

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA

ADAPTAČNÍ PROCES ZAMĚSTNANCŮ NEMOCNICE VE  
FRÝDKU-MÍSTKU, P.O.  
Magisterská diplomová práce

Olomouc 2017

Bc. Emília Juříčková

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ**  
**ANTROPOLOGIE**

**ADAPTAČNÍ PROCES ZAMĚSTNANCŮ NEMOCNICE VE**  
**FRÝDKU-MÍSTKU, P.O.**

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

**Autor:** Bc. Emília Juříčková

**Vedoucí práce:** PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.

Olomouc 2017

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou prací na téma Adaptační proces zaměstnanců Nemocnice ve Frýdku-Místku, p.o. vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 22.06.2017

Podpis .....

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí práce PhDr. Miroslavě Dvořákové, Ph.D. za pomoc, vstřícný přístup, připomínky a odborné vedení při zpracování práce.

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. JURÍČKOVÁ Emília	Vojkovice 152, Vojkovice	F150190

**TÉMA ČESKY:**

Adaptační proces zaměstnanců Nemocnice ve Frýdku-Místku, p.o.

**TÉMA ANGLICKY:**

The adaptation process of staff in Frydek-Mistek Hospital

**VEDOUCÍ PRÁCE:**

PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D. - KSA

**ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:**

A.Cíl práce, výzkumná otázka: Popis a analýza adaptačního procesu zaměstnanců nemocnice ve Frýdku-Místku.

B.Konkretizace cíle a předmětu práce (včetně zdůvodnění):

Diplomová práce bude zaměřena na problematiku adaptace a adaptačního procesu zaměstnanců z řad lékařského a nelékařského zdravotnického personálu. Hlavním cílem je analyzovat a popsat současný stav a průběh adaptačního procesu v nemocnici a na základě zjištění navrhnout úpravu adaptačního procesu. Součástí práce bude hodnocení adaptačního procesu zaměstnanci nemocnice.

Práce bude členěna do dvou stěžejních částí teoretické a empirické, ve kterých bude věnována pozornost problematice procesu začleňování nových zaměstnanců do organizace

V teoretické části budou popsány základní pojmy a legislativa týkající se oblasti adaptace a adaptačního procesu lékařského a nelékařského zdravotnického personálu, budou zde vymezeny cíle a formy.

Empirická část bude na základě dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci nemocnice zaměřena na hodnocení průběhu adaptačního procesu zaměstnanci a vedoucími zaměstnanci, jejich osobní zkušenosti a především překážky a bariéry.

C.Návrh postupu řešení (volba metod): analýza dokumentů, rozhovory, dotazníky

D.Harmonogram práce:

-pracovní verze osnovy práce nejpozději do: 31.7.2016

-hotová práce k poslední konzultaci nejpozději do: 28. 2. 2017

-odevzdání definitivní verze práce nejpozději do 31. 3. 2017.

**SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:**

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY (stačí 35 nejdůležitějších odborných zdrojů):

Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s.

Foot, M., Hook, C. (2002). Personalistika. Praha: Computer Press.

Kocianová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, a.s.

Koubek, J. (2005). Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press.

Vévoda, J. (2013). Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví. Praha: Grada.

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

Podpis študenta:

*Jan Kral*

Datum: *21.4.2016*

Podpis vedoucího práce:

*Jana*

Datum: *28.4.2016*

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Emília Juříčková, Bc.</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Obor obhajoby práce:</b>	<i>andragogika</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2017

<b>Název práce:</b>	Adaptační proces zaměstnanců Nemocnice ve Frýdku-Místku, p.o.
<b>Anotace práce:</b>	Adaptace a adaptační proces jsou klíčovými částmi personální práce, zvláště v případě nedostatku pracovníků a odpovědností daných pracovních pozic. Magisterská diplomová práce je zaměřena na tuto problematiku u zaměstnanců z řad lékařského a nelékařského zdravotnického personálu Nemocnice ve Frýdku-Místku, p.o. Cílem práce je popsat a analyzovat současný stav a průběh adaptačního procesu v nemocnici a na základě zjištění navrhnout případnou optimalizaci adaptačního procesu. Jsou zde popsány tři oblasti adaptace a zároveň je zjišťováno, jak jsou v nemocnici naplněny. U pracovní adaptace a adaptace na organizační kulturu jsou zjištěné nedostatky způsobeny spíše nedostatkem času a opomenutími pracovníků, výraznější nedostatky byly zjištěny v oblasti sociální adaptace. Práce má teoreticko-empirický charakter. Teoretická část je zaměřena na popis adaptace a adaptačního procesu. Empirická část je postavena na základě dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci nemocnice a je zaměřena na hodnocení adaptačního procesu zaměstnanci. Na základě provedeného výzkumu je předloženo doporučení k řešení zjištěných nedostatků, které by mohly přispět k případné optimalizaci adaptačního procesu.
<b>Klíčová slova:</b>	adaptace, adaptační proces, orientace, pracovní adaptace, sociální adaptace, adaptace na organizační kulturu
<b>Title of Thesis:</b>	The adaptation process in Hospital of Frydek-Mistek

<b>Annotation:</b>	<p>Adaptation and adaptation's process are key parts of staffing, especially if we have a shortage of workers. Master's diploma thesis is focused on the medical and paramedical staff of the Hospital in Frýdek-Místek, p.o. The aim of the thesis is to describe and analyze the current state of the adaptation process in the hospital and suggest possible optimization of the adaptation process. Three areas of adaptation are described here, as well as how they are being filled in the hospital. In the case of work adaptation and adaptation to organizational culture, the shortcomings identified are due rather to the lack of time and omissions of workers. More significant shortcomings were found in the field of social adaptation.</p> <p>The thesis has a theoretical-empirical character. The theoretical part is focused on description of adaptation and adaptation process. The empirical part is based on questionnaire surveys and interviews with hospital staff and is focused on the assessment of the adaptation process by employees. Based on the research conducted, recommendations are made to address identified shortcomings that could contribute to the optimization of the adaptation process. Social adaptation has not been set. Based on this research was recommended a few changes.</p>
<b>Keywords:</b>	<p>adaptation, adaptation process, organisation culture adaptation, orientation, social adaptation, work adaptation</p>
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	<p>Otázky k rozhovorům s vedoucími zaměstnanci, Přepis rozhovorů, Vyhodnocení otázek – shrnutí odpovědí respondentů k dílčím výzkumným otázkám, Dotazník pro zaměstnance, Žádost o povolení výzkumného šetření v nemocnici, Metodický pokyn k realizaci a ukončení adaptačního procesu pro nelékařské zdravotnické pracovníky, Směrnice 2_S_02_2014 Adaptační proces</p>



	zaměstnanců, Formulář plánu adaptačního procesu zdravotnických pracovníků, Formulář plánu adaptačního procesu zaměstnanců HTS, Formulář plánu adaptačního procesu stážisty, studenta, osoby na základě jiného smluvního vztahu, Směrnice 2_S_01_2014 Personální práce, Vzor popisu pracovní funkce, Etický kodex – lékař, Etický kodex – NLZP, Etický kodex – zaměstnanec HTS
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	44
<b>Rozsah práce:</b>	109 s. (145 710 znaků s mezerami)

# OBSAH

ÚVOD	9
1 UKOTVENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU V KONTEXTU PERSONÁLNÍ PRÁCE	11
1.1 Personální práce a řízení lidských zdrojů	11
1.2 Shrnutí kapitoly o ukotvení adaptačního procesu v kontextu personální práce	14
2 ADAPTAČNÍ PROCES V ORGANIZACI	15
2.1 Adaptace	15
2.2 Oblasti adaptace	17
2.2.1 Pracovní adaptace	18
2.2.2 Sociální adaptace	21
2.2.3 Firemní kultura organizace – adaptace na organizační kulturu	21
2.3 Proces orientace	22
2.4 Adaptační proces	24
2.4.1 Faktory ovlivňující adaptační proces	26
2.5 Subjekty a objekty adaptačního procesu	28
2.6 Shrnutí kapitoly adaptační proces v organizaci	30
3 CÍLE ADAPTAČNÍHO PROCESU	32
3.1 Důsledky adaptace	33
3.2 Shrnutí kapitoly	35
4 FÁZE ADAPTAČNÍHO PROCESU	36
4.1 Přednástupní fáze	37
4.2 Nástupní fáze	39
4.3 Integrační fáze	40
4.4 Fáze plného začlenění	41
4.5 Shrnutí kapitoly fáze adaptačního procesu	42
5 ŘÍZENÍ A NÁSTROJE ADAPTAČNÍHO PROCESU	44
5.1 Řízení adaptačního procesu	44
5.1.1 Odpovědnost za průběh adaptace	46
5.1.2 Délka adaptačního procesu	46

5.2 Nástroje adaptačního procesu	47
5.3 Shrnutí kapitoly řízení a nástroje adaptačního procesu	51
6 VYHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	53
7 ADAPTAČNÍ PROCES LÉKAŘSKÝCH A NELÉKAŘSKÝCH ZDRAVOTNICKÝCH PRACOVNÍKŮ	55
7.1 Charakteristika organizace nemocnice ve Frýdku-Místku, p.o.	55
7.2 Specifika adaptačního procesu zaměstnanců ve zdravotnictví	57
7.3 Řízení adaptačního procesu v nemocnici	63
7.3.1 Nástroje adaptačního procesu	66
7.3.2 Délka adaptačního procesu	70
8 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	73
8.1 Výsledky výzkumného šetření a jejich interpretace	75
8.2 Charakteristika sběru dat pomocí rozhovorů	75
8.2.1 Interpretace dat získaných z rozhovorů	77
8.3 Charakteristika sběru dat pomocí dotazníků	79
8.3.1 Výsledky dotazníků	80
8.3.2 Interpretace získaných dat z dotazníků	95
8.4 Analýza interních dokumentů	96
8.5 Limity provedeného výzkumného šetření	97
9 SHRNUTÍ A NÁVRHY DOPORUČENÍ NA OPTIMALIZACI ADAPTAČNÍHO PROCESU V NEMOCNICI VE FRÝDKU-MÍSTKU, P.O.	99
9.1 Shrnutí ve vztahu k cílovým otázkám	99
9.1 Doporučení	100
ZÁVĚR	103
Použité zdroje a literatura	104
Seznam obrázků	108
Seznam příloh	109

## ÚVOD

Získání nové práce je určitě důležitý životní krok. Nástup do nového zaměstnání je pro někoho výzvou, ale pro někoho to může být velmi stresující a náročnou událostí v životě. Nový zaměstnanec přichází do cizího prostředí, kde musí vzít za své pracovní činnosti či neznámé pracovní postupy, seznámit se a následně začlenit do kolektivu cizích lidí. Požadavek na nového zaměstnance je, aby se co nejrychleji přizpůsobil novému prostředí, adaptoval se a k tomuto potřebuje, aby mu ze strany zaměstnavatele byla věnována dostatečná pozornost.

Proces adaptace nových zaměstnanců je klíčovým procesem v rámci řízení lidských zdrojů. Úspěšná adaptace vede ke spokojenosti zaměstnavatele i zaměstnanců. Důležitým přínosem je také to, že u adaptovaného pracovníka se zvyšuje pravděpodobnost jeho setrvání v novém zaměstnání, což zabrání vzniku možných komplikací, spojených s jeho odchodem ve zkušební době. V dnešní době již není pochyb o tom, že jsou to právě zaměstnanci, kdo rozhoduje o budoucnosti každé organizace. Jejich vedení a řízení má vliv na to, jak bude daný podnik v současném, rychle se rozvíjejícím světě úspěšný, a zda v něm vůbec přežije. To je jeden z hlavních důvodů, proč je v každé organizaci důležité efektivně pracovat s lidskými zdroji a věnovat jim dostatečnou pozornost. Právě různé situace a náležitosti, se kterými se zaměstnanec potýká v období zapracování, mohou být ze strany organizace a především personálního oddělení usnadněny.

Každá společnost má svůj vlastní specifický způsob řízení adaptačního procesu, jinak bude tento proces probíhat v malé a jinak ve velké firmě. Vždy je důležité, aby tento proces probíhal tak, aby dosáhl žádoucích efektů na straně nového zaměstnance i zaměstnavatele. Pro tuto diplomovou práci byla vybrána velká organizace, a to Nemocnice ve Frýdku-

Místku, p.o., a její proces adaptace zaměstnanců.

### **Téma a cíl práce**

Téma adaptačního procesu bylo zvoleno, jelikož je v nemocnicích aktuální, neustále je zde snaha tento proces dál vyvíjet a výsledek výzkumného šetření může být pro další vývoj v této organizaci přínosem. Předmětem analýzy je zjištění, jaký je stav a průběh adaptačního procesu v nemocnici v současné době. Průzkum je zaměřen na získání informací o názorech zaměstnanců nemocnice na způsob a obsah adaptačního procesu.

Cílem je popsat a analyzovat současný stav a průběh adaptačního procesu v nemocnici a na základě zjištění navrhnout případnou optimalizaci adaptačního procesu.

Práce má teoreticko-empirický charakter. V teoretické části jsou shrnuty koncepty a poznatky autorů v odborné literatuře, které se vztahují k adaptačnímu procesu. Je představen klíčový pojem adaptace, oblasti a fáze adaptačního procesu, jeho nástroje a cíle. Empirická část je postavena na základě dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci nemocnice absolvujícími v nedávné době adaptační proces a s vybranými vedoucími zaměstnanci nemocnice podílející se nejčastěji na adaptačním procesu a je zaměřena na hodnocení současného nastavení adaptačního procesu zaměstnanci a vedoucími zaměstnanci.

# 1 UKOTVENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU V KONTEXTU PERSONÁLNÍ PRÁCE

V této kapitole bude vysvětleno, jak je adaptační proces propojen s personální prací v organizaci a jeho důležitost ve spojení s personální prací a řízením lidských zdrojů. Bedrnová a Nový považují člověka za tvořivou, pružnou a nápaditou bytost, která je současně také individualizovaná. Proto je dle jejich názoru každému člověku ve firmě nutné věnovat péči a pozornost (Bedrnová, Nový, 2002).

## 1.1 Personální práce a řízení lidských zdrojů

Tato část kapitoly bude zaměřena na řízení lidských zdrojů a personální práci se zaměřením na adaptaci zaměstnance. Opřeme se především o názory autorů Koubka (2005), Armstronga (2007) a Kocianové (2010), kteří definují lidi, jako cenný zdroj organizace pro konkurenceschopnost a výkonnost organizace.

V praxi může organizace fungovat jen v případě, pokud se jí podaří správně seskupit, propojit, rozpohybovat a využívat všechny zdroje, které jsou v každé organizaci. Tyto vnitřní zdroje Koubek (2005, s. 17) rozděluje na lidské zdroje (to jsou zaměstnanci), materiální zdroje (vybavení a zařízení), finanční zdroje (peněžní prostředky – kapitál organizace) a informační zdroje. Propojení a využívání těchto čtyř zdrojů je nejdůležitějším úkolem řízení organizace a vytváření strategie organizace.

Vzhledem k tomu, že jsou to právě lidé, kteří všechny zdroje dávají do pohybu, je řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace (Koubek, 2005, s. 14).

Armstrong definoval řízení lidských zdrojů „...jako strategický a logický promyšlený postup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří

*v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k obsazení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 27).*

Kocianová (2010, s. 15-16) chápe řízení lidských zdrojů jako zdroj ekonomického rozvoje organizace a také jako nástroj pro udržení konkurenceschopnosti organizace a pružného reagování na změny. Na řízení lidských zdrojů se musí podílet nejen personalisté, ale také liniový a vrcholový management. Nový zaměstnanec má za úkol přizpůsobit se požadavkům práce, sociálním vztahům na pracovišti a organizační kultuře (Kocianová, 2010, s. 15).

Odlišný a zajímavý názor na fungování řízení lidských zdrojů mají profesor Dave Ulrich a jeho spoluautoři Jon Younger, Wayne Brockbank a Mike Ulrich (2012). Přiklání se k názoru, že abychom mohli odpovědět na otázky, které se týkají podmínek v oblasti řízení lidských zdrojů, je potřeba si tyto „aktivity řízení lidských zdrojů“ definovat a zaměřit se na oblasti nutné při výkonu práce. Ulrich a jeho spoluautoři definují hodnoty a zdroje hodnot v oblasti personální práce a jejich propojení s oblastí lidských zdrojů ve své knize „Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem“. (Ulrich a kol., 2012, s. 31).

Řízení lidských zdrojů označuje jednotlivé fáze či koncepce personální práce v řízení organizace a je označováno za nejdůležitější oblast řízení organizace.

Úkoly vyplývající z řízení lidských zdrojů nalézají konkrétní význam v personálních činnostech a tyto personální činnosti představují realizační část personální práce (Koubek, 2005, s. 20).

Personální práce, někdy se také používá synonymum personalistika, představuje v oblasti řízení organizace vše, co se dotýká člověka v pracovním procesu (Koubek, 2005, s. 14). Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005)

označují personalistiku jako pojem, který je souhrnným a obecným definováním pro všechny činnosti, které slouží k zajištění chodu, fungování a rozvoje organizace v oblasti personálního zajištění (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 19). Tyto činnosti jsou pak označovány jako tzv. personální činnosti, které jsou propojeny s adaptačním procesem zaměstnance.

Jako personální činnosti, které jsou s adaptačním procesem propojeny, můžeme identifikovat všechny personální činnosti, které nastupu do organizace předcházejí, tj. plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců a rovněž činnosti, které jsou s adaptací propojeny, nebo na ni navazují a takovými činnostmi jsou rozmisťování, vzdělávání a rozvoj, péče o zaměstnance a pracovní vztahy.

Organizace si vytváří personální plán, ve kterém má stanoveno jaké zaměstnance potřebuje, s jakou kvalifikací, v jakém počtu. Pro naplnění plánované potřeby zaměstnanců je dalším krokem získání vhodných zaměstnanců. Dochází k výběru toho správného z uchazečů, následuje zařazení na pracovní pozici odpovídající jeho kvalifikaci, schopnostem a odborným zkušenostem. Již při výběrovém řízení můžeme zjistit, jaká jsou očekávání uchazeče a také uchazeči sdělit svá očekávání, co od něj budeme požadovat, můžeme jej seznámit s firemní kulturou organizace, informovat jej o průběhu adaptačního procesu. Důležité činnosti v oblasti personální práce jsou rovněž činnosti vztahující se k průběhu pracovního poměru – povyšování, penzionování, propouštění zaměstnanců, jejich odměňování, další vzdělávání, budování pracovních vztahů a v neposlední řadě péče o zaměstnance zajištění zdravotní péče zaměstnanců. Organizace se musí také v rámci personální práce zaměřit na dodržování ustanovení zákoníku práce a dalších s pracovním poměrem spjatých zákonů a nařízení (Koubek, 2005, s.



21-22).

Pokud tedy shrneme výše uvedené, řízení lidských zdrojů představuje komplexní manažerský přístup k lidským zdrojům a nelze jej ztotožňovat s personalistikou. Řízení lidských zdrojů je pojato širěji a aktivněji než personalistika (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 49). Dochází ke zvyšování výkonnosti organizace pomocí personálních procesů a působením na její zaměstnance. Na tom se významnou měrou podílí vedoucí zaměstnanci od liniových, až po top management.

## **1.2 Shrnutí kapitoly o ukotvení adaptačního procesu v kontextu personální práce**

V rámci první kapitoly byly popsány personální činnosti důležité pro každou organizaci, které musí organizace efektivně plánovat, organizovat a kontrolovat. Realizace personálních činností v rámci personální práce je součástí práce personálních útvarů, ale je rovněž nutné zapojení vedoucích pracovníků jednotlivých organizačních útvarů organizace a vrcholového managementu organizace. Adaptační proces je nedílnou součástí této personální práce.

## 2 ADAPTAČNÍ PROCES V ORGANIZACI

Tato kapitola diplomové práce bude zaměřena na vysvětlení pojmů adaptace, adaptační proces, proces orientace, oblasti adaptace a subjekty a objekty adaptačního procesu.

### 2.1 Adaptace

Palán uvádí, že každý člověk potřebuje po vstupu do jakéhokoliv nového prostředí, nemusí to být pouze prostředí pracovní, určitý čas k tomu, aby si na nové okolí zvykl, poznal jej a stal se jeho částí (Palán, 2002).

Adaptace je v psychologickém slovníku definována jako obecná vlastnost organismů vyrovnávat se s podmínkami, ve kterých existují a adaptabilita je charakterizována jako *„... přizpůsobivost, schopnost jedince přizpůsobit se prostředí přírodnímu i společenskému“* (Hartl, Hartlová, 2000, s. 16). Stejně tak vnímá proces adaptace Palán, dle něj je to *„... proces, ve kterém se jedinec aktivně přizpůsobuje proměnlivému sociálnímu prostředí (okolí, sociální situaci)“* (Palán, 2002, s. 7).

Palán (2002) rozlišuje adaptaci pasivní a adaptaci aktivní. Jako pasivní adaptaci označuje přizpůsobení se jedince vnějšímu prostředí, adaptaci aktivní jako snahu člověka o přizpůsobení - změnu prostředí jeho potřebám. Snahou je dosažení koncensu s jeho vlastními potřebami. Bedrnová a Nový (2007) definují proces adaptace rovněž jako proces nebo také schopnost přizpůsobit se. A stejně jako Palán (2002) popisují tento stav jako proces aktivních a pasivních přizpůsobení člověka na podmínky a prostředí kde se vyskytuje, ale na rozdíl od Palána proces adaptace nerozdělují, ale vnímají jej jako jednotný proces, jako *„...jednotu aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím“* (Bedrnová a Nový, 2007, s. 519).

Podstatou tohoto je, že se člověk přizpůsobuje životním podmínkám, aktivně se adaptuje na prostředí a toto prostředí se pak snaží přizpůsobit svým potřebám a zájmům. Tato schopnost je dána, méně či více, každému z nás a díky ní jsme schopni se měnícím podmínkám prostředí, ve kterém fungujeme, přizpůsobovat a také přežít. Kocianová (2010, s. 130) na rozdíl od Palána (2002), Bedrnové a Nového (2007) označuje schopnost přizpůsobit se danému prostředí pojmem *adaptabilita*. Schopnost přizpůsobení má každý člověk vyvinutou jinak, to dokazuje i to, jak lidé odlišně zvládají změny.

Tato diplomová práce je zaměřena na tzv. „profesní adaptaci“ nebo také adaptaci na pracovní prostředí, kterou Stýblo definuje jako „*účelně usměrňovaný proces nového pracovníka na konkrétní pracovní a životní, tedy profesionální prostředí jeho činnosti a funkce*“ (Stýblo, 1993, s. 292).

V oblasti řízení lidských zdrojů je pak pojem pracovní adaptace spojován s dlouhodobým procesem přizpůsobování se danému pracovnímu prostředí a představuje proces začlenění nastupujícího zaměstnance do současného pracovního prostředí (Palán, 2002).

Armstrong (2007, s. 397) ve svém díle Řízení lidských zdrojů nepoužívá pojem adaptace, ale spojení „*uvádění nových pracovníků do organizace*“. V podání Armstronga pak tento proces označuje procedury od nástupu pracovníka do organizace, po něm následují procedury, které poskytují zaměstnanci informace o organizaci a práci a na základě zvládnutí těchto procedur se adaptoval a začal pracovat. Pojem zahrnuje jak proces přijímání pracovníků, tak také orientaci pracovníků.

Toto pojetí Armstronga (2007) se odlišuje od definice autorů Palána (2002), Femppela a Zandera (2008), kteří ještě do tohoto pojetí zahrnují také vše, co se odehrává ještě před nástupem, od samotné nabídky práce uchazeči po jeho nástup, tedy dohoda pracovních podmínek a podepsání pracovní

smlouvy. Shrnují proces orientace s procesem adaptace dohromady a jejich výklad je, že organizace by tyto procesy neměla od sebe oddělovat.

Většina autorů (např. Koubek, 2005; Bedrnová a Nový, 2007; Štikar, 2003) popisuje spíše ideální proces adaptace, nepoukazuje na možnost, že organizace třeba proces adaptace nemá formálně nastaven a zaměstnanci si musí „pomocť sami“, jsou ponecháni vlastní iniciativě. Pro zajištění hladkého průběhu a úspěšného zapojení do pracovního procesu je důležité, aby nový zaměstnanec naslouchal, vstřebával všechny informace, všímal si procesů kolem něj, projevil snahu a zájem o to být plnohodnotným členem pracovního týmu (Štikar, 2003).

Člověk se při zapojení do pracovního procesu musí přizpůsobit většímu spektru činností a procesů, které jsou stanovené pro danou organizaci. Adaptace bývá také popisována jako něco, co je na každém člověku a odvíjí se výhradně od jeho kvalit, schopností, dovedností, předpokladů a také jeho píce. A právě prostřednictvím adaptačního procesu musí zaměstnavatel tyto kvality, schopnosti a dovednosti rozvíjet podle potřeby organizace zaměřené na pracovní pozici a organizační kulturu (Štikar, 2003).

## 2.2 Oblasti adaptace

Adaptační proces můžeme rozdělit dle oblastí, ve kterých probíhá. *„Nový zaměstnanec se musí přizpůsobit požadavkům práce, sociálním vztahům na pracovišti a kultuře zaměstnavatele.“* (Dvořáková, 2012, s. 162).

Kocianová (2010) uvádí stejně jako Dvořáková (2012) základní oblasti, ve kterých se člověk má na novém pracovním místě adaptovat, tyto:

1. vlastní pracovní činnost (pracovní adaptace)
2. sociální podmínky (sociální adaptace)

### 3. firemní kultura organizace

Ve dvou rovinách - sociální a pracovní, probíhá proces adaptace dle autorů Bedrnové a Nového (2007), Nového a Suryňka (2006) nebo Tureckiové (2004). Tureckiová (2004) k tomu dodává, že tyto dvě oblasti nelze od sebe oddělit, protože probíhají v praxi současně a navzájem se prolínají. Naproti tomu autoři jako Armstrong (2007), Dvořáková (2012) nebo Kocianová (2010) rozdělují průběh adaptačního procesu do tří oblastí - sociální, pracovní a na organizační kulturu.

Z výše uvedeného lze vyrozumět, že se zaměstnanec při nástupu do zaměstnání musí přizpůsobit pracovním procesům a činnostem, které probíhají v rámci organizace, Pro zaměření této práce budeme vycházet z rozdělení adaptačního procesu do tří oblastí a v následující části kapitoly budou uvedené oblasti blíže charakterizovány.

#### 2.2.1 Pracovní adaptace

Pracovní adaptaci Tureckiová (2004) definuje jako proces přizpůsobení se samotné pracovní činnosti a nárokům vyplývajících z daného pracovního místa.

Na rozdíl od Tureckiové (2004) Palán (2002) pracovní adaptaci pojímá širěji a uvádí, že u pracovní adaptace jde kromě poznání nového prostředí a zvládnutí pracovních činností, také o začlenění do kolektivu a přijetí organizační kultury. Hlavním předpokladem pro zvládnutí nové pracovní činnosti, přijetí nového sociálního prostředí a zapojení se do atmosféry mezi spolupracovníky na pracovišti (u pracovního prostředí hovoříme o mezilidských vztazích a vazbách na pracovišti) a také do kultury, kterou organizace má, je o schopnosti člověka se přizpůsobit (adaptabilitě) (Palán,

2002).

Toto potvrzuje rovněž Kocianová (2010), která definuje pracovní adaptaci jako vyrovnání se zaměstnanec nejen s prací, ale také s působícími vlivy okolí. O tom, jak rychle zvládne zaměstnanec proces adaptace na pracovní pozici, rozhoduje jeho schopnost adaptability, dále jeho získané pracovní zkušenosti a také to, jak mu organizace pomůže s procesem adaptace a v neposlední řadě tento proces ovlivní také to, jak jsou splněna očekávání zaměstnance.

V rámci pracovní adaptace dochází k seznámení nového zaměstnance s provozem organizace. Způsob adaptace je stanoven v závislosti na pozici a charakteru práce. Pro zdárný průběh adaptačního procesu je nutná odborná příprava ať už nového zaměstnance, tak organizace. U zaměstnance je to získání znalostí a dovedností důležitých pro správný výkon práce. U organizace to je pak příprava procesu adaptačního procesu, jeho průběhu, stanovení jakou bude mít podobu – může to být školení, zácvik, vedení spolupracovníkem, speciální příprava – vždy podle složitosti příslušné profese. Pokud bychom toto shrnuli, tak můžeme říct, že cílem pracovní adaptace zaměstnance je jeho přizpůsobení se novým podmínkám, vykonávané práci, organizaci práce a také systému organizace (Kocianová, 2010).

Koubek (2007) a Tureckiová (2004) uvádí tyto nejčastěji využívané metody pro podobu průběhu adaptačního procesu:

- *Instruktaž při výkonu práce* – patří k nejjednodušším způsobům zaučení nového pracovníka, kdy je tento nový pracovník přiřazen ke zkušenému zaměstnanci a ten mu ukáže jaký je pracovní postup a nový pracovník jej pozoruje, napodobuje a opakuje. Tím se tento pracovní postup naučí.

- *Counselling* – vzájemná interakce mezi novým pracovníkem a školitelem, dochází ke konzultacím, kdy nejde o jednostranný vztah, ale i nový pracovník může dávat své návrhy a tím dochází ke vzájemné zpětné vazbě.
- *Asistování* – nejobvyklejší postup, ve které je nový pracovník přidělen jako asistent zkušenějšímu zaměstnanci, tomu je nápomocen při výkonu pracovních činností, tím se je učí, osamostatňuje se až do doby, kdy zvládá řešit pracovní úkoly sám.
- *Pověření úkolem* – navazuje na předchozí postup a rozvíjí ji. Zaměstnanci je přidělen školitelem pracovní úkol, ten plní samostatně, školitel jej sleduje, opravuje a po skončení úkolu hodnotí.
- *Pracovní porady* – během těchto porad dochází k výměně zkušeností, názorů, problémů a hledá se řešení a tím se zvyšuje sounáležitost s pracovním kolektivem. Toto může být zároveň motivací k vlastní iniciativě (Koubek, 2007).
- *Mentorování* – pracovník je po delší dobu veden, pověřeným zaměstnancem nebo přímo nadřízeným pracovníkem jsou mu podávány instrukce, vysvětlováno vše co s prací souvisí. Tento proces je dlouhodobý a kouč provádí pravidelnou kontrolu pracovního výkonu zaměstnance.
- *Rotace práce* – pracovník „rotuje“ v různých místech organizace – odděleních po určitou dobu – „může mít podobu vstupního kolečka“, během této doby jsou jeho schopnosti hodnoceny, rovněž je to i přínos pro nového zaměstnance, který šířeji poznává organizaci (Tureckiová, 2004).

Kromě těchto obvyklých postupů k předávání informací se využívají v souvislosti s adaptací ještě postupy, ke kterým se využívají informační

technologie (Robbins, Coulter, 2009). Zde lze zařadit e-learning, předávání informací pomocí CD nebo DVD a videokonference.

### **2.2.2 Sociální adaptace**

Jako sociální adaptaci můžeme nazvat proces, ve kterém se jedinec integruje do sociálních vztahů, zapojuje se do sociální skupiny a celého sociálního prostředí. O sociální adaptaci v pracovním procesu také hovoříme v případě, kdy dochází u člověka ke změně pracovních úkolů a celkové náplně práce. Bedrnová a Nový (2007) hovoří o sociální adaptaci i v situaci, kdy dochází u zaměstnance ke změně v postavení např. posun na vedoucí pozici. Na pracovišti se rozvíjí vztahy mezi spolupracovníky, tyto vztahy jsou důležité a někoho mohou výrazně ovlivnit. Zaměstnanec nemusí navazovat pouze pracovní vztahy, může se jednat i o vztahy osobní. Efektivita samotného procesu je závislá na panujících vztazích na pracovišti, proces probíhá většinou spontánně hlavně na základě vzájemné interakci mezi kolegy.

V sociální a pracovní oblasti rozlišujeme dvě roviny procesu adaptace – formální a neformální. Formální adaptace probíhá pod vedením nadřízeného pracovníka nebo jím pověřeného zaměstnance a neformální adaptace probíhá vlivem sociálního okolí zaměstnance tedy spolupracovníků (Šikýř, 2014). Kocianová (2010) k tomu dodává, že se jedná i o informace formálně nedostupné.

### **2.2.3 Firemní kultura organizace – adaptace na organizační kulturu**

Do pracovní a sociální adaptace se prolíná adaptace na firemní či organizační kulturu, ve které dochází k propojení a přizpůsobení se nastaveným hodnotám v organizaci, jejich zvyklostem a pravidlům. Tento



proces má velký význam, dochází v něm k integraci zaměstnanců do organizace, zaměstnanec by měl pochopit, jak se chovají lidé v organizaci, jaké hodnoty vyznávají, jaké jsou zvyky a zda má organizace nastavené formy vystupování. Každá organizace má jinak nastavenou firemní kulturu, je pro organizaci vlastní a jedinečná. Tato stanovená kultura organizace bývá nastavena na chování uvnitř organizace, z organizace ven - chování ke klientům, dodavatelům a rovněž forma písemností, telefonování, používání firemních symbolů a loga (Lukášová a Nový, 2004).

Významem adaptace na organizační kulturu je „*přijetí cílů organizace, souboru hodnot, norem, názorů a rolí, které vymezují priority a žádoucí formy chování pracovníků uvnitř i vně organizace*“ (Štikar, 2003, s. 91). Během tohoto procesu probíhají aktivity nastavené adaptačním plánem, do kterého zasahují vedoucí, manažeři, personalisté a ostatní zaměstnanci organizace (Štikar, 2003).

A právě cílem adaptace na organizační kulturu a také zájmem organizace je, aby se nový zaměstnanec na nastavenou organizační kulturu adaptoval a s kulturou se ztotožnil. Při tomto mu mají pomáhat spolupracovníci a také personální oddělení, které dá zaměstnanci informace ohledně směrnic, pracovního řádu či kolektivní smlouvy. Nový zaměstnanec by se měl s organizační kulturou ztotožnit, aby byl proces co nejefektivnější. Pokud ovšem dojde k situaci, že danou firemní kulturu nepřijme, nebo jí nebude respektovat, pak by se měl s organizací rozloučit. V této situaci není setrvání ani pro jednu stranu příjemné a často vede k pracovním či komunikačním problémům (Tureckiová, 2004).

### **2.3 Proces orientace**

Po nástupu do organizace probíhá proces orientace, který bývá

obvykle krátkodobým procesem, ve kterém nový zaměstnanec získává základní informace o organizaci a svých pracovních povinnostech. Proces orientace bývá propojen s procesem adaptace, ve kterém dochází k integraci nového zaměstnance do kolektivu na pracovišti a organizace. Kocianová (2010) je názoru, že proces orientace a adaptace nelze od sebe oddělit. Některými autory je orientace popisována spíše jako synonymum pojmu adaptace (např. Armstrong, 2007; Koubek, 2005; Palán, 2002).

Hlavním cílem je poskytnout novému pracovníkovi základní informace o zaměření organizace, jejím chodu, spolupracovnících a práci, tak aby se snáz přizpůsobil novému prostředí, lidem a podmínkám. Obsah práce je na každém pracovním místě jiný, a proto by bylo dobré proces orientace zevšeobecnit pro různé pracovní pozice a tím jej zjednodušit (Koubek, 2005).

Špalková uvádí, že *„proces adaptace je určitým pokračováním orientace a rozumí se jím přizpůsobení pracovníka na konkrétní pracovní prostředí. Tento proces probíhá ve dvou základních rovinách, pracovní a sociální“* (Špalková, 2004, s. 77) a *„..... je realizován ve dvou liniích, linii formální a neformální“* (Špalková, 2004, s. 76). Kdy formální stránku má na starosti personální útvar a přímý vedoucí, je to proces plánovaný, a neformální stránka je realizována spolupracovníky a jejich vzájemným působením spontánně.

Palán (2002) stejně jako Špalková (2004) používá v adaptačním procesu pojem orientace. Orientace je podle obou spojena s nástupem pracovníka do zaměstnání a jeho seznámení se spolupracovníky, pracovní činností, stylem práce a organizací. Koubek (2005) a Kocianová (2010) se přiklánějí zejména k působení neformální stránky, protože se domnívají, že interakce spolupracovníků pomáhá novému pracovníkovi přirozeně a efektivně stát se členem týmu.

Koubek (2005) ale na rozdíl od Palána (2002) a Špalkové (2004) dává

pojmem orientace do souvislosti s celkovým popisem adaptace a potřebou naplánovat proces tak, aby se doba zapracování co nejvíce zkrátila. Popisuje jí jako proces, který je důkladně promyšlený a pro každou pracovní činnost, každé pracoviště a každou organizaci má nastavený specifický program, který pomůže urychlit novým zaměstnancům proces seznamování se „.... s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně“ (Koubek, 2005, s. 180).

Armstrong uvádí čtyři cíle procesu orientace, které jsou dle jeho názoru důležité, jde za prvé o chování se k novému pracovníkovi tak, aby měl pocit domova, za druhé pracovníka zapojit co nejdříve do práce a motivovat jej tak, aby nechtěl odejít, za třetí mu poskytnout základní informace o jeho práci, pracovních podmínkách, za čtvrté jej informovat o jeho dalším možném kariérním postupu a vzdělávání (Armstrong, 2007, s. 399).

Proces orientace probíhá dle Palána (2002, s. 7-8) a dle Koubka (2005) na třech úrovních:

1. celopodnikové
2. útvarové jednotky, oddělení
3. konkrétním pracovním místě

Tyto tři úrovně od sebe nelze oddělit, jsou spolu provázané.

V této práci bude popsán proces orientace a adaptace jako seznamování se s celou organizací, s konkrétním oddělením či útvarem a také s pracovním místem.

## **2.4 Adaptační proces**

V předchozí části byly definovány pojmy adaptace, orientace a oblasti

adaptace. V této kapitole bude objasněn adaptační proces. Z uvedených definic vyplývá, že člověk se při zapojení do pracovního procesu musí přizpůsobit většímu spektru činností a procesů, které jsou stanovené pro danou organizaci.

Adaptační proces je důležitým procesem v každé organizaci. Jeho nastavení a realizace má velký vliv na výkonnost zaměstnance, na jeho uspokojení z práce a rovněž na stabilitě v organizaci (Bedrnová a Nový, 2007).

V odborné literatuře zabývající se adaptačním procesem je realizace adaptačního procesu autory definována ve dvou rovinách, a to v rovině formální a neformální (např. Stýblo, 2008; Dvořáková, 2007; Šikýř, 2014, Koubek, 2005; Kocianová, 2010).

Formální rovina probíhá formou systematického a plánovaného procesu prostřednictvím personálního oddělení a nadřízených zaměstnanců (Kocianová, 2010; Koubek, 2009). Koubek (2009) k tomu ještě dodává, že celý adaptační proces musí být předem naplánován a měl by mít jasný harmonogram. Podle Stýbla (2008) se jedná o vše co je v konkrétní podobě a může se jednat o vstupní školení, informační brožury nebo etické kodexy. Vše, co má organizace připravené, naplánované a podstatou je předat důležité informace. Šikýř (2014) popisuje formální rovinu jako systematický proces, který je plně v kompetenci nadřízeného zaměstnance nebo pověřeného zaměstnance. Naopak Dvořáková (2007) definuje formální rovinu jako řízený adaptační proces v oblasti začlenění zaměstnance v rámci pracovní a sociální adaptace.

V rámci neformální roviny je adaptační proces označován jako spontánní proces sociálního okolí, zejména kolegů nového zaměstnance, kteří zaměstnanci předávají neformální informace (Kocianová, 2010). Pro

nového zaměstnance je neformální rovina často důležitější a efektivnější v dosahování cílů než rovina formální. Neformální adaptaci nelze plánovat a ani řídit, a proto s sebou nese riziko, že zaměstnanec si osvojí od svých spolupracovníků špatné pracovní návyky (Foot a Hook, 2002).

#### 2.4.1 Faktory ovlivňující adaptační proces

Vzhledem ke skutečnosti, že je každý člověk jiný, lze říci, že bude u každého jedince probíhat adaptační proces jinak, bude jinak ovlivňován – bude individuální. Někomu nebude dělat problémy se do pracovního procesu zapojit bez problémů, někomu bude adaptace trvat déle. Bedrnová a Nový (2002) uvádějí, že faktory ovlivňující pracovní adaptační proces můžeme členit na vnější a vnitřní. Vnitřní faktory jsou odborná připravenost nového zaměstnance, jeho osobnostní a morální orientace, motivace a stresová odolnost. Vnější faktory vyplývají pak z pracovní situace a ty zahrnují vybavení pracoviště, organizaci práce, pracovní podmínky a také sociální podmínky na pracovišti (Bedrnová a Nový, 2002).

Štikar (2003) člení faktory ovlivňující adaptační proces na objektivní a subjektivní. K objektivním faktorům řadí obsah a charakter práce, organizaci práce, styl vedení a hodnocení zaměstnanců, pracovní kolektiv a sociální vybavení pracoviště. Mezi subjektivní faktory řadí odbornou připravenost, osobnostní předpoklady, motivaci a zvládnutí pracovní činnosti. Správné nastavení adaptačního procesu velmi ovlivňuje úspěšné adaptování zaměstnanců.

Správně adaptovaný zaměstnanec bude schopen identifikace se svou prací a rovněž se sociálním prostředím, a proto lze předpokládat, že bude spokojenější a bude odvádět lepší pracovní výkon. Právě správná identifikace pracovníka je dalším z faktorů, které ovlivňují celý průběh

adaptačního procesu. Kromě faktoru správné identifikace pracovníka podle Kocianové (2010) ovlivňují zdárný průběh adaptačního procesu nejčastěji faktory, které se týkají:

- zaměstnance – zejména jeho schopností, zkušeností z předchozích zaměstnání, shodující se požadavky na kvalifikaci s výkonem práce, schopnost jeho začlenění do pracovního kolektivu,
- úkolu – jednoduchého, případně komplexního obsahu a s ním související síla spolupráce
- organizace – její velikost, strategie, hodnoty a kultura

Armstrong (2007) rovněž uvádí, že faktory ovlivňující adaptaci mohou být na obou stranách, tedy na straně zaměstnance a také na straně zaměstnavatele. Ze strany zaměstnance se může jednat o předchozí pracovní zkušenosti nebo také o samotnou osobnost člověka. Ze strany zaměstnavatele jde pak zejména o podcenění procesu nebo o špatné nastavení a špatný výběr nástrojů adaptace. Navíc k tomu dodává, že adaptace může být ovlivněna také zkracováním doby adaptace. To může způsobit jednak pomalejší zapracování pracovníka, ale hlavně může vést k nenaplnění jeho očekávání. Na základě tohoto pak může dojít ke špatné identifikaci silných a slabých stránek zaměstnance a to může způsobit narušení pracovního vztahu a následný odchod zaměstnance (Armstrong, 2007). Faktory ovlivňující průběh a výsledek adaptačního procesu lze spojit s kulturním a sociálním prostředím organizace.

