztah spíše přátelský, ale nejspíš se nějaký menší problém objevil.



Graf 15 Uvažoval/a jste někdy o odchodu z aktuálního pracoviště ať formou podání výpovědi, či žádosti o přestup na jiné pracoviště? – tříděno dle klinik (zdroj: vlastní)



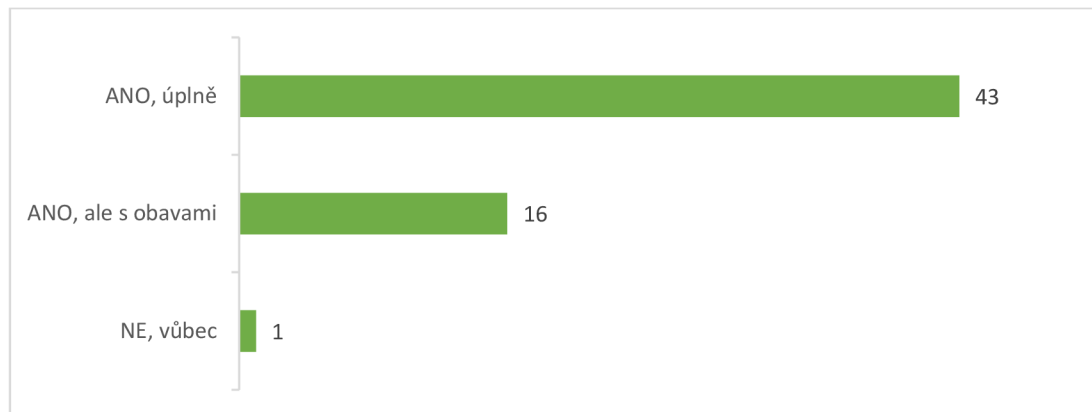
Graf 16 Uvažoval/a jste někdy o odchodu z aktuálního pracoviště ať formou podání výpovědi, či žádosti o přestup na jiné pracoviště? (zdroj: vlastní)

Graf 15 a Graf 16 interpretují otázku č. 18, která se zabývá velmi důležitým podnětem, a to, zdali někdy uvažovali nad odchodem z aktuálního pracoviště. Graf 15 se zaměřuje na konkrétní kliniky a odpovědi jednotlivých respondentů, je zde zkřížena otázka č.1 a č. 17. Graf 16 znázorňuje celkové odpovědi, bez rozdělení na kliniky. Při této otázce měli respondenti na výběr čtyři možnosti.

Pokud se podíváme blíže na kliniku KARIM, zde je to hodně tzv. „padesát na padesát“, z celkového počtu 29 respondentů 10 uvedlo, že nad tím nikdy neuvažovali a 11 uvedlo, že je to jednou napadlo. Těžko říci, čím to může být způsobeno, že to některé napadá a některé ne. Může v tom hrát roli samozřejmě více důvodů a podnětů, například chování školitele, kolektiv, ale i například práce, kterou nový zaměstnanec vykonává. Klinika HOK má celkem jednoznačné odpovědi, kde 5 respondentů z 8 uvedlo, že minimálně jednou uvažovali nad výpovědi či změnou kliniky. U operačních sálů (COSS) výsledky jsou také dost jasné, zde 8 respondentů z 12 uvedlo, že minimálně jednou uvažovali nad výpovědi či změnou, 3 respondenti uvedli, že nad odchodem nikdy neuvažovali. Na Centrálních operačních sálech je práce hodně různorodá a hlavně náročná, všeobecné sestry zde potřebují k výkonům různé specializace a věřím, že si tato práce vybírá svou daň. I. interní klinika jako jediná má nejvíce zvolených odpovědí „NE, nikdy“, z celkového počtu 11 respondentů z této kliniky, jich 6 označilo právě tuto odpověď. Zase je otázkou, čím to může být, že právě na této klinice jsou noví zaměstnanci nejvíce spokojení.

Pokud bychom zhodnotili výsledky této kliniky celkově, tak 45 % respondentů uvedlo možnost odpovědi „ANO, jednou mě to napadlo“, je otázka, co způsobilo to, že na to respondenti mysleli. Důvodů mohlo být několik, například kolektiv, náplň práce, vedoucí zaměstnanec atd. 35 % respondentů uvedlo, že nikdy neuvažovali o podání výpovědi či přestupu na jiné

pracoviště. Dle těchto výsledků bych si troufla říci, že každý nástup, každý adaptační proces je individuální a každému se bude líbit či nelíbit něco jiného a každý bude jinak spokojený.



Graf 17 Cítíte se připraven/a plnit své pracovní povinnosti na aktuálním pracovišti? (zdroj: vlastní)

Graf 17 znázorňuje odpovědi na otázku č. 18, která se ptá respondentů na to, zda se cítí připraveni plnit své pracovní povinnosti na jejich pracovišti. Na tuto otázku mohli odpovědět jednoduše, ANO, úplně; ANO, ale s obavami a NE, vůbec. Jsem moc ráda, že zhruba 71,5 % respondentů při této otázce označilo právě první možnost a pouze jeden jediný respondent uvedl, že NE.

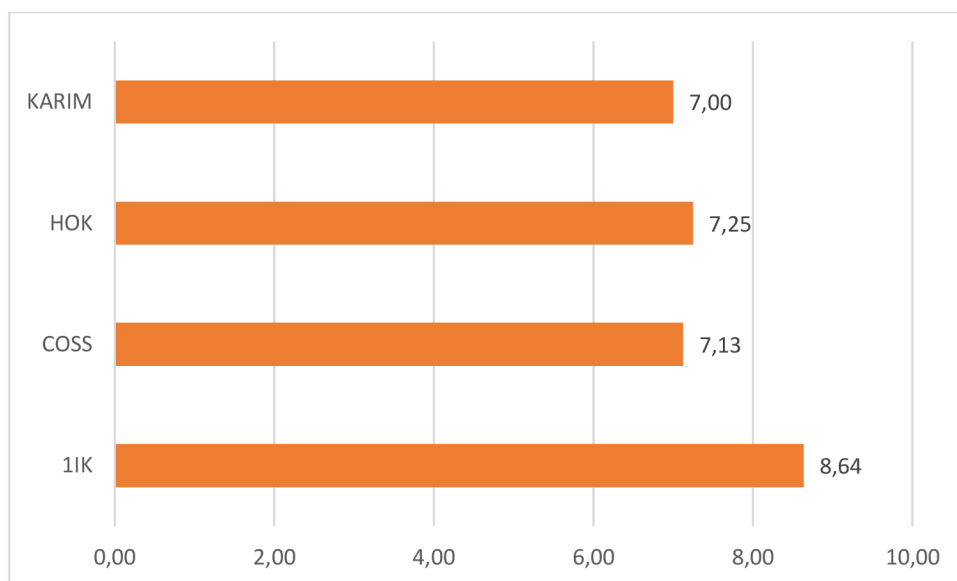
Pokud Vám cokoli během adaptace chybělo, prosím napište mi, co a proč. Pokud ne, nemusíte psát nic :)	
1)	S některými činnostmi jsem nepřišla ještě do kontaktu a budu ukončovat adaptaci, tak jen obava, že nebudu vědět co mám dělat
2)	Zpětná vazba, průběžné hodnocení a zásadní školení
3)	Adaptace proběhla hlavně přes letní prázdniny, byl omezený provoz, některé velké výkony, pracoviště. Na zácvik bylo tímto méně času.
4)	Mnohdy jsem se cítila na novém pracovišti nechtěně, přebytečně. Chyběla mi zpětná vazba

Tabulka 2 Průběh adaptačního procesu (zdroj: vlastní)

Tabulka 2 ukazuje otevřené odpovědi na nepovinnou otázku č. 19, kde jsem po respondentech požadovala, aby mi napsali cokoli, co jim během adaptace chybělo. Zde byly negativní ohlasy různé, již opět prim hrála zpětná vazba, chování kolektivu či podpora od vedoucích zaměstnanců. Tak jako u Tabulky 1 jsem zde musela několik odpovědí vynechat z úplně stejných důvodů.

5.4.4 Hodnocení adaptačního procesu

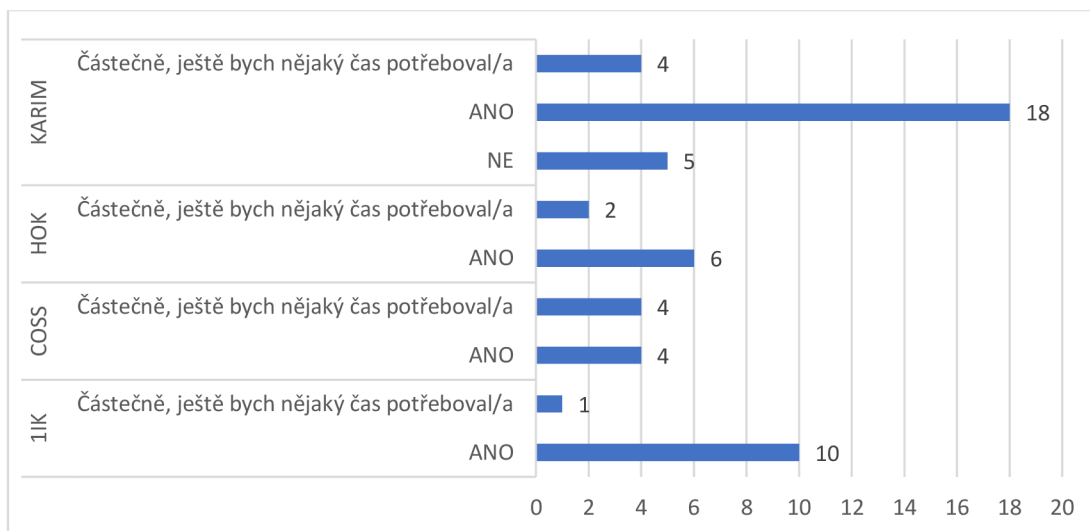
Následující Grafy 18 a 19 znázorňují dvě, dle mého, nejdůležitější otázky, a to celkové ohodnocení AP a přesvědčení, že doba adaptace jim stačila na zapracování se. Na tyto dvě otázky odpovídalo pouze 54 respondentů, jelikož 6 respondentů u otázky č. 3 zaškrtnulo, že jejich AP ještě neskončil, a tudíž prozatím nemohli celkově hodnotit AP a nemohou říct, zda jim celá doba AP stačila na zapracování se.



Graf 18 Celkové ohodnocení adaptačního procesu, který jste absolvoval/a (zdroj: vlastní)

Odpovědi v Grafu 18 jsou zprůměrovány podle jednotlivých klinik, takže je z grafu patrné, jak v celkovém průměru hodnotí adaptační proces zaměstnanci jednotlivých klinik. Respondenti hodnotili v rozmezí od 1 do 10, kdy 1 bylo nepřijatelný a 10 bylo perfektní. Pro upřesnění a lepší pochopení výsledků průměrných hodnot jsem u každé kliniky vypočítala rozptyl a směrodatnou odchylku. Směrodatná odchylka je v teorii pravděpodobnosti a statistice často používanou mírou statistické disperze a vypovídá o tom, jak moc se od sebe navzájem liší typické případy v souboru zkoumaných čísel. Je-li malá, jsou si prvky souboru většinou navzájem podobné, a naopak velká směrodatná odchylka signalizuje velké vzájemné odlišnosti. U kliniky KARIM

byl rozptyl 5,78 a směrodatná odchylka 2,4. Tato vyšší hodnota poukazuje na nekonzistentnost odpovědí respondentů. U HOK byl rozptyl 0,94 a směrodatná odchylka 0,97. U COSS byl rozptyl 3,86 a směrodatná odchylka 1,96. U 1IK byl rozptyl 1,32 a směrodatná odchylka 1,15. Podle výsledného průměru je nejlépe ohodnocený AP u 1IK, zbylé tři kliniky mají průměr hodnocení hodně podobný. Dalo by se říci, že ani jedna klinika úplně nepropadla. Všechny čtyři kliniky dostaly kladné celkové hodnocení. Nejhuře dopadla klinika KARIM, ale vzhledem k již zmiňované vyšší hodnotě rozptylu je potřeba vnímat velkou rozkolísanost odpovědí respondentů, což může zkreslovat celkový pohled na průměrný výsledek odpovědí respondentů této kliniky.