Adaptační proces není pouze o samotném zaměstnanci, ale je i o zaměstnavateli, jeho přístupu, obě strany mohou adaptační proces významně ovlivnit a také se může během adaptačního procesu projevit, zda se představy obou stran změnilo ve skutečnost. Pokud dojde ke vzájemnému

pochopení očekávání, tak toto pochopení může pomoci rychlejší a účinnější adaptaci zaměstnance (Koubek, 2005). Důležitost zapojení všech aktérů do adaptačního procesu zdůrazňují ve své práci autorky Foot a Hook (2002) a podle nich by se mělo jednat o „...proces pomáhání novým zaměstnancům zvládnout novou práci tak, aby se brzy stali platnými a produktivními“ (Foot a Hook, 2002, s. 210).

## 2.5 Subjekty a objekty adaptačního procesu

Jak již bylo v předchozí části zmíněno, adaptační proces není pouze o zaměstnanci, ale jeho průběh je ovlivněn i zapojením ostatních aktérů. V této kapitole budou tito aktéři definováni. Koubek (2007) a s ním i další autoři (např. Dvořáková, 2012; Bedrnová a Nový, 2007; Špalková, 2004) uvádí, že do formální stránky adaptačního procesu jsou zapojeni noví zaměstnanci, personální útvar a přímý nadřízený. Dvořáková (2012) k tomu doplňuje, že v adaptačním procesu je nutná spolupráce nadřízených pracovníků a personálního útvaru.

Bedrnová a Nový (2007) jako aktéry adaptačního procesu uvádějí dvě skupiny účastníků, a to subjekty a objekty. Jako objekty řízení adaptačního procesu autoři Bedrnová a Nový (2007) uvádějí čtyři kategorie. První kategorií jsou noví zaměstnanci, kteří nastupují vůbec poprvé do zaměstnání, nebo zaměstnanci kteří mění zaměstnavatele a v oboru již pracovali, nebo mění zaměstnavatele a v oboru předtím nepracovali. Řídícím subjektem je přímý nadřízený zaměstnanec, ten je i odpovědný za průběh procesu adaptace. Zaměstnanci v této kategorii mají různé pracovní i osobní zkušenosti, jsou různého stáří, liší se od sebe svou osobností a také bude různý jejich další osobní rozvoj.

Do druhé kategorie řadí zaměstnance vracející se na své pracoviště po

delší době a zde lze zařadit zejména ženy po mateřské či rodičovské dovolené, zaměstnance po dlouhodobé pracovní neschopnosti nebo zaměstnance, kteří byli pracovníě vysláni na dlouhodobou služební cestu. I v tomto případě je nutná adaptace – readaptace – hlavně z důvodů ztracené pracovní sebedůvěry nebo i třeba z poklesu zájmu o další profesní růst. Subjektem u těchto zaměstnanců je především nadřizený pracovník, který by měl vhodným přístupem zaměstnance vtáhnout zpět do pracovního výkonu.

Ve třetí kategorii jsou zahrnutí zaměstnanci měnící pracovní zařazení z důvodů převedení zaměstnance z jednoho pracoviště na druhé, přeřazení do modernějšího provozu, přeřazení v rámci změny pracovního zařazení a zařazení na jinou pozici či pracoviště ze změny zdravotního stavu. Všechny uvedené důvody přináší změny pracovní situace, na které se musí zaměstnanec adaptovat. Řídící subjekt si musí uvědomit, že se jedinec se změnou vyrovnává postupně a podle toho by měl zadávat úkoly a hodnotit výkon zaměstnance.

A konečně do čtvrté kategorie jsou zařazeny pracovní skupiny, které se stávají objektem při zavádění či modernizace provozu. V tomto případě by měli být zaměstnanci pracovní skupiny zapojeni do celého procesu inovace či modernizace od začátku, protože ji snadněji přijmou (Bedrnová a Nový, 2007).

Špalková (2004) rovněž rozděluje aktéry adaptačního procesu na objekty a subjekty. V první skupině jsou zahrnuti tzv. usměrňující stávající zaměstnanci, ti bývají označováni jako subjekty a ve druhé skupině jsou zahrnuti nově nastupující zaměstnanci a ti jsou označováni jako objekty. Hlavními subjekty řízení adaptačního procesu jsou vedoucí zaměstnanci nového zaměstnance a také zaměstnanci personálního útvaru. Objektu, tedy novému zaměstnanci je přidělen další subjekt a tím může být kouč, mentor,



garant, školitel nebo konzultant (Špalková, 2004).

## 2.6 Shrnutí kapitoly adaptační proces v organizaci

V druhé kapitole byl definován adaptační proces jako proces začleňování a zapracování nového zaměstnance, rovněž tak proces adaptace a orientace, oblasti adaptace, subjekty a objekty adaptačního procesu. Adaptační proces může probíhat po stránce formální a neformální. Byly popsány tři oblasti adaptace - pracovní, sociální a na organizační kulturu.

V nemocnici ve Frýdku-Místku jsou popsány pouze dvě z těchto oblastí a to pracovní adaptace a adaptace na organizační kulturu.

Pracovní adaptace v Nemocnici ve Frýdku-Místku probíhá zácvikem a přidělením školitele z řady zkušenějších spolupracovníků, který jej vede a pomáhá v průběhu adaptačního procesu. Přidělený školitel vykonává stejné pracovní činnosti a nový zaměstnanec jej pozoruje a následně již tyto činnosti vykonává samostatně, školitel na něj dohlíží, opravuje a pomáhá (Interní zdroj - ekonomicko-personální náměstek nemocnice).

Adaptaci na organizační kulturu se Nemocnice ve Frýdku-Místku snaží budovat již od začátku. Nový zaměstnanec si může ještě před nástupem prohlédnout oddělení, na kterém bude pracovat, v případě zájmu i celou nemocnici a jsou mu poskytnuty informace, jak oddělení funguje, jaká je vzájemná provázanost. Při podpisu pracovní smlouvy dostane od oddělení lidských zdrojů informační materiály o nemocnici. Na setkání s novými zaměstnanci jsou novým zaměstnancům podány informace o organizační kultuře nemocnice, jsou seznámeni s etickým kodexem a normami chování v rámci nemocnice a ke klientům - pacientům nemocnice. (Interní zdroj - ekonomicko-personální náměstek nemocnice).

V poslední části této kapitoly byli popsáni aktéři adaptačního procesu.

Na adaptačním procesu nového zaměstnance v organizaci je důležitá účast téměř všech zaměstnanců. Do procesu jsou zapojeni kromě nového zaměstnance, přímý nadřízený, personální úsek a úsek vzdělávání, školitel a další zapojení zaměstnanci z řad spolupracovníků (Bedrnová a Nový, 2007).

V Nemocnici ve Frýdku-Místku jsou subjekty adaptačního procesu oddělení lidských zdrojů, vedoucí pracovníci na úrovni liniových manažerů, školitelé a také spolupracovníci nového zaměstnance. Oddělení lidských zdrojů v adaptačním procesu úzce spolupracuje s vedoucími zaměstnanci (Interní zdroj - ekonomicko-personální náměstek nemocnice).

### 3 CÍLE ADAPTAČNÍHO PROCESU

V této kapitole budou popsány cíle adaptačního procesu. Co je důvodem, aby byl v organizacích adaptační proces realizován a byla mu věnována dostatečná pozornost. Budou popsány a porovnány názory různých autorů a hledání nejvhodnějšího přístupu pro naplnění cíle diplomové práce.

Pro srovnání rozdílného vnímání cílů adaptačního procesu bude uvedeno několik autorů, zejména vnímání autorů Dvořákové (2012), Bedrnové a Nového (2007) a Palána (2002).

Cíle uvedeny Dvořákovou (2012) jsou zaměřeny větší mírou na organizaci a jedná se zejména na snížení nákladů na zaměstnance, snížení negativního dopadu na produktivitu a poslední cíl je uveden jako zvýšení pracovní spokojenosti.

Bedrnová a Nový (2007, s. 342) na rozdíl od Dvořákové (2012) uvádí jako hlavní cíle adaptačního procesu z hlediska zaměstnance, aby:

- co nejlépe a co nejrychleji zvládl pracovní požadavky na něj kladené
- získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry
- se přiměřeně začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému podniku

Rovněž Palán (2002) popisuje tři cíle adaptačního procesu z hlediska zaměstnance. Prvním cílem je seznámení s pracovní náplní, druhým interakce a budování vztahů se spolupracovníky, nadřízenými a pochopení systému práce a jako třetí cíl je utváření sounáležitosti s organizací (Palán, 2002, s. 8).

Stýblo (2008) ještě uvádí další cíl adaptačního procesu a to *„...ověřit, zda a do jaké míry jsou způsobilosti nového zaměstnance odpovídající nárokům pracovního místa, zajistit aby jeho výkonnost, jednání a chování byly v co nejkratší*

*době na úrovni standardních požadavků a v neposlední řadě vytvořit prostředí a prostor pro jeho seberealizaci a rozvoj“ (Stýblo, 2008, s. 79).*

Naproti tomu Armstrong (2002) zdůrazňuje v rámci adaptačního procesu jiné čtyři cíle, z hlediska organizace a zaměstnance. Jako první cíl je překonání počáteční doby, ve které je pro zaměstnance všechno cizí a neobvyklé. Druhým cílem je co nejdříve vytvořit u zaměstnance pozitivní postoj a vztah k organizaci a stabilizovat jej. Jako třetí cíl označuje co nejdříve zapracovat zaměstnance tak, aby byl schopen vykonávat požadovaný pracovní výkon a konečně čtvrtým cílem je dosáhnout toho, aby zaměstnanec zůstal v organizaci.

Všichni výše uvedení autoři kromě Dvořákové (2012) považují za nejdůležitější cíl adaptačního procesu z perspektivy zaměstnance a to zejména zvládnutí nároků pracovního místa v co nejkratší době, zajištění jeho výkonnosti a zapojení do organizační kultury organizace. Pro nemocnici je nejbližší stanovení cílů Armstrongem (2007).

Při shrnutí cílů můžeme uvést, že pro organizaci je důležité, aby zaměstnanec zvládnul co nejrychleji pracovní úkoly. Ze strany organizace se jedná proces pro zajištění zvýšení efektivnosti práce. Vzhledem k tomu, že samotný průběh pracovní a sociální adaptace nového pracovníka je natolik důležitý pro jeho stabilizaci v organizaci, jeho výkonnost a spokojenost, je nutné tento proces cílevědomě koordinovat a řídit.

### **3.1 Důsledky adaptace**

Autoři Štikar (2003) a Armstrong (2007) uvádějí, že podmínkou pro úspěšné zvládnutí adaptačního procesu je správné nastavení průběhu ve všech oblastech adaptace, které se navzájem prolínají.

Podle toho jak je adaptační proces v jednotlivých oblastech nastaven,

jaký je průběh celého procesu a jaká je kvalita procesu může být důsledkem:

- bezproblémové a úplné začlenění nového zaměstnance do celého systému
- neúplná, částečná adaptace nebo
- nezvládnutí pracovní a sociální adaptace (Štikar, 2003)

*„V případě pozitivního vývoje je výsledkem určitá míra identifikace pracovníka s organizací, pro kterou jsou typické některé vnější projevy zaměstnanecké loajality (zjevná podpora cílů organizace, veřejně proklamovaný pozitivní vztah k organizaci, pracovní věrnost a loajalita apod.“ (Štikar, 2003, s. 91).*

Na proces začleňování a zapracování nastupujících zaměstnanců je potřeba se zaměřit a věnovat jim velkou pozornost. V případě malého či nedostatečného zájmu o tento proces může mít toto negativní důsledky ať už na nového zaměstnance, tak také na organizaci. Štikar tyto negativní důsledky popisuje jako *„Nepříznivý vývoj je zapříčiněn zpravidla nesouladem cílů, hodnot, norem a vzorů chování jedince a organizace a organizace a obvykle vyústí do projevů nízké zaměstnanecké loajality, častých absencí a fluktuace“ (Štikar, 2003, s. 91).*

Armstrong (2007) pak ještě uvádí jako důsledek nezvládnuté adaptace také zvýšení nákladů, problémy zaměstnance se zvládnutím pracovních úkolů, nevčlenění se do pracovního kolektivu, úpadek ochoty k práci, pracovní kázně zvažování odchodu z organizace, nebo v konečném důsledku odchod nebo rozhodnutí organizace o ukončení pracovního poměru se zaměstnancem.

Důsledky adaptačního procesu ovlivňují subjekty i objekty adaptačního procesu, tedy jak samotnou organizaci, tak také zaměstnance.

### 3.2 Shrnutí kapitoly

V této kapitole byly popsány cíle a důsledky adaptačního procesu různými autory. Všichni uvedení autoři zaměřují své cíle na zaměstnance a to zejména na jeho výkonnost, co nejrychlejší zapracování a zvládnutí adaptace na organizační kulturu organizace. Důsledky adaptačního procesu jsou uváděny tři možnosti a to buď bezproblémové začlenění do organizace, nebo může jít o neúplnou adaptaci a v tom nejhorším případě o nezvládnutí adaptace (Štikar, 2003).

Nemocnice ve Frýdku-Místku má cíl zaměřen na zaměstnance a to zejména na výkonnost, co nejrychlejší zapracování, adaptaci na organizační kulturu a stabilizaci zaměstnance

## 4 FÁZE ADAPTAČNÍHO PROCESU

V předchozích kapitolách byly definovány pojmy související s adaptačním procesem, subjekty a objekty podílející se na procesu adaptace a oblasti adaptačního procesu. V této kapitole budou popsány jednotlivé fáze adaptačního procesu, které musí nový zaměstnanec zvládnout, aby byl adaptační proces kompletní a nový zaměstnanec se stal součástí organizace.

V odborné literatuře lze nalézt odlišné názvy a počty fází, ale význam a na sebe navazování jednotlivých fází je podobné. Rozdílnost v interpretaci autorů může být způsobena vzájemným prolínáním fází. Nejčastěji se projevuje odlišnost u přednástupní fáze, kterou někteří autoři vůbec neuvádějí a činnosti této fáze zahrnují k procesům spojených s přijímáním a získáváním nových zaměstnanců.

Například užší pojetí autorů Armstronga (2007) a Koubka (2005) opomíjí procesy, které probíhají od nabídky práce po den nástupu do organizace. Za začátek adaptačního procesu pak považuje až první den nástupu nového zaměstnance do organizace (Armstrong, 2007).

Naproti tomu jiní autoři jako například Kocianová (2010), Dvořáková (2007), Foot a Hook (2002) považují časový úsek od nabídky práce uchazečům až po první den v zaměstnání, jako plnohodnotnou fázi adaptačního procesu a uvádějí jej jako přednástupní fázi adaptačního procesu. Rozdělení adaptačního procesu dle těchto autorů je na 4 fáze: přednástupní, nástupní, integrační nebo také metamorfózní a fázi plného začlenění. Každá fáze má svůj úkol, který musí být splněn, aby byl proces funkční.

Na každou fázi je nutný proces přípravy a plánování za účasti a přispění personálního oddělení, kolegů spolupracovníků a nadřízených, kdy každý z těchto aktérů je pro adaptaci důležitý a plní v něm svou roli.

Dokonalé naplánování průběhu jednotlivých fází má velký vliv na bezproblémový a úspěšný proces adaptace (Kocianová, 2010).

Pro tuto práci bude zvolen popis čtyřfázového modelu.

#### 4.1 Přednástupní fáze

V přednástupní fázi dochází k výběru nového zaměstnance, náboru a přípravě jeho budoucího pracovního poměru, v této fázi dojde poprvé ke kontaktu organizace a nového zaměstnance (Kocianová, 2010).

Tato fáze je samotným počátkem adaptace, ale ne vždy je jí věnován dostatečný prostor a přitom patří k důležité části adaptačního procesu. Zde dochází podle Kocianové (2010) k tzv. anticipační socializaci – jde o budoucího zaměstnance, který do organizace nastupuje s již získanými zkušenostmi a souborem hodnot. Je ve fázi rozhodování, jestli na pozici nastoupí. Před konáním výběrového řízení si většinou kandidát zjistí základní informace o organizaci a vytváří si svou vlastní představu. Během výběrového řízení se pak kandidát seznamuje s organizační kulturou organizace a vnímá chování zaměstnanců při vedení pohovorů, které mu může hodně o organizaci vypovědět, dovídá se informace o vývoji organizace, o jeho uplatnění a stabilitě na trhu, získává základní informace o pracovním místě, na které je výběrové řízení. Všechny tyto informace ovlivňují jeho rozhodování o tom, zda na pracovní místo nastoupí (Bedrnová a Nový, 2007). Informace získané před výběrovým řízením a v průběhu výběrového řízení srovnává. Čím blíže jsou jeho očekávání realitě, tím snadněji se práci přizpůsobí. Proto má být i snahou organizace dát kandidátům co nejpravdivější informace o organizaci, o pracovním místě a jeho pracovní činnosti.

Je důležité tyto informace kandidátovi sdělit právě za tím účelem, aby



se na základě získaných informací sám rozhodl, zda toto místo přijme. Tímto způsobem dává organizace najevo, že jí záleží na zaměstnancích, že jí jde o to, aby byli zaměstnanci v práci spokojeni a tím přispěli k navázání pozitivního vztahu se zaměstnanci ještě před uzavřením pracovní smlouvy. Bohužel ne vždy se toto v praxi děje. Obvyklým postupem je, že na základě výběrového řízení je vybrán vhodný kandidát, který se líbí organizaci a tento kandidát dostane nabídku. Organizace předpokládá, že má o tuto práci zájem, chce tuto práci dělat, jelikož se přihlásil do výběrového řízení (Bedrnová a Nový, 2007).

Někdy mají organizace tendenci nabízet pracovní místo vykreslené co nejlépe, ale to jim může následně způsobit problémy. Doporučuje se „realistická prezentace nabízeného zaměstnání“ (Koubek, 2005, s. 141). Koubek popisuje, jaké důsledky může mít vylepšená a realistická prezentace organizace, toto je znázorněno na obrázku 1. Ale může se také stát, že sice nabídku přijme, ale během doby, než dojde k podepsání pracovní smlouvy nebo k samotnému nástupu, absolvuje ještě jiná výběrová řízení a pohovory, nebo si během této doby nástup rozmyslí. Aby tomu organizace předešla, je dobré udržovat kontakt s vybraným uchazečem. A zde by mělo plnit svou roli personální oddělení, kdy by pracovníci tohoto oddělení měli být s uchazečem v kontaktu, komunikovat s ním ohledně nástupu, řešit dokumenty nutné pro nástup a připravovat všechno tak, aby bylo vše připraveno a uchazeč mohl v den D nastoupit (Koubek, 2005)

Práce, kterou uchazeči věnujeme v přednástupní fázi se nám zúročí po nástupu. Je dobré tuto fázi nepodcenit a připravit se na ni, naplánovat si ji.

Obrázek 1: Typické důsledky způsobu prezentace práce a pracovního místa během získávání pracovníků

Realistický způsob	Tradiční způsob
Snažit se vyvolat realistická očekávání uchazeče o zaměstnání	Vyvolat příliš vysoká počáteční očekávání uchazeče o zaměstnání
Práci a pracovní místo uchazeč může nebo nemusí považovat za atraktivní, to závisí na jeho postoji a potřebách.	Uchazeč považuje práci a pracovní místo za atraktivní
Někteří uchazeči akceptují nabízenou práci, někteří jí odmítají	Vysoká míra akceptování nabízené práce uchazeči
Zkušenosti s vykonáváním práce na pracovním místě vcelku potvrzují očekávání	Zkušenosti s vykonáváním práce na pracovním místě nepotvrzují očekávání
Pracovník v plné míře nebo většinou pocítuje uspokojení z práce, práce odpovídá jeho představám a potřebám	Pracovník není spokojen s prací a dochází k poznání, že práce nevyhovuje jeho představám a potřebám, je zklamán a cítí se podveden
Převážně spokojenost, vyšší stabilita pracovníků, méně časté úvahy o odchodu ze zaměstnání, vyšší míra motivace, celkově pozitivnější postoje k práci a organizaci, více důvěry k vedoucím pracovníkům	Nespokojenost, nižší stabilita pracovníků, časté úvahy o odchodu ze zaměstnání, ztráta motivace, celkově negativnější postoje k práci a organizaci, nedůvěra k vedoucím pracovníkům

Zdroj: Koubek, 2005, s. 141

## 4.2 Nástupní fáze

Po přednástupní fázi následuje nástupní fáze, kterou Kocianová (2010) ohraničuje dobou ode dne nástupu až do dne, kdy nový pracovník je

zorientován v nové organizaci, ví, kde se co nachází a začíná se naplno věnovat zvládnutím své práce na pracovním místě. Do této fáze je zařazen i proces uvádění nového zaměstnance na pracoviště. Naproti tomu Koubek (2009) řadí k procesu uvádění nového zaměstnance na pracoviště k procesům spojeným s přijímání zaměstnanců a dle jeho názoru je tento proces opomíjen. Zde dochází ke kontaktu nového zaměstnance se spolupracovníky, ostatními zaměstnanci a srovnává svá očekávání s realitou a první získávání informací. Armstrong (2007) zdůrazňuje, že uvádění nového zaměstnance na pracoviště by nemělo být formou předáním tištěných materiálů, ale personalista nebo nadřízený pracovník by měl s novým zaměstnancem projít veškeré informace týkající se adaptačního procesu. Považuje to za lidský přístup, který navíc může pomoci zaměstnanci ujasnit si nejasnosti. Aby se noví pracovníci necítili nejistě, musí mít možnost získat co nejvíce informací, které jim pomohou jejich nejistotu zmírnit. A právě k tomuto slouží počátek adaptačního procesu a tím je proces orientace, tedy ten proces, který probíhá po nástupu do organizace a v tomto procesu je nutné, aby došlo u pracovníka ke snížení stresu a nejistoty z nové práce. Tato fáze je na rozdíl od té přednástupní zabezpečována hlavně nadřízeným zaměstnancem (Bedrnová a Nový, 2007).

### **4.3 Integrační fáze**

Integrační fázi můžeme považovat za nejdůležitější část celého adaptačního procesu. Kocianová (2010) zdůrazňuje, že tato fáze obsahuje všechny typy adaptace – pracovní, sociální a také na organizační kulturu. Integrační fáze bývá různá podle pracovních pozic. Od toho se odvíjí i délka pracovní adaptace. Delší dobu si budou vyžadovat kvalifikované, odborné či manažerské pozice, naopak nekvalifikované pozice to bude kratší doba, bude

nutné pouze základní pracovní zaškolení, absolvování povinných školení a zorientování se na svém pracovišti.

Pro efektivní zvládnutí adaptace je vhodné mít jako nástroj pro řízení adaptačního procesu vypracován plán adaptačního procesu, který bude obsahovat časový rozvrh jednotlivých kroků procesu podle potřeby organizace, ale také podle potřeb pracovníka, protože nemůžeme opomenout jeho předpoklady pro zvládnutí pracovní pozice. Tuto část můžeme také nazvat jako formální stránku adaptace (Kocianová, 2010). Zde také záleží na sociálním kapitálu pracovníka. V této fázi je velmi důležité zapojení nadřízeného pracovníka, který jej uvede na pracoviště, seznámí se spolupracovníky, jeho náplní práce, jakou má oddělení či celá organizace vizi, jaké jsou zásady práce (Stýblo, 2008).

#### **4.4 Fáze plného začlenění**

V případě naplnění všech předchozích fází dojde ke konečnému procesu a tím je plné začlenění do kolektivu a do celé organizace. Nový pracovník přestává být novým pracovníkem a stává se plnohodnotným zaměstnancem organizace (Urban, 2013). Některé organizace považují za adaptaci zkušební dobu, kdy délka je stanovena zákoníkem práce, ale tato doba je pouze časový úsek, ve kterém se zaměstnanec i organizace mohou rozhodnout, zda je nový zaměstnanec vhodný a zůstane. Po skončení zkušební doby i nadále trvá adaptační proces, nový zaměstnanec je zaškolován (Koubek, 2005).

Koubek uvádí, že celková doba adaptačního procesu se odvíjí od pracovní pozice, obvyklá doba bývá šest měsíců, kritická doba pro riziko odchodu zaměstnance je první rok. Během tohoto prvního roku bývá největší fluktuace, proto je důležité, aby organizace během tohoto prvního roku

investovala svůj čas, peníze a energii do adaptačního procesu (Koubek, 2005). S tímto se ztotožňuje i Kocianová, která k tomu doplňuje, že na konci této fáze by měl být nový zaměstnanec identifikovaný ve dvou rovinách a to v první rovině s organizací, tzn. ztotožnění se s cíli, zájmy a hodnotami organizace a ve druhé rovině s prací, tzn. vnitřní ztotožnění se s vykonávanou prací (Kocianová, 2010).

#### **4.5 Shrnutí kapitoly fáze adaptačního procesu**

Z časového hlediska je adaptační proces rozdělen na čtyři jednotlivé fáze. Autoři odborné literatury (např. Koubek, 2005; Kocianová, 2010, Urban, 2008; Stýblo, 2013) se v definování a názvech pouze nepatrně liší, rozdílnost je nejvýraznější v souvislosti s přednástupní fází. Vzhledem k tomu, že hlavním smyslem adaptačního procesu je, aby nový zaměstnanec odboural počáteční obavy, zapracoval se na pracovním místě, navázal sociální kontakty a přijal za své cíle organizace, je důležité správné nastavení a průběh adaptačního procesu. Všechny činnosti, které probíhají po celou dobu zmíněných období fází, by se měly ubírat cestou, která povede ke zvýšení stabilizace zaměstnance.

V rámci výběrového řízení podává Nemocnice ve Frýdku-Místku zájemcům informace o organizaci, o pracovním místě, na které výběrové řízení probíhá a rovněž jsou mu podány informace o podmínkách pracovního poměru, o nárocích na dovolenou, o benefitech pro zaměstnance a je mu nabídnuta možnost prohlédnout si pracoviště. O výsledku výběrového řízení je informován e-mailem. V případě, že je na pracovní místo uchazeč vybrán, je s ním navázán kontakt a referent oddělení lidských zdrojů s ním dojednává podmínky pro vyřízení nástupních formalit. V den nástupu Nemocnice ve Frýdku-Místku po dořešení všech nástupních formalit na oddělení lidských zdrojů, je novému zaměstnanci předán

adaptační list a zaměstnanec je odveden referentem oddělení lidských zdrojů na oddělení, na kterém bude pracovat, kde je předán vedoucímu zaměstnanci oddělení. Ten seznámí nového zaměstnance s průběhem a délkou adaptačního procesu. Na pracovišti mu je přidělen školitel, který jej provádí adaptačním procesem a je mu nápomocen v nesnázích, poskytuje zpětnou vazbu nadřízenému zaměstnanci a také zaměstnanci. Po ukončení adaptačního procesu následuje jeho vyhodnocení. (Interní zdroj - ekonomicko-personální náměstek, referent oddělení lidských zdrojů).

## 5 ŘÍZENÍ A NÁSTROJE ADAPTAČNÍHO PROCESU

V této kapitole bude popsáno řízení adaptačního procesu ve formální rovině. Pro efektivní řízení adaptačního procesu slouží organizacím nástroje. Tyto nástroje budou popsány v další části této kapitoly.

### 5.1 Řízení adaptačního procesu

O řízení adaptačního procesu odborná literatura hovoří v situacích, kdy je tento proces formalizován do podoby adaptačního plánu. V případě, že je proces adaptace řízen, je předpoklad, že organizace dosáhne lepších výsledků v kratším čase. Hlavními cíli tohoto řízeného procesu jsou snížit náklady na zaměstnance, snížit ztráty na produktivitě organizace a zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců (Urban, 2003).

Dvořáková (2012) popisuje adaptační proces jako řízenou adaptaci a dle jejího pojetí znamená, že adaptace a začlenění do sociálního, pracovního a kulturního systému je z pohledu jak organizace, tak i zaměstnance plánovaná.

Autoři Bedrnová, Nový a kol. (1998, s. 322) zdůrazňují v rámci řízení adaptačního procesu dva pohledy - pohled zaměstnance, pohled organizace. Z pohledu zaměstnance je cílem řízení adaptačního procesu především *„...odbourat stres; co nejlepší a nejrychlejší zvládnutí požadavků, které jsou na něj kladeny; přiměřeně se začlenit do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému podniku; získat perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry“* (Bedrnová, Nový, 2002, s. 342). Z pohledu organizace uvádějí Bedrnová a Nový (2002, s. 342) jako cíle řízení adaptačního procesu zejména identifikaci zaměstnance s pracovní náplní, spolupracovníky a organizací, zvládnutí výkonu práce v co nejkratším čase, snížení fluktuace, zvýšení efektivity pracovního výkonu a stability zaměstnanců a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Naproti tomu Kocianová (2010) definuje cíl řízení adaptačního procesu zejména z perspektivy zaměstnance a to zmírnění stresu z nového prostředí a snadnější včlenění do organizační kultury.

Autoři jako např. Dvořáková (2007), Bedrnová a Nový (2002) se na krocích řízení adaptačního procesu až na určení priorit některých kroků shodují. Rovněž se shodují v názoru, že důležitou roli v adaptačním procesu hrají zejména vedoucí pracovníci nového zaměstnance.

Rovněž Urban (2013) se přiklání k názoru, že adaptační proces je plně v kompetenci vedoucího pracovníka. Je jeho povinností zajistit seznámení nového zaměstnance s pracovní náplní, jeho odpovědností, kompetencemi, bezpečnostními pravidly a očekáváními. Rovněž je na vedoucím zaměstnanci mu pomoci s pracovními úkoly a adaptací na prostředí a organizační kulturu.

Šířeji vnímá účastníky na řízení adaptačního procesu Kocianová (2010). Říká, že vedoucí pracovníci ze své pozice odpovídají na vedení svých podřízených zaměstnanců a nesou odpovědnost za realizaci personálních činností v rámci adaptačního procesu a při tom spolupracují s personálním oddělením. Vedoucí pracovník by měl novému zaměstnanci poskytovat podporu, řešit s ním vzniklé problémy v průběhu adaptačního procesu, kontrolovat a vyhodnocovat průběh adaptačního procesu. Personální útvar by měl spolu s nadřízenými zaměstnanci vytvářet adaptační plány pro jednotlivé kategorie zaměstnanců. Definuje i zapojení přiděleného školitele, který má novému zaměstnanci věnovat pozornost, radit mu, seznamovat jej s výkonem činností a pomoci mu se sociální adaptací. Na adaptačním procesu se podílejí také spolupracovníci (Kocianová, 2010).



### 5.1.1 Odpovědnost za průběh adaptace

Odpovědnost za průběh adaptace má nejen samotný zaměstnanec, ale také další zúčastněné osoby jako přímý nadřízený, kouč či mentor zaměstnance, může být označen také jako garant nebo školitel, personalista a také jiní pracovníci, kteří jsou do tohoto procesu zapojeni. zdroj

Kocianová (2010) uvádí, že přímý nadřízený je v adaptaci zapojen v rámci organizačního útvaru a v návaznosti na dané pracovní místo. S pracovníkem řeší během adaptačního procesu běžné pracovní problémy. Jeho odpovědnost je v kontrole a pravidelném hodnocení pracovníka během adaptačního procesu.

Úkolem personalisty bývá zpracovat plány adaptačního procesu dle kategorií v organizaci, následně je konzultovat s vedoucími zaměstnanci a spolu s ním pak specifikují konkrétní individuální potřeby dle jednotlivých pracovních pozic.

Kouč, školitel, garant nebo mentor provádí zaškolení nového zaměstnance, je mu nápomocen s radou, pomáhá mu se sociální adaptací.

Ostatní pracovníci – kolegové se rovněž podílí na neoficiální adaptaci nového zaměstnance (Kocianová, 2010).

### 5.1.2 Délka adaptačního procesu

Celková délka adaptace se odvíjí od pracovní pozice, její náročnosti a od požadavků organizace i pracovníka. Na základě tohoto nelze sestavit všeobecný plán adaptace pro jakoukoliv organizaci, plán je sestaven vždy danou organizací na konkrétní pracovní pozici a v dané délce. Dvořáková (2007) uvádí, že délka adaptace se odvíjí od náročnosti práce, osobnostních předpokladů zaměstnance, požadavků organizace a od nastaveného adaptačního procesu. Je potřeba mít nastavený harmonogram jednotlivých

činností, které jsou do adaptačního procesu zahrnuty, a je důležité mít připravenou formu adaptace. Nový zaměstnanec musí pojmout spoustu informací o organizaci, pracovní náplni a o formě adaptaci v krátké době.

Tyto informace jsou mu mnohdy předávány písemně, ústně a po částech. Z tohoto důvodu je nutné rozložit adaptační proces do delšího časového období. Nejen forma adaptace je odlišná, ale liší se také délka a obsah adaptace. Doba adaptace může trvat několik týdnů ale také několik měsíců (Dvořáková, 2007).

## **5.2 Nástroje adaptačního procesu**

Pro správné a efektivní řízení adaptačního procesu pomáhají organizacím nástroje. Mezi nejčastěji využívané patří zejména adaptační plán, adaptační program, individuální adaptační plán, informační příručka pro zaměstnance, vstupní školení - skupinové programy, nebo také rozhovory a hodnocení v průběhu adaptačního procesu (Bedrnová a Nový, 2007; Kocianová, 2010, Urban, 2013). Tyto nástroje byly vybrány s ohledem na používání ve vybrané organizaci.

Nástroje lze rozlišit třemi způsoby: jako první způsob to jsou písemné dokumenty, druhý způsob je podání ústních informací a sdělení a třetím způsobem jsou praktické ukázky. S rozvojem informačních technologií lze ještě přidat čtvrtý způsob a tím je e-learning, ke kterému jsou právě informační technologie používány (Armstrong, 2007).

### **Adaptační plán, individuální adaptační plán**

Podle dobře sestaveného plánu adaptačního procesu může zaměstnavatel snadno zjistit, zda je nový pracovník tím vhodným na pracovním místě.

Pro efektivní adaptační proces je důležité, aby měl zaměstnavatel sestavený plán adaptace (Koubek, 2005). K tomuto plánu se váže adaptační program, který lze definovat jako souhrn formalizovaných opatření, které podporují pracovní a sociální adaptaci nových zaměstnanců v organizaci (Kocianová, 2010). Urban (2013, s. 31) stejně jako Kocianová (2010) považuje adaptační plán za hlavní nástroj v adaptačním procesu. Adaptační plán je sestaven podle pracovního místa, na které nový zaměstnanec nastupuje. Je rozdělen do časových úseků, ve kterých musí zaměstnanec absolvovat různá školení, a přehled pracovišť a pracovních činností, se kterými se během adaptačního procesu musí seznámit.

Zaměstnanec při nástupu do organizace dostává podle pracovní pozice individuální adaptační plán. Tento plán by měl zaměstnanec obdržet v den nástupu do organizace a bezprostředně by mělo dojít k jeho vysvětlení nadřízeným zaměstnancem (Urban, 2013). Plán adaptace by měl mít podobu formuláře a obsahovat činnosti pro pracovní i sociální adaptaci.

Harmonogram plánu je nutné rozložit tak, aby jej zaměstnanec zvládl, je potřeba školit a předávat informace postupně. Součástí adaptačního plánu je představení firemní kultury organizace novému zaměstnanci, během tohoto představování je zaměstnanec seznámen s vnitřními směrnicemi a normami, které vyjadřují firemní kulturu. Na pracovišti začíná navazovat vztahy se spolupracovníky, dochází k interakci v rámci pracoviště, ale také v celé organizaci (Urban, 2013).

Kocianová (2010) k tomu doplňuje, že individuální plán adaptace by měl zohlednit nároky organizace na pracovní pozici, posouzení předpokladů zaměstnance k výkonu pracovní činnosti (kvalifikace, dovednosti, znalosti, profesní školení, praxe atd.). Po porovnání nároků a předpokladů má být podkladem pro přípravu plánu adaptace (Kocianová, 2010, s. 135). Tento

plán by měl obsahovat všechny vzdělávací aktivity v rámci adaptačního procesu od základních informací až k odborným částem, také rotaci zaměstnance – pokud je nutná pro adaptaci, další nutné informace a na závěr záznam hodnocení zaměstnance nadřízeným pracovníkem po ukončení procesu adaptace.

### **Informační brožury pro zaměstnance**

Jako další nástroj adaptačního procesu autoři jako např. Armstrong (2007), Lukášová a Nový (2004), Koubek (2005) doporučují, aby zaměstnavatel vytvořil brožurku pro nově nastupující zaměstnance. V této brožurce by měly být uvedeny stručnou a výstižnou formou všechny informace, které by měl zaměstnanec o organizaci a o práci v organizaci znát. Koubek (2005) pak k tomuto doplňuje, že je pro zaměstnance výhodou, když dostane tištěnou brožurku s informacemi, tu si může vzít s sebou domů, a kdykoliv potřebuje tak si může informace přečíst a připomenout si je. Písemné dokumenty považuje Koubek (2009) za úsporu času a peněz. Určitě lze s tímto názorem souhlasit, protože pokud všechny potřebné informace nový pracovník dostane hned po nástupu do organizace, nebude ztrácet čas jejich hledáním např. na internetu či intranetu organizace, dotazováním se svých kolegů, které svými dotazy zdržuje od práce a tím může dříve začít konat svou práci.

### **Vstupní školení - skupinové programy**

Dalším nástrojem adaptačního procesu je uváděno vstupní školení zaměstnanců. Podle potřeby jsou prostřednictvím vstupního školení předávány nastupujícímu zaměstnanci informace, jako např. bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana, zásady komunikace a všeobecná

školení jsou organizována obvykle jako vstupní školení - skupinové programy adaptace, tzn., že je absolvují všichni nastupující zaměstnanci společně (Armstrong, 2007). Typy těchto školení jsou odvislé od pozice a útvaru, kde zaměstnanci nastupují a tedy podle toho, zda jsou informace shodné pro všechny. Rovněž jsou skupinové programy adaptace využívány kromě pracovní adaptace pro začleňování do kolektivu a předávání firemní kultury (Koubek, 2009).

### **Informace k pracovnímu výkonu**

Kromě písemných informačních brožur jsou dalším nástrojem adaptace také informace týkající se pracovního výkonu. Tyto informace by měl nový pracovník získat od svého přímého nadřízeného pracovníka nebo pověřeného pracovníka (garant, školitel) a to buď v písemné nebo ústní podobě. Pracovník by měl získat informace o jeho povinnostech, odpovědnostech (formou popisu pracovní náplně), jaký výkon je od něho očekáván, bezpečnosti práce a o pracovním prostředí. Také je seznámen se svými kolegy na pracovišti (Urban, 2013). Hlavní zásadou však je, aby se všechny informace, které nový pracovník dostane, týkaly jeho pracovního zařazení (Kocianová, 2010).

### **Hodnocení adaptačního procesu - zpětná vazba**

K důležitým nástrojům řízení adaptačního procesu je některými autory jako např. Jäger (2004), Kocianová (2010), Urban (2013) zařazeno hodnocení adaptačního procesu, které probíhá v průběhu adaptačního procesu.

Tato průběžná hodnocení můžeme označit za vzájemné zpětné vazby a to od pracovníka k organizaci a také od organizace k pracovníkovi (Urban,

2013). Urban (2013) uvádí, že tzv. zpětnovazební rozhovory by měly mezi novým zaměstnancem a nadřízeným a také s personalistou probíhat pravidelně. Kocianová (2010) k tomu doplňuje, že je důležité se zajímat o pocity a dojmy nového zaměstnance z práce, organizace, kolegů.

Pokud probíhají průběžná hodnocení, může tím být usnadněna konečná fáze vyhodnocení, protože zúčastněné strany znají průběh adaptačního procesu. Jäger (2004) uvádí, že hodnocení nemá být provedeno pouze nadřízeným zaměstnancem, ale hodnocení by měl udělat i sám zaměstnanec.

Po hodnocení nadřízeným provádí hodnocení personalista, případně mentor, garant nebo školitel pracovníka a je dobré nechat provést hodnocení i samotného pracovníka. Ten může hodnotit svou spokojenost s pracovní náplní, organizací a kolektivem (Bedrnová a Nový, 2007).

Urban (2013, s. 32) ještě k tomuto dodává, že by v rámci rozhovorů měla být věnována pozornost odpovědím na všechny případné otázky nového pracovníka, vyjasnění si všech nejasností ohledně výkonu pracovních činností nebo zda jsou naplňována jeho očekávání organizací. Tímto rozhovorem se může mnohé objasnit a může to být přínosem pro další spolupráci.

### **5.3 Shrnutí kapitoly řízení a nástroje adaptačního procesu**

Aby byl adaptační proces co nejefektivnější, jsou pro řízení adaptačního procesu využívány nástroje. Určení jednotných nástrojů, které by byly funkční v každé organizaci, neexistuje. Jako nejdůležitější nástroj je uváděn adaptační plán a individuální adaptační plán založený na individuálním přístupu. Dalšími často využívanými nástroji jsou informační brožury pro zaměstnance, vstupní školení, informace k pracovnímu výkonu a hodnocení - zpětná vazba. Všechny nástroje jsou důležité, zejména pak

hodnocení, které je jako zrcadlo, které nám zobrazuje, jak zaměstnanec pracuje, v čem je dobrý a co je potřeba zdokonalit. Některé organizace tento nástroj opomíjí.

Nemocnice ve Frýdku-Místku v praxi uvedené nástroje využívá.

## 6 VYHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Abychom mohli adaptační proces hodnotit jako úspěšný a efektivní je potřeba, aby byly stanoveny cíle, které je nutné dosáhnout, a tyto cíle průběžně hodnotit během procesu a na konci adaptačního procesu je vyhodnotit (Urban, 2013).

Součástí adaptačního plánu je hodnocení nadřízeným pracovníkem nebo školitelem, které je důležitou součástí adaptačního procesu. Šikýř (2014) toto hodnocení dělí na formální a neformální. Neformální hodnocení probíhá v průběhu adaptačního procesu např. při plnění dílčích cílů. Formální hodnocení se provádí na konci adaptačního procesu, kdy je shrnut průběh a výsledky adaptačního procesu. Bedrnová a Nový (2002) k tomu doplňují, že by formální hodnocení nemělo být formalitou a jeho výsledkem by mělo být uplatnění zaměstnance v organizaci a jeho další rozvoj.

Závěrečné vyhodnocení není pouze nutností, ale podle výsledku vyhodnocení by měl být nastaven další vývoj zaměstnance v organizaci a jeho vzdělávání. Odpovědnost za celý průběh adaptačního procesu i jeho hodnocení má nadřízený zaměstnanec, ten má za povinnost se zajímat o průběh a plnění pracovních úkolů, o vzájemnou interakci mezi novým zaměstnancem a spolupracovníky, jeho spokojenost (Jäger, 2004).

Rovněž Urban (2013) uvádí, že by na konci adaptačního procesu měl být veden závěrečný hodnotící rozhovor, ve kterém by mělo dojít ke zhodnocení průběhu adaptačního procesu. Po této závěrečné zpětné vazbě se zaměstnanci nastaví cíle a úkoly pro jeho další působení v organizaci (Urban, 2013).