Graf 19 Jste přesvědčen/a, že Vám doba adaptace stačila na zapracování se na aktuálním pracovišti? (zdroj: vlastní)?

Graf 19 objasňuje výsledky na otázku č. 5, která se zabývá otázkou, zda jsou respondenti přesvědčeni, že jim doba adaptace stačila na zapracování se na aktuálním pracovišti a zkřížila jsem jej s klinikami. Respondenti měli tři možnosti odpovědí, ANO, Částečně a NE. Odpověď „NE“ se objevila pouze u 5 respondentů, kteří pracují na klinice KARIM. Na ostatních klinikách odpověď „ANO“ převažovala, až na operační sály, kde odpovědi „ANO“ a „Částečně“ mají stejný počet odpovědí.

5.5 Diskuze

Adaptační proces ve Fakultní nemocnici Olomouc se řídí Směrnicí č. Sm-P010 a Metodickým pokynem č. MP-P010-02 Adaptační proces – nelékařský zdravotnický pracovník. Adaptačním procesem projde každý nelékařský zdravotnický pracovník, který nastoupí do nemocnice jako nový NLZP zaměstnanec. Každý takový zaměstnanec dostane přiřazeného mentora, který je mu k dispozici po celou dobu adaptace. Na konci AP vedoucí zaměstnanec vyplní „Doklad o ukončení adaptačního procesu“ (viz Příloha č. 5) a odevzdá jej na Personální úsek FNOL.

Výsledky výzkumu ukazují, že zaměstnanci čtyř vybraných klinik na pozici všeobecná sestra hodnotí celý adaptační proces kladně. Ovšem jak se říká, „není nebe bez mráčků“, tak ani tento adaptační proces není bezchybný a někteří zaměstnanci v něm spatřují mnoho mezer a chyb, a to především u zpětné vazby od vedoucího pracovníka či mentora. Největší negativní odraz v adaptačním procesu FNOL jsem zaznamenala při dvou otevřených otázkách, u kterých jsem požadovala, aby mi respondenti napsali to, co jim chybělo jak během prvních dní na pracovišti, tak během celého AP.

To, že v celkovém hodnocení AP na jednotlivých klinikách dopadl KARIM relativně nejhůře, může mít několik důvodů. Je to největší klinika FNOL. Když bych vzala v potaz pouze zpětnou vazbu od respondentů, je na této klinice určitě co zlepšovat. Možná by nebylo na škodu, aby se vedení kliniky zaměřilo na celý AP a udělalo několik kroků k jeho zlepšení a zkvalitnění. Pokud narůstá negativní zpětná vazba od zaměstnanců, kteří jsou v adaptačním procesu bude nutná jeho změna tak, aby odpovídal teoretickým základům, které vždy vycházejí jak z potřeb zaměstnavatele, tak i z potřeb zaměstnance. Možná by bylo vhodné zjistit, zda se mentoři a školitelé chovají tak, jak mají a dávají „nováčkům“ potřebnou zpětnou vazbu. V tomto ohledu

je také potřeba věnovat pozornost i činnosti mentorů a školitelů a řádně je na tyto funkce připravit. Tato moje vlastní tvrzení neplatí jenom a pouze pro KARIM, ale pro všechna pracoviště nemocnice. Měsíčně se nabírá několik desítek zaměstnanců, nemocnice je největší zaměstnavatel v kraji, je zde velká obměna pracovníků, některé kliniky zažívají větší nápor na adaptační proces než jiné. Byla by proto potřeba také podrobit detailnějšímu zkoumání i hodnotící kroky. Zda jsou reálné a zda splňují veškerá kritéria a postupy odpovídající teoretickým poznatkům a potřebám. Vždyť neustálá výměna zaměstnanců musí stát nemocnici spoustu nejen peněz, ale také času, a hlavně času všech mentorů, školitelů a vedoucích zaměstnanců. Nikdo nechce zaučovat a adaptovat člověka 3-12 měsíců, aby poté tento zaměstnanec podal výpověď nebo přešel na jiné pracoviště jenom proto, že si ho kolektiv dobíral, stranil se ho nebo ho dokonce šikanoval anebo protože vedoucí zaměstnanec mu neposkytoval žádnou zpětnou vazbu a absolutně se mu nevěnoval při celém adaptačním procesu. Určitě by bylo velmi vhodné a přínosné, aby každý zaměstnanec v rámci adaptačního procesu měl občas nějakou schůzku s vedoucím zaměstnancem či mentorem, aby se dozvěděl, co dělá dobře, co by šlo zlepšit, co ho například ještě čeká apod. Dle Grafu 13 se to na některých klinikách řádně neprovádí. Jiné kliniky, které jsou menší, není tam tak velká fluktuace lidí, na tom jsou podstatně lépe. Ostatní tři kliniky, které se zúčastnily mého výzkumu dopadly ve výsledku lépe, ovšem nikde bych nedokázala s jistotou říct, že tam všechno funguje dle potřeb, požadavků a teoretických poznatků v této oblasti.