V Nemocnici ve Frýdku-Místku je školitelem prováděno pravidelné hodnocení v průběhu adaptačního procesu (průběžné hodnocení). Na závěr provede školitel závěrečné vyhodnocení se záznamem a návrhem na další



vývoj zaměstnance (Interní zdroj – informace referent oddělení lidských zdrojů).

## 7 ADAPTAČNÍ PROCES LÉKAŘSKÝCH A NELÉKAŘSKÝCH ZDRAVOTNICKÝCH PRACOVNÍKŮ

Tato diplomová práce je zaměřena na adaptační proces zaměstnanců a to v konkrétní organizaci a tou je Nemocnice ve Frýdku-Místku, p.o. Zaměstnanců této organizace se týkají všechny podmínky a postupy pro úspěšný a efektivní adaptační proces, které jsou popsány v textu této práce. Kromě tohoto se ještě zdravotnických pracovníků týkají specifická doporučení a pokyny. Snaha zdravotnických pracovníků ať už lékařů či „nelékařů“ je poskytování nejlepší odborné péče, a proto je adaptační proces, jeho zvládnutí a hodnocení jednou z cest k dosažení této snahy.

Postupem času dochází k rozvoji moderní medicíny a to způsobuje také širší spektrum profesí pracujících ve zdravotnictví. Rovněž dochází ke zvyšování nároků na kvalifikaci zdravotnických pracovníků, jejich odborných znalostí a dovedností a rozšiřování oblastí specializací a kompetencí (Janečková, Hnilicová, 2009). Tedy můžeme říct, že skutečnou hodnotu daného zdravotnického zařízení tvoří znalosti, dovednosti a schopnosti jednotlivých profesí, které jsou součástí zdravotnického týmu.

Hlavní část získávají již svým vzděláním, ale to je potřeba dále rozvíjet a to hned od začátku po nástupu do nemocnice.

### 7.1 Charakteristika organizace nemocnice ve Frýdku-Místku, p.o.

V této kapitole bude popsán průběh adaptačního procesu ve vybraném zdravotnickém zařízení a to v Nemocnici ve Frýdku-Místku, p.o.

#### Základní informace o organizaci

Název: Nemocnice ve Frýdku-Místku, p.o.  
právní forma: příspěvková organizace  
předmět činnosti: zdravotnictví  
počet zaměstnanců: 1 018

Nejdříve bude představena samotná organizace, její vize, hodnoty a cíle, zmíním také informace o zaměstnancích a v dalším textu se budu věnovat tomu, jakou formou adaptační proces nových zaměstnanců probíhá. První ověřenou informaci o frýdeckém špitálu jsou z roku 1542, nemocnici nechal zřídit pan Jan z Pernštejna. V průběhu dalších let a století docházelo ke změnám, úpravám, toto trvalo až do roku 1856, kdy byla postavena první frýdecká nemocnice, která sloužila 29 let. Následně byla postavena na současném místě nová nemocnice, která se dále rozvíjela až do dnešní podoby. V současné době má nemocnice 469 lůžek, pracuje zde 1 018 zaměstnanců. Od 27.3.2003 je nemocnice příspěvkovou organizací Moravskoslezského kraje. V současnosti poskytuje lůžkovou a ambulantní péči pro velkou spádovou oblast frýdecko-místecka a okolí. Vzhledem k různorodosti profesí v nemocnici jsou rovněž k těmto profesím nutné rozdílné kvalifikace a dovednosti (Interní zdroj - Zpráva o činnosti nemocnice, 2015; <https://www.nemfm.cz/o-nemocnici/historie/>).

Vizi nemocnice je být konkurenceschopnou a poskytovat co nejvyšší služby svým pacientům. K tomuto je potřeba mít zaměstnance s odpovídající kvalifikací, schopnostmi a dovednostmi. Vize nemocnice zní *„Nemocnice ve Frýdku-Místku, p.o. je ekonomicky stabilní nemocnice poskytující bezpečnou a vysoce kvalitní péči o pacienty s cílem zvyšování jejich spokojenosti“* (<https://www.nemfm.cz/o-nemocnici/vize-nemocnice/>).

Motto nemocnice je *„Člověk je zrozen ke vzájemné pomoci. L.A. Seneca“*.

Hlavním charakteristickým rysem nemocnice jsou hodnoty, které jsou zaměřeny na oblast působení organizace, sdílení hodnot požaduje organizace také od svých zaměstnanců. Mezi hodnoty nemocnice patří odbornost personálu, lidskost, úcta, zdvořilé jednání apod. (Interní zdroj – Základní informace o nemocnici, příloha č. 5).

## **7.2 Specifika adaptačního procesu zaměstnanců ve zdravotnictví**

Zaměření společnosti má vliv i na samotný adaptační proces. Nejen na jeho obsah, ale i formu a rozsah. Specifika adaptace pro skupiny zaměstnanců jsou uvedeny níže.

### **Teoretický pohled na adaptační proces lékařů**

Medicína se rozvíjí v oblasti diagnostických a léčebných metod a specializací. Pro zvládnutí práce lékaře a zvládnutí rozvoje v medicíně musí člověk absolvovat šestileté pregraduální studium lékařské fakulty a následně specializační vzdělávání. Podmínky pro získávání odborné a specializované způsobilosti pro výkon povolání lékaře upravuje zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta (Zákon č. 95/2004 Sb.). V zákoně jsou definovány kompetence, které má absolvent lékařské fakulty a také lékař po absolvování specializačního vzdělávání. U mladého lékaře po absolvování fakulty je pak důležité nastavení procesu od nástupu do praxe až do doby získání specializované způsobilosti.

Bohužel zatím v rámci povolání lékaře není na rozdíl od nelékařských zdravotnických pracovníků přesně definován adaptační proces lékaře. Ministerstvo zdravotnictví si tento nedostatek uvědomuje, a proto vytvořilo

v roce 2015 dokument s názvem „Zdraví 2020, Národní strategie ochrany a podpory zdraví a prevence nemocí; Akční plán č. 10: Vzdělávání zdravotnických pracovníků a) Lékařští zdravotničtí pracovníci“ (Ministerstvo zdravotnictví, 2015).

V tomto dokumentu je jako první klíčová priorita uvedena „Zefektivnění výstupů z pregraduálního vzdělávání lékařů“ (s. 1) a v ní tematická část „adaptační proces připravující lékaře a farmaceuta na přechod z období studia na lékařské fakultě a farmaceutické fakultě k praktickému výkonu povolání lékaře u poskytovatele zdravotních služeb“ (s. 1). Má naplánováno ve spolupráci s lékařskými fakultami připravit adaptační proces po stránce obsahové, organizační i legislativní (dokument MZ ČR Zdraví 2020, 2015, s. 3) – tzn. např. určení obsahu a délky adaptačního procesu, vymezení subjektů, kde má probíhat adaptační proces, rozhodnutí, jak má být proces regulován atd. (s. 11). Zavedení standardizovaného adaptačního procesu by bylo přínosem pro zdravotnická zařízení, ale nejen jeho nastavení pro lékaře absolventy, ale rovněž standardizované nastavení pro ostatní lékaře s praxí měnící zaměstnavatele nebo vracející se zpět do práce po dlouhodobé nepřítomnosti.

Dalším podkladem, který definuje podmínku adaptačního procesu jsou akreditační standardy Spojené akreditační komise, která ukládá zdravotnickým zařízením, které mají zájem být akreditovány ve standardu 13.4 v kapitole XIII. „Všichni pracovníci jsou při nástupu zapracováni dle potřeb nemocnice a s ohledem na jejich náplň a požadavky legislativy“ (Spojená akreditační komise, o. p. s., 2013, s. 154).

### **Adaptační proces lékařů v praxi**

Adaptační proces bývá obvykle nastaven podle individuálního

posouzení vedoucího lékaře, primáře oddělení, tzn., že do vytvořeného adaptačního plánu jsou zahrnuty odborné části, které jsou vlastně základními znalostmi pro výkon lékaře. V období tohoto procesu je pověřen dohledem nebo přímým vedením tohoto mladého lékaře kompetentní a hlavně kvalifikovaný lékař. Tento proces je důležitý, protože čerstvý absolvent lékařské fakulty ještě není schopen samostatné práce, a proto je u něho adaptační proces obsáhlejší než u lékaře, který již pracoval a pouze mění zaměstnavatele (Interní zdroj - informace náměstka léčebné péče).

Během zapracování získává každý nový lékař (absolvent i lékař s praxí) informace o provozu na oddělení, vedení dokumentace, průběhu vyšetření, organizace konzilií atd. a rovněž primář oddělení získává informace o jeho schopnostech. Ze začátku pracuje převážně pod přímým vedením, jelikož jinak nelze zjistit, jak na tom lékař je se svými znalostmi a schopnostmi. Jsou mu zadávány jednoduché činnosti, jako např. vyhodnocení - indikaci stavu pacienta při základních onemocněních. Toto vše se děje pod přímým dohledem zkušeného lékaře, v případě nesprávného vyhodnocení tento zkušený lékař provede kontraindikaci (Interní zdroj - informace náměstka léčebné péče).

V průběhu adaptačního procesu probíhá u lékaře sociální a pracovní adaptace. Dle informací získaných od náměstka pro léčebnou péči nemocnice probíhá pracovní adaptace lékaře na jeho kmenovém oddělení, kde dochází ke konfrontaci jeho získaných odborných znalostí s obsahem a charakterem práce, pracovním režimem a specifickými požadavky pracoviště. Sociální adaptace je proces složitější, od lékaře se očekává přizpůsobení se organizační kultuře, kolegům lékařům a celému zdravotnickému týmu, ve kterém pracuje (Interní zdroj - informace náměstka pro léčebnou péči).

Během stanovené délky adaptačního procesu je lékař seznámen

s pracovištěm a nemocnicí. Je zaučován pod dohledem školitele k provádění základních výkonů. Obvykle je seznamování s výkony prováděno nejprve názornou ukázkou a následně je sám provede školený lékař pod dohledem školitele. Začíná se od nejjednodušších výkonů. Stále je pod dohledem a vedením zkušenějšího lékaře, který jej kontroluje a hodnotí jej. Adaptační proces lékaře trvá pět až šest měsíců (Interní zdroj Směrnice 2\_S\_02\_2014, informace náměstka pro léčebnou péči).

### **Teoretický pohled na adaptační proces nelékařských zdravotnických pracovníků**

Rovněž pro nelékařské zdravotnické pracovníky jsou podmínky pro získávání a uznávání kvalifikace upraveny zákonem a to zákonem č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotnického povolání.

Na rozdíl od lékařů však Ministerstvo zdravotnictví zveřejnilo ve věstníku č. 6 v srpnu 2009 metodický pokyn, který upravuje podmínky adaptačního procesu, identifikaci kategorií, jeho délku a obsah pro nelékařské zdravotnické pracovníky (příloha č. 6). Adaptační proces podle tohoto metodického pokynu probíhá na jednotlivých zdravotnických odděleních.

Přímý nadřízený zaměstnanec vyhotovuje nastupujícímu zaměstnanci plán zapracování/adaptačního procesu, určí školitele, představí plán adaptace, jeho průběh a organizaci zaměstnanci. Plán je přizpůsoben potřebám oboru, ve kterém adaptační proces bude probíhat. Plán je řízenou dokumentací zdravotnického zařízení a má specifikovány základní údaje, které musí obsahovat. Školitelem zde může být zaměstnanec s odbornou

nebo specializovanou způsobilostí a s Osvědčením k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu (Metodický pokyn, 2009; Zákon č. 96/2004 Sb.).

### **Adaptační proces nelékařských zdravotnických pracovníků v praxi**

Nelékařský zdravotnický pracovník nastupuje do nemocnice buď jako absolvent se základními odbornými znalostmi, které získává formou absolvování zdravotnické školy a tou získává odbornou způsobilost k výkonu tohoto povolání, nebo již jako zdravotnický pracovník se zkušenostmi z jiného zdravotnického zařízení nebo vracející se z mateřské či rodičovské dovolené. U všech pracovníků je nutný adaptační proces (Interní zdroj – informace náměstkyně pro ošetrovatelskou péči).

Pro výkon zdravotnického povolání bez odborného dohledu musí získat od Ministerstva zdravotnictví osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu. Školitel je v neustálém kontaktu se školeným zaměstnancem, pomáhá mu zapojit se do pracovního procesu, dohlíží na jeho práci. V prvním měsíci pracuje zaměstnanec pouze na ranní směny, následně je zapojen do směnného provozu. Neustále je však pod dohledem zkušenějšího zaměstnance, který jej kontroluje a je připraven mu poskytnout informace k práci. Během adaptačního procesu je průběžně hodnocen (Interní zdroj – informace náměstkyně pro ošetrovatelskou péči).

Délka adaptačního procesu je v rozsahu od 2 do 12 měsíců a to podle toho, zda se jedná o nově nastupujícího zaměstnance, nebo o zaměstnance, který přerušil výkon povolání, nebo o zaměstnance, který mění pracoviště v rámci zdravotnického zařízení a liší se při tom i charakter práce.

Metodický pokyn stanovuje délku adaptačního procesu v tomto rozsahu:



3 až 12 měsíců po nástupu – týká se absolventů

2 až 6 měsíců po nástupu – zaměstnanci, kteří přerušili výkon povolání na dobu delší než 2 roky

2 až 6 měsíců – zaměstnanci, kteří přecházejí na jiné pracoviště v rámci zdravotnického zařízení a liší se i výkon práce.

Hodnocení adaptačního procesu probíhá formou hodnotícího pohovoru a prověřením praktických dovedností a to 1 x za týden, ale nejméně 1 x za měsíc. Ukončení adaptačního procesu proběhne formou závěrečného pohovoru, ze kterého bude proveden záznam, který je uložen do spisu zaměstnance. Po ukončení adaptace je zaměstnanci vypracován nový popis pracovních činností (Metodický pokyn, 2009).

**Adaptační proces ošetřovatelů a sanitářů** nastupujících do nemocnice po absolvování ošetřovatelského nebo sanitářského kurzu. Jako školitel je u nich stanovena všeobecná sestra pracující bez odborného dohledu. Adaptační proces u této kategorie zaměstnanců trvá tři měsíce (Interní zdroj – informace náměstkyně pro ošetřovatelskou péči).

**Ostatní zaměstnanci nemocnice** nastupují na dané pracovní pozice s kvalifikací dle požadavků. Školitelem je v jejich případě přímý nadřízený pracovník případně jím pověřený zaměstnanec. V případě administrativní pozice je novému zaměstnanci zadávána práce dle pracovní náplně, bývá zaučován na podmínky nemocnice pod dohledem a kontrolou nadřízeného zaměstnance. U zaměstnanců provozního úseku jako je údržba, elektro úsek, doprava nebo stravovací provoz je požadavek na potřebné odborné vzdělání a jejich školitelem je přímý nadřízený zaměstnanec. V případě směnného provozu, což je pracovní pozice elektrikáře a pracovníka dopravy je

zaměstnanec nejprve zařazen pouze na ranní směny. V tomto období se seznamuje s provozem nemocnice, s jeho rozdělením a umístěním jednotlivých oddělení. Po získání důležitých informací a schopnosti je zvládnout je zařazen do směn. Adaptační proces je v délce zkušební doby a to tři měsíce (Interní zdroj – informace provozně-technického náměstka).

### **7.2.1 Shrnutí specifik adaptačního procesu zaměstnanců ve zdravotnictví**

Adaptační proces zaměstnanců ve zdravotnictví má určitá specifika, musí se řídit zákonnými požadavky a také částečně stanovenými pravidly, kdy zavedení standardizovaného adaptačního procesu pro všechny kategorie zdravotnických pracovníků by bylo přínosem pro zdravotnická zařízení. Na druhé straně je důležité nastavení a řízení adaptačního procesu zdravotnickým zařízením.

### **7.3 Řízení adaptačního procesu v nemocnici**

Adaptační proces v nemocnici se řídí směrnicí 2\_S\_02\_2014 Adaptační proces zaměstnanců (příloha č. 7). Ve směrnici je definována organizace adaptačního procesu, obsah plánu adaptačního procesu, jeho časový plán, doporučená délka adaptace a hodnocení adaptačního procesu.

Nový zaměstnanec je vybrán buď na základě pohovorů v rámci výběrového řízení, to je obvykle u technicko-hospodářských pracovníků, nebo na základě pohovorů s příslušnými náměstky či primáři oddělení ve spolupráci s vedoucí oddělení lidských zdrojů – tento postup je zvolen zpravidla u zdravotnických pracovníků. U těchto pohovorů jsou získávány informace od uchazeče a rovněž jsou mu předávány základní informace o nemocnici, platových a pracovních podmínkách, oddělení a pracovním

místě, na které je přijímán. Podmínkou pro přijetí jsou kvalifikační předpoklady, trestní bezúhonnost a zdravotní způsobilost (Interní zdroj - referent oddělení lidských zdrojů).

Pro vyřízení všech vstupních formalit má nemocnice stanoveny termíny, na které jsou vždy noví zaměstnanci pozváni. Tato část adaptačního procesu je realizována formou skupinového programu adaptace, tzn., že je absolvují všichni nastupující zaměstnanci společně. V tento den se ráno dostaví na oddělení lidských zdrojů se všemi doklady, jako jsou doklady o vzdělání, zápočtové listy z předchozích zaměstnání (pokud se jedná o zaměstnance měnícího zaměstnání), výpis z rejstříku trestů, vyplněný dotazník a údaje o své zdravotní pojišťovně a čísle účtu, na který bude zasílána mzda. Organizace tohoto dne vstupního školení spadá pod oddělení lidských zdrojů (Interní zdroj - referent oddělení lidských zdrojů).

Podle informací referenta oddělení lidských zdrojů probíhá zahájení procesu adaptace v nemocnici před samotným nástupem do nemocnice tímto způsobem (Interní zdroj - rozhovor s Bc. Tošenovjanovou, dne 14.2.2017):

1. V případě, že dojde ke schválení přijetí uchazeče do zaměstnání – po uskutečněním pohovoru nebo výběrovém řízení pošle vedoucí oddělení lidských zdrojů nabídku uchazeči, pokud na nabídku reflektuje, vznikne osobní složka budoucího zaměstnance.

2. Přijatému zaměstnanci je zaslán email s informacemi k nástupu a osobní dotazník pro vyplnění z důvodů získání potřebných dat k uzavření pracovní smlouvy.

3. Po vrácení vyplněného dotazníku jsou data o zaměstnanci zanesena do mzdového a personálního systému a začíná příprava pracovně právních dokumenty. Referent oddělení lidských zdrojů zajistí potřebné nahlášení

informací o novém zaměstnanci na oddělení informačních technologií, závodnímu lékaři a nadřízenému zaměstnanci nového pracovníka.

4. Nový zaměstnanec je pozván na vstupní školení a vyřízení vstupní lékařské prohlídky – celé je v kompetenci referentů oddělení lidských zdrojů, ty mají za úkol jeho organizaci.

Vyřízení nástupu se týká těchto částí:

- vstupní lékařská prohlídka
- školení bezpečnosti ochrany zdraví při práci a požární ochrany
- školení hygieny rukou
- školení informačního systému
- informace oddělení informačních technologií - pravidla telefonování, identifikační karta, přihlášení do počítačové sítě, informace k přístupu do moodlu pro e-learning (Interní zdroj Směrnice 2\_S\_02\_2014)

Po absolvování vstupní lékařské prohlídky, která potvrdí zdravotní způsobilost a po absolvování skupinového programu se opět dostaví na oddělení lidských zdrojů k podpisu pracovní smlouvy. Obdrží plán adaptačního procesu a je dál předán nadřízenému zaměstnanci, který jej seznámí s pracovištěm a informuje jej o organizaci práce na pracovišti (Interní zdroj – informace referent oddělení lidských zdrojů).

Adaptační proces je povinný pro:

- nové zaměstnance pracujícího na základě pracovní smlouvy nebo dohody z řad absolventů,
- zaměstnance vracející se po mateřské nebo rodičovské dovolené
- zaměstnance, kteří budou pracovat na jiném pracovišti nemocnice a budou mít jinou pracovní náplň
- studenty, stážisty (Interní zdroj Směrnice 2\_S\_02\_2014)

V nemocnici zodpovídá za pracovní adaptaci nejen nový zaměstnanec, ale hlavně přímý nadřízený nového zaměstnance, který buď přímo vykonává pozici školitele, nebo jej určuje a plánuje s ním další rozvoj nového zaměstnance. Každému novému zaměstnanci je tedy vždy přiřazen školitel, se kterým je nový zaměstnanec v přímém kontaktu, pokud není školitelem přímo nadřízený pracovník, pak školitel informuje o průběhu adaptačního procesu přímého nadřízeného pracovníka. Většinu z potřebných dovedností a znalostí získává nový zaměstnanec na pracovišti a to buď od svého školitele, nebo svých kolegů. Školitel provádí pravidelné hodnocení průběhu adaptačního procesu (průběžné hodnocení) a ty zaznamenává do dokumentace. Na závěr provede závěrečné vyhodnocení se záznamem a návrhem na další vývoj zaměstnance (Interní zdroj – informace referent oddělení lidských zdrojů).

Školiteli nových zaměstnanců jsou:

- u lékařů je to lékař se specializovanou způsobilostí, který pracuje v nemocnici minimálně 3 roky
- u nelékařských zdravotnických pracovníků je to všeobecná sestra s odbornou způsobilostí dle zákona 96/2004 Sb. a s osvědčením k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu, která pracuje v nemocnici minimálně 3 roky
- u ostatních zaměstnanců je to vždy nadřízený pracovník, případně pověřený pracovník, který pracuje v nemocnici minimálně 3 roky (Interní zdroj Směrnice 2\_S\_02\_2014).

### **7.3.1 Nástroje adaptačního procesu**

Každý formalizovaný adaptační proces používá nástroje, jsou jeho nezbytnou součástí a pomáhají dodržet proces adaptace a její cíle a vedou k

zapojení zaměstnance. Mezi takovéto nástroje patří v nemocnici zejména tyto:

### **1. Plán adaptačního procesu**

Po nástupu do nemocnice je každému zaměstnanci ihned sestaven a předán plán adaptačního procesu. Plán adaptačního procesu je upraven podle kategorií zaměstnanců – lékař, nelékařský zdravotnický pracovník, ošetřovatel, sanitář, zaměstnanec úseku ekonomicko-personálního a provozně-technického náměstka a také pro studenta, stážistu (Interní zdroj – Formulář plánu adaptačního procesu, přílohy č 7.1, 7.2, 7.3).

Plán adaptačního procesu je pro zaměstnance rozdělen na 2 – 4 části, jsou to (Interní zdroj Směrnice 2\_S\_02\_2014):

- Úvod, ve kterém jsou uvedeny identifikační údaje o zaměstnanci a jméno školitele
- I. Základní část, která je pro všechny zaměstnance stejná, obsahuje základní informace o organizaci, jako je kolektivní smlouva, organizační řád, etický kodex zaměstnance, vize a cíle nemocnice, základní informace o personální práci a pracovní době a vykazování zdravotní péče – DRG. Seznámení s těmito informacemi a ověření jejich znalostí probíhá formou elektronického plnění – e-learningu. U těchto částí je na formuláři adaptačního procesu uvedena poznámky „E-learning“ a zaměstnanci dostanou informace pro splnění od referenta oddělení lidských zdrojů. Přístup k výukovým testům je pak možný přes odkaz na Intranetu nemocnice *e-learning – Vstup do e-learningu*. Kurz je považován za splněný po otevření a prostudování výukových textů a vyplnění textových otázek. Každý z textů je považován za splněný při dosažení minimálně 70 % správných

odpovědí. Dalšími částmi z bloku I. jsou seznámení s informacemi o akreditaci nemocnice, vlastní náplň činnosti a harmonogram práce, seznámení s kolegy na pracovišti a pracovištěm samotným, provozní řád pracoviště a traumatologický a evakuační plán na pracovišti. Absolvování této části by mělo být v časovém horizontu 1-2 týdnů (Interní zdroj – informace vedoucí oddělení lidských zdrojů).

- II. Všeobecná část, která je pouze pro zdravotnické pracovníky – školitelem je nadřízený pracovník nebo jím pověřený pracovník. Tato část obsahuje základní informace z oblasti péče o pacienty, jako je ochrana osobních údajů pacienta, jeho práva a povinnosti, sledování spokojenosti pacientů a zaměstnanců, standardy léčebné a ošetrovatelské péče, vedení zdravotnické dokumentace, zacházení s léčivou, nácvik KPCR neboli kardio-pulmo-cerebelární resuscitace. Délka adaptace v této části je závislá od schopnosti zaměstnance a od průběžného hodnocení jeho výsledků.
- III. Odborná část je také pro zdravotnické pracovníky a je sestavena dle daného oboru, tzn., že obsahuje odborné části, které musí zaměstnanec v rámci adaptačního procesu zvládnout. Školitelem je nadřízený pracovník nebo jím pověřený pracovník a délka adaptace je stejně jako u předchozí části závislá na schopnosti zaměstnance a průběžném hodnocení jeho výsledků.
- IV. Závěrečné hodnocení (u ostatních zaměstnanců mimo zdravotnické pracovníky je to část II), v této části školitel vyhodnocuje znalosti a schopnosti zaměstnance v souladu s výkonem práce a přizpůsobení se nemocniční firemní kultuře. V rámci tohoto hodnocení školitel také navrhuje doporučení pro další rozvoj zaměstnance. Při ukončení adaptačního procesu je plán ukončen

závěrečným pohovorem, ve kterém školitel s nadřízeným pracovníkem zhodnotí průběh adaptačního procesu. O závěrečném pohovoru je proveden zápis, který je zaměstnanci založen do osobního spisu.

## **2. Informace pro nově nastupující zaměstnance**

S nově nastupujícími zaměstnanci je vždy první pondělí v měsíci konána informativní schůzka za účasti vedení nemocnice (ředitel, náměstek léčebné péče, náměstek ošetrovatelské péče, provozně-technický náměstek, vedoucí oddělení lidských zdrojů). Zde jsou novým zaměstnancům předány v písemné podobě základní informace o nemocnici (příloha č. 5) a orientační plánec nemocnice pro snadnější orientaci. Na této informativní schůzce jsou noví zaměstnanci přivítáni ředitelem nemocnice, který jim sdělí pár slov o nemocnici, pak každý z náměstků rovněž pronese pár slov za svou oblast a popřeje novému zaměstnanci hodně úspěchů v práci. Vedoucí oddělení lidských zdrojů seznámí nově nastupující zaměstnance s organizační strukturou nemocnice, se základními informacemi o kolektivní smlouvě, zejména benefitů pro zaměstnance, s etickým kodexem a základními znaky firemní kultury nemocnice.

Po předání informací ze strany vedení nemocnice je dán prostor novým zaměstnancům na dotazy (Interní zdroj – informace vedoucí oddělení lidských zdrojů).

## **3. Popis pracovní funkce**

Dokument popis pracovní funkce je specifický pro každou kategorii zaměstnanců v nemocnici. Je na něm uvedený přesný název pracovní pozice, oddělení či úsek výkonu práce, nadřízený pracovník, požadovaný stupeň kvalifikace a popis činností, které bude zaměstnanec vykonávat, jeho



odpovědnosti a kompetence. Tento dokument obdrží nový zaměstnanec po nástupu na pracoviště, podepisuje jej zaměstnanec a nadřízený pracovník.

V případě změny v pracovních činnostech či odpovědnostech je tento dokument měněn (Interní zdroj – vzor Popisu pracovní funkce, příloha č. 8.1).

#### **4. Vstupní školení – skupinové programy**

Základní úvodní školení má nemocnice na intranetu, kde jsou zpracovány pro tato školení e-learningové kurzy, které jsou rozděleny podle pracovních pozic (referent oddělení lidských zdrojů pro vzdělávání).

Vstupní školení, které se týkají:

- školení bezpečnosti ochrany zdraví při práci a požární ochrany
- školení hygieny rukou
- školení informačního systému

probíhají formou tzv. skupinového programu. Jsou stanoveny dny v měsíci, kdy všichni nastupující zaměstnanci absolvují uvedená školení.

#### **7.3.2 Délka adaptačního procesu**

Směrnice obsahuje doporučenou délku adaptačního procesu pro jednotlivé kategorie (Interní zdroj Směrnice 2\_S\_02\_2014):

a) lékař:

- absolvent – 5-6 měsíců
- na dohodu, po nástupu z mateřské dovolené, rodičovské dovolené, neplacené dovolené, zaměstnanec, který přerušil výkon práce na dobu delší než 2 roky nebo, který do nemocnice přišel z jiného nemocničního zařízení

a) nelékařský zdravotnický personál, do této kategorie patří zaměstnanci

z řad všeobecných sester, zdravotnických asistentů, zdravotních laborantů, radiologických asistentů, farmaceutických asistentů:

- absolvent – rozděleno na výkon práce na standardních odděleních, zde je délka 3-12 měsíců, na ARO (anestezio-resuscitačním oddělení) JIP (jednotkách intenzivní péče) je délka 6-12 měsíců
- po nástupu z mateřské dovolené, rodičovské dovolené, neplacené dovolené, zaměstnanec, který přerušil výkon práce na dobu delší než 2 roky nebo, který do nemocnice přišel z jiného nemocničního zařízení – na standardním oddělení v délce 2-6 měsíců, na ARO a JIP v délce 6 měsíců

a) ošetřovatel a sanitář:

- nově nastupující – 3 měsíce
- na dohodu, po nástupu z mateřské dovolené, rodičovské dovolené, neplacené dovolené, zaměstnanec, který přerušil výkon práce na dobu delší než 2 roky nebo, který do nemocnice přišel z jiného nemocničního zařízení v délce 1-3 měsíce

a) ostatní zaměstnanci z technicko-hospodářského úseku:

- nově nastupující – 3 měsíce
- na dohodu, po nástupu z mateřské dovolené, rodičovské dovolené, neplacené dovolené, zaměstnanec, který přerušil výkon práce na dobu delší než 2 roky v délce 1-3 měsíce

a) student, externista, stážista – 1 den -1 měsíc dle délky praxe a náplně činnosti

Doporučená délka adaptačního procesu může být na základě řádných důvodů prodloužena, jedná se zejména o žádost zaměstnance, nižší úroveň sociální a pracovní adaptace, nepřítomnost v práci např. na základě dlouhodobé pracovní neschopnosti a také z důvodu změny pracoviště

v průběhu adaptačního procesu (Interní zdroj Směrnice 2\_S\_02\_2014).

Adaptační proces je ukončen pohovorem a u lékařů rovněž praktickou zkouškou, který provede školitel, nadřízený pracovník zhodnotí průběh adaptačního procesu, provede o něm záznam, se kterým seznámí zaměstnance. Adaptační plán je poté uložen do osobního spisu zaměstnance na oddělení lidských zdrojů (Interní zdroj – informace vedoucí oddělení lidských zdrojů).

## 8 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Cílem diplomové práce bylo popsat a analyzovat současný stav a průběh adaptačního procesu v nemocnici a na základě zjištění navrhnout případnou optimalizaci procesu.

Aby mohl být stanovený cíl naplněn, bylo určeno pět dílčích výzkumných otázek (DVO), na které se zaměřil dotazník pro zaměstnance a dotazy v rozhovoru s vedoucími pracovníky.

Výzkum byl zaměřen na zmapování průběhu adaptačního procesu, zda se nemocnici daří realizovat proces adaptace ve všech nastavených částech, tedy pracovní, sociální a na kulturu organizace. Může nám pomoci odhalit, zda nemocnice adaptační proces nepodceňuje, a případně ve které části. Pro stanovení dílčích výzkumných otázek bylo jako východisko využito teoretických konceptů uvedených autorů v teoretické části této diplomové práce. Propojení dílčích výzkumných otázek s teorií je znázorněno na obrázku č. 2.

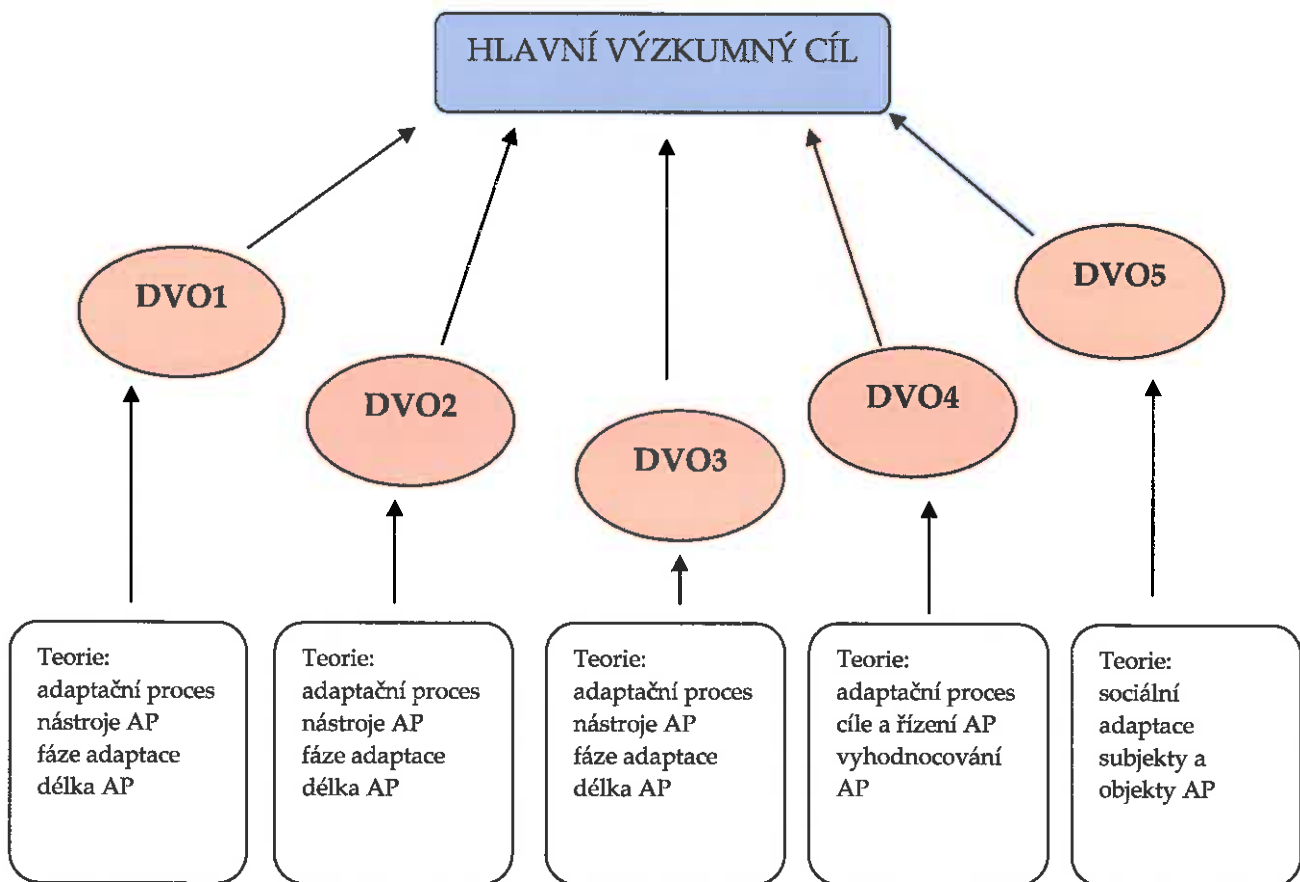
První z dílčích výzkumných otázek slouží k pochopení toho, jakým způsobem je v současnosti proces adaptace nových zaměstnanců v nemocnici nastaven z pohledu zaměstnance. Druhá dílčí výzkumná otázka objasní plnění role subjektu adaptačního procesu z pohledu objektu a třetí dílčí výzkumná otázka z pohledu samotného subjektu a řízení adaptačního procesu. Čtvrtá dílčí výzkumná otázka slouží k pochopení nastavení adaptačního procesu z pohledu vedoucího zaměstnance. Pátá dílčí výzkumná otázka je zaměřena na důležitou součást adaptačního procesu a tou je sociální adaptace.

- DVO 1: Jaký názor mají zaměstnanci na jednotlivé fáze v rámci procesu adaptace a průběh adaptačního procesu?
- DVO 2: Jaký názor mají zaměstnanci na roli školitele v

adaptačním procesu?

- DVO 3: Jaký názor mají vedoucí zaměstnanci na zapojení sebe jako školitele do adaptačního procesu?
- DVO 4: Jaký názor mají vedoucí zaměstnanci na nastavený adaptační proces, zejména na cíle a řízení adaptačního procesu a jeho vyhodnocení
- DVO 5: Jaký názor na sociální adaptaci nových zaměstnanců mají vedoucí pracovníci? Sociální adaptace může výrazně ovlivnit stabilizaci zaměstnance v organizaci.

Obrázek č. 2 - Schéma propojení teoretických konceptů s DVO



Zdroj: vlastní, 2017

Jako hlavní metoda výzkumného šetření byl použit smíšený výzkum s využitím rozhovorů a dotazníků, jako dílčí výzkumná metoda byla použita analýza dokumentů v nemocnici, k nimž měla autorka přístup, a které souvisejí s řízením a realizací procesu adaptace. Jednalo se především o zprávu o činnosti, směrnice a organizační řád. Dílčí metodu byla použita zejména z důvodu získání dostatečného množství dat o nemocnici a o formálním nastavení adaptačního procesu.

Pro výzkum je důležitým požadavkem zachování anonymity zaměstnanců. Zaměstnanci mohou mít pocit ohrožení a to by je mohlo svazovat při uvádění objektivních připomínek či názorů v případě vyjádření své nespokojenosti.

Výzkumné šetření bylo provedeno v měsíci březnu 2017 v Nemocnici ve Frýdku-Místku, p.o. za souhlasu ředitele nemocnice (příloha č. 4). Výsledná data jsou zobrazena pomocí grafů a vysvětlujícího textu.

## **8.1 Výsledky výzkumného šetření a jejich interpretace**

V této kapitole jsou shrnuty výsledky výzkumného šetření z rozhovorů a dotazníků od zúčastněných zaměstnanců nemocnice. Bude hodnocen jejich vlastní popis adaptačního procesu. Samotné výpovědi jsou doplněny informacemi, které byly získány analýzou dokumentů. Výzkumné šetření umožnilo zjistit, zda jsou všechny fáze a oblasti adaptace v pracovním prostředí (pracovní adaptace, sociální adaptace, adaptace na organizační kulturu) plněny, nebo zda není některá z nich opomíjena..

## **8.2 Charakteristika sběru dat pomocí rozhovorů**

Pro metodu kvalitativního výzkumného šetření byla jako technika sběru dat použit polostrukturovaný rozhovor, jelikož dává na rozdíl od

strukturovaných rozhovorů možnost reagovat na vzniklou situaci v průběhu rozhovoru, a také umožňuje eliminovat rizika, která mohou nastat u nestrukturovaných rozhovorů, hlavním takovým rizikem může být odklon od nastaveného tématu (Miovský, 2006). Miovský polostrukturovaný rozhovor označuje také jako polostrukturované interview. Tato metoda se vyznačuje tvorbou okruhů otázek, které jsou pro vedení rozhovoru závazné. Výhodou však je, že pořadí otázek lze zaměňovat podle potřeby získání informací. Metoda rovněž umožňuje klást doplňující otázky, ale je důležité se držet tématu (Miovský, 2006).

Pro výběr respondentů byla použita metoda záměrného výběru, která znamená, že výběr výzkumného vzorku je stanoven záměrně podle určitých vlastností. Jako účastníky výzkumu si vybíráme podle toho, kdo je pro účast ve výzkumu vhodný a zároveň s účastí také souhlasí (Miovský, 2006). Při výběru respondentů byl kladen důraz na to, aby to byli zaměstnanci nemocnice, byli ve vedoucí pozici a měli zkušenosti s adaptačními procesy.

Rozhovorů proběhlo celkem pět, odpovědi byly přepsány do písemné podoby. Pro uskutečnění rozhovorů byli vybráni vedoucí pracovníci, kteří mají, dle informací vedoucí oddělení lidských zdrojů, dostatečné zkušenosti s průběhem adaptačního procesu. Z důvodu zachování anonymity nebudou uváděny jména respondentů a ani celý název pozice. Jednalo se o jednoho vedoucího z provozně-technického úseku, dvou vrchních sester a dvou primářů, v prepisu budou označováni jako R (respondent) a pořadové číslo, tzn. R1, R2, R3, R4 a R5. Před samotnými rozhovory byli vybráni vedoucí zaměstnanci osloveni e-mailem, ve kterém jim byl napsán důvod realizace rozhovoru. Reakce na email byly pozitivní, žádný z oslovených neodmítnul a rozhovor přislíbil. Rozhovory proběhly ve dnech od 6.3. – 8.3.2017 vždy v kanceláři příslušného vedoucího zaměstnance. Otázky k rozhovoru jsou

uvedeny v příloze č. 1. Rozhovory byly písemně zaznamenávány a po provedení všech rozhovorů záznamy doslovně přepsány. Přepis jednotlivých rozhovorů je přílohou diplomové práce (příloha č. 2). Po převedení rozhovorů do písemné podoby byla provedena jejich analýza.

### 8.2.1 Interpretace dat získaných z rozhovorů

Rozhovory s respondenty byly vedeny pro zodpovězení dílčích výzkumných otázek DVO 3, DVO 4 a DVO 5 (příloha č. 2.1).

Pro zodpovězení dílčí výzkumné otázky *DVO 3: Jaký názor mají vedoucí zaměstnanci na zapojení sebe jako školitele do adaptačního procesu?* byly v rozhovoru stanoveny otázky č. 4, 5, 6 a 7.

Na otázku č. 4 *Bývá dána novému zaměstnanci možnost sdělit jeho pocity a postřehy v souvislosti s možnými problémy v řešení pracovních úkolů?* odpověděli tři respondenti, že se nebrání tomu, aby nový zaměstnanec sděloval své pocity, mohou kdykoliv za nimi přijít, dva respondenti se rovněž nebrání, ale poukazují na časový problém a částečně na problém komunikace.

K otázce č. 5 *Zaměřoval/a jste se na postupné zvyšování pracovního zatížení nového zaměstnance nebo jste očekával plnou pracovní výkonnost již od prvních týdnů?* se respondenti shodli na postupném zvyšování zátěže, dva respondenti k tomu dodali, že je v tomto rozdíl, zda se jedná o absolventa, či zaměstnance s praxí.

K otázce č. 6 *Poskytoval/a jste nováčkovi zpětnou vazbu s ohledem na jeho výkon a zvládnání zadaných úkolů?* se čtyři respondenti vyjádřili kladně, považují poskytování zpětné vazby za nutnost. Jeden z respondentů uvedl, že takto činí pouze čas od času, kdy zaměstnance buď pochválí, nebo jej upozorní na případný nedostatek.

Na otázku č. 7 *Udržoval/a jste s novým zaměstnancem dostatečný kontakt a*



*vyjadřoval/a mu podporu ve zdolávání případných obtíží? Jak často se věnujete novému zaměstnanci?* Dva respondenti uvedli, že jsou s novým zaměstnancem vždy v kontaktu a jsou mu nápomocni, tři respondenti uvedli, že nebývají vždy školitelem, a proto se noví zaměstnanci mohou obracet na stanoveného školitele, ale jeden respondent uvedl, že se nebrání ani možnosti, že za ním zaměstnanec přijde pro řešení v případě problémů. Respondenti zde poukázali i na časovou tíseň a také na rozdílnost směn, které brání dostatečnému kontaktu.

Na základě výše uvedených odpovědí respondentů lze zhodnotit, že se vedoucí zaměstnanci snaží do adaptačního procesu zapojit a jsou novým zaměstnancům nápomocni, ale někdy zde hraje roli nedostatek času.

Pro zodpovězení dílčí výzkumné otázky *DVO 4: Jaký názor mají vedoucí zaměstnanci na nastavený adaptační proces ?* byly respondentům položeny otázky č. 2 a č. 9.

Na otázku č. 2 *Jak na vašem oddělení probíhá zapracování – adaptační proces nových pracovníků?* odpověděli všichni respondenti, že adaptační proces na jejich odděleních fungují a jsou nastaveny pravidla průběhu.

Na otázku č. 9 *Jste spokojen/a s nastavením adaptačního procesu? Máte nějaké návrhy na změnu?* dva respondenti uvedli, že jsou spokojeni, jeden spokojen není, ale souhlasí s tím, že je to nutné, a dva respondenti to vnímají jako časovou zátěž a přikláněli by se k hledání zjednodušení a tím úspore času, například širšího využití e-learningu.

Jako zodpovězení dílčí výzkumné otázky lze uvést, že vedoucí zaměstnanci hodnotí adaptační proces jako potřebný, ale uvítali by z důvodu nedostatku času úpravu jeho současného nastavení.

K zodpovězení dílčí výzkumné otázky DVO 5: *Jaký názor na sociální adaptaci nových zaměstnanců mají vedoucí pracovníci?* byla respondentům položena otázka č. 10 *Do jaké míry je kladen důraz na sociální adaptaci zaměstnanců ze strany subjektů adaptačního procesu?* Dva z oslovených respondentů uvedlo, že se snaží o sociální adaptaci na svém oddělení, zapojení nového kolegy do kolektivu, a k tomu využívají také mimopracovní setkávání zaměstnanců, ale bohužel tři respondenti hodnotí sociální adaptaci jako slabou stránku organizace. Z toho vyplývá, že by bylo vhodné se na tuto část adaptačního procesu zaměřit.

### **8.3 Charakteristika sběru dat pomocí dotazníků**

Pro metodu kvantitativního výzkumného šetření byl pro sběr dat použit dotazník. Pro výběr respondentů byli osloveni všichni zaměstnanci, kteří prošli adaptačním procesem v posledních dvou letech. Tento výběr byl proveden z interních personálních zdrojů nemocnice. Jednalo se o 86 zaměstnanců, z toho 16 již v nemocnici nepracuje.

Bylo tedy rozdáno celkem 70 dotazníků, vrátilo se ke zpracování 60 vyplněných dotazníků, návratnost tedy byla 85%. Dotazník byl anonymní, obsahoval 25 otázek, otázky byly uzavřené i otevřené (příloha č. 3). Do výzkumu byli zařazeni zaměstnanci, kteří v nemocnici pracují maximálně 24 měsíců, protože adaptačním procesem momentálně procházejí nebo jej mají nedávno ukončený, a proto se dá předpokládat, že si proces pamatují a mohou jej objektivně zhodnotit. Tento časový úsek byl zvolen, protože jak již bylo vysvětleno v předchozí kapitole, délka adaptačního procesu u nelékařského zdravotnického personálu je stanovena metodickým pokynem na 2-12 měsíců. Distribuce dotazníků na jednotlivá oddělení probíhala za pomoci vedení příslušného oddělení a byly realizovány v období od 6.3. – 10.3.2017. Po ukončení sběru dotazníků bylo provedeno shrnutí a analýza

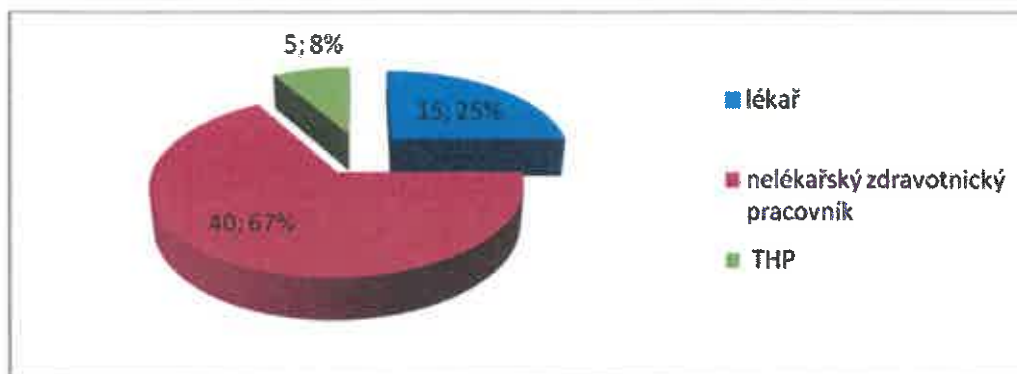
odpovědí.

Otázky v dotazníku byly zaměřeny na zodpovězení dílčích výzkumných otázek DVO 1: *Jaký názor mají zaměstnanci na jednotlivé části v rámci procesu adaptace a průběh adaptačního procesu?* a DVO 2: *Jaký názor mají zaměstnanci na roli školitele v adaptačním procesu?* Pro odpověď na dílčí výzkumnou otázku č. 1 byly položeny otázky č. 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 a 18, na dílčí výzkumnou otázku č. 2 byly zaměřeny otázky č. 19, 20, 21, 22, 23 a 24.

### 8.3.1 Výsledky dotazníků

Dotazníky byly rozeslány všem zaměstnancům na základě provedeného výběru dle jednotlivých kategorií. Jejich odpovědi byly převedeny do grafů

#### Otázka č. 1 Profese

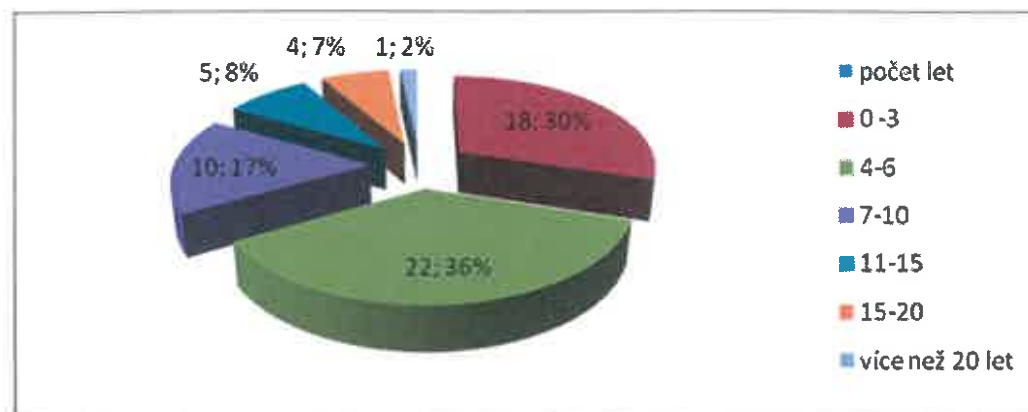


Z celkového počtu 60 dotazovaných bylo 15 (25%) lékařů, 40 (67%) nelékařských zdravotnických pracovníků a 5 (8%) provozně technických zaměstnanců.

Reálně nyní v nemocnici pracuje celkem 1018 zaměstnanců, z toho 192 (18,9%) lékařů, 678 (66,6%) nelékařů a 148 (14,5%) ostatních (Interní zdroj, informace vedoucí oddělení lidských zdrojů). Ve vybraných respondentech

odpovídalo z reálného počtu celkem 7,81% lékařů, 5,9% nelékařů a 3,38% ostatních zaměstnanců.

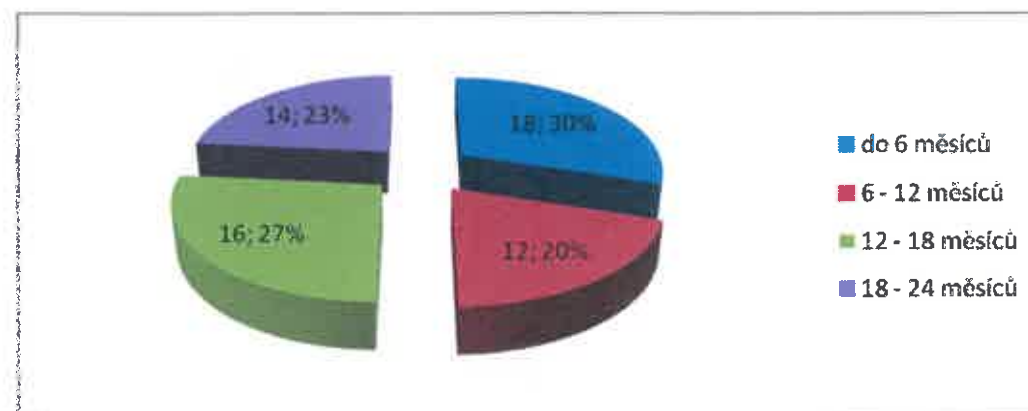
### Otázka č. 2 Délka celkové praxe (v letech)



Graf k otázce č. 2 uvádí přehled počtu zaměstnanců a jejich délku praxe.

Reálně nyní v nemocnici pracuje z celkového počtu zaměstnanců 78 (7,66%) zaměstnanců s dobou praxe do 3 let, s praxí 4 až 6 let je to 132 (12,96%) zaměstnanců, praxí 7 až 10 let dosahuje 147 (14,44%) zaměstnanců, délku praxe 11 až 15 let má 198 (19,44%) zaměstnanců, s praxí 15 až 20 let pracuje v nemocnici 294 (28,88%) zaměstnanců a praxí nad 20 let dosahuje 169 (16,6%) zaměstnanců (Interní zdroj, informace vedoucí oddělení lidských zdrojů).

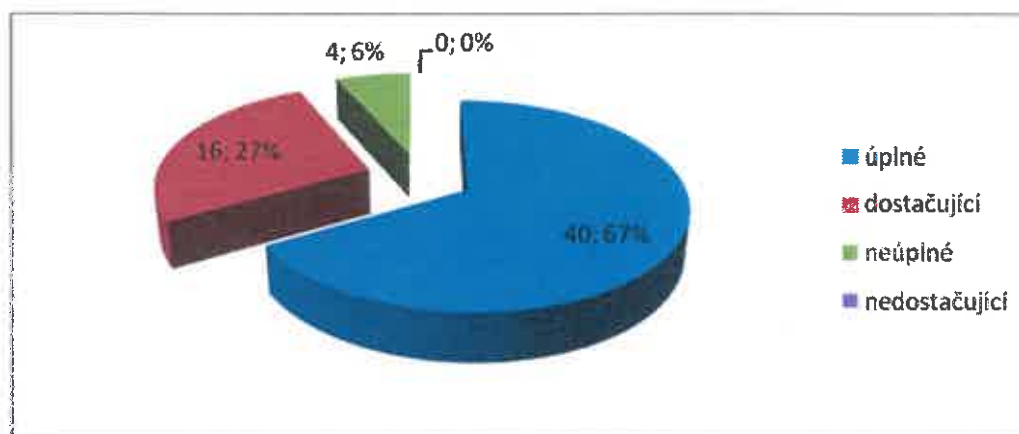
### Otázka č. 3 Délka praxe v této nemocnici



Graf k otázce č. 3 prezentuje počty zaměstnanců a jejich délku praxe v nemocnici ve Frýdku-Místku, p.o.

Není zastoupena žádná skupina zaměstnanců s délkou praxe nad 24 měsíců, jak již bylo uvedeno výše, byli osloveni pouze zaměstnanci, kteří prošli adaptačním procesem v posledních dvou letech.

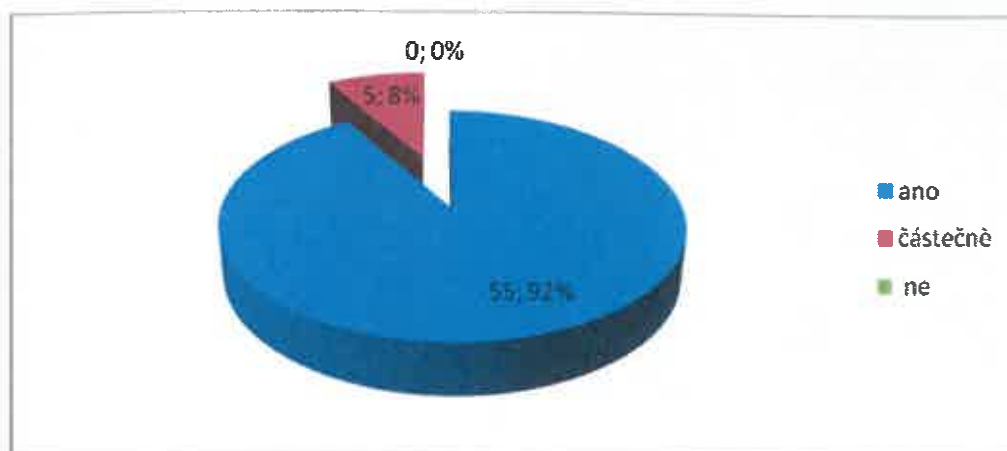
Otázka č. 4 Informace, které jste obdržel(a) od oddělení lidských zdrojů ještě před nástupem byly....



Cílem otázky č. 4 bylo zjistit, zda oddělení lidských zdrojů podává úplné informace zaměstnancům nastupujícím do nemocnice. Z 60 respondentů se většina a to 40 (67%) domnívá, že informace, které obdrželi, byly úplné, pro 16 (27%) byly dostačující a pouze 4 (6%) odpovědělo, že informace byly neúplné.

Z toho vyplývá, že je třeba se zaměřit a zjistit, v jakých částech byly informace nedostačující, a adaptační proces jimi doplnit.

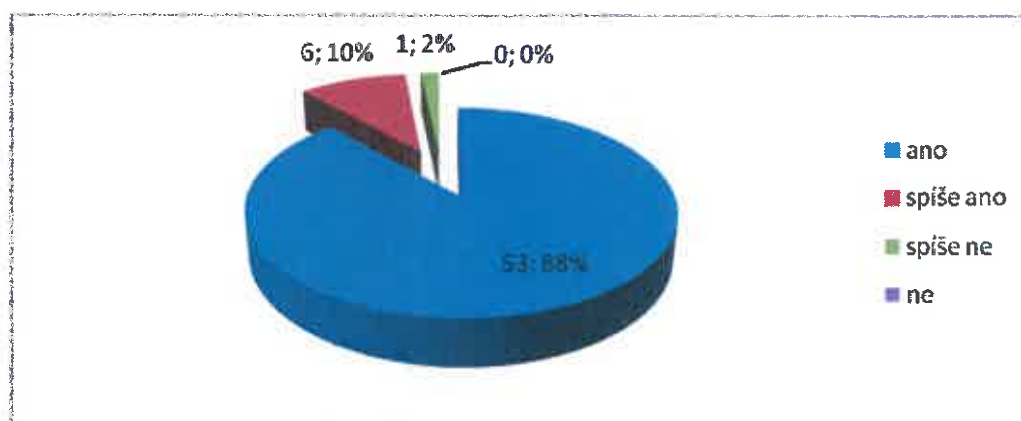
Otázka č. 5 Byl(a) jste při nástupu do práce seznámen(a) s náplní práce?



Respondentům byla položena otázka, zda byli po nástupu práce seznámeni s náplní práce. Na tuto otázku odpovědělo 55 (92%) dotázaných ano a 5 (8%) jich odpovědělo, že byli seznámeni částečně.

Částečné seznámení s pracovní náplní uvedli respondenti, kteří v nemocnici pracují déle než 12 měsíců, což může být způsobeno změnou formy pracovních náplní, která proběhla v nemocnici před 12 měsíci.

Otázka č. 6 Odpovídá Vaše náplň práce Vašemu vzdělání?



Graf k otázce č. 6 odpovídá na otázku, zda pracovní náplň odpovídá vzdělání respondenta. Celkem 53 (88%) odpovědělo ano, 6 (10%) spíše ano a pouze 1 (2%) odpověděl, že neodpovídá. V tomto případě, se může jednat o

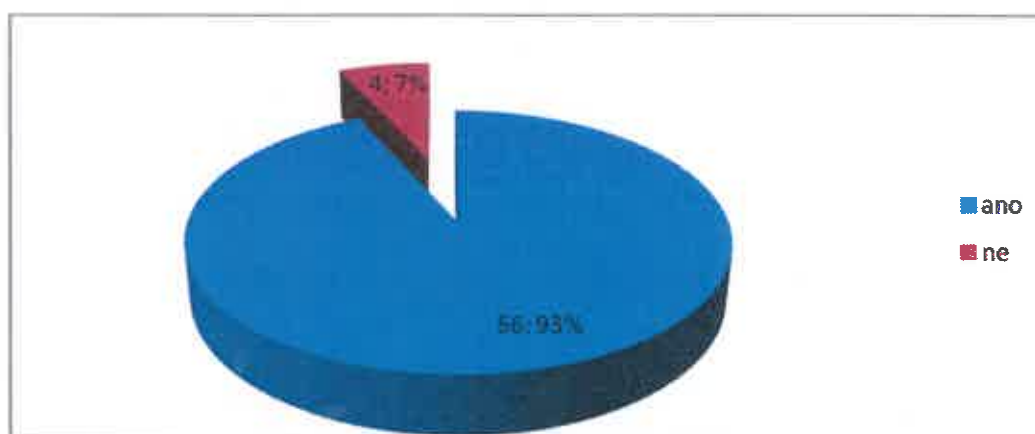
sanitáře, který má jiné vzdělání, nastoupil na místo a sanitářský kurz si teprve dělá.

Otázka č. 7 Jakými školeními jste prošel/prošla při nástupu do zaměstnání?

100%	60	školení bezpečnosti ochrany zdraví při práci a požární ochrany
100%	60	školení hygieny rukou
100%	60	školení informačního systému
100%	60	informace oddělení informačních technologií - pravidla telefonování, identifikační karta, přihlášení do počítačové sítě, informace k přístupu do moodlu pro e-learning
0%	0	jiné

Jak vypovídá graf k otázce č. 7, všichni zaměstnanci byli před nástupem proškoleni základními vstupními školeními.

Otázka č. 8 Po nástupu do zaměstnání byl(a) jste pozván(a) na schůzku se zaměstnanci?

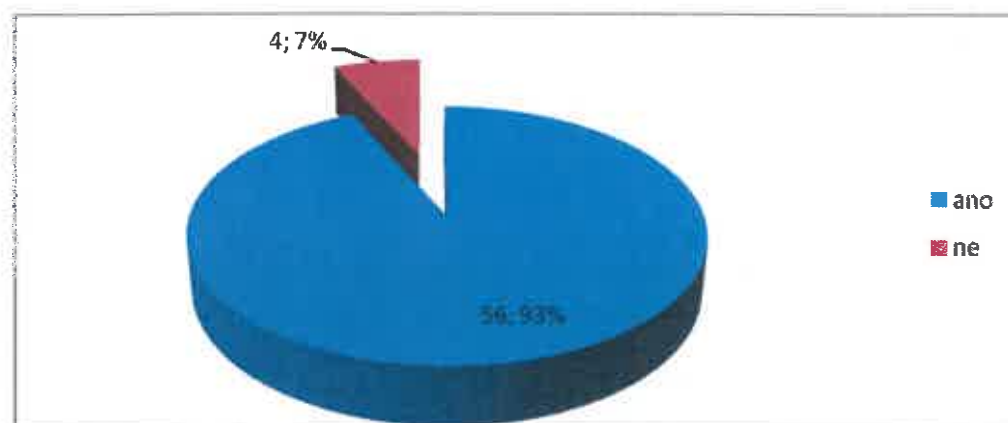


Graf k otázce č. 8 ukazuje, zda byli respondenti pozváni k oficiálnímu přivítání vedením nemocnice na informativní schůzce. Odpověď ano uvedlo celkem 56 (93%) respondentů, pouze 4 (7%) odpovědělo ne.

Nedoručení pozvánky mohlo být způsobeno dvěma možnostmi.

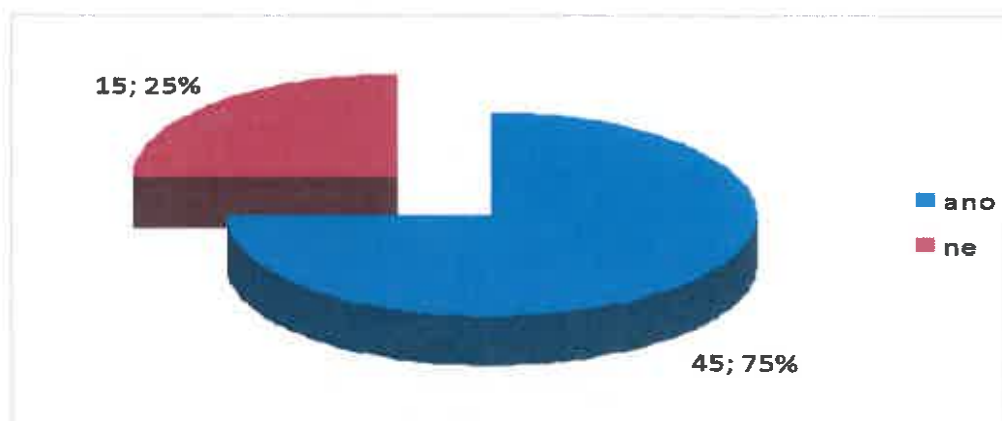
Jednak opomenutím referenta oddělení lidských zdrojů a jednak nepředáním pozvánky nadřízeným pracovníkem (Interní zdroj – informace vedoucí oddělení lidských zdrojů).

Otázka č. 9 Obdržel(a) jste základní informace pro nové zaměstnance?



I na tuto otázku odpověděli respondenti stejně jako v předchozí otázce - odpověď ano uvedlo celkem 56 (93%) respondentů, pouze 4 (7%) odpověděli ne. Koresponduje to s předchozím dotazem pravděpodobně z toho důvodu, že základní informace pro nové zaměstnance jsou předávány právě na informativní schůzce.

Otázka č. 10 Byl(a) jste informován(a) o organizační kultuře nemocnice?

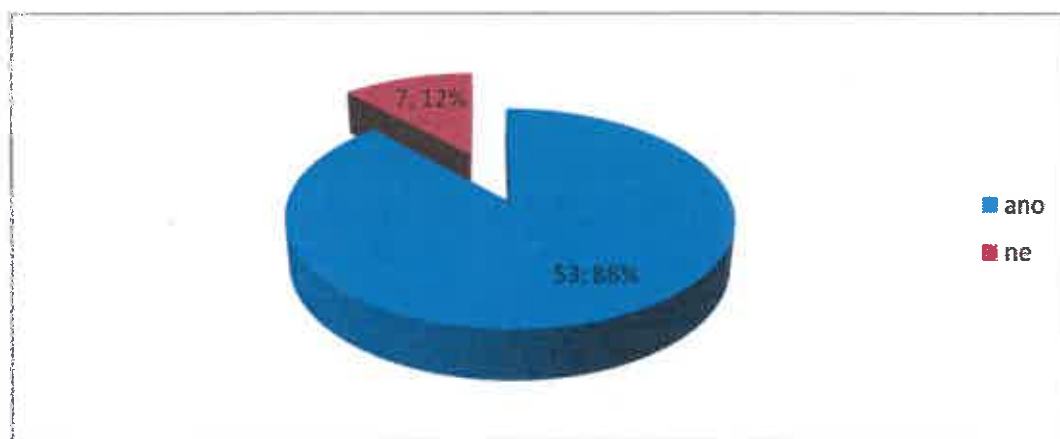




Ze zjištění je patrné, že ne všichni respondenti byli informováni o organizační kultuře nemocnice. Celkem 45 (75%) respondentů uvedlo ano, ale naopak 15 (25%) respondentů seznámeno nebylo.

Důvodem neseznámení s organizační kulturou je opomenutím vedoucího pracovníka. Zde bude navrženo opětovné proškolení vedoucích pracovníků na toto téma.

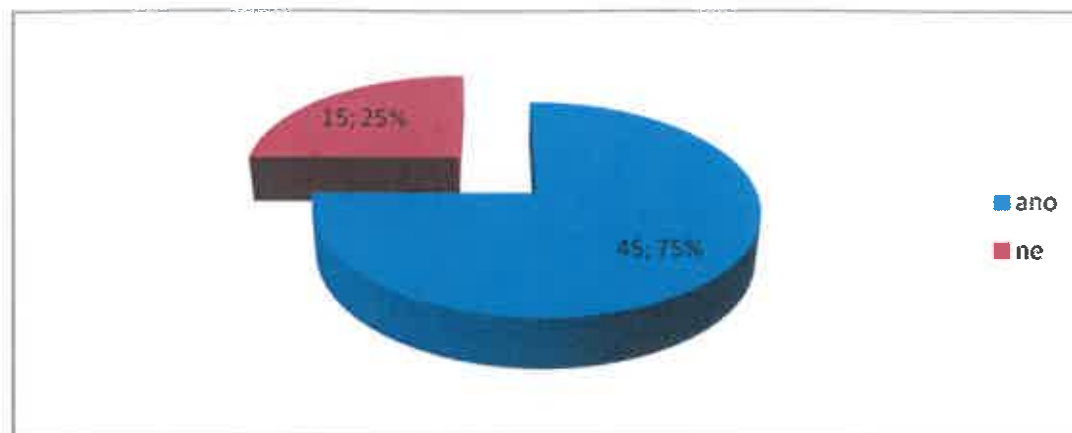
Otázka č. 11 Obdržel(a) jste informace o délce Vašeho adaptačního procesu?



Graf č. 11 uvádí přehled odpovědí na otázku: Obdržel(a) jste informace o délce Vašeho adaptačního procesu. Celkem 53 (88%) respondentů bylo o délce adaptačního procesu informováno, 7 (12%) respondentů odpovědělo, že o délce nebylo informováno.

Pro eliminaci opomenutí seznámení s délkou adaptačního procesu by směrnice o adaptaci měla být součástí e-learningového vzdělávání.

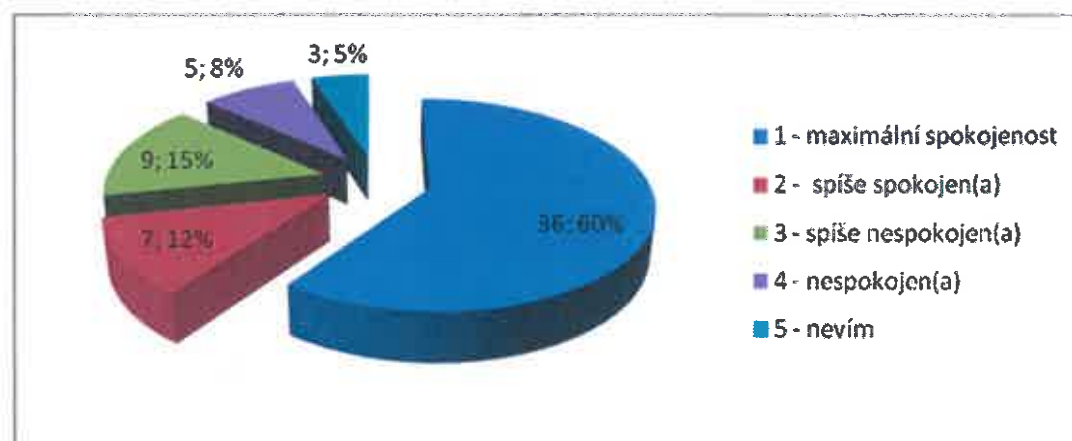
Otázka č. 12 Byl(a) jste seznámen(a) s plánem požadovaných činností a jeho průběhu?



S plánem požadovaných činností a jeho průběhu bylo 45 (75%) respondentů seznámeno, 15 (25%) odpovědělo ne.

Opět se pravděpodobně jedná o opomenutí nadřízeného pracovníka, ti by měli být opakovaně na vedení adaptačního procesu proškoleni.

Otázka č. 13 Jste spokojen(a) s průběhem adaptačního procesu?



Na otázku spokojenosti s průběhem adaptačního procesu odpovědělo 36 (60%) respondentů, že je maximálně spokojena, spíše spokojeno bylo 7 (12%) respondentů, spíše nespokojeni bylo 9 (15%) a nespokojení bylo 5 (8%) respondentů. Tři respondenti uvedli nevím. Analýza

spokojenosti/nespokojenosti proběhla v dalších otázkách.

Otázka č. 14 Pokud jste v otázce 13 uvedla, že jste spokojen(a) – maximální spokojen(a), uveďte důvod Vaší spokojenosti:

62,79%	27	Školitel měl se mnou trpělivost
9,30%	4	Snažil se mi vytvořit vhodné pracovní podmínky
4,65%	2	Mám dostatek času na zaučení
6,98%	3	Všichni mi ochotně pomáhají
9,30%	4	Mohu se na cokoliv zeptat
6,98%	3	Jsem spokojena se spoluprací s kolegy na pracovišti
100,00%	43	celkem

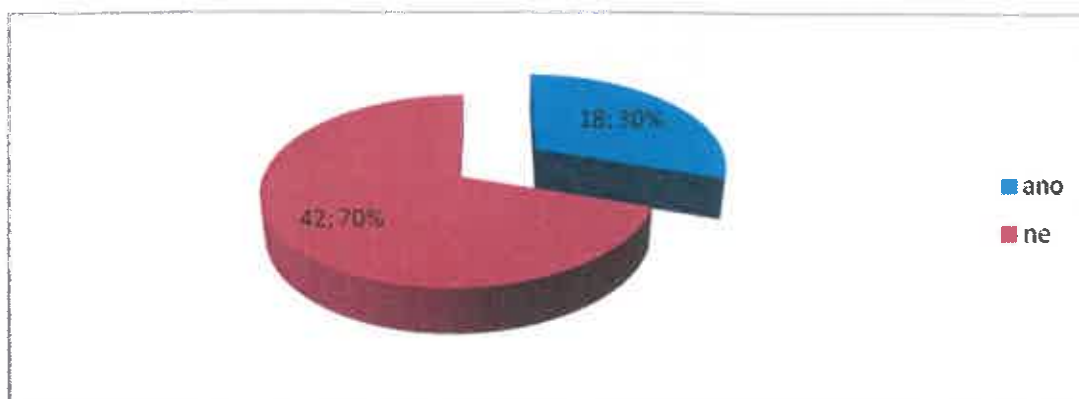
Tabulka znázorňuje odpovědi na otevřenou otázku ke spokojenosti s průběhem adaptačního procesu, kdy 43 respondentů, kteří v předchozí otázce odpověděli, že jsou spokojeni s průběhem adaptačního procesu, uvedli důvod své spokojenosti. Je zřejmé, že zde převažuje sociální aspekt.

Otázka č. 15 Pokud jste v otázce 13 uvedla, že jste nespokojen(a), uveďte důvod Vaší nespokojenosti:

29,41%	5	Školitel se mi vůbec nevěnuje
11,76%	2	Školitel na mně nemá čas
17,65%	3	Nepředstavil mně kolegům na pracovišti
41,18%	7	Hodně práce, kolegové nemají čas
100,00%	17	celkem

Graf č. 15 uvádí důvody nespokojenosti respondentů s průběhem adaptačního procesu. Zde se jedná hlavně o časovou vytíženost, která je v této profesi výrazná. Přesto však budou hledány cesty pro zlepšení této situace, patrně diskusí s vedoucími pracovníky.

Otázka č. 16 Navrhl(a by jste nějaké zlepšení průběhu adaptačního procesu?



Graf č. 16 vyjadřuje odpověď na otázku, zda by respondenti navrhovali nějaké zlepšení adaptačního procesu. Odpověď ne uvedlo 42 (70%) respondentů, 18 (30%) by potřebovalo více času, má příliš moc práce, zdá se jim, že jich je na pracovišti málo, navrhují adaptační proces prodloužit a 2 respondenti uvedli, že neví návrh na zlepšení. Počty a návrhy na zlepšení znázorňuje tabulka.

Jaké:

66,67%	12	Více času, hodně práce
16,67%	3	Bylo by dobré, kdyby nás bylo více na pracovišti
5,56%	1	Delší adaptační proces
11,11%	2	Nevím
100,00%	18	celkem

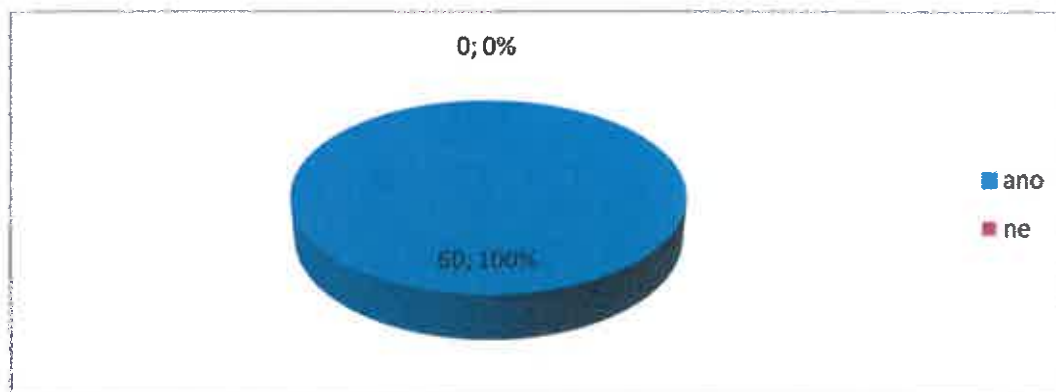
Otázka č. 17 Jak dlouho u Vás probíhal adaptační proces?

15,00%	9	2 měsíce
26,67%	16	3 měsíce
21,67%	13	6 měsíců
13,33%	8	9 měsíců
23,33%	14	12 měsíců
100,00%	60	celkem

Tato tabulka znázorňuje, jak dlouho trval adaptační proces u

respondentů. Z celkového počtu 60 uvedlo 9 (15%) délku 2 měsíce, 16 (26,67%) respondentů, že trval 3 měsíce, u 13 (21,67%) respondentů trval 6 měsíců, délku 9 měsíců uvedlo 8 (13,33%) respondentů a 14 (23,33) jich uvedlo délku trvání adaptačního procesu 12 měsíců.

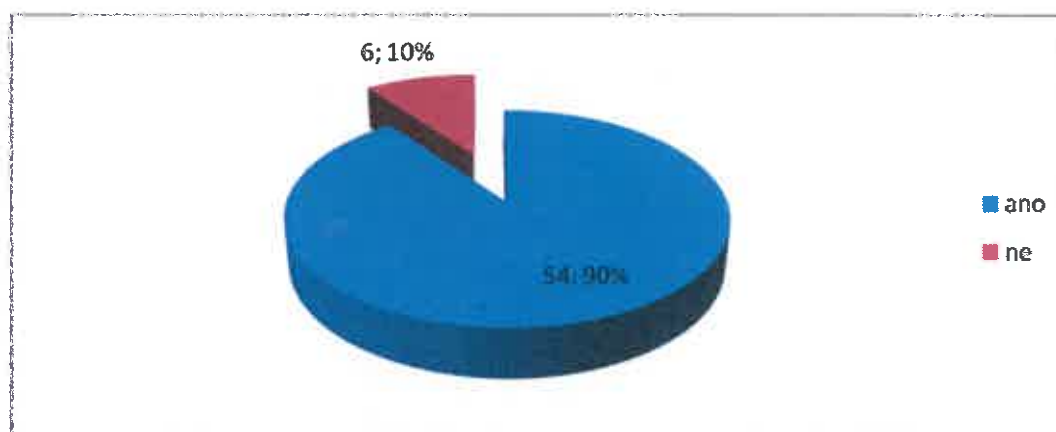
Otázka č. 18 Jste s délkou adaptačního procesu spokojen(a)?



Graf č. 18 prezentuje spokojenost respondentů s délkou adaptačního procesu, všech 60 (100%) je spokojeno. Nespokojen není nikdo.

Z toho vyplývá, že s délkou adaptačního procesu se nemusí pracovat.

Otázka č. 19 Byl Vám po nástupu přidělen školitel?

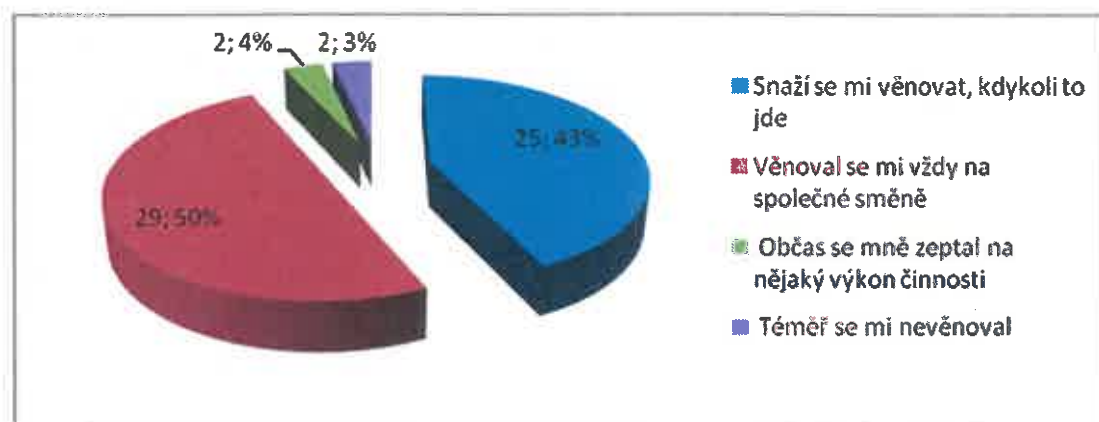


Velmi důležitým bodem v adaptačním procesu je přidělení školitele

novému zaměstnanci. Graf č. 19 znázorňuje odpovědi na otázku právě, zda mu byl po nástupu školitel přidělen. Z celkového počtu respondentů uvedlo 54 (90%), že ano, ale je zde 6 (10%) respondentů, kteří uvedli, že jim školitel přidělen nebyl.

Pravděpodobně se jedná o nelékařský zdravotnický personál, u kterého je stanovení školitele problematické z důvodu směnného provozu. I zde bude hledán způsob pro řešení této situace.

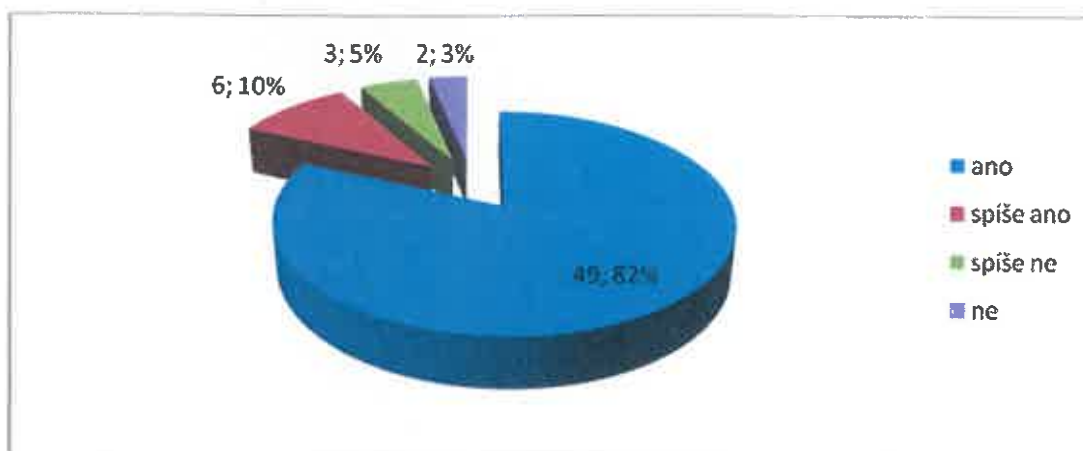
Otázka č. 20 Jak často se Vám školitel během adaptačního procesu věnoval?



Graf č. 20 znázorňuje odpovědi na otázku, jak často se školitel novému zaměstnanci věnoval. Z celkového počtu 60 respondentů 29 (50%) uvedlo, že se jim věnoval vždy na společné směně, 25 (43%) respondentů uvedlo, že se jim snaží věnovat kdykoli to jde, 2 (4%) respondenti uvedli, že se jim občas na něco zeptal a 2 uvedli, že se jim nevěnoval vůbec.

Jak již bylo výše uvedeno, pravděpodobně se jedná o nelékařský zdravotnický personál, u kterého je stanovení školitele problematické z důvodu směnného provozu. Stejně jako u předchozí otázky se bude hledat řešení diskusí s vedoucími pracovníky.

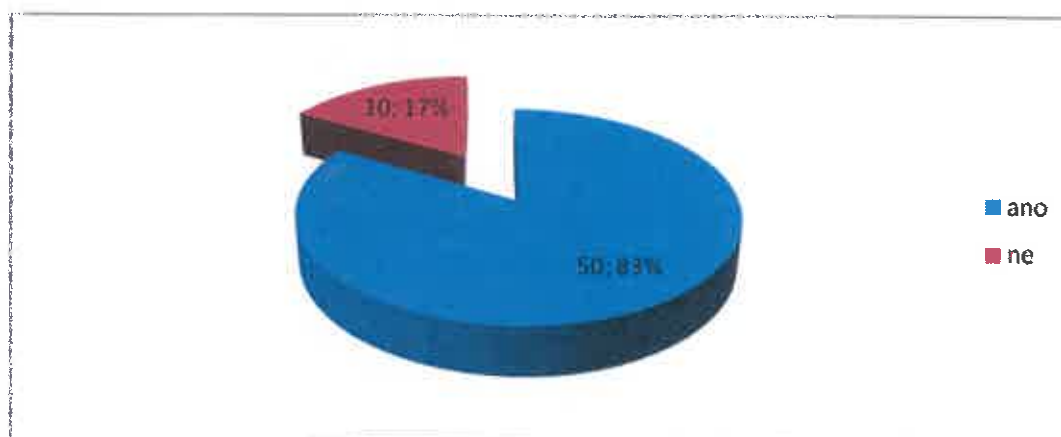
Otázka č. 21 Byl školitel ochoten Vám vysvětlit a ukázat požadované úkony?



Graf č. 21 znázorňuje odpovědi na otázku, zda byl školitel ochoten ukázat a vysvětlit požadované úkony. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že u 49 (82%) by školitel ochoten ukázat a vysvětlit požadované úkony, 6 (10%) uvedlo spíše ano. Možnost spíše ne uvedli 3 (5%) respondenti a možnost ne zvolili 2 (3%) respondenti.

Pravděpodobně se jedná o nelékařský zdravotnický personál, u kterého je stanovení školitele problematické z důvodu směnného provozu. Opět jako u výše uvedených otázek bude hledán prostor pro zlepšení.

Otázka č. 22 Probíhalo průběžné hodnocení Vašeho adaptačního procesu?