Odpovědnost za průběh adaptace nese velké množství lidí, zejména je to pracovník, jeho nadřízený, personalisté, pracovníkův mentor či patron, pracovník vzdělávacího útvaru a pracovníci, kterých se může proces adaptace pracovníků týkat vzhledem k charakteru adaptačních aktivit. Bezprostřední nadřízený se podílí na adaptaci pracovníka zejména v rámci příslušného

organizačního útvaru a pracovního místa pracovníka, poskytuje pracovníkovi podporu, řeší případné problémy v průběhu jeho adaptace, kontroluje a vyhodnocuje její průběh. Personalisté zpracovávají koncepci adaptace pracovníků, vytvářejí plány adaptace pro jednotlivé kategorie pracovních míst a ve spolupráci s bezprostředními nadřízenými pracovníků specifikují plány adaptace pro konkrétní pracovníky. Mentor či patron věnuje pracovníkovi v průběhu adaptace zvýšenou pozornost, radí mu, zaškoluje ho a do výkonu práce a pomáhá mu s adaptací v sociálním prostředí. Na průběhu adaptace se významně podílejí spolupracovníci pracovníka (Kocianová, 2010, s. 135).

Nemělo a nemůže se stávat, že si zaměstnanec bude stěžovat na věci, které jsou za hranou zákoníku práce (Zákon č. 262/2006). V těchto situacích bych se přikláněla k tomu, aby se celá věc řádně vyšetřila a objasnila a poté, aby se z této situace vyvodily důsledky. Zde je jen otázkou času, kdy se určité věci mohou zvrtnout a nebude cesty zpět.

Provedeným výzkumem se potvrdilo, že adaptační proces ve FNOL není prováděn zcela dle známých a ověřených teoretických poznatků uvedených v této práci. Z výsledků je ale také zřejmé to, že pokud by byly dodržovány tyto poznatky, byl by celý AP mnohem účinnější a přínosnější pro všechny jeho účastníky.

Moje největší doporučení pro organizaci je, aby se zodpovědní vedoucí zaměstnanci podívali na fluktuaci zaměstnanců v průběhu adaptačního procesu. Také doporučuji celý AP analyzovat, vyhodnotit, na některých klinikách případně přidat nebo obměnit mentory či školitele, aby na pracovištích lidé zůstávali a neměli obavy či strach. Zaměřit se na zpětnou vazbu, která je pro nového zaměstnance důležitá. Informovanost pracovníka o průběhu jeho adaptace je dle Kociánové (2010, s. 134) velmi důležitá. Každá organizace by měla chtít mít kvalitně zaškolené zaměstnance, kteří budou odvádět kvalitní práci.

Závěr

Předložená diplomová práce se zabývá procesem náboru a nástupu nového zaměstnance ve zdravotnickém zařízení. Práce byla rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. Teoretickou část práce jsem rozdělila do třech kapitol, a to řízení lidských zdrojů, kde jsem se zaměřila na personální útvar a jeho činnosti, další kapitola se zabývá nábořem, výběrem a nástupem nového zaměstnance a metodami s tím souvisejícími, a třetí kapitola nese název adaptační proces, kde jsem se zaměřila na cíl adaptace, její plán a průběh. V empirické části práce je uvedena výzkumná otázka, metoda a výzkumný vzorek. Dále je zde popsána organizace, ve které jsem prováděla výzkum a také jakým způsobem v této organizaci probíhá proces náboru a výběru nových zaměstnanců a jejich adaptační proces. V závěru této části práce jsou interpretovány a hodnoceny výsledky a zjištění výzkumu, který byl proveden pomocí kvantitativního přístupu.

Adaptabilita lidí je dle Kocianové (2010, s. 130) rozdílná, lidé mají odlišné předpoklady zvládnout změny. Adaptabilita závisí na osobnostních předpokladech a je determinována i sociálními podmínkami, které uspokojují sociální potřeby (pocit bezpečí, sounáležitosti a pracovní uspokojení). Adaptabilita člověka je předpokladem zvládnutí pracovní činnosti, ale také začlenění do sociálního prostředí, tedy do skupiny a do organizace. Adaptace na určité pracovní místo, tj. vyrovnání se jedince s prací a vlivy okolí, závisí kromě osobnostních charakteristik člověka rovněž na jeho profesní úrovni, na pracovních zkušenostech a splněných očekáváních a také na podmínkách adaptace ze strany organizace. Adaptovaný člověk je identifikovaný s prací, se sociálním prostředím, a lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spojenější a stabilizovaný.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat a hodnotit adaptační proces nového zaměstnance na pozici všeobecná sestra (NLZP) na vybraných klinikách. Cíl práce byl naplněn pomocí výzkumné otázky – Jak hodnotí adaptační proces noví zaměstnanci, kteří nastoupili na pozici všeobecná sestra na vybraných klinikách? Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že vybraní zaměstnanci hodnotí adaptační proces ve Fakultní nemocnici Olomouc celkem pozitivně. Zjištěné výsledky jsou srovnatelné i s výsledky zahraničních výzkumů zejména autorů Valdes, Sembar a Sadler (2021) a poukazují na podobné problémy.

Důležitost správně nastavené adaptace by neměla žádná organizace podceňovat, neboť fungující adaptace snižuje organizaci náklady na fluktuaci, zvyšuje motivaci pracovníků, přispívá k snazší socializaci nového pracovníka do pracovní skupiny, přispívá k rychlejšímu dosahování požadovaných pracovních výkonů a vytváří vztah sounáležitosti pracovníka s organizací (Palíšková et al., 2021, s. 124).

Vzhledem k velké fluktuaci a s tím spojený nárůst nových zaměstnanců v adaptačním procesu bych organizaci doporučila věnovat se stálým zaměstnancům tak, aby došlo k jejich stabilizaci. Tímto by došlo k velké úspoře finančních prostředků a lidského úsilí při náboru a v průběhu adaptačního procesu.

Literatura a zdroje

I. interní klinika – kardiologická: Fakultní nemocnice Olomouc. Retrieved February 18, 2023, from <https://kardiologie.fnol.cz/>

Absolventský program FNOL pro nelékařské zdravotnické pracovníky-absolventy vybraných oborů pro rok 2023-2024. In (p. 3). <https://kariera.fnol.cz/uploads/composer/19cj1nohn2-AP%20NLZP%202023-2024%20-%20%20metodika.pdf>

Absolventský program 2023/2024 pro nelékařské zdravotnické pracovníky. Kariéra a vzdělávání. Retrieved February 17, 2023, from <https://kariera.fnol.cz/nelekarsky-zdravotnicky-personal>

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Grada.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Grada Publishing.

Barták, J. (2011). *Personální řízení, současnost a trendy.* Univerzita Jana Amose Komenského.

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 51-64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>

Bauer, T. N. (2010). Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series.

Bedrnová, E., & Nový, I. (1998). *Psychologie a sociologie řízení.* Management Press.

Bělohlávek, F. (2016). *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Grada.

Bucháčková, P. (2003). *Personální management*. Univerzita Pardubice.

Caha, Z. (2017). *Management lidských zdrojů*. RAM-Verlag.

Centrální operační sály a sterilizace: Fakultní nemocnice Olomouc. Retrieved February 18, 2023, from <https://coss.fnol.cz/>

CIPD 2013b. Survey of Resourcing and Talent Planning. London: CIPD

Čopíková, A., Bláha, J., & Horváthová, P. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta.

Česko. (2004). *Zákon č. 96/2004 Sb., Zákon 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 (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních)*. Citováno 19. února 2023. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96>

Česko. (2006). *Zákon č. 262/2006 Sb. Zákon zákoník práce*. Citováno 19. února 2023. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. C.H. Beck.

Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C.H. Beck.

Fakultní nemocnice Olomouc: *Kariéra a vzdělávání*. Retrieved February 17, 2023, from <https://kariera.fnol.cz/>

Fakultní nemocnice Olomouc: *O nás*. Retrieved February 17, 2023, from <https://www.fnol.cz/o-nas>

Fejfarová, M., & Horalíková, M. (2018). *Řízení lidských zdrojů*. Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.

Hemato-onkologická klinika: Fakultní nemocnice Olomouc. Retrieved February 18, 2023, from <https://hok.fnol.cz/>

Hendl, J. (2012). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace* (3. vyd). Portál.

Horváthová, P. (2014). *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. VŠB-TU Ostrava.

Hroník, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Computer Press.

Klein, Howard & Polin, B.. (2012). Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding?. *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. 10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0014.

Klinika anesteziologie, resuscitace a intenzivní medicíny: Fakultní nemocnice Olomouc. Retrieved February 18, 2023, from <https://karim.fnol.cz/>

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada.

Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (3. vyd., (přeprac.)). Management Press.

Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4., aktualiz. a dopl. vyd). Grada.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5., rozš. a dopl. vyd). Management Press.

Hrdličková, A., Tomšík, P., & Stojanová, H. (2019). *Vybrané otázky z personální práce*. Mendelova univerzita v Brně.

Metodický pokyn č. MP-P010-02. (2017). *Adaptační proces – nelékařský zdravotnický pracovník* (třetí vydání).

Metodický pokyn č. MP-Řd-002-01. (2020). *Zásady pro výběrová řízení ve FNOL* (páté vydání).

- Miller, L. (2009). *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. Grada.
- Myslívová, S. (2019). *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Masarykova univerzita.
- Národní soustava povolání*. (2017). Retrieved February 18, 2023, from <https://nsp.cz/jednotka-prace/vseobecna-sestra-0359>
- Nový, I., & Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery* (2., přepracované a rozšířené vydání). Grada Publishing.
- Ochrana, F. (2019). *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum.
- Palíšková, M., Legnerová, K., & Strítěský, M. (2021). *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. C.H. Beck.
- Patterson, B. K. (2018). Nurses' perceptions of onboarding and orientation: Training satisfaction and job satisfaction (Doctoral dissertation).
- Průcha, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Grada.
- Průcha, J., & Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Grada.
- Směrnice č. Sm-P010. (2017). *Adaptační proces* (čtvrté).
- Survio: Slovník pojmů*. (2012). Retrieved February 18, 2023, from <https://www.survio.com/cs/slovník-pojmu>
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Grada.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Grada.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Grada.
- Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Karolinum.

Tegze, J. (2019). *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Grada.

Urban, J. (2013). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu* (2., rozš. vyd). Wolters Kluwer Česká republika.

Urbancová, H., & Depoo, L. (2015). *Management lidských zdrojů*. Vysoká škola ekonomie a managementu.

Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Grada.

Valdes, E. G., Sembar, M. C., & Sadler, F. (2021). Onboarding New Graduate Nurses Using Assessment-Driven Personalized Learning to Improve Knowledge, Critical Thinking, and Nurse Satisfaction. In *Journal for Nurses in Professional Development* (Vol. 39, pp. 18-23). <https://doi.org/10.1097/NND.0000000000000805>

Veselá, J., & Kanioková Veselá, P. (2011). *Sociologické aspekty managementu*. Grada.

Zítková, M., Pokorná, A., & Mičudová, E. (2015). *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Grada Publishing.