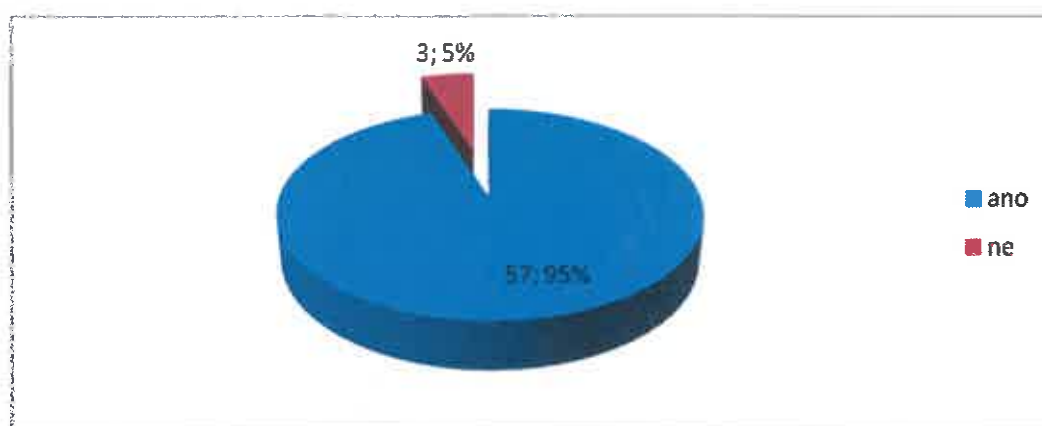


U 50 (83%) respondentů probíhalo průběžné hodnocení adaptačního

procesu, 10 (17%) respondentů uvedlo, že průběžné hodnocení neprobíhalo.

Důvody pravděpodobně stejné, jako u otázek výše a navíc se také jedná o opomenutí nadřízeného pracovníka z důvodu časového vytížení. To bude řešeno na opětovném proškolení vedoucích pracovníků diskusí o hledání společného řešení.

Otázka č. 23 Bylo provedeno závěrečné hodnocení Vašeho adaptačního procesu?

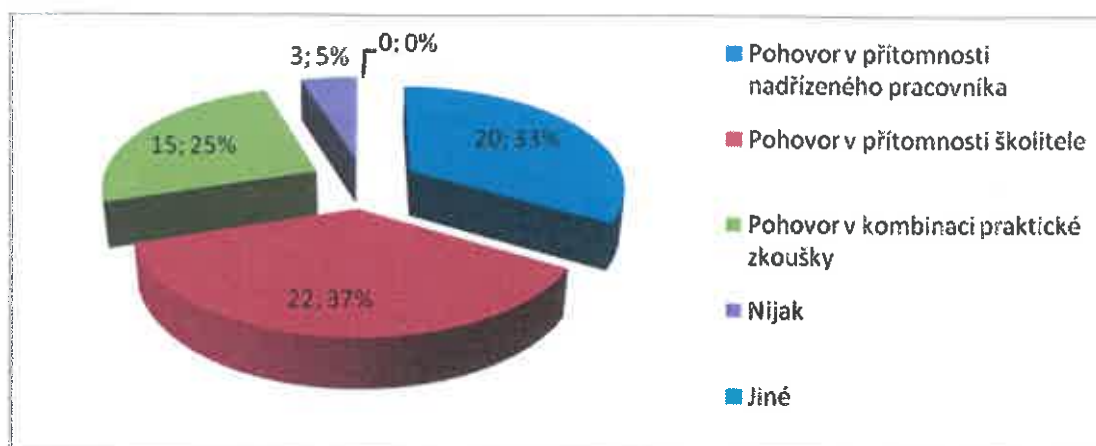


Závěrečné hodnocení adaptačního procesu proběhlo u 57 (95%) respondentů a 3 (5%) respondentů uvedlo, že závěrečné hodnocení nebylo provedeno.

Důvody pravděpodobně stejné, jako u otázek výše a navíc se také jedná o opomenutí nadřízeného pracovníka z důvodu časového vytížení. Řešením bude opětovné proškolení a diskuse k hledání vylepšení.



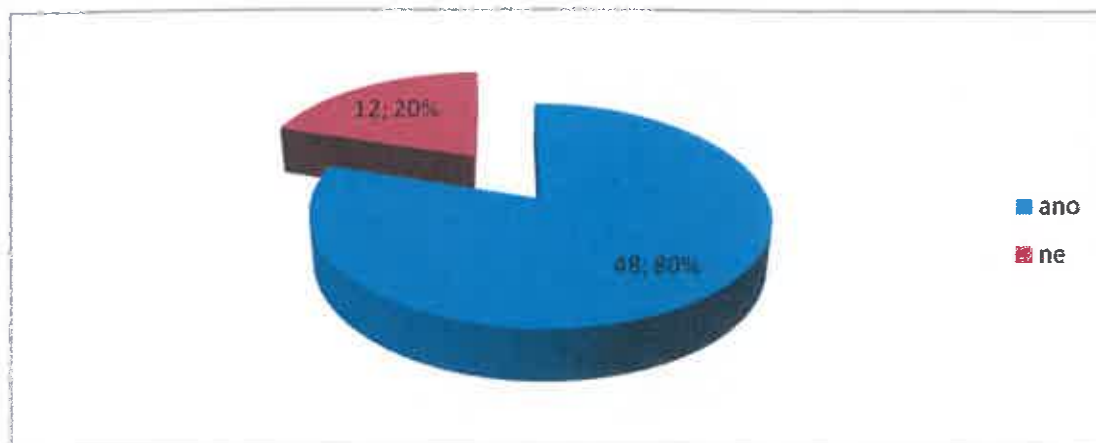
Otázka č. 24 Jakým způsobem byl Váš adaptační proces ukončen?



Adaptační proces by měl být řádně ukončen. Graf č. 24 uvádí způsoby ukončení adaptačního procesu. Z celkového počtu 60 respondentů uvedlo 20 (33%), že ukončení proběhlo formou pohovoru v přítomnosti nadřízeného pracovníka, 22 (37%) respondentů adaptační proces ukončilo pohovorem za přítomnosti školitele. Způsob pohovoru v kombinaci s praktickou zkouškou zvolilo 15 (25%) respondentů. Volbu odpovědí nijak uvedli 3 (5%) respondentů.

Důvody pravděpodobně stejné, jako u otázek výše a navíc se také jedná o opomenutí nadřízeného pracovníka z důvodu časového vytížení. Opětovné proškolení vedoucích pracovníků a diskuse na toto téma by měla v řešení pomoci.

Otázka č. 25 Cítil(a) jste po dobu adaptačního procesu podporu ze strany spolupracovníků?



Graf č. 25 znázorňuje, kolik respondentů cítilo v době adaptačního procesu podporu ze strany spolupracovníků. Z celkového počtu 60 respondentů jich 48 (80%) uvedlo ano, ne pak zvolilo 12 (20%) respondentů.

Pravděpodobné důvody jsou časový stres, možná i syndrom psychického vyhoření a někdy i samotný postoj zaměstnanců. Zde to závidí na vedoucích pracovnících, kteří by měli atmosféru na pracovišti monitorovat a případně napravovat či požádat o pomoc oddělení lidských zdrojů.

### 8.3.2 Interpretace získaných dat z dotazníků

Na základě odevzdaných dotazníků lze konstatovat jako odpověď na dílčí výzkumnou otázku č. 1, že zaměstnanci hodnotí naplánování a samotný průběh adaptačního procesu jako vyhovující, neuvádějí zásadní problémy, ale poukazují na některé nedostatky, které by chtěli vylepšit. Provedená analýza ukázala mírné odchylky od nastaveného adaptačního procesu dle informací vedoucí oddělení lidských zdrojů a zvolených vedoucích pracovníků. Významným pochybením lze uvést fakt, že nejsou všichni noví zaměstnanci dostatečně informováni při nástupu, není jim všem řádně

předána informace o termínu konání schůzky vedení s novými zaměstnanci. Tyto informace bývají velmi potřebné pro snadnější orientaci nového zaměstnance v nemocnici.

Jako odpověď na dílčí výzkumnou otázku č. 2 lze konstatovat, že samotný proces adaptace má určité nedostatky, které pramení zejména ze strany školitelů, kdy nemají dost prostoru pro to, aby se novým zaměstnancům dostatečně věnovali. Také je uvedeno, že se novému zaměstnanci nevěnovali vůbec, dále chybí zpětná vazba, a ne vždy je nastaveno průběžné hodnocení zaměstnanců a dokonce nebylo provedeno ani závěrečné hodnocení. Pro tuto část adaptačního procesu by bylo vhodné nastavit standardizovaný proces.

#### **8.4 Analýza interních dokumentů**

Nejvíce informací o nemocnici a současném stavu adaptačního procesu bylo získáno analýzou vnitřních dokumentů, ke kterým byl povolen vedením nemocnice přístup. Jednalo se zejména o Směrnici 2\_S\_02\_2014 Adaptační proces zaměstnanců, Směrnice 2\_S\_01\_2014 Personální práce (příloha č. 8), Zpráva o činnosti za rok 2015, etické kodexy zaměstnanců (příloha č. 9, 10, 11), obsahy a harmonogramy pro organizaci vstupního školení a nastavení školení pomocí e-learningových kurzů. Kurzy formou e-learningu jsou rozděleny do čtyř kategorií - všeobecné, lékař, nelékař, HTS. Splnění kurzu je nastaveno na úspěšnost 70%. Nejsou zde instrukce, jak test absolvovat, kolik je stanoveno pokusů a není stanovena maximální možná doba pro absolvování testu.

Interní dokumenty popisují, jak by procesy v rámci adaptace měly vypadat a k jakým výsledkům by měly vést. Analýza umožnila najít odpověď na dílčí výzkumnou otázku, jak koresponduje nastavený proces

adaptace s realitou. V rámci analýzy těchto dokumentů bylo zaměření zejména na to, zda samotný průběh adaptačního procesu, který je formálně nastaven v dokumentech, je shodný se skutečným průběhem a popisem průběhu zaměstnanci.

V prostudovaných interních dokumentech vztahujících se k zaměstnání v nemocnici a k samotnému adaptačnímu procesu bylo nalezeno formální nastavení procesu adaptace, ale nebyla nalezena žádná zmínka o postupu v oblasti sociální adaptace. Prostor pro rozvoj sociální adaptace a vzájemné interakce mezi zaměstnanci je po nástupu do nemocnice velmi důležitý. Tato oblast je však v dokumentaci opomíjena, je zde pouze zmínka o představení nového zaměstnance kolegům na pracovišti.

Přístup nemocnice k adaptaci na organizační kulturu je velmi slabý a vedoucí zaměstnanci předpokládají, že si nový zaměstnanec sám vypořádá, jak to na pracovišti, či v nemocnici funguje a přizpůsobí se. Samotná organizační kultura není v interních dokumentech uvedena. Nemocnice v rámci organizační kultury realizuje pro své zaměstnance celonemocniční akce. Kromě těchto celonemocničních akcí jsem zaznamenala informace, že si některá oddělení organizují vlastní neformální akce.

Uvedené interní dokumenty jsou přílohou diplomové práce.

## **8.5 Limity provedeného výzkumného šetření**

K limitům provedeného výzkumu v této diplomové práci patří zejména osoba výzkumníka, nemožnost generalizace výsledků a malá variabilita odpovědí.

Osoba výzkumníka může ovlivnit odpovědi respondentů při rozhovorech, může dojít ke změně v odpovědi z důvodu přikrášlení na to, co

chce výzkumník slyšet. Odpověď může být rovněž ovlivněna skutečností, že je osoba výzkumníka vedoucím zaměstnancem oddělení zabývajícím se adaptačním procesem. Na každého může tato skutečnost působit jinak. I přes zajištění anonymity může být obava z vyjádření vlastního názoru.

Dalším limitem je nemožnost generalizace výsledků, jelikož výsledek výzkumu nelze použít na jiné zaměstnance nemocnice, kteří nebyli účastníky adaptačního procesu a výsledky lze použít pouze na konkrétní skupinu v konkrétním časovém úseku.

Jako další limit lze vnímat malou variabilitu odpovědí, kdy při krátké odpovědi ano/ne nelze rozeznat závažnost záporné odpovědi. Malá variabilita odpovědi se mohla projevit i u otázky, zda obdrželi všechny informace před nástupem, kdy v odpovědi mohlo jít pouze o jejich subjektivní názor.

Autorka bude s výsledky dále pracovat a dané limity zahrne do úprav výzkumného šetření, které by chtěla zahrnout jako standardní nástroj hodnocení adaptačního procesu

## **9 SHRNU TÍ A NÁVRHY DOPORUČENÍ NA OPTIMALIZACI ADAPTAČNÍHO PROCESU V NEMOCNICI VE FRÝDKU-MÍSTKU, P.O.**

V této kapitole jsou shrnuty výsledky z provedeného výzkumného šetření a z toho vyplývající odpovědi na cílové otázky a návrhy doporučení na optimalizaci adaptačního procesu.

### **9.1 Shrnutí ve vztahu k cílovým otázkám**

**DVO 1: Jaký názor mají zaměstnanci na jednotlivé části v rámci procesu adaptace a průběh adaptačního procesu?**

Zaměstnanci hodnotí nastavení adaptačního procesu a jeho průběh vcelku kladně. Den určený pro školení je pro nastupující zaměstnance dost hektický, je zde naplánované velké množství školení a také získávají velké množství informací, se kterými mohou mít někteří problémy. Tato absolvovaná školení a e-learningové kurzy hodnotili jako přínosné. Samotné zapracování a přizpůsobení se novému pracovnímu prostředí je vnímáno zaměstnanci jako dlouhodobý proces. Jako problém spíš vnímali, že na samotný proces zapracování nemají dostatek času, že jsou zapojení mezi ostatní kolegy v krátkém čase po nástupu a je tlak na to, aby výkon pracovních činností v plné míře vykonávali co nejdříve a poukazují také na nepředání informací o adaptačním procesu.

**DVO 2: Jaký názor mají zaměstnanci na roli školitele v adaptačním procesu?**

Zaměstnanci zde poukázali na absenci průběžného hodnocení adaptačního procesu a nedostatek času školitele.

**DVO 3: Jaký názor mají vedoucí zaměstnanci na zapojení sebe jako**

### **školitele do adaptačního procesu?**

Vedoucí zaměstnanci poukazují na časový problém a částečně na problém komunikace.

#### **DVO 4: Jaký názor mají vedoucí zaměstnanci na nastavený adaptační proces?**

Vedoucí zaměstnanci hodnotí adaptační proces jako potřebný, ale uvítali by z důvodu nedostatku času úpravu jeho současného nastavení, například rozšířením e-learningu. Nedostatkem času zdůvodňují rovněž absenci průběžného hodnocení.

#### **DVO 5: Jaký názor na sociální adaptaci nových zaměstnanců mají vedoucí pracovníci?**

Jako velký problém je vnímáno obtížné zapojení do kolektivu a opomenutí nastavení standardu v oblasti sociální adaptace. Prostudováním dostupné dokumentace a rovněž z rozhovorů s vedoucími zaměstnanci vyplývá, že vedoucí pracovníci nemají dostatečné množství informací o adaptačním procesu a jeho důležitosti, bývá mnohdy podceňován a je na zaměstnanci jak se včlení do kolektivu a zapojí do pracovního procesu. Oblast sociální adaptace je opomíjena.

## **9.1 Doporučení**

Na základě zhodnocení výsledků z provedeného výzkumu se nabízí několik doporučení pro optimalizaci adaptačního procesu:

- Základní informace o nemocnici pro nové zaměstnance – doplnit o informace firemní kultury, jaké jsou znaky, jak by se měli zaměstnanci chovat ke klientům a pacientům nemocnice.
- V rámci zavedeného e-learningu nejsou plně využity možnosti, které tento systém umožňuje – doporučuje se proto dopracování a rozšíření o

školení z individuálního plánu pro zdravotnické pracovníky a to z části II. Všeobecná část. Toto využití ušetří čas školiteli, který ušetřený čas může novému zaměstnanci věnovat v praktické části.

➤ Nastavit standardizovaný plán průběhu adaptačního procesu s jasným určením postupů, průběžného hodnocení, poskytování zpětné vazby a závěrečného vyhodnocení adaptačního procesu. Tento plán projít detailně s novým zaměstnancem co nejdříve po nástupu na pracoviště.

➤ Školení vedoucích zaměstnanců na vedení adaptačního procesu včetně diskuse k hledání zlepšení.

➤ Pro eliminaci opomenutí seznámení s délkou adaptačního procesu přidat směrnici o adaptaci do e-learningového vzdělávání.

➤ Zavést systém pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců s procesem adaptace například formou dotazníku pro zaměstnance, který by se zaměřil na spokojenost zaměstnanců s celkovým průběhem adaptačního procesu a s přístupem nadřízeného pracovníka a školitele v průběhu adaptačního procesu – dotazník předávat zaměstnancům v rámci závěrečného hodnocení adaptačního procesu. Dotazník by měl být upraven v návaznosti na vyhodnocování dotazníkového šetření v této diplomové práci a identifikaci nedostatků tohoto šetření - více možností (variabilnější) odpovědi, přesněji formulované dotazy.

➤ Pro zvýšení sociální adaptace zaměstnanců přidělit každému novému zaměstnanci navíc ještě jednoho kolegu, který bude v roli Průvodce – jeho úlohou bude vést s adaptovaným neformální rozhovory, ověřovat, jak je spokojen s firemní kulturou, jak se mu daří budovat vztahy v týmu, co ho trápí, hovořili by s nimi o neformálních akcích – oslavy svátků, narozenin, firemní akce atd. Výhodou je, že tento Průvodce nebude ani nadřízený, ani školitel, je tedy předpoklad, že bude komunikace otevřená. Pro tuto pozici



Průvodce by byl v Nemocnici vytvořen praktický manuál s návodem, jak a čím má svému adaptovanému pomáhat.

## ZÁVĚR

Tématem diplomové práce byl adaptační proces zaměstnanců Nemocnice ve Frýdku-Místku, p.o.. Cílem práce bylo popsat a analyzovat současný stav a průběh adaptačního procesu v nemocnici. Jak jej hodnotí zaměstnanci a vedoucí zaměstnanci, zda jim současné nastavení vyhovuje. Práce má teoreticko-empirický charakter. Teoretická část byla zaměřena na představení adaptačního procesu, jeho oblasti, cíle, fáze, nástroje a metody, hodnocení a důsledky. Empirická část byla zaměřena na výzkumné šetření a výsledkem byl návrh doporučení na optimalizaci adaptačního procesu.

Pro zjištění odpovědi na cíl práce byl zvolen kvantitativní výzkum pomocí dotazníků se zaměřením na zaměstnance s ukončeným adaptačním procesem v nedávné době a zaměstnance v probíhajícím adaptačním procesu. Doplněn byl kvalitativním výzkumem pomocí polostrukturovaných rozhovorů se zaměřením na vedoucí pracovníky a analýzu interních dokumentů. Zaměstnanci hodnotili současné nastavení adaptačního procesu jako uspokojivé, jako problém uváděli možný nedostatek času na zapracování, částečně také nedostatek času školitele a nepředávání informací. Vedoucí pracovníci hodnotili nastavený proces jako dostačující, ale rovněž pocítují nedostatek času a nesprávně nastavenou oblast sociální adaptace.

Pro optimalizaci adaptačního procesu se nabízí několik doporučení, které byly předloženy jako návrhy k nastavení procesu při zpracování aktualizace směrnice o adaptačním procesu pro Nemocnici ve Frýdku-Místku.

## Použité zdroje a literatura

Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. 409 s. ISBN 978-80-247-0469-2

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Bedrnová, E., Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. 519 s. ISBN 80-7175-010-7.

Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

Dvořáková, Z. et al. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H Beck. 486 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

Dvořáková, Z. et al. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

Femppel, K., Zander, E. (2008). *Praxis der Personalführung. Was Sie tun und lassen sollten*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag. 168 s. ISBN 978-3-423-50841-4.

Foot, M., Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

Jäger, R. (2004). *Kompetent führen in Zeiten des Wandels*. Weinheim: Beltz Verlag. 222 s. ISBN 3-407-36121-1

Janečková, H., Hnilicová, H. *Úvod do veřejného zdravotnictví*. 1. vydání. Praha: Portál, 2009. 296 s.. ISBN 978-80-7367-592-9.

Keller, Jan. (2012). *Úvod do sociologie*. Praha: Sociologické nakladatelství. 204 s. ISBN 978-80-7419-102-2.

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada Publishing, a.s. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

Koubek, J. (2005). *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. Praha:

Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Lukášová, R., Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

Mayerová, M. (1994). *Psychologické aspekty personálního managementu*. Plzeň: Západočeská univerzita. 170 s. ISBN 8070821736.

Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

Nakonečný, M. (2009). *Sociální psychologie*. 2. rozšířené a přepracované vydání. Praha: Academia. 399 s. ISBN 978-80-200-1679-9.

Nový, I., Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. Manažer. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.

Palán, Z. (2002). *Výkladový slovník. Lidské zdroje*. Praha: Academia. 282 s. ISBN 80-200-0950-7.

Pitra, Z. (2007). *Základy managementu*. Praha: Professional Publishing. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.

Robins, S. P., Coulter, M., (2004). *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s. 600 s. ISBN 80-24704-95-1.

Robbins, S. P., Coulter, M. (2009). *Management*. New Jersey: Pearson Education. 565 s. ISBN-13 978-0-13-209071-1.

Rymeš, M. (1985). *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda. 120 s. ISBN 10.00

Sillamy, N. (2001). *Psychologický slovník*. 1. české vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 246 s. ISBN 80-244-0249-1.

Stýblo, J. (2008). *Management a lidé ve firmě*. Praha: EUPERESS Vysoká škola finanční a správní. 99 s. ISBN 978-80-86754-98-7.

Stýblo, J. (2008). *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2

Šikýř, M. (2014). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s. Manažer. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

Špalková, D. (2004). *Personální management*. Brno: Masarykova univerzita. 120 s. ISBN 80-210-3502-1.

Štikar, J. a kol. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Univerzita Karlova. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

Ulrich, D., Younger, J., Brocbank, W., Ulrich, M. (2012). *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem. Šest kompetencí pro HR budoucnost*. Praha: Grada Publishing, a.s. 302 s. ISBN 978-80-247-5090-3.

Urban, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

Vévoda, J. (2013). *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada Publishing, a.s. 160 s. ISBN 978-80-247-4732-3

Zítková, M., Pokorná, A., Mičudová, E. (2015). *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada Publishing, a.s. 168 s. ISBN 978-80-247-5094-1.

Spojená akreditační komise, o. p. s. (2013). *Akreditační standardy pro nemocnice*. SAK, o. p. s. společně s nakladatelstvím TIGIS, spol. s r. o. 172 s. ISBN 978-80-87323-04-05.

VYHLÁŠKA č. 55/2011 Vyhláška o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků

Internetové zdroje:

*Zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta*

Dostupné na internetu: <https://zakonyprolidi.cz/cs/2004-95>

*Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotnického povolání*

Dostupné na internetu: <https://zakonyprolidi.cz/cs/2004-96>

*ZÁKON č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.*

Dostupné na internetu: <https://zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

*Zdraví 2020, Národní strategie ochrany a podpory zdraví a prevence nemocí  
Akční plán č. 10: Vzdělávání zdravotnických pracovníků a) Lékařští zdravotničtí pracovníci*

Dostupné na internetu: [http://www.mzcr.cz/Admin/\\_upload/files/5/akční plány-přílohy/AP10 a\\_lekari\\_rev AVu.pdf](http://www.mzcr.cz/Admin/_upload/files/5/akční_plány-přílohy/AP10_a_lekari_rev_AVu.pdf)

*Metodický pokyn k realizaci a ukončení adaptačního procesu pro nelékařské zdravotnické pracovníky, č.j. 18537/2009. [online]. 29.7.2009. [cit. 2010-03-14].*

Dostupné na internetu: [http://www.mzcr.cz/Odbornik/dokumenty/metodicky-pokyn-k-realizaci-a-ukonceni-adaptacniho-procesu-pro-nelekarske-zdravotnicke-pracovniky\\_2340\\_930\\_3.html](http://www.mzcr.cz/Odbornik/dokumenty/metodicky-pokyn-k-realizaci-a-ukonceni-adaptacniho-procesu-pro-nelekarske-zdravotnicke-pracovniky_2340_930_3.html).

*Zpráva o činnosti příspěvkové organizace za rok 2015, Nemocnice ve Frýdku-Místku, p.o.*

Dostupné na internetu: <http://www.nemfm.cz/o-nemocnici/zprava-o-cinnosti-po/>

<https://www.nemfm.cz/>

## Seznam obrázků

1. Typické důsledky způsobu prezentace práce a pracovního místa během získávání pracovníků
2. Schéma propojení teoretických konceptů s DVO

## Seznam příloh

1. Otázky k rozhovorům s vedoucími zaměstnanci
2. Přepis rozhovorů
  - 2.1 Vyhodnocení otázek – shrnutí odpovědí respondentů k dílčím výzkumným otázkám
3. Dotazník pro zaměstnance
4. Žádost o povolení výzkumného šetření v Nemocnici ve Frýdku-Místku, p.o.
5. Základní informace o nemocnici
6. Metodický pokyn k realizaci a ukončení adaptačního procesu pro nelékařské zdravotnické pracovníky
7. Směrnice 2\_S\_02\_2014 Adaptační proces zaměstnanců
  - 7.1 Formulář plánu adaptačního procesu zdravotnických pracovníků
  - 7.2 Formulář plánu adaptačního procesu zaměstnanců HTS
  - 7.3 Formulář plánu adaptačního procesu stážisty, studenta, osoby na základě jiného smluvního vztahu
8. Směrnice 2\_S\_01\_2014 Personální práce
  - 8.1 Vzor popisu pracovní funkce
9. Etický kodex – lékař
10. Etický kodex – NLZP
11. Etický kodex – zaměstnanec HTS



## Otázky k rozhovorům s vedoucími zaměstnanci

1. Jak dlouho pracujete v nemocnici? Kolik let ve vedoucí pozici?
2. Jak na vašem oddělení probíhá zapracování – adaptační proces nových pracovníků?
3. Jak a kým jsou noví zaměstnanci informováni o svých pracovních povinnostech?
4. Bývá dána novému zaměstnanci možnost sdělit jeho pocity a postřehy v souvislosti s možnými problémy v řešení pracovních úkolů?
5. Zaměřoval/a jste se na postupné zvyšování pracovního zatížení nového zaměstnance nebo jste očekával plnou pracovní výkonnost již od prvních týdnů?
6. Poskytoval/a jste nováčkovi zpětnou vazbu s ohledem na jeho výkon a zvládnutí zadaných úkolů?
7. Udržoval/a jste s novým zaměstnancem dostatečný kontakt a vyjadřoval/a mu podporu ve zdolávání případných obtíží? Jak často se věnujete novému zaměstnanci?
8. V jakých intervalech provádíte průběžné hodnocení adaptačního procesu?
9. Jste spokojen/a s nastavením adaptačního procesu? Máte nějaké návrhy na změnu?
10. Do jaké míry je kladen důraz na sociální adaptaci zaměstnanců ze strany subjektů adaptačního procesu?

## Přepis rozhovorů

### Respondent č. 1

Otázka č. 1: Jak dlouho pracujete v nemocnici? Kolik let ve vedoucí pozici?

R1: *Celkem mám odpracováno 22 let, v této nemocnici pracuji již 17 let, z toho 15 let na vedoucí pozici.*

Otázka č. 2: Jak na vašem oddělení probíhá zapracování – adaptační proces nových pracovníků?

R1: *Adaptačním procesem procházejí všichni noví zaměstnanci, ať už jsou to absolventi, nebo přicházející odjinud, nebo ženy, které se nám vrací po mateřské nebo rodičovské dovolené. Po nástupu na oddělení absolvuji s novým zaměstnancem pohovor, ve kterém mu představím oddělení, jeho kolegy a dám mu informace, jak bude adaptační proces probíhat a jak dlouho bude trvat. Školitelem jsem obvykle já, jsme malé oddělení, tak si nové zaměstnance obvykle беру na starost. Adaptační proces je zaznamenáván do formuláře, který obsahuje soubor požadavků na školení a odbornou praxi. Ten obdrží při nástupu a splnění pak potvrzuje určený školitel, u nás na oddělení to jsem kromě některých školení já.*

Otázka č. 3: Jak a kým jsou noví zaměstnanci informováni o svých pracovních povinnostech?

R1: *S náplní pracovních činností, které bude vykonávat, jej seznamuji při prvotním pohovoru při příchodu na pracoviště.*

Otázka č. 4: Bývá dána novému zaměstnanci možnost sdělit jeho pocity a postřehy v souvislosti s možnými problémy v řešení pracovních úkolů?

R1: *Tak snažím se být vstřícná a vyslechnu každého ze svých podřízených, snažím se poznat i osobnost nového zaměstnance. Víím, že práce u nás na oddělení je náročná a беру jako nutnost se každému novému zaměstnanci věnovat.*

Otázka č. 5: Zaměřoval/a jste se na postupné zvyšování pracovního zatížení nového zaměstnance nebo jste očekával plnou pracovní výkonnost již od prvních týdnů?

R1: *Je rozdíl určitě v tom, když na oddělení nastoupí zaměstnanec s praxí a když nastoupí čerstvý absolvent po škole. Pokud jde o sestru s praxí, pak se můžu zaměřit a požadovat po ní, aby se zapracovala rychleji a její pracovní výkon vyžadují vyšší. U absolventky je to složitější, ne vždy přichází kvalitně připravena a o to je pak samotné zapracování složitější.*

Otázka č. 6: Poskytoval/a jste nováčkovi zpětnou vazbu s ohledem na jeho výkon a zvládání zadaných úkolů?

R1: *Je to nutností, aby se dostal do režimu, který je na oddělení nastaven. Někdy se jedná o upozornění na zrychlení tempa, není prostor pro diskusi a špatně odvedenou práci. Chyba může znamenat ohrožení pacienta. A to si nemůžeme dovolit.*

## Příloha č. 2

Otázka č. 7: Udržoval/a jste s novým zaměstnancem dostatečný kontakt a vyjadřoval/a mu podporu ve zdolávání případných obtíží? Jak často se věnujete novému zaměstnanci?

R1: *Začnu možná tou druhou částí a to, jak často se mu věnuji. Snažím se vždy jej mít na dohled, když máme společnou směnu, tady mám prostor pro zaučení největší. Když jsme na jiných směnách, obvykle pověřím některou ze zkušených kolegyní, aby na něj dohlídli. A myslím, že tím i tak trochu odpovídám na první část otázky, kontakt udržuji a jsem mu radou vždy nápomocná.*

Doplňující otázka: A může tedy za Vámi kdykoliv přijít sám, nebo je to pouze o tom, že když udělá chybu nebo nezvládá svou práci, tak ho na chybu upozorníte?

R1: *Může za mnou i přijít, nebo se může zeptat kolegů, kteří s ním jsou na pracovišti, určitě mu rádi pomohou. Někdy mohou být kolegyně sice nervózní a nevrlé, je to prostě o lidech a nejsou moc nadšené, že musí pořád něco vysvětlovat, ale většinou jsou ochotné.*

Otázka č. 8: V jakých intervalech provádíte průběžné hodnocení adaptačního procesu?

R1: *Pravidelně jednou za 2 - 3 měsíce probíhá pohovor, kde jednak se kontroluje dokumentace procesu adaptace a také má prostor nový pracovník k vyjádření se a případně řešit nějaký problém.*

Otázka č. 9: Jste spokojen/a s nastavením adaptačního procesu? Máte nějaké návrhy na změnu?

R1: *Myslím si, že tím, že je práce na oddělení náročná, je stresová, času moc na nové kolegy nemáme, že by možná stálo za to odbourat některé části z plánu adaptace, které jsou teď na proškolení nás školitelů ústně a zahrnout je do školení formou e-learningu. Tím by se určitě ušetřil čas, který bychom novým zaměstnancům mohli věnovat pro zácvik konkrétních výkonů.*

Otázka č. 10: Do jaké míry je kladen důraz na sociální adaptaci zaměstnanců ze strany subjektů adaptačního procesu?

R1: *Je velkou nevýhodou, že nastupuje velký počet nových lidí, ne každý tlak, který je ve zdravotnictví unese, nebo se střídají zaměstnanci z důvodu odchodů do důchodu nebo na mateřskou. Je sice každý nový člověk představen všem na oddělení, ale to je nedostačující, chtělo by to nějaké společné akce, kde by se více poznali. Toto se podaří realizovat tak 1 maximálně 2 krát do roka. Každý má svých starostí až nad hlavu a už nějak nemá zájem.*

## Respondent č. 2

Otázka č. 1: Jak dlouho pracujete v nemocnici? Kolik let ve vedoucí pozici?

R2: *Celkem mám odpracováno 29 let, v této nemocnici pracuji celou dobu, na vedoucí pozici jsem nastoupila po odchodu mé nadřízené do důchodu a je to už 19 let.*

Otázka č. 2: Jak na vašem oddělení probíhá zapracování – adaptační proces nových pracovníků?

R2: *Do adaptačního procesu jsou zařazeni všichni noví nebo stávající zaměstnanci třeba po rodičovské, kteří nastoupí na oddělení. Dostanou plán adaptace a podle toho plní, co je nastaveno. Školitelem bývám já nebo pověřený lékař s patřičnou kvalifikací.*

Otázka č. 3: Jak a kým jsou noví zaměstnanci informováni o svých pracovních povinnostech?

R2: *S náplní pracovních činností jej seznamuji při pohovoru při příchodu na pracoviště. Stanovím jim, kde budou začínat, jaké budou absolvovat „kolečko“ po oddělení, aby byli schopni pracovat kdekoliv samostatně.*

Otázka č. 4: Bývá dána novému zaměstnanci možnost sdělit jeho pocity a postřehy v souvislosti s možnými problémy v řešení pracovních úkolů?

R2: *Prostor jim určitě dávám, může upozornit na některé činnosti, které se mu zdají zbytečné nebo nedostatečné. Někdy je to však složité, každý vnímáme problém trochu jinak a zvláště u lékařů, kteří přicházejí z jiných pracovišť, může dojít k rozdílnému popisu.*

Otázka č. 5: Zaměřoval/a jste se na postupné zvyšování pracovního zatížení nového zaměstnance nebo jste očekával plnou pracovní výkonnost již od prvních týdnů?

R2: *Jinak to ani nejde, musí docházet k postupné zátěži, podle toho jak je nový pracovník schopný, co dokáže a jak rychle pojmout. Opět je zde samozřejmě rozdíl, jestli jde o člověka s praxí, se zkušenostmi, bývá to někdy rychlejší tempo zvyšování, u absolventů je potřeba zvolit postupné a někdy i mírnější tempo.*

Otázka č. 6: Poskytoval/a jste nováčkovi zpětnou vazbu s ohledem na jeho výkon a zvládnutí zadaných úkolů?

R2: *Ano, jinak to ani nejde. Musí se naučit správné postupy.*

Otázka č. 7: Udržoval/a jste s novým zaměstnancem dostatečný kontakt a vyjadřoval/a mu podporu ve zdolávání případných obtíží? Jak často se věnujete novému zaměstnanci?

R2: *Kontakt udržuji každou možnou chvíli, nebo se o to aspoň snažím, ale bohužel tím, že nejsem pouze na jednom pracovišti v rámci oddělení, tak to ne vždy lze realizovat. Ale jak jsem již uvedl v předchozí odpovědi, jsem to já nebo pověřený lékař, který se novému kolegovi věnuje. Pokud má nějaké potíže, může se na mně nebo zkušenějšího kolegu obrátit.*

Otázka č. 8: V jakých intervalech provádíte průběžné hodnocení adaptačního procesu?

R2: *Tak adaptační proces celkově trvá zhruba půl roku, a v té době se snažím uskutečnit dva pohovory pro hodnocení.*

*R2: Celkem mám odpracováno 29 let, v této nemocnici pracuji celou dobu, na vedoucí pozici jsem nastoupila po odchodu mé nadřízené do důchodu a je to už 19 let.*

Otázka č. 2: Jak na vašem oddělení probíhá zapracování – adaptační proces nových pracovníků?

*R2: Do adaptačního procesu jsou zařazeni všichni noví nebo stávající zaměstnanci třeba po rodičovské, kteří nastoupí na oddělení. Dostanou plán adaptace a podle toho plní, co je nastaveno. Školitelem bývám já nebo pověřený lékař s patřičnou kvalifikací.*

Otázka č. 3: Jak a kým jsou noví zaměstnanci informováni o svých pracovních povinnostech?

*R2: S náplní pracovních činností jej seznamuji při pohovoru při příchodu na pracoviště. Stanovím jim, kde budou začínat, jaké budou absolvovat „kolečko“ po oddělení, aby byli schopni pracovat kdekoliv samostatně.*

Otázka č. 4: Bývá dána novému zaměstnanci možnost sdělit jeho pocity a postřehy v souvislosti s možnými problémy v řešení pracovních úkolů?

*R2: Prostor jim určitě dávám, může upozornit na některé činnosti, které se mu zdají zbytečné nebo nedostatečné. Někdy je to však složité, každý vnímáme problém trochu jinak a zvláště u lékařů, kteří přicházejí z jiných pracovišť, může dojít k rozdílnému popisu.*

Otázka č. 5: Zaměřoval/a jste se na postupné zvyšování pracovního zatížení nového zaměstnance nebo jste očekával plnou pracovní výkonnost již od prvních týdnů?

*R2: Jinak to ani nejde, musí docházet k postupné zátěži, podle toho jak je nový pracovník schopný, co dokáže a jak rychle pojmout. Opět je zde samozřejmě rozdíl, jestli jde o člověka s praxí, se zkušenostmi, bývá to někdy rychlejší tempo zvyšování, u absolventů je potřeba zvolit postupné a někdy i mírnější tempo.*

Otázka č. 6: Poskytoval/a jste nováčkovi zpětnou vazbu s ohledem na jeho výkon a zvládnutí zadaných úkolů?

*R2: Ano, jinak to ani nejde. Musí se naučit správné postupy.*

Otázka č. 7: Udržoval/a jste s novým zaměstnancem dostatečný kontakt a vyjadřoval/a mu podporu ve zdolávání případných obtíží? Jak často se věnujete novému zaměstnanci?

*R2: Kontakt udržuji každou možnou chvíli, nebo se o to aspoň snažím, ale bohužel tím, že nejsem pouze na jednom pracovišti v rámci oddělení, tak to ne vždy lze realizovat. Ale jak jsem již uvedl v předchozí odpovědi, jsem to já nebo pověřený lékař, který se novému kolegovi věnuje. Pokud má nějaké potíže, může se na mně nebo zkušenějšího kolegu obrátit.*

Otázka č. 8: V jakých intervalech provádíte průběžné hodnocení adaptačního procesu?

*R2: Tak adaptační proces celkově trvá zhruba půl roku, a v té době se snažím uskutečnit dva pohovory pro hodnocení.*

Otázka č. 9: Jste spokojen/a s nastavením adaptačního procesu? Máte nějaké návrhy na změnu?

R2: *Ani ne, chápu, že to musí být a proto se snažím, aby vše proběhlo v pořádku.*

Otázka č. 10: Do jaké míry je kladen důraz na sociální adaptaci zaměstnanců ze strany subjektů adaptačního procesu?

R2: *Bohužel na oddělení nevládnou úplně idylické vztahy, ale na druhou stranu nedochází k interpersonálním konfliktům. Kolegové se navzájem respektují, ale ve volných chvílích se nevyhledávají.*

### Respondent č. 3

Otázka č. 1: Jak dlouho pracujete v nemocnici? Kolik let ve vedoucí pozici?

R3: *V pracovním procesu jsem 8 let, v nemocnici pracuji po celou dobu, nastoupila jsem hned po škole, na vedoucí pozici jsem 5 let.*

Otázka č. 2: Jak na vašem oddělení probíhá zapracování – adaptační proces nových pracovníků?

R3: *Na našem úseku probíhá adaptační proces v rámci zkušební doby, nový zaměstnanec pracuje pod dohledem určeného zkušeného zaměstnance a ten mi podává informace o průběhu. V den nástupu bývá představen kolegům na pracovišti, je seznámen s náplní práce, pracovními postupy a celkovým nastavením firemní kultury v nemocnici.*

Otázka č. 3: Jak a kým jsou noví zaměstnanci informováni o svých pracovních povinnostech?

R3: *S náplní pracovních činností nového zaměstnance seznamuje určený školitel.*

Otázka č. 4: Bývá dána novému zaměstnanci možnost sdělit jeho pocity a postřehy v souvislosti s možnými problémy v řešení pracovních úkolů?

R3: *Nebráníme se tomu ani já a ani školitel, snažíme se mu pomoci, když si s něčím neví rady, přece jenom je toho dost, co musí pojmout a někdy se může stát, že cítí potřebu to říct, pak hledáme společně řešení.*

Otázka č. 5: Zaměřoval/a jste se na postupné zvyšování pracovního zatížení nového zaměstnance nebo jste očekával plnou pracovní výkonnost již od prvních týdnů?

R3: *Spíše je to o tom postupném, jak už jsem uvedla v předchozí odpovědi, je toho hodně co musí vstřebat, tak mu raději dáváme prostor a dávkuje mu povinnosti postupně (pronesla s úsměvem).*

Otázka č. 6: Poskytoval/a jste nováčkovi zpětnou vazbu s ohledem na jeho výkon a zvládnání zadaných úkolů?

R3: *Považuji zpětnou vazbu za důležitou, takže ano, školitel poskytuje zpětnou vazbu.*

Otázka č. 7: Udržoval/a jste s novým zaměstnancem dostatečný kontakt a vyjadřoval/a mu podporu ve zdolávání případných obtíží? Jak často se věnujete novému zaměstnanci?

R3: *Novému zaměstnanci se věnuje určený zkušený kolega, s ním je v kontaktu dá se říct denně a řeší s ním případné obtíže. Ale samozřejmě může přijít i za mnou.*

Otázka č. 8: V jakých intervalech provádíte průběžné hodnocení adaptačního procesu?

R3: *Během těch tří měsíců je to zhruba v polovině, tedy jednou.*

Otázka č. 9: Jste spokojen/a s nastavením adaptačního procesu? Máte nějaké návrhy na změnu?

R3: *Asi by stálo za to popřemýšlet na formě e-learningu a možná ji více využívat. Ubude tím čas věnovaný teoretickým informacím a ten se bude moct použít pro praktický nácvik.*

Otázka č. 10: Do jaké míry je kladen důraz na sociální adaptaci zaměstnanců ze strany subjektů adaptačního procesu?

R3: *To pokulhává, sice je nový kolega představen na oddělení, ale už tam není žádný další sociální kontakt na ostatní pracoviště. Naše oddělení se setkává mimo práci, máme nějaké aktivity, ale možná by to chtělo více společných nemocničních akcí.*

#### Respondent č. 4

Otázka č. 1: Jak dlouho pracujete v nemocnici? Kolik let ve vedoucí pozici?

R4: *V nemocnici pracuji vlastně hned po škole, jsem zde spokojená, je to už 16 let a na vedoucí pozici jsem 9 let.*

Otázka č. 2: Jak na vašem oddělení probíhá zapracování – adaptační proces nových pracovníků?

R4: *Hlavní odpovědnost za adaptační proces má vrchní sestra oddělení a procházejí jím všichni noví zaměstnanci. Vlastní realizaci má pak na starosti staniční sestra, která se také částečně podílí i jako školitel, nového zaměstnance přiděluje jiné zkušené školící sestře. V prvním měsíci pracuje nový zaměstnanec pouze na ranní směny, následně je zapojena do směn. Školící sestra předá nováčkově rozvrh jednotlivých úkolů, které musí v průběhu procesu adaptace zvládnout. Adaptační proces nijak zvlášť neukončujeme, je to hlavně nastaveno na plnění stanovených úkolů dle rozvrhu.*

Otázka č. 3: Jak a kým jsou noví zaměstnanci informováni o svých pracovních povinnostech?

R4: *Náplň pracovních činností dostává od staniční sestry, ta nového zaměstnance seznámí s pracovištěm a předává mu rozvrh.*

Otázka č. 4: Bývá dána novému zaměstnanci možnost sdělit jeho pocity a postřehy v souvislosti s možnými problémy v řešení pracovních úkolů?

R4: *Vždycky říkám, že když bude mít problém ať neváhá a přijde za svou nadřízenou nebo může i za mnou. Někdy dochází ke komunikačním problémům a ty je nutné řešit. Nejčastějším problémem bývá náročnost práce a z toho pramenící stresové situace, ty pak je nutno řešit.*

Otázka č. 5: Zaměřoval/a jste se na postupné zvyšování pracovního zatížení nového zaměstnance nebo jste očekával plnou pracovní výkonnost již od prvních týdnů?

R4: *První měsíc jde o postupné zvyšování pracovního zatížení, ale pak už je to spíše plná pracovní výkonnost. Z důvodu nedostatku personálu si moc nemůžeme dovolit povolovat úlevy, je to pak na úkor ostatních zaměstnanců.*

Otázka č. 6: Poskytoval/a jste nováčkovi zpětnou vazbu s ohledem na jeho výkon a zvládání zadaných úkolů?

R4: *Vždy se reaguje hned, nelze nechat problém nevyřešený. Nesmí už stejnou chybu udělat. Kontrola zadaných úkolů probíhá průběžně.*

Otázka č. 7: Udržoval/a jste s novým zaměstnancem dostatečný kontakt a vyjadřoval/a mu podporu ve zdolávání případných obtíží? Jak často se věnujete novému zaměstnanci?

R4: *Já se ptám nových zaměstnanců, jak jsou spokojeni, zda zvládají, ale takový hlavní kontaktní osobou je staniční sestra a případně školící sestra, která s ním bývá obvykle na směně a je mu nejbliže.*

Otázka č. 8: V jakých intervalech provádíte průběžné hodnocení adaptačního procesu?

R4: *Informace o průběhu adaptačního procesu nových zaměstnanců požadují aspoň jedenkrát za měsíc od určených školících pracovníků.*

Otázka č. 9: Jste spokojen/a s nastavením adaptačního procesu? Máte nějaké návrhy na změnu?

R4: *Zaučovat nové zaměstnance nikdo nechce, moc se do toho nehrnou, je to náročné. S nastavením jsem spokojena, jen je problémem nedostatek času a někdy je to hodně o komunikaci.*

Doplňující otázka: Motivujete nějak své zaměstnance?

R4: *Snažím se motivovat obě strany – nové zaměstnance pochvalou, poděkováním za dobře odvedenou práci a ostatní také poděkováním a občasným mimopracovním posezením.*

Otázka č. 10: Do jaké míry je kladen důraz na sociální adaptaci zaměstnanců ze strany subjektů adaptačního procesu?

R4: *Přímo proces sociální adaptace nastaven v nemocnici není. Je na každém oddělení, jak to pojme. My se snažíme vtáhnout nového kolegu do kolektivu. Hned po nástupu je představen všem na oddělení a je zapojen do dění.*



### Respondent č. 5

Otázka č. 1: Jak dlouho pracujete v nemocnici? Kolik let ve vedoucí pozici?

R5: *V nemocnici pracuji 12 let a nastoupila jsem po výběrovém řízení na vedoucí pozici.*

Otázka č. 2: Jak na vašem oddělení probíhá zapracování – adaptační proces nových pracovníků?

R5: *Každý nový zaměstnanec je povinen projít adaptačním procesem, po vyřízení nástupních formalit je nám zaměstnanec předána oddělením lidských zdrojů, obdrží plán adaptace a přichází na nové pracoviště. Po nástupu na oddělení absolvuji s novým zaměstnancem pohovor, ve kterém mu představím oddělení a také ho představím všem kolegům. Samotnému adaptačnímu procesu jsem vždy věnovala maximální pozornost a nesu hlavní odpovědnost za to, jestli funguje nebo ne. V mé nepřítomnosti je pověřen zkušený lékař, který se novému zaměstnanci věnuje. Adaptační proces lékaře trvá obvykle minimálně 5 měsíců.*

Otázka č. 3: Jak a kým jsou noví zaměstnanci informováni o svých pracovních povinnostech?

R5: *Co se týká plnění pracovních povinností, tak s těmi jej seznamuji při úvodním pohovoru při jeho nástupu na pracoviště.*

Otázka č. 4: Bývá dána novému zaměstnanci možnost sdělit jeho pocity a postřehy v souvislosti s možnými problémy v řešení pracovních úkolů?

R5: *Lékaři jsou lidé, a hlavně ta mladší generace, kteří si bohužel nenechají nic líbit, takže mají zájem řešit cokoli, ale mohou za mnou přijít, někdy je však musím trochu usměrnit. Ale možnost mají.*

Otázka č. 5: Zaměřoval/a jste se na postupné zvyšování pracovního zatížení nového zaměstnance nebo jste očekával plnou pracovní výkonnost již od prvních týdnů?

R5: *To je rozdílné, pokud nastoupí absolvent, jde spíše o postupné zvyšování nároků, ale pokud nastoupí lékař s praxí, pak je spíš očekávána plná pracovní výkonnost po pár týdnech.*

Otázka č. 6: Poskytoval/a jste nováčkovi zpětnou vazbu s ohledem na jeho výkon a zvládnutí zadaných úkolů?

R5: *Čas od času při kontrole jeho výkonu práce jej buď upozorním na nedostatek, nebo jej naopak pochválím.*

Otázka č. 7: Udržoval/a jste s novým zaměstnancem dostatečný kontakt a vyjadřoval/a mu podporu ve zdolávání případných obtíží? Jak často se věnujete novému zaměstnanci?

R5: *Novému zaměstnanci se snažím věnovat od první chvíle, a co možná nejvíce to jde. Někdy to může být problém, z časového důvodu, ale to se ho ujmu jiní zkušení kolegové.*

Příloha č. 2

Otázka č. 8: V jakých intervalech provádíte průběžné hodnocení adaptačního procesu?

*R5: Oficiálně nemám nikde nastaveno průběžné hodnocení, nebo nějaký průběžný pohovor, ale dá se říct, že jej hodnotím pořád, dívám se a kontroluji, jak pracuje.*

Otázka č. 9: Jste spokojen/a s nastavením adaptačního procesu? Máte nějaké návrhy na změnu?

*R5: Dá se říct, že jsem, chápu, že to nejde obejít a je to nutnost, a pokud je proces správný, pak je i další působení zaměstnance snazší.*

Otázka č. 10: Do jaké míry je kladen důraz na sociální adaptaci zaměstnanců ze strany subjektů adaptačního procesu?

*R5: Máme nastaveno občasné setkávání jako oddělení, zajdeme třeba na bowling nebo jenom tak posedět.*

**Vyhodnocení otázek – shrnutí odpovědí respondentů k dílčím výzkumným otázkám**

Otázka č. 2: Jak na vašem oddělení probíhá zapracování – adaptační proces nových pracovníků?

R1: *Adaptačním procesem procházejí všichni noví zaměstnanci, ať už jsou to absolventi, nebo přicházející odjinud, nebo ženy, které se nám vrací po mateřské nebo rodičovské dovolené. Po nástupu na oddělení absolvuji s novým zaměstnancem pohovor, ve kterém mu představím oddělení, jeho kolegy a dám mu informace, jak bude adaptační proces probíhat a jak dlouho bude trvat. Školitelem jsem obvykle já, jsme malé oddělení, tak si nové zaměstnance obvykle беру na starost. Adaptační proces je zaznamenáván do formuláře, který obsahuje soubor požadavků na školení a odbornou praxi. Ten obdrží při nástupu a splnění pak potvrzuje určený školitel, u nás na oddělení to jsem kromě některých školení já.*

R2: *Do adaptačního procesu jsou zařazeni všichni noví nebo stávající zaměstnanci třeba po rodičovské, kteří nastoupí na oddělení. Dostanou plán adaptace a podle toho plní, co je nastaveno. Školitelem bývám já nebo pověřený lékař s patřičnou kvalifikací.*

R3: *Na našem úseku probíhá adaptační proces v rámci zkušební doby, nový zaměstnanec pracuje pod dohledem určeného zkušeného zaměstnance a ten mi podává informace o průběhu. V den nástupu bývá představen kolegům na pracovišti, je seznámen s náplní práce, pracovními postupy a celkovým nastavením firemní kultury v nemocnici.*

R4: *Hlavní odpovědnost za adaptační proces má vrchní sestra oddělení a procházejí jím všichni noví zaměstnanci. Vlastní realizaci má pak na starosti staniční sestra, která se také částečně podílí i jako školitel, nového zaměstnance přiděluje jiné zkušené školící sestře. V prvním měsíci pracuje nový zaměstnanec pouze na ranní směny, následně je zapojena do směn. Školící sestra předá nováčkovi rozvrh jednotlivých úkolů, které musí v průběhu procesu adaptace zvládnout. Adaptační proces nijak*

## Příloha č. 2.1

*zvlášť neukončujeme, je to hlavně nastaveno na plnění stanovených úkolů dle rozvrhu.*

*R5: Každý nový zaměstnanec je povinen projít adaptačním procesem, po vyřízení nástupních formalit je nám zaměstnanec předána oddělením lidských zdrojů, obdrží plán adaptace a přichází na nové pracoviště. Po nástupu na oddělení absolvuji s novým zaměstnancem pohovor, ve kterém mu představím oddělení a také ho představím všem kolegům. Samotnému adaptačnímu procesu jsem vždy věnovala maximální pozornost a nesu hlavní odpovědnost za to, jestli funguje nebo ne. V mé nepřítomnosti je pověřen zkušený lékař, který se novému zaměstnanci věnuje. Adaptační proces lékaře trvá obvykle minimálně 5 měsíců.*

Otázka č. 3: Jak a kým jsou noví zaměstnanci informováni o svých pracovních povinnostech?

*R1: S náplní pracovních činností, které bude vykonávat, jej seznamuji při prvotním pohovoru při příchodu na pracoviště.*

*R2: S náplní pracovních činností jej seznamuji při pohovoru při příchodu na pracoviště. Stanovím jim, kde budou začínat, jaké budou absolvovat „kolečko“ po oddělení, aby byli schopni pracovat kdekoli samostatně.*

*R3: S náplní pracovních činností nového zaměstnance seznamuje určený školitel.*

*R4: Náplň pracovních činností dostává od staniční sestry, ta nového zaměstnance seznámí s pracovištěm a předává mu rozvrh.*

*R5: Co se týká plnění pracovních povinností, tak s těmi jej seznamuji při úvodním pohovoru při jeho nástupu na pracoviště.*

Otázka č. 4: Bývá dána novému zaměstnanci možnost sdělit jeho pocity a postřehy v souvislosti s možnými problémy v řešení pracovních úkolů?

*R1: Tak snažím se být vstřícná a vyslechnu každého ze svých podřízených, snažím se poznat i osobnost nového zaměstnance. Víím, že práce u nás na oddělení je náročná a beru jako nutnost se každému novému zaměstnanci věnovat.*

## Příloha č. 2.1

R2: *Prostor jim určitě dávám, může upozornit na některé činnosti, které se mu zdají zbytečné nebo nedostatečné. Někdy je to však složité, každý vnímáme problém trochu jinak a zvláště u lékařů, kteří přicházejí z jiných pracovišť, může dojít k rozdílnému popisu.*

R3: *Nebráníme se tomu ani já a ani školitel, snažíme se mu pomoci, když si s něčím neví rady, přece jenom je toho dost, co musí pojmout a někdy se může stát, že cítí potřebu to říct, pak hledáme společně řešení.*

R4: *Vždycky říkám, že když bude mít problém ať, neváhá a přijde za svou nadřízenou nebo může i za mnou. Někdy dochází ke komunikačním problémům a ty je nutné řešit. Nejčastějším problémem bývá náročnost práce a z toho pramenící stresové situace, ty pak je nutno řešit.*

R5: *Lékaři jsou lidé, a hlavně ta mladší generace, kteří si bohužel nenechají nic líbit, takže mají zájem řešit cokoli, ale mohou za mnou přijít, někdy je však musím trochu usměrnit. Ale možnost mají.*

Otázka č. 5: *Zaměřoval/a jste se na postupné zvyšování pracovního zatížení nového zaměstnance nebo jste očekával plnou pracovní výkonnost již od prvních týdnů?*

R1: *Je rozdíl určitě v tom, když na oddělení nastoupí zaměstnanec s praxí a když nastoupí čerstvý absolvent po škole. Pokud jde o sestru s praxí, pak se můžu zaměřit a požadovat po ní, aby se zapracovala rychleji, a její pracovní výkon vyžadují vyšší. U absolventky je to složitější, ne vždy přichází kvalitně připravena a o to je pak samotné zapracování složitější.*

R2: *Jinak to ani nejde, musí docházet k postupné zátěži, podle toho jak je nový pracovník schopný, co dokáže a jak rychle pojmout. Opět je zde samozřejmě rozdíl, jestli jde o člověka s praxí, se zkušenostmi, bývá to někdy rychlejší tempo zvyšování, u absolventů je potřeba zvolit postupné a někdy i mírnější tempo.*

## Příloha č. 2.1

R3: *Spíše je to o tom postupném, jak už jsem uvedla v předchozí odpovědi, je toho hodně co musí vstřebat, tak mu raději dáváme prostor a dávujeme mu povinnosti postupně (pronesla s úsměvem).*

R4: *První měsíc jde o postupné zvyšování pracovního zatížení, ale pak už je to spíše plná pracovní výkonnost. Z důvodu nedostatku personálu si moc nemůžeme dovolit povolovat úlevy, je to pak na úkor ostatních zaměstnanců.*

R5: *To je rozdílné, pokud nastoupí absolvent, jde spíše o postupné zvyšování nároků, ale pokud nastoupí lékař s praxí, pak je spíš očekávána plná pracovní výkonnost po pár týdnech.*

Otázka č. 6: Poskytoval/a jste nováčkovi zpětnou vazbu s ohledem na jeho výkon a zvládnutí zadaných úkolů?

R1: *Je to nutností, aby se dostal do režimu, který je na oddělení nastaven. Někdy se jedná o upozornění na zrychlení tempa, není prostor pro diskusi a špatně odvedenou práci. Chyba může znamenat ohrožení pacienta. A to si nemůžeme dovolit.*

R2: *Ano, jinak to ani nejde. Musí se naučit správné postupy.*

R3: *Považuji zpětnou vazbu za důležitou, takže ano, školitel poskytuje zpětnou vazbu.*

R4: *Vždy se reaguje hned, nelze nechat problém nevyřešený. Nesmí už stejnou chybu udělat. Kontrola zadaných úkolů probíhá průběžně.*

R5: *Čas od času při kontrole jeho výkonu práce jej buď upozorním na nedostatek, nebo jej naopak pochválím.*

Otázka č. 7: Udržoval/a jste s novým zaměstnancem dostatečný kontakt a vyjadřoval/a mu podporu ve zdolávání případných obtíží? Jak často se věnujete novému zaměstnanci?

R1: *Začnu možná tou druhou částí a to, jak často se mu věnuji. Snažím se vždy jej mít na dohled, když máme společnou směnu, tady mám prostor pro zaučení největší. Když jsme na jiných směnách, obvykle pověřím některou ze zkušených kolegyn, aby na něj*

## Příloha č. 2.1

*dohlídli. A myslím, že tím i tak trochu odpovídám na první část otázky, kontakt udržuji a jsem mu radou vždy nápomocná.*

Doplňující otázka: A může tedy za Vámi kdykoliv přijít sám, nebo je to pouze o tom, že když udělá chybu nebo nezvládá svou práci, tak ho na chybu upozorníte?

*R1: Může za mnou i přijít, nebo se může zeptat kolegů, kteří s ním jsou na pracovišti, určitě mu rádi pomohou. Někdy mohou být kolegyně sice nervózní a nevrlé, je to prostě o lidech a nejsou moc nadšené, že musí pořád něco vysvětlovat, ale většinou jsou ochotné.*

*R2: Kontakt udržuji každou možnou chvíli, nebo se o to aspoň snažím, ale bohužel tím, že nejsem pouze na jednom pracovišti v rámci oddělení, tak to ne vždy lze realizovat. Ale jak jsem již uvedl v předchozí odpovědi, jsem to já nebo pověřený lékař, který se novému kolegovi věnuje. Pokud má nějaké potíže, může se na mně nebo zkušenějšího kolegu obrátit.*

*R3: Novému zaměstnanci se věnuje určený zkušený kolega, s ním je v kontaktu dá se říct denně a řeší s ním případné obtíže. Ale samozřejmě může přijít i za mnou.*

*R4: Já se ptám nových zaměstnanců, jak jsou spokojeni, zda zvládají, ale takový hlavní kontaktní osobou je staniční sestra a případně školící sestra, která s ním bývá obvykle na směně a je mu nejbliže.*

*R5: Novému zaměstnanci se snažím věnovat od první chvíle, a co možná nejvíce to jde. Někdy to může být problém, z časového důvodu, ale to se ho ujmou jiní zkušení kolegové.*

Otázka č. 8: V jakých intervalech provádíte průběžné hodnocení adaptačního procesu?

*R1: Pravidelně jednou za 2 - 3 měsíce probíhá pohovor, kde jednak se kontroluje dokumentace procesu adaptace a také má prostor nový pracovník k vyjádření se a případně řešit nějaký problém.*

R2: *Tak adaptační proces celkově trvá zhruba půl roku, a v té době se snažím uskutečnit dva pohovory pro hodnocení.*

R3: *Během těch tří měsíců je to zhruba v polovině, tedy jednou.*

R4: *Informace o průběhu adaptačního procesu nových zaměstnanců požadují aspoň jedenkrát za měsíc od určených školících pracovníků.*

R5: *Oficiálně nemám nikde nastaveno průběžné hodnocení, nebo nějaký průběžný pohovor, ale dá se říct, že jej hodnotím pořád, dívám se a kontroluji, jak pracuje.*

Otázka č. 9: Jste spokojen/a s nastavením adaptačního procesu? Máte nějaké návrhy na změnu?

R1: *Myslím si, že tím, že je práce na oddělení náročná, je stresová, času moc na nové kolegy nemáme, že by možná stálo za to odbourat některé části z plánu adaptace, které jsou teď na proškolení nás školitelů ústně a zahrnout je do školení formou e-learningu. Tím by se určitě ušetřil čas, který bychom novým zaměstnancům mohli věnovat pro zácvik konkrétních výkonů.*

R2: *Ani ne, chápu, že to musí být a proto se snažím, aby vše proběhlo v pořádku.*

R3: *Asi by stálo za to popřemýšlet na formě e-learningu a možná jí více využívat. Ubude tím čas věnovaný teoretickým informacím a ten se bude moct použít pro praktický nácvik.*

R4: *Zaučovat nové zaměstnance nikdo nechce, moc se do toho nehrnou, je to náročné. S nastavením jsem spokojena, jen je problémem nedostatek času a někdy je to hodně o komunikaci.*

Doplňující otázka: Motivujete nějak své zaměstnance?

R4: *Snažím se motivovat obě strany – nové zaměstnance pochvalou, poděkováním za dobře odvedenou práci a ostatní také poděkováním a občasným mimopracovním posezením.*

R5: *Dá se říct, že jsem, chápu, že to nejde obejít a je to nutnost, a pokud je proces správný, pak je i další působení zaměstnance snazší.*



## Příloha č. 2.1

Otázka č. 10: Do jaké míry je kladen důraz na sociální adaptaci zaměstnanců ze strany subjektů adaptačního procesu?

R1: *Je velkou nevýhodou, že nastupuje velký počet nových lidí, ne každý tlak, který je ve zdravotnictví unese, nebo se střídají zaměstnanci z důvodu odchodů do důchodu nebo na mateřskou. Je sice každý nový člověk představen všem na oddělení, ale to je nedostačující, chtělo by to nějaké společné akce, kde by se více poznali. Toto se podaří realizovat tak 1 maximálně 2 krát do roka. Každý má svých starostí až nad hlavu a už nějak nemá zájem.*

R2: *Bohužel na oddělení nevládnou úplně idylické vztahy, ale na druhou stranu nedochází k interpersonálním konfliktům. Kolegové se navzájem respektují, ale ve volných chvílích se nevyhledávají.*

R3: *To pokulhává, sice je nový kolega představen na oddělení, ale už tam není žádný další sociální kontakt na ostatní pracoviště. Naše oddělení se setkává mimo práci, máme nějaké aktivity, ale možná by to chtělo více společných nemocničních akcí.*

R4: *Přímo proces sociální adaptace nastaven v nemocnici není. Je na každém oddělení, jak to pojme. My se snažíme vtáhnout nového kolegu do kolektivu. Hned po nástupu je představen všem na oddělení a je zapojen do dění.*

R5: *Máme nastaveno občasné setkávání jako oddělení, zajdeme třeba na bowling nebo jenom tak posedět.*

## DOTAZNÍK

### PRŮBĚH ADAPTAČNÍHO PROCESU V NEMOCNICI VE FRÝDKU-MÍSTKU

Dobrý den,

jmenuji se Emíliu Juříčkovou a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia na Univerzitě Palackého v Olomouci, oboru Andragogika. Prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku, který je zaměřen na zjištění průběhu adaptačního procesu. Dotazník je anonymní a získané informace budou použity ke zpracování mé diplomové práce.

Děkuji za ochotu a Váš čas strávený při vyplňování dotazníku.

Prosím zakroužkujte zvolenou variantu nebo napište odpověď.

#### Základní informace

**1. Profese**

- lékař - nelékařský zdravotnický pracovník  
- THP

**2. Délka celkové praxe (v letech)**

.....

**3. Délka praxe v této nemocnici (v letech)**

.....

#### Nástup do zaměstnání

**4. Informace, které jste obdržel(a) od oddělení lidských zdrojů ještě před nástupem byly....**

- úplné - dostačující - neúplné - nedostačující

**5. Byl(a) jste při nástupu do práce seznámen(a) s náplní práce?**

- ano - částečně - ne

**6. Odpovídá Vaše náplň práce Vašemu vzdělání?**

- ano - spíše ano - spíše ne - ne

7. **Jakými školeními jste prošel/prošla při nástupu do zaměstnání? (je možné uvést více odpovědí)**

školení bezpečnosti ochrany zdraví při práci a požární ochrany

školení hygieny rukou

školení informačního systému

informace oddělení informačních technologií - pravidla telefonování, identifikační karta, přihlášení do počítačové sítě, informace k přístupu do moodlu pro e-learning

jiné ..... (prosím doplňte)

8. **Po nástupu do zaměstnání byl(a) jste pozván(a) na schůzku se zaměstnanci?**

- ano - ne

9. **Obdržel(a) jste základní informace pro nové zaměstnance?**

- ano - ne

10. **Byl(a) jste informován(a) o organizační kultuře nemocnice?**

- ano - ne

#### **Adaptační proces**

11. **Obdržel(a) jste informace o délce Vašeho adaptačního procesu?**

- ano - ne

12. **Byl(a) jste seznámen(a) s plánem požadovaných činností a jeho průběhu?**

- ano - ne

13. **Jste spokojen(a) s průběhem adaptačního procesu? (1 – maximální spokojenost, 5 – nespokojen/a)**

1 – maximální spokojenost 2 – spíše spokojen(a) 3 – spíše nespokojen(a)

4 – nespokojen(a) 5 - nevím

14. **Pokud jste v otázce 13 uvedla, že jste spokojen(a) – maximální spokojen(a), uveďte důvod Vaší spokojenosti:**

.....

15. Pokud jste v otázce 13 uvedla, že jste nespokojen(a), uveďte důvod Vaší nespokojenosti:

.....  
.....

16. Navrhl(a) by jste nějaké zlepšení průběhu adaptačního procesu?

- ano - ne

Jaké: .....

17. Jak dlouho u vás probíhal adaptační proces?

.....

18. Jste s délkou adaptačního procesu spokojen(a)?

- ano - ne – navrhněte optimální délku trvání adaptačního procesu .....

19. Byl vám po nástupu přidělen školitel?

- ano - ne

20. Jak často se Vám školitel během adaptačního procesu věnoval?

Věnoval se mi vždy na společné směně  
Občas se mně zeptal na nějaký výkon činnosti  
Téměř se mi nevěnoval  
Vůbec se mi nevěnoval

21. Byl školitel ochoten Vám vysvětlit a ukázat vámi požadované úkony?

- ano - spíše ano - spíše ne - ne

22. Probíhalo průběžné hodnocení Vašeho adaptačního procesu?

- ano - ne

23. Bylo provedeno závěrečné hodnocení Vašeho adaptačního procesu?

- ano - ne

24. Jakým způsobem byl Váš adaptační proces ukončen?

Pohovor v přítomnosti nadřízeného pracovníka  
Pohovor v přítomnosti školitele  
Pohovor v kombinaci praktické zkoušky  
Nijak  
Jiné (prosím uveďte)

.....

Příloha č. 3

25. Cítil(a) jste po dobu adaptačního procesu podporu ze strany spolupracovníků?

- ano

- ne

Děkuji Vám za vyplnění.

Emília Juříčková  
Vojkovice 152  
739 51 Dobrá

Nemocnice ve Frýdku-Místku, p.o.  
Ing. Tomáš Stejskal  
El. Krásnohorské 321  
738 01 Frýdek-Místek

**Žádost o povolení výzkumného šetření v Nemocnici ve Frýdku-Místku, p.o.**

Vážený pane řediteli,

jsem studentkou magisterského studia na Univerzitě Palackého v Olomouci, Filozofické fakultě a v rámci diplomové práce si Vás dovoluji požádat o povolení realizace anonymního dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci Nemocnice ve Frýdku-Místku. Dotazníkové šetření a rozhovory budou realizovány v měsíci březnu 2017. Informace získané z tohoto šetření budou použity k tvorbě diplomové práce, která se bude zabývat hodnocením adaptačního procesu zaměstnanci a personálním útvarem.

Rovněž bych chtěla požádat o možnost poskytnutí interních dokladů od vedoucích zaměstnanců pro získání základních informací o nemocnici a o současném nastavení procesu.

S pozdravem

  
Emília Juříčková

Prohlašuji, že souhlasím s provedením dotazníkového šetření a rozhovory se zaměstnanci v Nemocnici ve Frýdku-Místku. Rovněž povoluji poskytnutí interních dokladů.

Ve Frýdku-Místku dne 30.1. 2017

  
Ing. Tomáš Stejskal  
ředitel Nemocnice ve Frýdku-Místku, p.o.

Emília Juříčková  
Vojkovice 152  
739 51 Dobrá

Nemocnice ve Frýdku-Místku, p.o.  
Ing. Tomáš Stejskal  
El. Krásnohorské 321  
738 01 Frýdek-Místek

### Povolení ke zveřejnění diplomové práce na webových stránkách

Vážený pane řediteli,

v souvislosti se zpracováním diplomové práce v rámci magisterského studia na Univerzitě Palackého v Olomouci, Filozofické fakultě na téma „Adaptační proces zaměstnanců nemocnice ve Frýdku-Místku, p.o.“ a s tím souvisejícím zveřejněním na webových stránkách (internetu), Vás žádám tímto o vyjádření souhlasu s tímto zveřejněním.

S pozdravem

Emília Juříčková

Prohlašuji, že souhlasím se zveřejněním

Ve Frýdku-Místku dne 30.1. 2017

NEMOCNICE ve Frýdku-Místku, p.o.  
El. Krásnohorské 321  
738 01 FRÝDEK-MÍSTEK  
DIČ: CZ00534188 IČ: 00534188

Ing. Tomáš Stejskal  
ředitel Nemocnice ve Frýdku-Místku, p.o.

**Nemocnice ve Frýdku-Místku, p.o.**

El. Krásnohorské 321  
738 18 Frýdek-Místek



Tel. 558 415 111

e-mail: [info@nemfm.cz](mailto:info@nemfm.cz)

[www.nemfm.cz](http://www.nemfm.cz)

**Základní informace o nemocnici**

Nemocnice je na základě zřizovací listiny ze dne 27.3.2003 příspěvkovou organizací Moravskoslezského kraje. Statutárním orgánem organizace je ředitel, kterého jmenuje a odvolává Rada Moravskoslezského kraje.

Začátkem prosince 2014 proběhlo v Nemocnici ve Frýdku-Místku, p.o. akreditační šetření Spojené akreditační komise, v rámci kterého se zjišťovala úroveň kvality a bezpečí poskytovaných služeb. Nemocnice prošla šetřením úspěšně a získala certifikát o udělení akreditace.

Nemocnice ve Frýdku-Místku, příspěvková organizace zabezpečuje dle předmětu činnosti hlavně poskytování a organizaci ústavní, ambulantní, základní i specializované diagnostické a léčebné péče dále pak preventivních opatření zdravotní péče v náležitě spádové oblasti, která čítá 162 tis. obyvatel. Spádovou oblast představuje především město Frýdek-Místek a související mikroregion Podbeskydí a v některých odbornostech i z celé ČR. Zdravotnické zařízení má celkem 469 lůžek pro hospitalizované pacienty, z toho 92 lůžek pro pacienty následné a dlouhodobé následné péče. Naše nemocnice poskytuje znalosti, dovednosti a služby lékařských odborností, jejichž drtivá většina jsou akreditovanými specializovanými lékařskými odbornostmi (akreditováno celkem 26 oborů, 1 certifikovaný kurz), dále má nemocnice akreditace pro nelékařské obory Porodní asistence, Radiofarmaka, Veřejné lékárenství. Lékařská preventivní péče je poskytována jak ambulantní, lůžkovou, tak ústavní pohotovostní službou. Detašovaná pracoviště máme na očním oddělení v Novém Jičíně a Třinci.

V srpnu 2015 byl slavnostně otevřen nový pavilon chirurgických oborů, do něhož se přestěhovala tři oddělení: chirurgicko-traumatologické, ortopedické a urologické. Pacientům je nyní k dispozici 10 ambulancí a 107 nových lůžek. Nový urgentní příjem slouží jako příjmové místo pro pacienty s přímým ohrožením vitálních funkcí a poskytuje pacientům okamžitou specializovanou péči bez ztráty cenného času. Pět špičkově vybavených moderních operačních sálů výrazně přispělo ke zlepšení podmínek pro operační týmy všech chirurgických oborů.

**Lůžková oddělení:**

ARO  
Beskydské oční centrum  
Dětské oddělení  
Gynekologicko-porodní oddělení  
Chirurgicko-traumatologické oddělení  
Interní oddělení  
Neurologické oddělení

Oddělení TRN  
ORL oddělení  
Ortopedické oddělení  
Urologické oddělení  
Oddělení následné péče  
Oddělení dlouhodobé následné péče

**Ambulance:**

Anesteziologická ambulance  
Dětské ambulance  
Gynekologické ambulance  
Hematologická ambulance  
Chirurgické ambulance

Interní ambulance  
Neurologické ambulance  
Oční ambulance  
ORL ambulance  
Ortopedická ambulance  
Rehabilitační ambulance  
TRN ambulance  
Urologická ambulance



## **Komplement:**

HTO  
Oddělení klinické biochemie  
Oddělení nukleární medicíny  
Oddělení patologie  
Operační sály a centrální sterilizace  
Radiodiagnostické oddělení  
Rehabilitace

## **Seznam akreditovaných pracovišť Nemocnice ve Frýdku-Místku, p.o.:**

### **Název oboru**

Anesteziologie a resuscitace  
Dětské lékařství  
Diabetologie a endokrinologie  
Gastroenterologie  
Gynekologie a porodnictví  
Hematologie a transfúzní lékařství  
Chirurgie  
Intenzivní medicína  
Klinická biochemie  
Nefrologie  
Neurologie  
Nukleární medicína  
Oftalmologie  
Onkochirurgie  
Ortopedie  
Otorinolaryngologie  
Patologie

Radiologie a zobrazovací metody  
Rehabilitační a fyzikální medicína  
Revmatologie  
Pneumologie a ftizeologie  
Tělovýchovné lékařství  
Traumatologie  
Urologie  
Vnitřní lékařství  
Všeobecné praktické lékařství

**Certifikovaný kurz**  
Intenzivní medicína

**Nelékařské obory**  
Porodní asistentky  
Radiofarmaka  
Veřejné lékárenství

## **Dlouhodobá vize Nemocnice ve Frýdku-Místku**

*Postaráme se o Vás od narození až do Vašeho stáří.*

### **Chceme:**

- být nemocnicí 1. volby pacienta
- mít zaměstnance, kteří budou pacientům poskytovat nejen kvalitní odbornou péči, ale zvládnou profesionálně i všechny další situace, včetně konfliktních
- být moderní nemocnicí pokrývající standardní péči oblast se 160 tis. obyvatel. Ve vybraných oborech chceme poskytovat nadstandardní výkony a služby, které pro svou kvalitu, danou erudicí našich lékařů a personálu, budou využívat i pacienti mimo spádové území
- poskytovat pacientům kvalitní a komplexní zdravotní péči
- dlouhodobě se zaměřovat nejen na akutní léčbu, ale i prevenci některých onemocnění
- poskytovat tam, kde je to možné i služby nehrzené ze zdravotního pojištění - komerční služby
- orientovat se i na zahraniční klientelu

- trvale iniciovat a udržovat dobré vztahy jak s pracovišti vyššího stupně, tak i s terénními lékaři a ostatními zdravotnickými zařízeními, protože dobrou spolupráci s nimi vnímáme jako jednu z podmínek našeho úspěchu
- trvale udržet výbornou platební morálku nemocnice vůči jejím dodavatelům
- vytvářet pro naše zaměstnance prostředí, které je bude motivovat k setrvání v organizaci a loajalitě k majiteli nemocnice - Moravskoslezskému kraji

#### Naše hodnoty:

- vysoká odbornost jak medicínského, tak i ošetrovatelského personálu
- lidský přístup, důstojnost, dostatek informací, respekt a úcta k našim klientům, zdvořilé jednání založené na principu partnerství
- nejen vyléčený, ale i poučený a spokojený pacient
- vážíme si tradice a úspěchů naší nemocnice a chceme na ně permanentně navazovat
- efektivní hospodaření
- týmová spolupráce
- transparentní postupy a poctivý přístup při jednání s dodavateli i ostatními partnery
- osobní zodpovědnost přijímáme za úspěchy i neúspěchy
- chyba vzniklá z dobrého úmyslu a pozitivní aktivity se netrestá, chyby z lenosti a lajdáctví se trestají exemplárně

#### Základní informace pro zaměstnance:

Kontakt: sekretariát ředitele 558 415 000

Výdej obědů : od 11.30 - 14.00

Provozní doba oddělení lidských zdrojů pro vyřízení záležitostí z oblasti personalistiky, mezd a vzdělávání:

Pondělí: 6.00 - 11.30 12.30 - 15.30

Úterý: 6.00 - 8.30

Středa: 6.00 - 11.30 12.30 - 15.30

Čtvrtek: 6.00 - 8.30

Pátek: 6.00 - 8.30



Nemocnice ve Frýdku-Místku,  
příspěvková organizace  
El. Krásnohorské 321, Frýdek  
738 01 Frýdek-Místek



IČ: 00534188  
DIČ: CZ 00534188  
Organizace je zapsána v obchodním rejstříku KS OV,  
oddíl Pr, vložka 938



Tel.: +420 558 415 111 - spojovatelka  
Fax: +420 558 415 010  
E-mail: sekretariat@nemfm.cz  
Web: www.nemfm.cz

## METODICKÝ POKYN K REALIZACI A UKONČENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU PRO NELÉKAŘSKÉ ZDRAVOTNICKÉ PRACOVNÍKY

Zn. č.j.: 18537/2009

Referent:

Mgr. Hana Plachá

oddělení nelékařských povolání

a uznávání kvalifikací, odbor vzdělávání a vědy

Ministerstvo zdravotnictví zveřejňuje metodický pokyn, který byl vytvořen jako návod doporučeného postupu pro všechna zdravotnická zařízení v České republice.

Metodický pokyn upravuje doporučený pracovní postup realizace a ukončení **adaptačního procesu** pro nelékařské zdravotnické pracovníky ve všech typech zdravotnických zařízení a zároveň zaručuje jednotný postup a rovné podmínky pro všechny absolventy a nově nastupující zdravotnické pracovníky při vstupu do nového pracovního prostředí po získání odborné způsobilosti, dále se tento metodický pokyn týká nelékařských zdravotnických pracovníků, kteří přerušili výkon povolání nebo přecházejí na jiná pracoviště a charakter jejich nové práce se výrazně liší.

Na základě tohoto metodického pokynu si zdravotnické zařízení vytvoří vlastní standardní postup včetně potřebné dokumentace, vydaném podle § 305 zákoníku práce, ve vnitřním předpisu popíše proces oběhu dokumentů a definuje odpovědnost vedoucích zaměstnanců za celou realizaci adaptačního procesu.

### METODICKÝ POKYN K REALIZACI A UKONČENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU PRO NELÉKAŘSKÉ ZDRAVOTNICKÉ PRACOVNÍKY

#### Definice:

**Adaptační proces** je proces začlenění nově nastupujícího nelékařského zdravotnického pracovníka, má usnadnit období zapracování v novém pracovním prostředí, orientaci a seznámení se s novou prací, vytvořit vztahy ke spolupracovníkům včetně vztahů k nadřízeným a podřízeným a pochopit styl a organizaci práce. V neposlední řadě zahájí formování pocitu zodpovědnosti, samostatnosti a sounáležitosti k zaměstnavateli.

V průběhu by si měl nelékařský zdravotnický pracovník ověřit soubor základních znalostí a získat zkušenosti pro výkon práce, včetně seznámení se s prostředím, spolupracovníky a pracovním týmem. V celém období tohoto procesu probíhá hodnocení, z něhož by měly vyplynout perspektivy uplatnění na daném pracovišti a možnosti jeho dalšího rozvoje po odborné i osobnostní stránce.

**Cílem adaptačního procesu** je poznat, prověřit, zhodnotit, popřípadě doplnit, prohloubit a rozšířit schopnosti, znalosti a dovednosti nelékařských zdravotnických pracovníků při uplatňování jejich teoretických vědomostí a praktických dovedností v praxi a nalezení nejvhodnějšího uplatnění. Řízení procesu adaptace zajistí jeho efektivitu.

**Určení adaptačního procesu** se vztahuje na nelékařské zdravotnické pracovníky dle zákona 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních a jeho obsah zohledňuje

- způsobilost k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu,
- způsobilost k výkonu zdravotnického povolání pod odborným dohledem nebo přímým vedením.

S průběhem a kritérii hodnocení bude každý nelékařský zdravotnický pracovník seznámen při nástupu prostřednictvím vedoucího pracovníka příslušného úseku nelékařských zdravotnických oborů.

#### Adaptační proces absolvuje:

- nelékařský zdravotnický pracovník, který nastupuje po získání odborné způsobilosti dle zákona 96/2004 Sb.
- nelékařský zdravotnický pracovník, který přerušil výkon povolání na dobu **delší než 2 roky**,
- nelékařský zdravotnický pracovník, který přechází na jiné pracoviště zdravotnického zařízení a charakter jeho nové práce se výrazně liší.

**Vlastní provedení:**

Adaptační proces probíhá na příslušných zdravotnických pracovištích, která poskytují nelékařským zdravotnickým pracovníkům možnost uplatnit základní, odborné popřípadě specializované činnosti, pro které získali odbornou způsobilost k výkonu své profese.

Vedoucí pracovník daného úseku ihned po nástupu nelékařského zdravotnického pracovníka, dále jen účastníka adaptačního procesu, sestaví Plán zapracování/adaptačního procesu na příslušném formuláři (řízená dokumentace), určí školícího pracovníka a seznámí účastníka adaptačního procesu s jeho průběhem a organizací. Specifické dovednosti vycházející z konkrétních potřeb si zdravotnické zařízení nadefinuje individuálně.

**Školícím pracovníkem lze určit takového pracovníka, který:**

- získal odbornou způsobilost dle zákona 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních a
- získal Osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu, eventuálně specializovanou způsobilost v daném oboru nebo zvláštní odbornou způsobilost.

**Délka adaptačního procesu:**

- adaptační proces účastníků adaptačního procesu/absolventů obvykle v období 3 až 12 měsíců po nástupu,
- adaptační proces účastníků adaptačního procesu, kteří přerušili výkon povolání na dobu delší než 2 roky nebo přecházejí na jiné pracoviště zdravotnického zařízení a charakter jejich nové práce se výrazně liší, probíhá obvykle v období 2 až 6 měsíců po nástupu,
- přičemž délka adaptačního procesu je závislá na znalostech, dovednostech a schopnostech konkrétního účastníka adaptačního procesu.

**Průběh a hodnocení:**

Bude realizováno vedoucím pracovníkem úseku nebo školícím pracovníkem, formou hodnotícího pohovoru nebo prověřením praktických dovedností s účastníkem adaptačního procesu, včetně krátkého zápisu do příslušné řízené dokumentace 1x za týden nejméně však 1x měsíčně.

Vedoucí úseku rozhodne, podle odbornosti účastníka adaptačního procesu, o zadání písemné práce.

O průběhu adaptačního procesu bude průběžně informován vedoucí úseku nelékařských zdravotnických oborů.

**Ukončení adaptačního procesu:**

Adaptační proces bude ukončen závěrečným pohovorem za přítomnosti vedoucího pracovníka příslušného úseku, školícího pracovníka. V případě, že byla zadána závěrečná práce, bude provedena její obhajoba.

O úspěšném ukončení adaptačního procesu provede vedoucí pracovník daného úseku zápis do dokumentace a seznámí účastníka adaptačního procesu se závěrečným hodnocením. Uložení dokumentů se řídí vnitřním předpisem zdravotnického zařízení, minimálně je hodnocení předáno zaměstnanci a personálnímu oddělení.

Po úspěšném ukončení bude každému konkrétnímu účastníku adaptačního procesu jeho přímým nadřízeným vypracována nová náplň práce.

**Obsah činností v procesu adaptace:****Doporučené činnosti vedoucích pracovníků úseků**

Realizaci a kvalitu adaptačního procesu na jednotlivých úsecích nelékařských zdravotnických oborů zajišťují vedoucí pracovníci. Tito pracovníci jsou zároveň oprávněni na základě návrhu a hodnocení školícího pracovníka navrhnout změny v Plánu adaptačního procesu a to:

- přerazení účastníka adaptačního procesu na jiné pracoviště,
- prodloužení nebo zkrácení délky, pokud to bude v zájmu účastníka adaptačního procesu,
- event. provedeno hodnocení písemné závěrečné práce.

Všechny tyto navrhované změny se předkládají ke schválení vedoucímu úseku nelékařských zdravotnických oborů.