Seznam zkratek

1IK – I. interní klinika – kardiologická

AC (Assessment Centre) – hodnotící centrum

aktualiz. – aktualizované

apod. – a podobně

AP – adaptační proces

atd. – a tak dále

CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing) – osobní dotazování za pomoci počítače

CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) – telefonické dotazování za pomoci počítače

CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) – dotazování na webovém formuláři

COSS – Centrální operační sály a sterilizace

ČR – Česká republika

dopl. – doplněné

FNOL – Fakultní nemocnice Olomouc

HOK – Hemato-onkologická klinika

HRM (Human Resource Management) – řízení lidských zdrojů

KARIM – Klinika anesteziologie, resuscitace a intenzivní medicíny

NLZP – nelékařský zdravotnický personál

NMHS (Non Medical Healthcare staff) – nelékařský zdravotnický personál

OVLZ – oddělení vzdělávání a lidských zdrojů

PDF (Portable Document Format) – přenosný formát dokumentů

PEU – personální úsek

rozš. – rozšířené

s. – strana

SW (software) – programové vybavení

tj. – to je

vyd. – vydání

Seznam obrázků, grafů, schémat

Graf 1 Čas vyplňování dotazníku (zdroj: vlastní)	70
Graf 2 Klinika, na které respondent(ka) pracuje (zdroj: vlastní).....	71
Graf 3 Jste absolvent bez předchozího zaměstnání ve zdravotnickém zařízení? (zdroj: vlastní).....	71
Graf 4 Jak dlouho probíhal Váš adaptační proces, který završuje doklad o ukončení adaptačního procesu? (zdroj: vlastní).....	72
Graf 5 Informace vztahující se k pracovní smlouvě, vstupní zdravotní prohlídce, vstupnímu školení, či jakékoli další které jste obdržel/a od Personálního oddělení před nástupem do zaměstnání pro Vás byly? (zdroj: vlastní).....	73
Graf 6 Základního vstupní školení poskytnuté Personálním oddělením pro Vás bylo? (zdroj: vlastní).....	73
Graf 7 Jak Vás přijali Vaši spolupracovníci? (zdroj: vlastní)	74
Graf 8 Setkal/a jste se první dny na novém pracovišti se šikanou? (zdroj: vlastní).....	75
Graf 9 Ukázal Vám vedoucí zaměstnanec kde, co najdete na vašem pracovišti? (zdroj: vlastní).....	76
Graf 10 Poskytuje vám vedoucí zaměstnanec povzbuzující zpětnou vazbu k vaší práci? (zdroj: vlastní).....	76
Graf 11 Cítil/a jste podporu během adaptačního procesu od zdravotních sester na vašem aktuálním pracovišti? (zdroj: vlastní).....	77
Graf 12 Kdo Vám nejvíce pomohl v době adaptace a zapracování se na aktuálním pracovišti? (zdroj: vlastní).....	78
Graf 13 Měl s Vámi vedoucí zaměstnanec určené termíny, na kterých jste průběžně hodnotili Váš adaptační proces na aktuálním pracovišti? (zdroj: vlastní)	79

Graf 14 Jaký byl vztah mezi vámi a vaším školitelem během doby adaptace na aktuálním pracovišti? (zdroj: vlastní).....	79
Graf 15 Uvažoval/a jste někdy o odchodu z aktuálního pracoviště ať formou podání výpovědi, či žádostí o přestup na jiné pracoviště? – tříděno dle klinik (zdroj: vlastní)	80
Graf 16 Uvažoval/a jste někdy o odchodu z aktuálního pracoviště ať formou podání výpovědi, či žádostí o přestup na jiné pracoviště? (zdroj: vlastní)	80
Graf 17 Cítíte se připraven/a plnit své pracovní povinnosti na aktuálním pracovišti? (zdroj: vlastní).....	82
Graf 18 Celkové ohodnocení adaptačního procesu, který jste absolvoval/a (zdroj: vlastní)	83
Graf 19 Jste přesvědčen/a, že Vám doba adaptace stačila na zapracování se na aktuálním pracovišti? (zdroj: vlastní)?.....	84
Schéma 1 Aktivity řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 28).....	14
Schéma 2 Personální činnosti (Čopíková, 2015, s. 7).....	23
Schéma 3 Proces získávání zaměstnanců (Horváthová, 2017, s. 52).....	29
Schéma 4 Proces výběru zaměstnanců (Horváthová, 2014, s. 58).....	36
Schéma 5 Využití nástrojů v průběhu adaptačního procesu (Zítková et al., 2015, s. 23).....	51

Seznam tabulek

Tabulka 1 Průběh adaptačního procesu – první dny (zdroj: vlastní).....	77
Tabulka 2 Průběh adaptačního procesu (zdroj: vlastní).....	82

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník, jeho znění určené k vyplnění.....	101
Příloha č. 2 Informační list	105
Příloha č. 3 Záznam vstupního školení.....	106
Příloha č. 4 Individuální plán zaškolení NLZP.....	108
Příloha č. 5 Doklad o ukončení adaptačního procesu.....	111

Příloha č. 1 Dotazník, jeho znění určené k vyplnění

Adaptační proces FNOL

Dobrý den,

Jmenuji se Sabina Němcová a jsem studentka 2. ročníku navazujícího magisterského oboru Andragogika na Univerzitě Palackého v Olomouci. Prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku, který se zabývá adaptačním procesem na vybraných klinikách Fakultní nemocnici Olomouc. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám nezabere víc jak 5-7 minut. Informace budou sloužit k vytvoření mé diplomové práce.