**Doporučené činnosti školících pracovníků**

V rámci adaptačního procesu bude každému účastníku adaptačního procesu přidělen školící pracovník. Školící pracovník bude v přímém kontaktu s účastníkem adaptačního procesu, bude pravidelně informovat vedoucího pracovníka příslušného úseku o průběhu adaptačního procesu a bude provádět pravidelně hodnocení a zápis do dokumentace.

Školící pracovník odborně vede účastníky adaptačního procesu.

**Dokumentace adaptačního procesu:**

Při zahájení bude zavedena u každého účastníka adaptačního procesu příslušná dokumentace.

Plán zapracování adaptačního procesu bude přizpůsoben oboru, ve kterém adaptační proces probíhá a bude řízenou dokumentací daného zdravotnického zařízení.

**Tato dokumentace bude minimálně obsahovat:**

- identifikační údaje zdravotnického zařízení a organizačního úseku, kde adaptační proces probíhá,
- název řízeného dokumentu – Plán zapracování/adaptačního procesu,
- jméno a příjmení, rok narození účastníka adaptačního procesu,
- jméno a příjmení vedoucího pracovníka, který vede adaptační proces,
- jméno a příjmení školícího pracovníka,
- seznámení s vnitřními předpisy zdravotnického zařízení, tj. provozní dokumentaci zdravotnického zařízení a konkrétního organizačního úseku,
- výčet odborných znalostí a dovedností, které musí v průběhu každý účastník adaptačního procesu zvládnout,
- hodnotící kritéria účastníka adaptačního procesu,
- závěrečné hodnocení adaptačního procesu včetně doporučení pro další rozvoj a vzdělávání.

## Adaptační proces zaměstnanců

	Jméno	Funkce	Podpis
Zpracoval	Bc. Emília Juříčková	vedoucí oddělení lidských zdrojů	
Přezkoumal	Ing. Zdeněk Jiříček	ekonomicko-personální náměstek	
Schválil	Ing. Tomáš Stejskal	ředitel	
Vydal	Ing. Marie Fusková	interní auditor	
Odpovědný útvar:		vedoucí oddělení lidských zdrojů	
Vydáno dne:		30. 6. 2014	
Účinnost od:		1. 7. 2014	
Dnem účinnosti se ruší dokument:		S 1/2011 Adaptační proces pro nelékařské zdravotnické pracovníky	

### Přehled vydaných změn - aktualizací

Číslo	Vydáno dne:	Účinnost od:	Změny v kapitolách:
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

### Rozdělovník

Název útvaru / funkce	Distribuce dokumentu
Náměstci ředitele	ano
Vedoucí sekretariátu ředitele	ano
Interní auditor	ano
Manažer kvality	ano
Manažer marketingu a tisková mluvčí	ano
Vedoucí oddělení informačních technologií	ano
Vedoucí ekonomického oddělení	ano
Vedoucí oddělení lidských zdrojů	ano
Vedoucí oddělení zdravotních pojišťoven	ano
Vedoucí skladů	ano
Vedoucí oddělení správy majetku	ano
Vedoucí oddělení elektroúdržby, výtahář	ano
Vedoucí oddělení servisu zdravotnických prostředků	ano
Vedoucí úklidu	ano
Vedoucí dopravy	ano
Vedoucí stravovacího provozu	ano
Vedoucí šičky a manipulace s prádlem	ano
Referent veřejných zakázek a investic	ano
Koordinátor stavby a investiční referent	ano
Technik BOZP a PO	ano
Primáři oddělení, vedoucí lékař COS, vedoucí lékař LPS a praktický lékař, vedoucí lékař ONP	ano
Vrchní sestry oddělení	ano
Výjimky:	ne

**Obsah:**

1. ADAPTAČNÍ PROCES ZAMĚSTNANCŮ .....	4
2. ORGANIZACE ADAPTAČNÍHO PROCESU A ODPOVĚDNOST VEDOUČÍHO PRACOVNÍKA .....	4
2.1. Organizace adaptačního procesu .....	4
2.2. Odpovědnost vedoucího zaměstnance .....	5
3. OBSAH PLÁNU ADAPTAČNÍHO PROCESU ZAMĚSTNANCE .....	5
4. ČASOVÝ PLÁN ADAPTAČNÍHO PROCESU .....	6
4.1. Doporučená doba adaptačního procesu .....	6
4.2. Důvody k prodloužení doporučené doby .....	7
5. HODNOCENÍ A UKONČENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU .....	7
6. PŘÍLOHY .....	7

**Definice pojmů:**

**Adaptační proces** - proces začlenění nastupujícího pracovníka po dobu zapracování v novém pracovním prostředí, usnadnění orientace a seznámení s novou prací a pochopení stylu a organizace práce. Zahájení procesu formování pocitu odpovědnosti, samostatnosti a sounáležitosti k zaměstnavateli.

**Školitel pro lékaře** - lékař se specializovanou způsobilostí pracující v nemocnici alespoň 3 roky.

**Školitel pro nelékařské zdravotnické pracovníky** - všeobecná sestra, která získala odbornou způsobilost dle zákona č. 96/2004 Sb., a získala osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu, pracující alespoň 3 roky na daném oddělení na všech směnách.

**Školitel pro ostatní pracovníky** - vedoucí zaměstnanec úseku ekonomicko-personálního náměstka nebo provozně-technického náměstka, případně jím určeným pracovníkem pracujícím na úseku alespoň 3 roky.

**Zkratky:**

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
LPS	lékařská pohotovostní služba
MD	mateřská dovolená
ND	neplacená dovolená
nemocnice	Nemocnice ve Frýdku-Místku, příspěvková organizace
NIS	nemocniční informační systém
NLZP	nelékařský zdravotnický pracovník
OLZ	oddělení lidských zdrojů
OSČ	osobní číslo zaměstnance
PO	požární ochrana
RD	rodičovská dovolená
RT	rejstřík trestů
ÚH	ústavní hygienik
ZZ	zdravotnické zařízení



## 1. ADAPTAČNÍ PROCES ZAMĚSTNANCŮ

Všichni zaměstnanci (včetně smluvních pracovníků, stážistů, studentů) nemocnice, kteří vykonávají pracovní činnosti, jsou v návaznosti na poslání nemocnice, spektrum péče, potřeby pacientů, náplň práce a legislativu, zapracováni v rámci adaptačního procesu.

## 2. ORGANIZACE ADAPTAČNÍHO PROCESU A ODPOVĚDNOST VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA

### 2.1. Organizace adaptačního procesu

Adaptační proces je povinný pro:

- zaměstnance na základě existujícího pracovně-právního vztahu (pracovní smlouva, dohoda):
  - nově nastupující zaměstnanec do pracovního procesu
  - zaměstnanec nastupující z MD, RD, ND
  - zaměstnanec přecházející na jiné pracoviště nemocnice, kde charakter práce je výrazně odlišný
- osobu na základě jiného smluvního vztahu
- stážistu
- osobu připravující se na výkon zdravotnického povolání (student)

Adaptační proces se neprovádí u pracovníků LPS.

Cílem adaptačního procesu je:

- seznámit se s pracovní náplní,
- porozumět organizační struktuře,
- seznámit se s vnitřní řídicí dokumentací (VŘD) vztahující se k práci,
- osvojit si postupy, které budou používány,
- adaptovat se na pracovní prostředí,
- začlenit se do pracovního kolektivu,
- pochopit styl a organizaci práce,
- dosáhnout samostatnosti při vykonávání profese,
- získat návyky k soustavnému sebevzdělávání,
- poznat, prověřit, doplnit, prohloubit znalosti, vědomosti a praktické dovednosti v praxi.

Na organizaci a realizaci adaptačního procesu se podílí:

- OLZ, vedoucí ekonomického úseku (pracovníci na smlouvu):
  - vystaví aktuální tiskopis *Adaptačního procesu* (příloha č. 1, 2),
  - *Vstupní list*.
- Technik BOZP a PO:
  - provede vstupní školení BOZP, PO dle tematického plánu aktuální organizační směrnice - viz S 8/2010.
- Primář, vedoucí NLZP oddělení, vedoucí pracovník ekonomicko-personálního nebo provozně-technického úseku, popřípadě vedoucí daného úseku:
  - provede se zaměstnancem vstupní pohovor,
  - písemně vyhotoví *Popis pracovní funkce* pro zaměstnance, odešle na OLZ,
  - seznámí zaměstnance s průběhem, organizací a hodnocením adaptačního procesu,
  - proškolí zaměstnance o zásadách BOZP, PO, OOPP na svém pracovišti,
  - určí školitele, spolupracuje se školitelem,
  - rozhoduje o délce adaptačního procesu,
  - vede závěrečné hodnocení adaptačního procesu,

- zreviduje po úspěšném ukončení adaptačního procesu *Popis pracovní funkce* a stanoví *Kompetence zaměstnance* (jen u zaměstnance poskytujícího zdravotní péči), doporučí změnu platové třídy a odevzdá na OLZ,
- vystaví zaměstnanci *Plán vzdělávání a odborného rozvoje* na jeden rok.
- Školitel:
  - seznámí zaměstnance se *základní částí* adaptačního procesu,
  - společně s vedoucím zaměstnancem stanoví téma *odborné části* adaptačního procesu,
  - školí zaměstnance dle *Individuálního plánu* adaptačního procesu,
  - napomáhá zaměstnanci při jeho adaptaci na pracovní prostředí,
  - vede záznam o průběhu adaptačního procesu,
  - účastní se závěrečného hodnocení adaptačního procesu.
- Ústavní hygienik
  - proškolí lékaře, NLZP, smluvní pracovníky, stážisty, osoby připravující se na výkon zdravotnického povolání o zásadách protiepidemických opatřeních.
- Kodér DRG:
  - proškolí nově nastupující lékaře o pravidlech DRG.
- Všeobecná sestra se specializací ARIP:
  - proškolí lékaře a NLZP v KPR.

## 2.2. Odpovědnost vedoucího zaměstnance

Vedoucí zaměstnanec odpovídá za zpracování a nadefinování všech potřebných oblastí v odborné části uvedené v individuálním plánu adaptačního procesu zaměstnance uvedeného v části III. přílohy č. 1 a za realizaci plánu adaptačního procesu.

## 3. OBSAH PLÁNU ADAPTAČNÍHO PROCESU ZAMĚŠTNANCE

Adaptační proces zaměstnance - příloha č. 1:

- Úvod - identifikační údaje zaměstnance, jméno vedoucího pracovníka a školitele
- I. Základní část - proškolí osoby uvedené ve formuláři *Adaptační proces*
- II. Všeobecná část (pouze pro zdravotnické pracovníky) - proškolí vedoucí nadřízený zaměstnanec či jím pověřený školitel (viz *Definice pojmů*)
- III. Odborná část (dle daného oboru) - proškolí vedoucí nadřízený zaměstnanec či jím pověřený školitel (viz *Definice pojmů*)
- IV. Závěrečné hodnocení

Adaptační proces - stážista, student, osoba na základě jiného smluvního vztahu - příloha č. 2:

- úvod - identifikační údaje zaměstnance, jméno vedoucího pracovníka a školitele
- I. Základní část

Plán adaptačního procesu bude přizpůsoben oboru, ve kterém adaptační proces probíhá.

#### 4. ČASOVÝ PLÁN ADAPTAČNÍHO PROCESU

Adaptační proces začíná nástupem zaměstnance na pracoviště. Průběh je rozdělen do 3 etap:

- I. Etapa - *Základní část* trvá dle pracovního zařazení v rozmezí 1 - 2 týdny.
- II. Etapa - *Individuální plán (část II. a III.)* - dobu trvání určuje vedoucí pracovník individuálně podle výsledků práce a průběžného hodnocení zaměstnance.
- III. Etapa - *Závěrečné hodnocení* adaptačního procesu včetně doporučení pro další rozvoj a vzdělávání.

Zaměstnanec plní stanovené konkrétní úkoly, které jsou předem naplánovány.

##### 4.1. Doporučená doba adaptačního procesu

###### Lékař

- absolvent:
  - 5 až 6 měsíců,
- na dohodu, po nástupu z MD, RD, ND, zaměstnanec, který přerušil výkon povolání na dobu delší než 2 roky nebo který přešel z jiného ZZ:
  - 1 až 3 měsíce.

###### NLZP

- absolvent:
  - na standardním oddělení 3 - 12 měsíců,
  - na ARO a JIP 6 - 12 měsíců,
- po nástupu z MD, RD, ND, zaměstnanec, který přerušil výkon povolání na dobu delší než 2 roky nebo který přešel z jiného ZZ:
  - na standardním oddělení 2 - 6 měsíců,
  - na ARO a JIP 6 měsíců.

###### Ošetřovatel a sanitář

- nově nastupující:
  - 3 měsíce,
- po nástupu z MD, RD, ND, zaměstnanec, který přerušil výkon povolání na dobu delší než 2 roky a pracovník na dohodu:
  - 1 - 3 měsíce.

###### Zaměstnanec ekonomicko-personálního a provozně-technického úseku

- nově nastupující:
  - 3 měsíce,
- po nástupu z MD, RD, ND, zaměstnanec, který přerušil výkon povolání na dobu delší než 2 roky a pracovník na dohodu:
  - 1 - 3 měsíce.

###### Student, externista, stážista:

- 1 den - 1 měsíc dle délky praxe a náplně činnosti.

#### 4.2. Důvody k prodloužení doporučené doby

- na žádost zaměstnance
- nižší úroveň pracovní a sociální adaptace
- dlouhodobá nepřítomnost v zaměstnání
- změna pracoviště v průběhu adaptačního procesu

#### 5. HODNOCENÍ A UKONČENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Adaptační proces je ukončen závěrečným pohovorem. O úspěšném ukončení adaptačního procesu provede vedoucí pracovník zápis a seznámí účastníka se závěrečným hodnocením.

Závěrečné hodnocení posuzuje:

- vedoucí zaměstnanec,
- školitel (je-li určen).

Po ukončení je adaptační proces uložen do osobního spisu zaměstnance na OLZ.

Hodnocení se neprovádí u stážistů, osob připravujících se na výkon zdravotnického povolání, osob na základě jiného smluvního vztahu.

#### 6. PŘÍLOHY

Všechny uvedené přílohy jsou nedílnou součástí tohoto dokumentu.

Příloha č. 1      Adaptační proces - zaměstnanec nemocnice

Příloha č. 2      Adaptační proces - stážista, student, osoba na základě jiného smluvního vztahu

## ADAPTAČNÍ PROCES ZAMĚSTNANCE

Motto nemocnice: Člověk je zrozen k vzájemné pomoci. L. A. Seneca

JMÉNO A PŘÍJMENÍ, TITUL, osobní číslo zaměstnance			
DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ			
SPECIALIZACE / OSVĚDČENÍ			
PRACOVÍŠTĚ			
PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ			
VEDOUCÍ ZAMĚSTNANEC			
ŠKOLITEL			
PŘEDPOKLÁDANÝ TERMÍN UKONČENÍ			
Poř. č.	I. Základní část (zpracování probíhá v 1. - 2. týdnu)	Datum	Podpis školitele
1.	Etický kodex zaměstnance, Vize a cíle nemocnice. (potvrdí zaměstnanec OLZ)	E-learning	
2.	Organizační řád nemocnice, Kolektivní smlouva. (potvrdí zaměstnanec OLZ)	E-learning	
3.	Evidence pracovní doby, Personální práce, výkaz mzdových nároků. (potvrdí zaměstnanec OLZ)	E-learning	
4.	Pravidla telefonování, ID karty, přihlašování do PC sítě. (potvrdí zaměstnanec IT)		
5.	Zásady protiepidemických opatření - hygiena rukou. (potvrdí ÚH)		
6.	Všeobecné zásady - BOZP, PO, OOPP, traumatologický a evakuační plán. (potvrdí technik BOZP a PO)		
7.	Zásady BOZP, PO na pracovišti, OOPP. (potvrdí nadřízený vedoucí zaměstnanec)		
8.	Traumatologický a evakuační plán na pracovišti. (potvrdí nadřízený vedoucí zaměstnanec)		
9.	NIS. (potvrdí nadřízený vedoucí zaměstnanec)		
10.	Seznámení s vlastní náplní činnosti a harmonogramem práce. (potvrdí nadřízený vedoucí zaměstnanec)		
11.	Seznámení s organizační strukturou na pracovišti, spolupracovníky a provozem. (potvrdí nadřízený vedoucí zaměstnanec)		
12.	Orientace v nemocnici. (potvrdí nadřízený vedoucí zaměstnanec)		
13.	Provozní řád nemocnice a pracoviště. (potvrdí nadřízený vedoucí zaměstnanec)		
14.	Seznámení s přístrojovým vybavením oddělení (pracoviště) a s obsluhou přístrojů. (potvrdí nadřízený vedoucí zaměstnanec)		
15.	DRG.	E-learning	
16.	SAK.	E-learning	

## INDIVIDUÁLNÍ PLÁN

Poř. č.	II. Všeobecná část (pouze pro zdravotnické pracovníky)	Datum teorie	Podpis školitele
1.	Ochrana osobních údajů pacienta.		
2.	Práva a povinnosti pacienta a poskytovatele ZS.		
3.	Sledování spokojenosti pacientů a zaměstnanců a postup při řešení stížností.		
4.	Standardy léčebné a ošetrovatelské péče.		
5.	Manipulace s léčivy a léčivými přípravky. Manipulace s návykovými látkami.		
6.	Vedení zdravotnické dokumentace.		
7.	Příjem, překládání, propuštění a úmrtí pacienta.		
8.	Management protiepidemických opatření.		
9.	Zajištění další péče o pacienta po jeho propuštění.		
10.	Nácvik KPCR (potvrdí všeobecná sestra ARO).		
11.	Anesteziologická péče. Předoperační příprava.		

Poř. č.	III. Odborná část (dle daného oboru)	Datum teorie	Datum praxe	Podpis školitele
1.				

IV. Závěrečné hodnocení	Hodnocení *
Znalost a dodržování VŘD nemocnice, standardních a pracovních postupů.	
Úroveň znalostí a dovedností potřebných k výkonu práce.	
Organizační schopnosti.	
Spolehlivost a výkonnost při práci.	
Schopnost zvládnání nepříznivých situací v podmínkách zátěže (sebekontrola).	
Schopnost práce v týmu.	
Úroveň chování a přístup k pacientům, spolupracovníkům.	

Hodnocení slovní (je-li třeba doplnit):

Doporučení pro další rozvoj a vzdělávání:

Od (datum)..... požadují navýšení platové třídy.....

Datum:	Podpis zaměstnance:
Podpis vedoucího zaměstnance:	Podpis školitele:

\* Hodnotící stupnice:

- A výborné, vynikající výsledky
- B dobré, průměrné výsledky
- C uspokojivé, přijatelné výsledky
- D výsledky nesplňují ani minimální kritéria

JMÉNO A PŘÍJMENÍ, TITUL, osobní číslo zaměstnance			
DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ			
SPECIALIZACE / OSVĚDČENÍ			
PRACOVIŠTĚ			
PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ			
VEDOUCÍ ZAMĚSTNANEC			
ŠKOLITEL			
PŘEDPOKLÁDANÝ TERMÍN UKONČENÍ			
Poř. č.	I. Základní část (zpracování probíhá v 1. - 2. týdnu)	Datum	Podpis školitele
1.	Etický kodex zaměstnance, Vize a cíle nemocnice.	E - learning	
2.	Organizační řád nemocnice, Kolektivní smlouva.	E - learning	
3.	Evidence pracovní doby, Personální práce, výkaz mzdových nároků.	E - learning	
4.	Pravidla telefonování, ID karty, přihlašování do PC sítě. (potvrdí zaměstnanec IT)		
5.	Zásady protiepidemických opatření - hygiena rukou. (potvrdí ÚH)		
6.	Všeobecné zásady - BOZP, PO, OOPP, traumatologický a evakuační plán. (potvrdí technik BOZP a PO)		
7.	Zásady BOZP, PO na pracovišti, OOPP. (potvrdí nadřízený vedoucí zaměstnanec)		
8.	Traumatologický a evakuační plán na pracovišti. (potvrdí nadřízený vedoucí zaměstnanec)		
9.	NIS. (potvrdí nadřízený vedoucí zaměstnanec)		
10.	Seznámení s vlastní náplní činnosti a harmonogramem práce. (potvrdí nadřízený vedoucí zaměstnanec)		
11.	Seznámení s organizační strukturou na pracovišti, spolupracovníky a provozem. (potvrdí nadřízený vedoucí zaměstnanec)		
12.	Orientace v nemocnici. (potvrdí nadřízený vedoucí zaměstnanec)		
13.	Provozní řád nemocnice a pracoviště. (potvrdí nadřízený vedoucí zaměstnanec)		
14.	Seznámení s přístrojovým vybavením oddělení (pracoviště) a s obsluhou přístrojů. (potvrdí nadřízený vedoucí zaměstnanec)		
15.	SAK	E - learning	



V. Závěrečné hodnocení	Hodnocení *
Znalost a dodržování VŘD nemocnice, standardních a pracovních postupů.	
Úroveň znalostí a dovedností potřebných k výkonu práce.	
Organizační schopnosti.	
Spolehlivost a výkonnost při práci.	
Schopnost zvládnutí nepříznivých situací v podmínkách zátěže (sebekontrola).	
Schopnost práce v týmu.	
Úroveň chování a přístup k pacientům, spolupracovníkům.	

Hodnocení slovní (je-li třeba doplnit):

Doporučení pro další rozvoj a vzdělávání:

Od (datum)..... požaduji navýšení platové třídy.....

Datum:	Podpis zaměstnance:
Podpis vedoucího zaměstnance:	Podpis školitele:

\* Hodnotící stupnice:

- A výborné, vynikající výsledky
- B dobré, průměrné výsledky
- C uspokojivé, přijatelné výsledky
- D výsledky nesplňují ani minimální kritéria

JMÉNO A PŘÍJMENÍ, TITUL	
DATUM NAROZENÍ	
BYDLIŠTĚ	
NÁZEV ŠKOLY - UKONČENÝ ROČNÍK	
ZAMĚSTNAVATEL	
PRAXE/STÁŽ OD-DO	
PRACOVIŠTĚ	

Poř. č.	I. Základní část (zpracování probíhá v 1. - 2. týdnu)	Datum	Podpis a razítko školitele
1.	Etický kodex zaměstnance. (potvrdí zaměstnanec OLZ)		
2.	Pravidla telefonování, ID karty, přihlašování do PC sítě. (potvrdí zaměstnanec IT)		
3.	Zásady protiepidemických opatření - hygiena rukou. (potvrdí ÚH)		
4.	Všeobecné zásady - BOZP, PO, OOPP, traumatologický a evakuační plán. (potvrdí technik BOZP a PO)		
5.	Zásady BOZP, PO na pracovišti, OOPP. (potvrdí nadřízený vedoucí zaměstnanec)		
6.	Traumatologický a evakuační plán na pracovišti. (potvrdí nadřízený vedoucí zaměstnanec)		
7.	NIS. (potvrdí nadřízený vedoucí zaměstnanec)		
8.	Seznámení s vlastní náplní činnosti a harmonogramem práce. (potvrdí nadřízený vedoucí zaměstnanec)		
9.	Seznámení s organizační strukturou na pracovišti, spolupracovníky a provozem. (potvrdí nadřízený vedoucí zaměstnanec)		
10.	Orientace v nemocnici. (potvrdí nadřízený vedoucí zaměstnanec)		
11.	Provozní řád nemocnice a pracoviště. (potvrdí nadřízený vedoucí zaměstnanec)		
12.	Seznámení s přístrojovým vybavením oddělení (pracoviště) a s obsluhou přístrojů. (potvrdí nadřízený vedoucí zaměstnanec)		
13.	Ochrana osobních údajů, mlčenlivost. (potvrdí nadřízený vedoucí zaměstnanec)		

Datum:	Podpis vedoucího zaměstnance:	Podpis:
--------	-------------------------------	---------

\* proškolení se provádí na základě náplně činnosti

## Personální práce

	Jméno	Funkce	Podpis
Zpracoval	Bc. Emília Juříčková	vedoucí oddělení lidských zdrojů	
Ověřil	Ing. Zdeněk Jiříček	ekonomicko-personální náměstek	
Schválil	Ing. Tomáš Stejskal	ředitel	
Vydal	Ing. Marie Fusková	interní auditor	
Odpovědný útvar:		vedoucí oddělení lidských zdrojů	
Vydáno dne:		27.8.2014	
Účinnost od:		1.9.2014	
Dnem účinnosti se ruší dokument:		S 13/2008 - Personální práce S 16/2008 - Zástup vedoucích zaměstnanců v době nepřítomnosti na pracovišti P 3/94 - Výdělečná činnost shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele - privátní lékařská praxe	

### Přehled vydaných změn - aktualizací

Číslo	Vydáno dne:	Účinnost od:	Změny v kapitolách:
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

### Rozdělovník

Název útvaru / funkce	Distribuce dokumentu
Náměstci ředitele	ano
Vedoucí sekretariátu ředitele	ano
Manažer marketingu a tisková mluvčí	ano
Interní auditor	ano
Manažer kvality	ano
Vedoucí oddělení informačních technologií	ano
Vedoucí ekonomického oddělení	ano
Vedoucí oddělení lidských zdrojů	ano
Vedoucí oddělení zdravotních pojišťoven	ano
Vedoucí skladů	ano
Vedoucí oddělení správy majetku	ano
Vedoucí oddělení elektroúdržby, výtahář	ano
Vedoucí oddělení servisu zdravotnických prostředků	ano
Vedoucí úklidu	ano
Vedoucí dopravy	ano
Vedoucí stravovacího provozu	ano
Vedoucí šičky a manipulace s prádlem	ano
Referent veřejných zakázek a investic	ano
Koordinátor stavby a investiční referent	ano
Technik BOZP a PO	ano
Primáři oddělení, vedoucí lékař COS, vedoucí lékař LPS a praktický lékař, vedoucí lékař ONP	ano
Lékaři	ano
Vrchní sestry oddělení	ano
Nelékařští zdravotničtí pracovníci	ano
Výjimky:	ne
<b>Poznámka:</b> Směrnice se týká všech zaměstnanců nemocnice.	

**Obsah:**

1.	PERSONÁLNÍ PRÁCE .....	4
2.	ODPOVĚDNOSTI A PRAVOMOCI .....	4
3.	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ .....	5
4.	PRACOVNÍ POMĚR .....	5
4.1.	Vznik pracovního poměru .....	5
4.2.	Změna v průběhu pracovního poměru .....	7
4.3.	Skončení pracovního poměru .....	8
5.	PORUŠENÍ PRACOVNÍ KÁZNĚ .....	9
6.	VÝDĚLEČNÁ ČINNOST SHODNÁ S PŘEDMĚTEM ČINNOSTI ZAMĚSTNAVATELE .....	10
7.	ZÁSTUP VEDOUČÍCH ZAMĚSTNANCŮ V DOBĚ NEPŘÍTOMNOSTI NA PRACOVÍŠTI .....	10
8.	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	10
9.	OSOBNÍ SPIS .....	11
10.	PŘÍLOHY .....	12

**Pojmy:**

**Popis pracovní funkce** - pro zařazení zaměstnance do platové třídy je rozhodující druh práce, který je sjednaný v pracovní smlouvě. Pro sjednávání druhu práce vychází nemocnice z nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací, ve znění pozdějších předpisů. Nemocnice zařadí zaměstnance do té platové třídy, ve které je v katalogu prací zařazena nejnáročnější práce, jejíž výkon se na zaměstnanci požaduje. O zařazení zaměstnance do platové třídy rozhoduje nemocnice při přijetí do pracovního poměru a dále při změně druhu práce. Platová třída je zaměstnanci stanovena v platovém výměru, který je přiložen k pracovní smlouvě. Druh práce uvedený v pracovní smlouvě je pak konkretizován v "Popisu pracovní funkce" na základě příkladů pracovních činností podle citovaného katalogu prací.

**Vedoucí zaměstnanci** - pro účely této směrnice se jedná o vedoucí zaměstnance přímo podřízené řediteli a náměstkům ředitele.

**Zdravotníčtí pracovníci nelékaři** - pro účely tohoto předpisu se jedná o všeobecné sestry, porodní asistentky, fyzioterapeuty a dále zaměstnance uvedené v §§ 7 až 10, 15, 19, 24 až 27, 29, 30, 33, 36 až 39, 41 až 43 zákona 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, ve znění pozdějších předpisů).

**Zkratky:**

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
EPN	ekonomicko-personální náměstek nemocnice
MD	mateřská dovolená
nemocnice	Nemocnice ve Frýdku-Místku, p.o.
OLZ	oddělení lidských zdrojů
OOPP	osobní ochranné pracovní prostředky
PO	požární ochrana
PPF	popis pracovní funkce
RD	rodičovská dovolená
ZP	zdravotní pojišťovna
3/12	

## 1. PERSONÁLNÍ PRÁCE

Tato směrnice stanovuje způsob vedení personálních agend, postup při vzniku a skončení pracovního poměru, odpovědnosti příslušných zaměstnanců, rozvržení pracovní doby, zástupy vedoucích zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a podmínky pro souběh praxe zaměstnanců.

## 2. ODPOVĚDNOSTI A PRAVOMOCI

### Ředitel nemocnice

- Schvalovat personální plán s optimálním počtem pracovních míst.

### Příslušný náměstek ředitele

- Doporučovat změny pracovních míst, pracovních úvazků, platového zařazení nebo převedení na jiné pracoviště u zaměstnanců příslušného útvaru.
- Doporučovat prodloužení pracovního poměru u zaměstnanců, s nimiž je sjednán pracovní poměr na dobu určitou.
- Doporučovat přijetí nového zaměstnance.
- Doporučovat doplnění personálního plánu s ohledem na potřeby zajištění chodu svého útvaru.
- Doporučovat skončení pracovního poměru dle § 52 zákoníku práce.

### Ekonomicko-personální náměstek

- Přezkoumávat a doporučovat řediteli ke schválení personální plán s optimálním počtem pracovních míst.
- Předkládat poradě vedení ke schválení plán zaměstnanosti, plán osobních nákladů.
- Schvalovat změny pracovních míst, pracovních úvazků, platového zařazení nebo převedení na jiné pracoviště zaměstnanců.

### Vedoucí oddělení lidských zdrojů

- Vyhodnocovat požadavky příslušných vedoucích zaměstnanců na personální obsazení jednotlivých útvarů nemocnice.
- Zajišťovat zpracování plánu zaměstnanosti na příslušný kalendářní rok.
- Kontrolovat oprávněnost přijetí nových zaměstnanců.
- V případě výpovědi dle § 52 zákoníku práce a okamžitého zrušení pracovního poměru dle § 55 zákoníku práce připravovat podklady pro projednání v odborové organizaci. Po projednání sepisovat výpověď, event. okamžité zrušení pracovního poměru a zajišťovat její předání příslušnému zaměstnanci.
- Shromažďovat požadavky vedoucích organizačních útvarů na změny v personálním plánu v souvislosti s optimálním počtem pracovních míst.
- Zajišťovat a organizovat výběrová a přijímací řízení.
- Vytvářet a aktualizovat systemizaci pracovních míst zaměstnanců nemocnice ve spolupráci s příslušným náměstkem. Systemizace pracovních míst stanovuje zákonné požadavky na kvalifikaci pracovní funkce, příp. i kvalifikační požadavky nemocnice.

### Hlavní mzdová účetní

- Zpracovávat účetní uzávěrku platů.
- Zajišťovat předání dokladů a hlášení ZP a ČSSZ.
- Zpracovávat komplexní ekonomické rozborů ve mzdové oblasti.
- Provádět kontrolu funkčního a platového zařazení.
- Zpracovávat statistické výkaznictví ve mzdovém účetnictví.

### Referent OLZ

- Evidovat žádosti o zaměstnání.

4/12

- Provádět nábor zaměstnanců.
- Provádět kontrolu funkčního a platového zařazení, vyhotovovat pracovní smlouvy a jejich změny a platové výměry zaměstnanců.
- Oznamovat ukončení pracovních poměrů sjednaných na dobu určitou a ukončení placené mateřské dovolené. Zajišťovat důchodovou agendu.
- Provádět kontrolu výkazů mzdových nároků a jejich zpracování, výpočet platu, náhrad platu, nemocenského a dalších plnění poskytovaných zaměstnancům, výpočet a provádění srážek z platu, zajišťovat agendu daně z příjmu ze závislé činnosti zaměstnanců, pojistného na sociální a zdravotní pojištění.
- Provádět kontrolu vypočteného platu.

#### Vedoucí zaměstnanec

- Navrhovat změny pracovního místa, pracovního úvazku, platového zařazení nebo převedení na jiné pracoviště u podřízených zaměstnanců.
- Navrhovat skončení nebo prodloužení pracovního poměru sjednaného na dobu určitou u podřízených zaměstnanců.
- Navrhovat přijetí nového zaměstnance a výši jeho platu.
- Navrhovat skončení pracovního poměru zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti.

### 3. PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

- Na základě schválené koncepce činnosti nemocnice na příslušný kalendářní rok vyhodnocuje vedoucí OLZ požadavky příslušných vedoucích zaměstnanců na personální obsazení jednotlivých útvarů nemocnice co do počtu a kvality. Tyto informace jsou podkladem pro sestavení personálního plánu na příslušný kalendářní rok.
- Vedoucí OLZ předkládá návrh počtu zaměstnanců ke schválení EPN. Dle schváleného plánu zaměstnanosti podle útvarů a kategorií a záměrů vedení nemocnice v oblasti růstu průměrných platů, popřípadě v souladu s Kolektivní smlouvou, provádí hlavní mzdová účetní propočtení osobních nákladů v souladu s platnými předpisy.
- Zpracovaný návrh plánu osobních nákladů a ostatních osobních nákladů předkládá EPN k posouzení poradě vedení.

#### **Personální plán s optimálním počtem pracovních míst**

- Dle platné organizační struktury nemocnice vypracovává vedoucí OLZ pro každý organizační celek „Personální plán s optimálním počtem pracovních míst“. Personální plán obsahuje rozdělení útvarů na dílčí organizační jednotky, pro něž je uveden počet a struktura pracovních míst podle kategorií zaměstnanců. Personální plán schvaluje EPN.
- Schválený personální plán obdrží příslušní vedoucí zaměstnanci, referent OLZ a je podkladem pro nábor a přijímání zaměstnanců.

#### **Personální administrativa**

- Vznik, změny a skončení pracovního poměru se řídí ustanoveními Zákoníku práce a příslušných právních předpisů v platném znění, příp. závazky přijatými v platné Kolektivní smlouvě.

### 4. PRACOVNÍ POMĚR

#### **4.1. Vznik pracovního poměru**

- Noví zaměstnanci jsou do pracovního poměru přijímáni jen v rámci platného personálního plánu s optimálním počtem pracovních míst pro jednotlivá pracoviště.
- Nový pracovní poměr je zpravidla uzavírán na dobu určitou nejdéle na jeden rok.

Referent OLZ:

- Přijímá a eviduje žádosti o zaměstnání a zve uchazeče k příslušným vedoucím zaměstnancům k výběrovému řízení.
- Zajistí a ověří vstupní doklady u vybraného uchazeče, překontroluje jejich úplnost.
- Po výběru uchazeče vedoucím zaměstnancem zajistí kontakt s uchazečem a informuje ho o povinnosti podrobit se vstupní lékařské prohlídce u závodního lékaře nemocnice, o absolvování školení BOZP a PO.
- Po vyřízení vstupních formalit překontroluje úplnost vstupních dokladů:
  - lékařský posudek při vstupní lékařské prohlídce,
  - záznam o vstupním školení BOZP a PO,
  - osobní dotazník,
  - certifikáty či dokumenty prokazující naplnění kvalifikačních požadavků,
  - doklady o vzdělání a dosažené praxi,
  - u zdravotnických pracovníků výpis z rejstříku trestů,
  - zápočtový list z předchozího zaměstnání.
- Na základě předložených a ověřených dokladů přidělí přijatému zaměstnanci osobní číslo a založí osobní spis.
- Vytiskne ve dvou stejnopisech pracovní smlouvu, kterou po podpisu ředitele nemocnice předá v jednom vyhotovení zaměstnanci a druhé vyhotovení podepsané zaměstnancem založí do osobního spisu.
- Předá zaměstnanci formulář k realizaci adaptačního procesu.
- Vystaví přijatému zaměstnanci kartu na OOPP firmy RENATEX CZ a.s. a žádanku na kartu systému identifikace osob. Zaměstnanec stvrdí svým podpisem podmínky užívání karet systému identifikace osob.
- Vystaví přijatému zaměstnanci „Dohodu o srážkách ze mzdy za zaměstnanecké stravování“ a „Dohodu o srážkách ze mzdy za používání telefonní stanice“ a informuje zaměstnance o způsobu stravování a využívání telefonních stanic pro soukromé hovory.
- Vyplní se zaměstnancem tiskopis Žádost o převedení výplaty na bankovní účet. Upozorní zaměstnance na to, že je povinen ihned nahlásit změny týkající se jeho osoby (změna ZP, změna trvalého bydliště, změna stavu apod.).
- Zkontroluje navrhované zařazení do platové třídy podle PPF, provede propočet odborné praxe a doplní platový stupeň. Ověří oprávněnost ostatních složek platu. Svým podpisem na platovém návrhu garantuje správnost funkčního a platového zařazení.
- Předloží zaměstnanci k podpisu „Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti“, ověří doklady k uplatnění nezdanitelných částek a založí mzdový list.

Vedoucí zaměstnanec:

- Navrhne platové zařazení, datum přijetí, délku pracovního poměru, pracovní úvazek, číslo nákladového střediska, popřípadě rozdělení pracovního úvazku, a vypracuje „Popis pracovní funkce“ (PPF) s uvedením kompetencí zaměstnance. Využije přitom tiskopisy:
  - Příloha č. 1 - PPF pro NLZP a pro nezdravotnického zaměstnance
  - Příloha č. 2 - PPF pro lékaře s odbornou způsobilostí
  - Příloha č. 3 - PPF pro lékaře se specializovanou způsobilostíZpracovaný PPF podepíše zaměstnanec a jeho přímý nadřízený vedoucí zaměstnanec. PPF vypracuje ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec a druhé předá referentu OLZ k založení do osobního spisu přijímaného zaměstnance.
- Při změně druhu práce či změně náplně práce zaměstnance (rozšíření, přerozdělení atd.) vyhotoví nový PPF.
- Pokud bude zaměstnanec vykonávat jinou práci, a to ve vyšší nebo nižší platové třídě dle katalogu prací než dosud, vyhotoví kromě PPF také Návrh na pracovní (platové) zařazení, který zašle ke schválení příslušnému náměstkovi, případně řediteli. Po schválení předá nový návrh platového zařazení referentu OLZ, který zaměstnanci vyhotoví změnu sjednaných pracovních podmínek.



#### 4.2. Změna v průběhu pracovního poměru

V průběhu pracovního poměru může docházet k následujícím změnám (popsaným níže):

- změny pracovní funkce, pracovního úvazku, platového zařazení,
- převedení na jiné pracoviště,
- převedení do mimo evidenčního počtu z důvodu nástupu na MD, popř. RD nebo z jiného důvodu,
- ukončení nebo prodloužení pracovního poměru na dobu určitou,
- ukončení nebo prodloužení MD a RD, návrat do evidenčního počtu.

#### Změna pracovní funkce, pracovního úvazku, platového zařazení nebo převedení na jiné pracoviště

- Vedoucí zaměstnanec projedná změnu s příslušným náměstkem.
- Vedoucí zaměstnanec vyplní „Návrh na pracovní (platové) zařazení“ (příloha č. 4), přičemž vyplní v platovém návrhu informace týkající se osobních a pracovních údajů zaměstnance (jméno, příjmení, vzdělání, dosavadní pracoviště, nynější pracoviště, osobní číslo, zaměstnání vykonávané v nemocnici, týdenní pracovní doba) a platového zařazení (platová třída, příplatky) v souladu s příslušnými právními předpisy. Vedoucí zaměstnanec v předtištěné kolonce platového návrhu písemně zdůvodní předmětnou změnu, popřípadě popíše důvod vydání platového návrhu, opatří datem a podepíše.
- Vedoucí zaměstnanec předá řádně vyplněný „Návrh na pracovní (platové) zařazení“ referentovi OLZ k doplnění dalších údajů.
- Náměstek ředitele přidá svůj souhlas se změnou a toto stvrdí svým podpisem.
- Referent OLZ provede kontrolu funkčního a platového zařazení, kontrolu výše pracovního úvazku a pracoviště, dá na „Návrh na pracovní (platové) zařazení“ parafu.
- Referent OLZ vyhotoví Dohodu o změně pracovní smlouvy a platový výměr předkládá EPN ke schválení a podpisu, pak jej předá řediteli nemocnice ke konečnému schválení a podpisu.

#### Ukončení nebo prodloužení pracovního poměru na dobu určitou

- Končí-li pracovní poměr sjednaný na dobu určitou, zašle referent OLZ v době 2 kalendářní měsíce před ukončením sjednané doby příslušnému vedoucímu zaměstnanci seznam jemu podřízených zaměstnanců s uvedením data ukončení pracovního poměru.
- Vedoucí zaměstnanec vypracuje „Návrh na pracovní (platové) zařazení“ (příloha č. 4), na kterém uvede, na jak dlouho bude pracovní poměr prodloužen a po doporučení příslušným náměstkem (náměstek dá na dokument parafu) předá referentovi OLZ.
- Vedoucí zaměstnanec písemně sdělí referentovi OLZ, kterým zaměstnancům pracovní poměr nebude prodloužen.
- Referent OLZ napíše Dohodu o změně pracovní smlouvy zaměstnancům, kterým bude prodloužen pracovní poměr.
- Referent OLZ předá písemné upozornění na ukončení pracovního poměru zaměstnancům, kterým pracovní poměr nebude prodloužen.

#### Ukončení nebo prodloužení MD a RD

- Referent OLZ zasílá zaměstnankyním na MD sdělení, že jim končí placená MD (obvykle v délce 28 týdnů), v němž je informuje o možnosti čerpání řádné dovolené před RD a o RD až do tří let věku dítěte.
- V případě, že ženy, popř. muži, budou čerpat RD, vrátí referentovi OLZ sdělení, na kterém uvedou, do kdy budou čerpat RD.
- Pokud dítě dosáhne 3 let věku, nebo pokud před dosažením této věkové hranice chtějí nastoupit zpět do zaměstnání, jsou zaměstnanci informováni o povinnosti dostavit se k vedoucímu zaměstnanci k projednání pracovního zařazení.
- Před návratem do zaměstnání jsou zaměstnanci povinni dostavit se k referentovi OLZ k vyřízení vstupních formalit po MD, RD (lékařská prohlídka, bezpečnostní školení). V případě, že po RD bude pracovní poměr ukončen, dostaví se na OLZ k vyřízení výstupních formalit.

#### 4.3. Skončení pracovního poměru

Pracovní poměr může být se zaměstnancem rozvázán:

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době,
- zrušením zaměstnavatele.

Pracovní poměr končí:

- uplynutím doby sjednané na dobu určitou.

Pracovní poměr zaniká:

- smrtí zaměstnance.