Obecné informace

1 Vyberte prosím kliniku, na které pracujete:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

1IK COSS HOK KARIM

2 Jste absolvent bez předchozího zaměstnání ve zdravotnickém zařízení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ANO NE

3 Jak dlouho probíhal Váš adaptační proces, který završuje doklad o ukončení adaptačního procesu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

0-3 měsíce 4-6 měsíců 7-12 měsíců Nevím Ještě neskončil

4 Ráda bych, abyste ohodnotil/a celý adaptační proces, který jste absolvoval/a.

Nápověda k otázce: *Uvedte v rozsahu 1 až 10, kdy 1 - nepříjemný, vůbec mi nevyhovoval, 5 - něco málo by se dalo zlepšit, 10 - perfektní, nic bych neměnila*

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

5 Jste přesvědčen/a, že Vám doba adaptace stačila na zapracování se na aktuálním pracovišti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ANO NE Částečně, ještě bych nějaký čas potřeboval/a

Vaše první dny na novém pracovišti

6 Informace vztahující se k pracovní smlouvě, vstupní zdravotní prohlídce, vstupnímu školení, či jakékoli další které jste obdržel/a od Personálního oddělení před nástupem do zaměstnání pro Vás byly:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Dostačující	Nedostačující - chybělo pár maličkostí	Nedostačující - chyběly mi zásadní informace
Pracovní smlouva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vstupní zdravotní prohlídka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vstupní školení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Další informace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 Základní vstupní školení poskytnuté Personálním oddělením pro Vás bylo:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Přínosné, vše proběhlo jak má Něco mě zaujalo, něco méně Obešla/obešel bych se bez něj

8 Jak Vás přijali Vaši spolupracovníci?

Nápověda k otázce: *Uvedte v rozsahu 1 až 5, kdy 1 - velmi špatně, 5 - velmi dobře*

☆☆☆☆☆ / 5

9 Setkal/a jste se první dny na novém pracovišti se šikanou?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ANO, jednou nebo dvakrát ANO, několikrát NE, nikdy

10 Ukázal Vám vedoucí zaměstnanec kde, co najdete na vašem pracovišti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ANO, dostatečně ANO, pro mě však nedostatečně NE

11 Poskytuje vám vedoucí zaměstnanec povzbuzující zpětnou vazbu k vaší práci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ANO NE Občas

12 Pokud Vám cokoli první dny chybělo, prosím napište mi co Vám chybělo a proč. Pokud ne, nemusíte psát nic :)

Průběh Vaší adaptace na pracovišti

13 Cítil/a jste podporu během adaptačního procesu od zdravotních sester na vašem aktuálním pracovišti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ANO, od všech ANO, pár se jich našlo NE, vůbec

14 Kdo Vám nejvíce pomohl v době adaptace a zapracování se na aktuálním pracovišti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Školitel Kolega Přímý nadřízený Celý kolektiv Já sám Kamarád/ka
 Rodinný příslušník Pomoc jsem nepotřeboval/a

15 Měl s Vámi vedoucí zaměstnanec určené termíny, na kterých jste průběžně hodnotili Váš adaptační proces na aktuálním pracovišti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ANO Zřídka NE, žádné jsme neměli

16 Jaký byl vztah mezi vámi a vaším školitelem během doby adaptace na aktuálním pracovišti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Přátelský, bez problémů Spíše přátelský Spíše nepřátelský Arogantní až nepřátelský

17 Uvažoval/a jste někdy o odchodu z aktuálního pracoviště ať formou podání výpovědi, či žádosti o přestup na jiné pracoviště?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ANO, často ANO, uvažuji nad tím minimálně jednou za měsíc ANO, jednou mě to napadlo NE, nikdy

18 Cítíte se připraven/a plnit své pracovní povinnosti na aktuálním pracovišti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ANO, úplně ANO, ale s obavami NE, vůbec

19 Pokud Vám cokoli během adaptace chybělo, prosím napište mi co a proč. Pokud ne, nemusíte psát nic :)

20 Zde se můžete vyjádřit k výše položeným otázkám v dotazníku. (nepovinné)

Příloha č. 2 Informační list

Jméno a příjmení: _____ osobní číslo: _____
Datum narození: _____
Pracoviště: _____
Pracovní zařazení: _____

Byl/a jsem seznámen/a s (volbu označte ☒) :

- Pravidly BOZP a PO – specifikace příslušného pracoviště
- Organizačním řádem FNOL
- Provozním řádem kliniky/oddělení
- Právní a hmotnou odpovědností
- Postupem při pracovním úraze, hlášením provozních nehod a poruch technických zařízení na pracovišti
- Pracovní náplní
- Hygienicko-epidemiologickým režimem oddělení
- Rozpisem služeb
- Vykazováním mzdových nároků a termíny vyplácení mzdy
- Vybíráním dovolené, přesčasovou prací
- Závodním stravováním
- Osobním ohodnocením
- Kolektivní smlouvou
- Pracovním řádem

Datum _____ podpis zaměstnance _____

Vedoucí zaměstnanec: _____ podpis _____
Jméno a příjmení: _____

Rozdělovník:
originál – osobní spis zaměstnance

Příloha č. 3 Záznam vstupního školení

Příjmení, jméno, titul:		Osobní číslo:	
Pracoviště:		Datum:	
Pracovní pozice:			

Obsah školení: 1. den

8,00 – 8,15	Personální úsek - OVLZ Zahájení Seznámení s FNOL Představení činností Personálního úseku Interní protikorupční program, Etický kodex zaměstnance, Nekuřácká politika FNOL	
8,15 – 8,45	Odbor kvality Systém řízení kvality ve FNOL Řízená dokumentace, Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR)	
8,45 – 9,00	Úsek nelékařských oborů Práva pacientů, charta práv, Povinná mlčenlivost Postup při podávání podnětů (stížnosti, pochvaly) pacientů a zaměstnanců ombudsmanovi FNOL Potrubní pošta Představení Dobrovolnického centra	
9,00 – 9,15	Oddělení vodního hospodářství a ekologie Nakládání s odpady	
9,15 – 9,25	Nemocniční kaplani ve FNOL	
9,25 – 9,35	Paliativní péče ve FNOL	
9,35 – 10,00	Systém psychosociální intervenční služby ve FNOL	
10,00 – 10,15	Přestávka	
10,15 – 10,30	Komunikace s médii a PR FNOL	
10,30 – 10,50	Traumatologický plán FNOL Evakuační plán FNOL	
10,50 – 11,00	Ostraha FNOL	
11,00 – 11,30	Oddělení energetiky Obecná pravidla pro hospodaření s energiemi Pokyny a zásady bezpečného používání elektrických spotřebičů a elektrických rozvodů na pracovištích FNOL	
11,30 – 12,00	Oddělení nemocniční hygieny Hygiena a epidemiologie	
12,00 – 12,30	Oběd	