#### Postup skončení pracovního poměru

- Referent OLZ vystaví „Výstupní list“ (příloha č. 6), na kterém je uvedeno datum ukončení pracovního poměru.
- Zaměstnanec je povinen vyrovnat své závazky vůči zaměstnavateli.
- Příslušní zaměstnanci na „Výstupním listě“ potvrdí, že závazek byl vyrovnán.
- Nadřízený zaměstnanec potvrdí, že byly vyrovnány závazky na pracovišti.
- V případě, že byla uzavřena „Dohoda o zvýšení kvalifikace“, referent OLZ pro vzdělávání vyčíslí dlužnou částku a s dotyčným zaměstnancem projedná způsob úhrady závazku.
- Referent OLZ vyhotoví ve dvou stejnopísech zápočtový list, přičemž jeden výtisk předá zaměstnanci a druhý založí do osobního spisu.
- Referent OLZ uzavře osobní spis a založí jej do spisovny nemocnice.
- Referent OLZ předá zaměstnanci jeden výtisk Evidenčního listu důchodového pojištění, Potvrzení o příjmech pro daňové účely a dle požadavku zaměstnance Potvrzení o průměrném příjmu.

#### Skončení pracovního poměru výpovědí z důvodu nadbytečnosti - § 52 písm. c) zákoníku práce

- Vedoucí zaměstnanec projedná s příslušným nadřízeným náměstkem nadbytečnost podřízeného zaměstnance z důvodu uvedeného v § 52 písm. c) zákoníku práce.
- Příslušný náměstek ředitele informuje o zamýšlené změně poradu vedení.
- Porada vedení projedná navrhovanou změnu. Rozhodnutí o organizační změně je součástí zápisu z porady vedení. Změny se navrhují tak, aby vstoupily v účinnost ke dni, ve kterém zaměstnanci končí výpovědní lhůta.
- Vedoucí zaměstnanec ve spolupráci s vedoucí OLZ seznámí příslušného zaměstnance s organizační změnou.
- Vedoucí OLZ připraví podklady pro projednání výpovědi v odborové organizaci. Po projednání sepíše výpověď a zajistí její předání příslušnému zaměstnanci, a to osobně proti podpisu, prostřednictvím vedoucího zaměstnance nebo doporučenou poštou.

#### Skončení pracovního poměru výpovědí z důvodu porušování pracovní kázně - § 52 písm. g) zákoníku práce

- Poruší-li podřízený zaměstnanec pracovní kázeň, provede s ním vedoucí zaměstnanec pohovor o předmětném porušení pracovní kázně, ze kterého pořídí písemný zápis (příloha č. 7). V zápise uvede, že upozornil zaměstnance na skutečnosti, které jsou porušením pracovní kázně, na základě kterých, v případě jejich opakování, může dojít ke skončení pracovního poměru výpovědí. Zápis podepíše zaměstnanec a příslušný vedoucí zaměstnanec, popř. další svědek, pokud zaměstnanec odmítne zápis podepsat.
- Vedoucí zaměstnanec předá jedno vyhotovení zápisu zaměstnanci, druhé vyhotovení zašle vedoucí OLZ.

- Vedoucí OLZ v případě, že byl zaměstnanec v posledních šesti měsících v souvislosti s porušením povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci písemně upozorněn na možnost výpovědi, připraví podklady pro projednání výpovědi.
- Po projednání výpovědi v poradě vedení a v odborové organizaci sepiše vedoucí OLZ výpověď a zajistí její předání příslušnému zaměstnanci, a to osobně proti podpisu, prostřednictvím vedoucího zaměstnance nebo doporučenou poštou.

## 5. PORUŠENÍ PRACOVNÍ KÁZNĚ

- Dopustí-li se zaměstnanec jednání, které lze považovat za porušení povinností, nadřízený vedoucí zaměstnanec s ním záležitost projedná, poučí ho o nesprávnosti takového jednání a v závislosti na posouzení intenzity tohoto porušení přijme nebo navrhne opatření.
- Vedoucí zaměstnanec dbá na to, aby porušení povinností bylo projednáno a písemně zaznamenáno tak, aby bylo konkrétně, nezaměnitelně a určitě popsáno porušení pracovní kázně, aby mohly být vyvozeny případné důsledky z porušení povinností, spočívající v rozvázání pracovního poměru výpovědí, popřípadě okamžitým zrušením pracovního poměru.
- V případě odmítnutí podpisu zaměstnancem na záznamu o provedeném pohovoru, přizve vedoucí zaměstnanec třetí osobu jako svědka odmítnutí podpisu.
- Záznam o provedeném pohovoru je zakládán do osobního spisu zaměstnance.

### Stupně intenzity porušení pracovní kázně

- Zákoník práce rozlišuje celkem tři stupně intenzity porušení a s nimi se spojuje možnost postihu ze strany zaměstnavatele:

#### 1. STUPEŇ - Soustavné méně závažné porušování povinností zaměstnancem

- Jde-li v konkrétním případě o porušení povinností méně závažným způsobem (např. pozdní příchod do zaměstnání, neomluvené zameškání směny apod.), může s přihlédnutím ke všem okolnostem případu jako odpovídající důsledek:
  - postačovat pouhé poučení zaměstnance o nesprávnosti jeho jednání,
  - být zaměstnanci předáno písemné upozornění na možnost výpovědi v případě soustavného méně závažného porušování povinností,
  - být přijato jiné opatření (např. krácení práva na dovolenou při neomluveném zameškání směny).
- Soustavné méně závažné porušování povinností se chápe tak, že musí jít nejméně o tři méně závažná porušení a je rovněž zřejmé, že zaměstnanec nehodlá ani do budoucna povinností dodržovat.
- K výpovědi z pracovního poměru může zaměstnavatel přistoupit jen tehdy, pokud zaměstnance v době posledních 6 měsíců v souvislosti s porušením této povinností písemně upozornil na možnost výpovědi.

#### 2. STUPEŇ - Závažné porušení povinností zaměstnancem

- Jde-li v konkrétním případě o porušení povinností závažným způsobem (např. požívání alkoholických nápojů na pracovišti, neomluvená nepřítomnost zaměstnance v práci, neplnění pracovních povinností apod.), může s přihlédnutím ke všem okolnostem případu být jako odpovídající důsledek rozvázání pracovního poměru výpovědí podle § 52 písm. g) zákoníku práce a zaměstnavatel má právo převést zaměstnance na jinou práci dle ustanovení § 41 odst. 2 písm. a) zákoníku práce.

### 3. STUPEŇ - Porušení povinností zvláště hrubým způsobem

- Jde-li v konkrétním případě o porušení povinností zvláště hrubým způsobem (např. požívání alkoholických nápojů, zneužívání jiných omamných prostředků na pracovištích nemocnice a v pracovní době i mimo tato pracoviště, stejně jako krádež věcí ve vlastnictví nebo v užívání zaměstnavatele, fyzické napadení, déletrvajících neomluvená nepřítomnost zaměstnance v práci apod.), může s přihlédnutím ke všem okolnostem případu být jako odpovídající důsledek rozvázání pracovního poměru okamžitým zrušením podle § 55 odst. 1, písm. b) zákoníku práce.
- Je třeba mít na paměti, že jde o velice citlivý a výjimečný způsob rozvázání pracovního poměru. Zaměstnavatel musí zvažovat konkrétní situaci a příslušná hlediska.

### 6. VÝDĚLEČNÁ ČINNOST SHODNÁ S PŘEDMĚTEM ČINNOSTI ZAMĚSTNAVATELE

- Zaměstnanci mohou vykonávat vedle svého zaměstnání výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele jen s jeho předchozím písemným souhlasem.
- Každý zaměstnanec je povinen informovat zaměstnavatele o době, rozsahu, druhu a místě výkonu své odborné praxe a požádat o souhlas s výkonem této vedlejší činnosti použitím formuláře Žádost o předchozí písemný souhlas k výkonu výdělečné činnosti (příloha č. 5).
- Omezení se nevztahuje na výkon vědecké, pedagogické, publicistické, literární a umělecké činnosti.

### 7. ZÁSTUP VEDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ V DOBĚ NEPŘÍTOMNOSTI NA PRACOVIŠTI

#### Nepřítomnost vedoucího zaměstnance na pracovišti

- Vedoucí zaměstnanec přímo podřízený řediteli nemocnice hlásí vždy svou nepřítomnost na pracovišti na sekretariát ředitele, ostatní vedoucí zaměstnanci hlásí svou nepřítomnost příslušnému náměstkovi,
- Nepřítomnost zaměstnance je hlášena ve všech případech, tj. ŘD, PN, NV, PC, návštěva lékaře.
- Hlášení probíhá formou písemnou, a to na základě formulářů k tomu určených - viz směrnice Evidence pracovní doby a směrnice Náhrady cestovních výdajů.
- V případě dlouhodobější nepřítomnosti vedoucího zaměstnance na pracovišti, stanoví tento zaměstnanec vždy svého zástupce, kterého sdělí současně s hlášením nepřítomnosti v práci.

#### Pověření zástupců vedoucích zaměstnanců na jednotlivých úsecích

- Před plánovanou nepřítomností na pracovišti předává vedoucí zaměstnanec informace a materiály nutné k vyřízení nebo informovanosti pověřenému zástupci tak, aby byl zajištěn bezproblémový chod daného pracoviště při zástupu.
- Zástupce vedoucího zaměstnance zastává jeho funkci po dobu nepřítomnosti na pracovišti tak, že vykonává činnosti nezbytné pro chod daného pracoviště po celou dobu zástupu a dle pokynu vedoucího zaměstnance jej zastupuje na poradách a jednáních vedení nemocnice.
- Po návratu vedoucího zaměstnance na pracoviště jej zástupce informuje o událostech proběhlých v době nepřítomnosti na pracovišti.

### 8. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

- Hodnocení pracovního výkonu je procedura k měření pracovního výkonu zaměstnance. Výkon zaměstnance je míra, v jaké se zaměstnanec vyrovnává s pracovními požadavky, zda činnosti provádí spolehlivě, zodpovědně, precizně, zda má schopnost organizovat si práci, aplikovat vědomosti do praxe a v neposlední řadě jak se chová v zátěžových situacích.
- Pracovně hodnotit zaměstnance jsou oprávněni příslušní vedoucí zaměstnanci.

- Příímý vedoucí zaměstnanec je povinen pracovní výkon podřízeného zaměstnance hodnotit:
  - při návrhu na prodloužení pracovního poměru na dobu určitou nebo sjednání na dobu neurčitou,
  - do půl roku od nástupu do pracovního poměru,
  - pravidelně v ročním intervalu, tak, aby bylo hodnotitelem ukončeno k 30.11. příslušného kalendářního roku.
- Hodnocení zaměstnance provádí hodnotitel na formuláři „Záznam hodnocení zaměstnance“ - příloha č. 8.
- Hodnotitel seznámí hodnoceného s výsledky hodnocení zaznamenaného v „Záznamu hodnocení zaměstnance“. Pohovor je veden s cílem hledat příčiny nedostatků a společná řešení k nápravě, rozpoznat potenciál zaměstnance, stanovit plány dalšího odborného či manažerského rozvoje.
- „Záznam hodnocení zaměstnance“ je vytvořen ve 2 vyhotoveních, z nichž jedno je předáno hodnocenému zaměstnanci a druhé je předáno do osobního spisu zaměstnance.
- Informace z hodnocení pracovních výkonů lze využít pro:
  - zvýšení pracovních výkonů, zvýšení efektivnosti,
  - nalezení problémů, odhalování rezerv,
  - spravedlivé odměňování podle zásluh,
  - motivaci zaměstnance k dosažení co nejlepších výsledků práce,
  - úkoly a kompetence pro další období,
  - zlepšení vztahů mezi zaměstnanci, podpoření image nemocnice a etické úrovně spolupráce ,
  - dlouhodobé plánování perspektivních míst,
  - přeložení na jiné pracovní místo, event. pro ukončení pracovního poměru.

## 9. OSOBNÍ SPIS

- Osobní spis je referentem OLZ založen zaměstnanci již při vzniku pracovního poměru. Osobní spis je zakládán také pracovníkům, kteří v nemocnici provádějí konziliární činnost či zajišťují ústavní pohotovostní službu, byť by byla tato činnost prováděna na základě jiného než pracovněprávního vztahu.
- Referent OLZ provede kontrolu kvalifikačních požadavků kladených na pracovní funkci zaměstnance - vychází přitom ze systemizace pracovních míst oddělení, na které je zaměstnanec přijímán. Pokud zjistí, že zaměstnanec tyto požadavky nenaplnuje, je povinen na to upozornit nadřízeného vedoucího zaměstnance a pracovní poměr neuzavřít či změnu pracovní náplně nepovolit. Tato kontrola probíhá jak při vzniku pracovního poměru, tak při každé změně pracovního poměru.
- V osobním spise jsou vedeny tyto záznamy:
  - pracovní smlouva,
  - platový výměr, návrh na platové zařazení,
  - popis pracovní funkce (v případě, že dojde k legislativní změně a v té se nemění obsah činnosti - náplň u dané kategorie zaměstnanců, není nutná úprava tohoto popisu),
  - osobní dotazník,
  - certifikáty či dokumenty prokazující naplnění kvalifikačních požadavků,
  - doklady o vzdělání a dosažené praxi,
  - zápočtový list z předchozího zaměstnání,
  - lékařský posudek při vstupní lékařské prohlídce,
  - lékařské posudky při periodických lékařských prohlídkách,
  - záznam o vstupním školení BOZP a PO,
  - u zdravotnických pracovníků výpis z rejstříku trestů,
  - záznam adaptačního procesu zaměstnance,
  - jmenovací dekrety,
  - kompetence zaměstnanců,
  - záznamy vedené při porušení pracovní kázně,

- záznamy hodnocení zaměstnanců,
  - zápočtový list vyhotovený při skončení pracovního poměru,
  - výpověď' či dohoda o ukončení pracovního poměru.
- Všechny výše uvedené dokumenty mají zaměstnanci povinnost odevzdávat na OLZ k založení do osobního spisu, a to ve formě originálu.
  - Pokud si chce vedoucí zaměstnanec pro přehlednost vést vlastní evidenci některých záznamů uložených v osobních spisech zaměstnanců, uchovává si kopie těchto dokumentů.

## 10. PŘÍLOHY

Všechny uvedené přílohy jsou nedílnou součástí tohoto dokumentu.

- |              |                                                                |
|--------------|----------------------------------------------------------------|
| Příloha č. 1 | Popis pracovní funkce zaměstnance                              |
| Příloha č. 2 | Popis pracovní funkce - lékař s odbornou způsobilostí          |
| Příloha č. 3 | Popis pracovní funkce - lékař se specializovanou způsobilostí  |
| Příloha č. 4 | Návrh na pracovní - platové zařazení                           |
| Příloha č. 5 | Žádost o předchozí písemný souhlas k výkonu výdělečné činnosti |
| Příloha č. 6 | Výstupní list                                                  |
| Příloha č. 7 | Záznam o provedeném pohovoru                                   |
| Příloha č. 8 | Hodnocení zaměstnanců                                          |

<b>Popis pracovní funkce</b>	
Příjmení, jméno, titul:	Osobní číslo:
Útvar:	Název funkce:
Přímo podřízen:	
Přímo nadřízen:	
<b>Odpovědnosti konkrétní</b> <i>- činnosti zaměstnance, které bude v rámci své práce vykonávat</i>	
<b>Odpovědnosti obecné</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zdokonalování výstupů své práce.</li> <li>2. Respektování kooperativních vazeb a zásad týmové práce, loajálnosti k firmě a zvyšování firemní kultury.</li> <li>3. Zabezpečování komplexnosti své činnosti a provázanosti navazujících činností.</li> <li>4. Znalost a respektování vztahujících se předpisů vnějších i vnitřních norem.</li> <li>5. Zvyšování produktivity své práce.</li> <li>6. Plnění dohodnutých termínů.</li> <li>7. Plnění ostatních pokynů nadřízeného zaměstnance, mimořádných úkolů ukládaných v souladu se Zákoníkem práce.</li> <li>8. Minimalizace dopadů na životní prostředí (třídění odpadů šetření energií atd.).</li> <li>9. Dodržování zásad bezpečné práce.</li> </ol>	

**Prohlášení zaměstnance:** *Prohlašuji, že jsem byl/a seznámen/a s organizačním řádem a příslušnými obecně závaznými předpisy potřebnými pro výkon mé práce a vzal/a jsem na vědomí, že tento popis pracovní funkce navazuje na mou pracovní smlouvu s Nemocnicí ve Frýdku-Místku, p.o..*

Ve Frýdku-Místku dne : .....

Účinnost od .....

Zpracoval : .....

Podpis : .....  
Dne: .....

Převzal : .....

Podpis : .....  
Dne: .....

Rozdělovník: 1x zaměstnanec  
1x oddělení lidských zdrojů

### 1. Zásady profesionálního chování

- Zaměstnanec vykonává svou práci s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty.
- Zaměstnanec se chová čestně, jedná zdvořile a korektně s ostatními zaměstnanci nemocnice i se zaměstnanci jiných zařízení bez ohledu na pohlaví, etnický nebo sociální původ, barvu pleti, sexuální orientaci, národnost, majetkové poměry, zdravotní stav, atd.
- Zaměstnanec vytváří vzájemnou důvěru, úctu a spolupráci, které jsou základem dobrých mezilidských vztahů na pracovišti a rozvojem kultury při výkonu práce.
- Zaměstnanec, pokud má k výkonu své funkce předepsán pracovní oděv, je povinen jej používat.

### 2. Zásady kvality a efektivity

- Zaměstnanec vykonává svou práci na vysoké odborné úrovni a vynakládá veškeré úsilí k maximálně efektivnímu a ekonomickému výkonu pracovní činnosti.
- Zaměstnanec si při práci si uvědomuje, že klient je vždy na prvním místě.
- Zaměstnanec chrání oprávněné zájmy nemocnice, svých spolupracovníků, obchodních partnerů a zároveň chrání životní prostředí.
- Zaměstnanec plní řádně a včas závazky, pokud nejsou v rozporu se zákony nebo obecně uznávanými morálními principy.

### 3. Oznámení nepřipustné činnosti

- Zaměstnanec v případě, že zjistí ztrátu, újmu, podvodné či korupční jednání, neprodleně oznámí tuto skutečnost svému příslušnému nadřízenému, popřípadě příslušnému orgánu činnému v trestním řízení.
- Zaměstnanec, je-li požádán, aby jednal v rozporu s právní úpravou, nebo způsobem, který představuje možnost zneužití, odmítne takové jednání a oznámí tuto skutečnost svému nadřízenému.
- Zaměstnanec, zjistí-li, že hrozí nebezpečí škody, se pokusí takovou škodu odvrátit a pokud to není v jeho silách, upozorní na tuto skutečnost své nadřízené nebo jiné osoby, které jsou schopny takové škodě zabránit nebo ji alespoň zmírnit.

### 4. Střet zájmů

- Zaměstnanec nezneužívá svého postavení pro své osobní zájmy nebo zájmy třetích osob, nezneužívá věci a zařízení pro svoji soukromou potřebu a nezneužívá důvěrných informací získaných při práci. Veškeré informace, které nejsou zveřejňovány, se považují za důvěrné.
- Zaměstnanec se neúčastní žádné činnosti, která se neslučuje s řádným výkonem jeho pracovních povinností nebo tento výkon omezuje, aby tak nezavdal podnět k nedůvěře.
- Zaměstnanec může vykonávat vedlejší výdělečnou činnost ve shodném nebo příbuzném oboru souvisejícím s předmětem činnosti nemocnice pouze na základě písemného souhlasu zaměstnavatele.

### 5. Dary a jiné nabídky

- Zaměstnanec nevyžaduje ani nepřijímá dary, úsluhy, laskavosti ani žádná jiná zvýhodnění, která by mohla ovlivnit nebo zdánlivě ovlivnit rozhodování ve věci, narušit profesionální přístup k věci, nebo která by bylo možno považovat za odměnu za práci, která je jeho povinností. Pokud se dar nedá odmítnout, je zaměstnanec povinen předat jej zaměstnavateli.

### 6. Zásada odpovědnosti za dobré jméno nemocnice

- Zaměstnanec nemocnice je loajální ve vztahu k základnímu poslání zaměstnavatele a v maximální míře se snaží zabránit jakékoli činnosti či jednání, jež by poškozovaly její dobré jméno.
- Zaměstnanec nakládá se všemi informacemi, které získá ve svém postavení s veškerou diskrétností, zachovává mlčenlivost o služebních záležitostech, pokud není této povinnosti zproštěn.
- Neuvádí vědomě v omyl ani veřejnost ani ostatní zaměstnance nemocnice.
- V soukromém životě se zaměstnanec vyhýbá takovým činnostem, chování a jednání, které by mohlo v očích veřejnosti snížit důvěru k nemocnici.



## 7. Zásady dle odbornosti - lékař

### § 1 Obecné zásady

- (1) Stavovskou povinností lékaře je péče o zdraví jednotlivce i celé společnosti v souladu se zásadami lidskosti, v duchu úcty ke každému lidskému životu od jeho počátku až do jeho konce a se všemi ohledy na důstojnost lidského jedince.
- (2) Úkolem lékaře je chránit zdraví a život, mírnit utrpení, a to bez ohledu na národnost, rasu, barvu pleti, náboženské vyznání, politickou příslušnost, sociální postavení, sexuální orientaci, věk, rozumovou úroveň a pověst pacienta či osobní pocity lékaře.
- (3) Lékař má znát zákony a závazné předpisy platné pro výkon povolání a tyto dodržovat. S vědomím osobního rizika se nemusí cítit být jimi vázán, pokud svým obsahem nebo ve svých důsledcích narušují lékařskou etiku či ohrožují základní lidská práva.
- (4) Lékař je povinen být za všech okolností ve svých profesionálních rozhodnutích nezávislý a odpovědný.
- (5) Lékař uznává právo každého člověka na svobodnou volbu lékaře.

### § 2 Lékař a výkon povolání

- (1) Lékař v rámci své odborné způsobilosti a kompetence svobodně volí a provádí ty preventivní, diagnostické a léčebné úkony, které odpovídají současnému stavu lékařské vědy a které pro nemocného považuje za nejvýhodnější. Přitom je povinen respektovat v co největší možné míře vůli nemocného (nebo jeho zákonného zástupce).
- (2) Každý lékař je povinen v případech ohrožení života a bezprostředního vážného ohrožení zdraví neodkladně poskytnout lékařskou pomoc.
- (3) Lékař musí plnit své povinnosti v situacích veřejného ohrožení a při katastrofách přírodní nebo jiné povahy.
- (4) Lékař má právo odmítnout péči o nemocného z odborných důvodů nebo je-li pracovně přetížen nebo je-li přesvědčen, že se nevytvořil potřebný vztah důvěry mezi ním a pacientem. Je však povinen doporučit a v případě souhlasu zajistit vhodný postup v pokračování léčby.
- (5) Lékař nemůže být donucen k takovému lékařskému výkonu nebo spoluúčasti na něm, který odporuje jeho svědomí.
- (6) Lékař nesmí předepisovat léky, na něž vzniká závislost, nebo které vykazují účinky dopingového typu k jiným než léčebným účelům.
- (7) Lékař u nevléčitelně nemocných a umírajících účinně tiší bolest, šetří lidskou důstojnost a mírní utrpení. Vůči neodvratitelné a bezprostředně očekávané smrti však nemá být cílem lékařova jednání prodlužovat život za každou cenu. Eutanazie a asistované suicidium nejsou přípustné.
- (8) U transplantací se lékař řídí příslušnými předpisy. Odběru tkání a orgánů nesmí být zneužito ke komerčním účelům.
- (9) Lékař je v zájmu pacienta povinen důsledně zachovávat lékařské tajemství, s výjimkou případů, kdy je této povinnosti souhlasem pacienta zbaven nebo když je to stanoveno zákonem.
- (10) Lékař, který vykonává své povolání, je povinen odborně se vzdělávat.
- (11) Lékař je povinen při výkonu povolání vést a uchovávat řádnou dokumentaci písemnou nebo jinou formou. Ve všech případech je nutná přiměřená ochrana znemožňující změnu, zničení nebo zneužití.
- (12) Lékař nesmí své povolání vykonávat formou potulné praxe.
- (13) Lékař nesmí sám nebo po dohodě s jinými ordinovat neúčelné léčebné, diagnostické a jiné úkony ze zjištěných motivů. V rámci své pravomoci nesmí poskytovat odborně neodpovídající vyjádření, z nichž by plynuly občanům neoprávněné výhody.
- (14) Pokud lékař doporučuje ve své léčebné praxi léky, léčebné prostředky a zdravotní pomůcky, nesmí se řídit komerčními hledisky, ale výhradně svým svědomím a prospěchem pacienta.
- (15) Lékař se podle svého uvážení účastní na prezentaci a diskusi medicínských témat na veřejnosti, v tisku, v televizi, rozhlasu, musí se však vzdát individuálně cílených lékařských rad a doporučení ve svůj soukromý prospěch.

- (16) Lékař se musí zdržet všech nedůstojných aktivit, které přímo nebo nepřímo znamenají propagaci nebo reklamu jeho osoby a lékařské praxe a ve svých důsledcích jsou agitační činnosti, cílenou na rozšíření klientely. Nesmí rovněž tyto aktivity iniciovat prostřednictvím druhých osob.
- (17) Nový způsob léčení je možné použít u nemocného až po dostatečných biologických zkouškách, za podmínek dodržení Helsinské konvence a Norimberského kodexu, pod přísným dohledem a pouze tehdy, pokud pacienta nepoškozuje.
- (18) Lékař si má být vědom své občanské úlohy i vlivu na okolí.

### § 3 Lékař a nemocný

- (1) Lékař plní vůči každému nemocnému své profesionální povinnosti. Vždy včas a důsledně zajistí náležitá léčebná opatření, která zdravotní stav nemocného vyžaduje.
- (2) Lékař se k nemocnému chová korektně, s pochopením a trpělivostí a nesníží se k hrubému nebo nemravnému jednání. Bere ohled na práva nemocného.
- (3) Lékař se má vzdát paternalitních pozic v postojích vůči nemocnému a respektovat ho jako rovnocenného partnera se všemi občanskými právy i povinnostmi, včetně zodpovědnosti za své zdraví.
- (4) Lékař je povinen pro nemocného srozumitelným způsobem odpovědně informovat jeho nebo jeho zákonného zástupce o charakteru onemocnění, zamýšlených diagnostických a léčebných postupech včetně rizik, o uvažované prognóze a o dalších důležitých okolnostech, které během léčení mohou nastat.
- (5) Lékař nesmí zneužít ve vztahu k nemocnému jeho důvěru a závislost jakýmkoliv způsobem.

### § 4 Vztahy mezi lékaři

- (1) Základem vztahů mezi lékaři je vzájemně čestné, siušné a společensky korektní chování spolu s kritickou náročností, respektováním kompetence a přiznáním práva na odlišný názor.
- (2) Lékař v zájmu své stavovské cti i s ohledem na pověst lékařské profese nesmí podceňovat a znevažovat profesionální dovednosti, znalosti i poskytované služby jiných lékařů, natož používat ponižujících výrazů o jejich osobách, komentovat nevhodným způsobem činnost ostatních lékařů v přítomnosti nemocných a nelékařů.
- (3) Lékař kolegiálně spolupracuje s těmi lékaři, kteří současně nebo následně vyšetřují či léčí stejného pacienta. Předává-li z důvodných příčin nemocného jinému lékaři, musí mu odevzdat zjištěné nálezy a informovat ho o dosavadním průběhu léčby.
- (4) Lékař je povinen požádat dalšího nebo další lékaře o konzilium vždy, když si to vyžádají okolnosti a nemocný souhlasí. Je právem lékaře navrhnout osobu konzultanta. Závěry konziliárního vyšetření mají být dokumentovány zásadně písemnou formou a je povinností o nich informovat nemocného, se zvláštním důrazem tehdy, pokud se názory lékařů liší, a je právem lékaře vzdát se dalšího léčení, pokud se nemocný přikloní k jinému názoru konzultanta.
- (5) Lékař musí svou praxi vykonávat zásadně osobně. Zastupován může být jen dočasně, a to lékařem vedeným v seznamu České lékařské komory a splňujícím potřebné odborné předpoklady.

### § 5 Lékař a nelékař

- (1) Lékař spolupracuje se zdravotními pracovníky vyškolenými v různých specializovaných činnostech. Pověřil-li je diagnostickými nebo léčebnými úkoly a dalšími procedurami, musí se přesvědčit, zda jsou odborně, zkušenostmi i zodpovědností způsobilí tyto úkony vykonávat.
- (2) Lékaři není dovoleno vyšetřovat nebo léčit s osobou, která není lékařem a nepatří k zdravotnímu personálu. Tyto osoby nesmějí být přítomny ani jako diváci při lékařských výkonech. Výjimkou z uvedených zásad jsou osoby, které se u lékaře vzdělávají, nebo pracují v lékařských oborech a dalších osob, s jejichž přítomností pacient souhlasí, pokud není lékařsky zdůvodněných námitek.

Zdroj: Česká lékařská komora - Stavovský předpis č. 10 (novelizován rozhodnutím představenstva ČLK dne 22. 6. 2007 a nabývá účinnosti dne 22. 7. 2007)

## 1. Zásady profesionálního chování

- Zaměstnanec vykonává svou práci s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty.
- Zaměstnanec se chová čestně, jedná zdvořile a korektně s ostatními zaměstnanci nemocnice i se zaměstnanci jiných zařízení bez ohledu na pohlaví, etnický nebo sociální původ, barvu pleti, sexuální orientaci, národnost, majetkové poměry, zdravotní stav, atd.
- Zaměstnanec vytváří vzájemnou důvěru, úctu a spolupráci, které jsou základem dobrých mezilidských vztahů na pracovišti a rozvojem kultury při výkonu práce.
- Zaměstnanec, pokud má k výkonu své funkce předepsán pracovní oděv, je povinen jej používat.

## 2. Zásady kvality a efektivity

- Zaměstnanec vykonává svou práci na vysoké odborné úrovni a vynakládá veškeré úsilí k maximálně efektivnímu a ekonomickému výkonu pracovní činnosti.
- Zaměstnanec si při práci si uvědomuje, že klient je vždy na prvním místě.
- Zaměstnanec chrání oprávněné zájmy nemocnice, svých spolupracovníků, obchodních partnerů a zároveň chrání životní prostředí.
- Zaměstnanec plní řádně a včas závazky, pokud nejsou v rozporu se zákony nebo obecně uznávanými morálními principy.

## 3. Oznámení nepřipustné činnosti

- Zaměstnanec v případě, že zjistí ztrátu, újmu, podvodné či korupční jednání, neprodleně oznámí tuto skutečnost svému příslušnému nadřízenému, popřípadě příslušnému orgánu činnému v trestním řízení.
- Zaměstnanec, je-li požádán, aby jednal v rozporu s právní úpravou, nebo způsobem, který představuje možnost zneužití, odmítne takové jednání a oznámí tuto skutečnost svému nadřízenému.
- Zaměstnanec, zjistí-li, že hrozí nebezpečí škody, se pokusí takovou škodu odvrátit a pokud to není v jeho silách, upozorní na tuto skutečnost své nadřízené nebo jiné osoby, které jsou schopny takové škodě zabránit nebo ji alespoň zmírnit.

## 4. Střet zájmů

- Zaměstnanec nezneužívá svého postavení pro své osobní zájmy nebo zájmy třetích osob, nezneužívá věci a zařízení pro svoji soukromou potřebu a nezneužívá důvěrných informací získaných při práci. Veškeré informace, které nejsou zveřejňovány, se považují za důvěrné.
- Zaměstnanec se neúčastní žádné činnosti, která se neslučuje s řádným výkonem jeho pracovních povinností nebo tento výkon omezuje, aby tak nezavdal podnět k nedůvěře.
- Zaměstnanec může vykonávat vedlejší výdělečnou činnost ve shodném nebo příbuzném oboru souvisejícím s předmětem činnosti nemocnice pouze na základě písemného souhlasu zaměstnavatele.

## 5. Dary a jiné nabídky

- Zaměstnanec nevyžaduje ani nepřijímá dary, služby, laskavosti ani žádná jiná zvýhodnění, která by mohla ovlivnit nebo zdánlivě ovlivnit rozhodování ve věci, narušit profesionální přístup k věci, nebo která by bylo možno považovat za odměnu za práci, která je jeho povinností. Pokud se dar nedá odmítnout, je zaměstnanec povinen předat jej zaměstnavateli.

## 6. Zásada odpovědnosti za dobré jméno nemocnice

- Zaměstnanec nemocnice je loajální ve vztahu k základnímu poslání zaměstnavatele a v maximální míře se snaží zabránit jakékoli činnosti či jednání, jež by poškozovaly její dobré jméno.
- Zaměstnanec nakládá se všemi informacemi, které získá ve svém postavení s veškerou diskrétností, zachovává mlčenlivost o služebních záležitostech, pokud není této povinnosti zproštěn.
- Neuvádí vědomě v omyl ani veřejnost ani ostatní zaměstnance nemocnice.
- V soukromém životě se zaměstnanec vyhýbá takovým činnostem, chování a jednání, které by mohlo v očích veřejnosti snížit důvěru k nemocnici.

## 7. Zásady dle odbornosti - NLZP (dále jen „zdravotnický pracovník“)

### Etické zásady

- Zdravotnický pracovník při své práci zachovává úctu k životu, respektuje lidská práva a důstojnost každého jednotlivce bez ohledu na věk, pohlaví, rasu, národnost, víru, politické přesvědčení a sociální postavení.
- Zdravotnický pracovník dbá na dodržování Úmluvy o lidských právech a biomedicíně, na dodržování práv pacientů, tak jak jsou vyjádřena v Chartě práv pacientů a v Chartě práv hospitalizovaných dětí.
- Zdravotnický pracovník je povinen přistupovat ke své práci s veškerou odbornou schopností, kterou má, s vědomím profesionální odpovědnosti za podporu zdraví, prevenci nemocí, za obnovu zdraví a zmírňování utrpení, za přispění ke klidnému umírání a důstojné smrti.
- Zdravotnický pracovník poskytuje zdravotní péči jednotlivcům, rodinám, skupinám a spolupracuje s odborníky jiných oborů. Při poskytování zdravotní péče vždy nadřazuje zájmy těch, kterým poskytuje péči, nad zájmy své.
- Zdravotnický pracovník je povinen chránit informace o těch, kterým poskytuje své služby, bez ohledu na způsob, jakým jsou tyto informace získávány, shromažďovány a uchovávány. Povinnou zdravotnickou dokumentaci vede pečlivě a pravdivě, chrání ji před zneužitím a znehodnocením.
- Zdravotnický pracovník aktivně prohlubuje znalosti o právních předpisech platných pro jeho profesi a dodržuje je.
- Zdravotnický pracovník nesmí podřizovat poskytování zdravotní péče komerčním zájmům subjektů, působících v oblasti zdravotnictví.

### Zdravotnický pracovník a spoluobčané

- Zdravotnický pracovník při poskytování zdravotní péče respektuje životní hodnoty občanů, jejich životní zvyky, duchovní potřeby a náboženské přesvědčení a snaží se vytvářet podmínky zohledňující individuální potřeby jednotlivců.
- Zdravotnický pracovník v rozsahu své odbornosti a pravomocí poskytuje občanům informace, které jim pomáhají převzít spoluzodpovědnost za jejich zdravotní stav a případnou léčbu.
- Zdravotnický pracovník považuje informace o pacientech za důvěrné a je si vědom povinnosti zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, o nichž se dozvěděl v souvislosti s výkonem svého povolání.
- Zdravotnický pracovník při poskytování zdravotní péče dbá v maximální možné míře o zajištění intimity.
- Zdravotnický pracovník nesmí zneužít ve vztahu k nemocnému jeho důvěru a závislost jakýmkoliv způsobem (PRO).
- Zdravotnický pracovník se snaží při poskytování zdravotní péče docílit vztahu založeného na důvěře, který ctí práva pacienta, reaguje na aktuální rozpoložení pacienta, současně jsou respektována práva a povinnosti zdravotnického pracovníka jako poskytovatele zdravotní péče.

### Zdravotnický pracovník a praxe

- Zdravotnický pracovník poskytuje zdravotní péči v rozsahu své odbornosti a pravomocí, s potřebnou mírou autoregulace a empatie.
- Zdravotnický pracovník aktivně usiluje o vlastní odborný, osobní a intelektuální růst po celou dobu svého profesionálního života a své nové znalosti a dovednosti se snaží využít v praxi.
- Zdravotnický pracovník usiluje o co nejvyšší kvalitu a úroveň poskytované zdravotní péče.
- Zdravotnický pracovník poskytne nezbytně nutnou zdravotní péči i nad rámec svých pravomocí, pokud ji nemůže poskytnout způsobilý zdravotnický pracovník a pokud nebezpečí, které plyne z prodlení, je větší než možné nebezpečí plynoucí z nedostatečných znalostí a dovedností zdravotnického pracovníka.
- Zdravotnický pracovník jedná a vystupuje tak, aby jeho chování přispělo k udržení prestiže a zvyšování společenského uznání zdravotnických povolání.

*Motto nemocnice: Člověk je zrozen k vzájemné pomoci. L. A. Seneca*

- Zdravotnický pracovník při přebírání úkolu i při pověřování úkolem zodpovědně zvažuje kvalifikaci svou i ostatních zdravotnických pracovníků.

### **Zdravotnický pracovník a společnost**

- Zdravotnický pracovník působí na zdravotní uvědomění jednotlivců při poskytování zdravotní péče. Podle svých odborných schopností se podílí na podporování a šíření zásad zdravého života, zásad ochrany životního prostředí, objasňování problémů spojených s péčí o poškozené zdraví lidí.
- Zdravotnický pracovník spolupracuje při těch aktivitách, které směřují ke zlepšení zdravotního a sociálního prostředí v životě lidí.

### **Zdravotnický pracovník a spolupracovníci**

- Zdravotnický pracovník spolupracuje v rámci mezioborového týmu s ostatními odborníky tak, aby byly splněny všechny cíle plánu komplexní zdravotní péče o pacienta.
- Zdravotnický pracovník respektuje znalosti a zkušenosti svých kolegů i spolupracovníků jiných odborností.
- Zdravotnickí pracovníci se navzájem podporují ve svých odborných rolích a aktivně rozvíjejí úctu k sobě i druhým.
- Zdravotnický pracovník vystupuje, podle aktuální situace, jako ochránce pacienta, zejména pokud je péče o něho ohrožena nevhodným chováním nebo jednáním jiného zdravotníka či osoby.

### **Zdravotnický pracovník a profese**

- Zdravotnický pracovník je odpovědný za kvalitu jím poskytované zdravotní péče a za co nejvyšší odbornou úroveň svého vzdělávání.
- Zdravotnický pracovník dbá na udržování a zvyšování prestiže své profese.
- Zdravotnický pracovník se neustále snaží o rozvoj své profese, o rozvoj svého profesního zaměření a zvýšení své odborné úrovně.

## ETICKÝ KODEX - zaměstnanec HTS

Motto nemocnice: *Člověk je zrozen k vzájemné pomoci. L. A. Seneca*

### 1. Zásady profesionálního chování

- Zaměstnanec vykonává svou práci s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty.
- Zaměstnanec se chová čestně, jedná zdvořile a korektně s ostatními zaměstnanci nemocnice i se zaměstnanci jiných zařízení bez ohledu na pohlaví, etnický nebo sociální původ, barvu pleti, sexuální orientaci, národnost, majetkové poměry, zdravotní stav, atd.
- Zaměstnanec vytváří vzájemnou důvěru, úctu a spolupráci, které jsou základem dobrých mezilidských vztahů na pracovišti a rozvojem kultury při výkonu práce.
- Zaměstnanec, pokud má k výkonu své funkce předepsán pracovní oděv, je povinen jej používat.

### 2. Zásady kvality a efektivity

- Zaměstnanec vykonává svou práci na vysoké odborné úrovni a vynakládá veškeré úsilí k maximálně efektivnímu a ekonomickému výkonu pracovní činnosti.
- Zaměstnanec si při práci si uvědomuje, že klient je vždy na prvním místě.
- Zaměstnanec chrání oprávněné zájmy nemocnice, svých spolupracovníků, obchodních partnerů a zároveň chrání životní prostředí.
- Zaměstnanec plní řádně a včas závazky, pokud nejsou v rozporu se zákony nebo obecně uznávanými morálními principy.

### 3. Oznámení nepřípustné činnosti

- Zaměstnanec v případě, že zjistí ztrátu, újmu, podvodné či korupční jednání, neprodleně oznámí tuto skutečnost svému příslušnému nadřízenému, popřípadě příslušnému orgánu činnému v trestním řízení.
- Zaměstnanec, je-li požádán, aby jednal v rozporu s právní úpravou, nebo způsobem, který představuje možnost zneužití, odmítne takové jednání a oznámí tuto skutečnost svému nadřízenému.
- Zaměstnanec, zjistí-li, že hrozí nebezpečí škody, se pokusí takovou škodu odvrátit a pokud to není v jeho silách, upozorní na tuto skutečnost své nadřízené nebo jiné osoby, které jsou schopny takové škodě zabránit nebo ji alespoň zmírnit.

### 4. Střet zájmů

- Zaměstnanec nezneužívá svého postavení pro své osobní zájmy nebo zájmy třetích osob, nezneužívá věci a zařízení pro svoji soukromou potřebu a nezneužívá důvěrných informací získaných při práci. Veškeré informace, které nejsou zveřejňovány, se považují za důvěrné.
- Zaměstnanec se neúčastní žádné činnosti, která se neslučuje s řádným výkonem jeho pracovních povinností nebo tento výkon omezuje, aby tak nezavdal podnět k nedůvěře.
- Zaměstnanec může vykonávat vedlejší výdělečnou činnost ve shodném nebo příbuzném oboru souvisejícím s předmětem činnosti nemocnice pouze na základě písemného souhlasu zaměstnavatele.

### 5. Dary a jiné nabídky

- Zaměstnanec nevyžaduje ani nepřijímá dary, úsluhy, laskavosti ani žádná jiná zvýhodnění, která by mohla ovlivnit nebo zdánlivě ovlivnit rozhodování ve věci, narušit profesionální přístup k věci, nebo která by bylo možno považovat za odměnu za práci, která je jeho povinností. Pokud se dar nedá odmítnout, je zaměstnanec povinen předat jej zaměstnavateli.

### 6. Zásada odpovědnosti za dobré jméno nemocnice

- Zaměstnanec nemocnice je loajální ve vztahu k základnímu poslání zaměstnavatele a v maximální míře se snaží zabránit jakékoli činnosti či jednání, jež by poškozovaly její dobré jméno.
- Zaměstnanec nakládá se všemi informacemi, které získá ve svém postavení s veškerou diskrétností, zachovává mlčenlivost o služebních záležitostech, pokud není této povinnosti zproštěn.
- Neuvádí vědomě v omyl ani veřejnost ani ostatní zaměstnance nemocnice.
- V soukromém životě se zaměstnanec vyhýbá takovým činnostem, chování a jednání, které by mohlo v očích veřejnosti snížit důvěru k nemocnici.