12,30 – 13,15	Úsek informačních technologií Základní informace pro uživatele sítě FNOL Bezpečnost informačních systémů, kyberbezpečnost	
13,15 – 14,30	Školení BOZP a PO	
14,30	Ukončení vstupního školení	

2. den

1. NLZP

8,30 – 9,10	Úsek nelékařských oborů Seznámení se strukturou a působností úseku Seznámení s projekty UNO Potrubní pošta Správné vedení ošetrovatelské dokumentace	
9,10 – 9,50	Základy správné ošetrovatelské péče	
9,50 – 10,00	Přestávka	
10,00 – 11,10	KARIM Školení KPR	
11,10 – 11:20	Přestávka	
11,20 – 13,20	UIT Školení MEDEA	
13,20	Ukončení vstupního školení	

2. nezdravotničtí zaměstnanci

10,00 – 11,10	KARIM Školení KPR	
----------------------	-----------------------------	--

.....
Jméno, příjmení a podpis odpovědné osoby za PEU

Příloha č. 4 Individuální plán zaškolení NLZP

Jméno a příjmení: _____ osobní číslo: _____

Datum narození: _____

Pracoviště: _____

Pracovní pozice: _____

Absolvent: ANO NE

Účastník doškolení: ANO NE

Praxe v oboru / jak dlouho: _____

Nástup dne: _____

Návrh délky zpracování: _____ měsíců

Předpokládaný termín ukončení (den, měsíc, rok): _____

Vedoucí zaměstnanec: _____

Přímý nadřízený: _____

Školitel/ka: _____

Plán:

1. Obecná část - náplň jednotná pro zaměstnance všech oborů
2. Odborná část – náplň rozdílná pro jednotlivé obory a pracoviště, vypracuje dle potřeb pracoviště vedoucí zaměstnanec
3. Seznámení s přístrojovou technikou – postupujte dle platné směrnice Sm-M011 Hospodaření s přístroji, MP-M011-01 Organizace podpory provozu přístrojů.

1. Obecná část

*) event. doplňte

	Datum proškolení	Jméno školitele	Jmenovka + podpis školitele	Podpis zaměstnance
Plán evakuace, únikové cesty				
Požární směrnice, hasicí přístroje				
Mimořádné události, traumatologický plán				
Nežádoucí události				
Nouzová telefonní čísla				
Hlavní uzávěr vody, plynu, elektrických rozvodů				
Adresy a telefonní čísla pracovníků				
Zamykání a odemykání kliniky, oddělení, uložení klíčů				
Třídění odpadů				
Deník úrazů				
Potrubní pošta				
Komunikace:				
Chování a interpersonální vztahy mezi pracovišti				
Profesionální chování				
Sdělování informací o pacientech/souhlas pacienta				
Sdělování výsledků				
Povinná mlčenlivost ve zdravotnictví				
Komunikace se sdělovacími prostředky				
Komunikace s cizincem, tlumočnické služby				
Politika kvality FNOL				
Systém řízení kvality ve FNOL				
Strategie FNOL, cíle kvality				
Řízená dokumentace, seznamování se s dokumenty, Altus Portal				
Zavedený systém managementu kvality dle ISO normy na ZdP				

Informační technologie:				
Program	Ukončení školení	Jmenovka + podpis školitele	Podpis pracovníka	Poznámka
LIS				
Intranet				
Internet				

2. Odborná část * nehodící se škrtněte
** doplňte dle pracoviště

	Datum proškolení	Jméno školitele	Jmenovka + podpis školitele	Podpis zaměstnance
Směrnice, vnitřní normy				
Zdravotnická dokumentace *				
Dokumentace specif. pro dané pracoviště *				
Sm-L012 Hygienická pravidla				
Ošetřovatelská dokumentace *				
Standardy ošetřovatelské péče *				
Evidence návykových látek *				
Předávání směny, opiátů *				
Management bolesti				
Management i.v. vstupů - vč. záznamu v NIS *, ošetřování PŽK, CŽK				
Management pádů vč. záznamu v NIS *				
Management dekubitů vč. záznamu v NIS *				
Management zavádění PMK				
Práva pacientů, soukromí pacientů, omezení a imobilizace pacientů				
Základní odborný přehled v příslušném zdravotnickém povolání daného oboru**				
**				

Rozdělovník: originál - osobní spis zaměstnance

kopie – vedoucí pracovník

Příloha č. 5 Doklad o ukončení adaptačního procesu

Jméno a příjmení: _____ osobní číslo: _____
Datum narození: _____
Pracoviště: _____
Pracovní zařazení: _____
Adaptační proces: _____ do _____ Závěrečný pohovor dne: _____
od _____

- předpoklady zaměstnance jsou v souladu s požadavky na pracovní zařazení
 zaměstnanec má předpoklady k výkonu stávajícího pracovního zařazení, ale je třeba zdokonalení

- předpoklady zaměstnance nejsou v souladu s požadavky na pracovní zařazení
 návrh na přeřazení na jinou práci / ukončení pracovního poměru*

Závěrečné hodnocení:

Stanovisko hodnoceného: jsem* / nejsem* zaškolen*/doškolen* v plánovaných oblastech

V Olomouci dne: _____

Vedoucí lékař/ka pracoviště *	Vedoucí zaměstnanec	Přímý/á nadřízený/á	Podpis zaměstnance

Jméno, příjmení, podpis náměstka nelékařských oborů *	
---	--

* nehodící se škrtněte

Rozdělovník:

originál – osobní spis zaměstnance, účastník doškolení
kopie – vedoucí zaměstnanec