

# Projekt zlepšení procesu příjmu a adaptace pracovníků ve vybrané firmě

Mgr. Bc. Kristýna Schulzová

---

Diplomová práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna Schulzová**  
Osobní číslo: **M20858**  
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Projekt zlepšení procesu příjmu a adaptace pracovníků ve vybrané firmě**

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu a zpracujte rešerši na téma přijímání a adaptace nových zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

#### II. Praktická část

- Popište současný stav příjmu a adaptace nových zaměstnanců ve firmě.
- Vyhodnoťte současný stav s ohledem na doporučení z odborné literatury a identifikujte nedostatky.
- Navrhněte projekt pro zlepšení příjmu a adaptace zaměstnanců ve firmě.
- Pro realizaci projektu zpracujte časovou, nákladovou a rizikovou analýzu.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.  
FRIED, Bruce. J. a FOTTLER, Myron D. (ed.). *Human resources in healthcare: managing for success*. 4th ed. Chicago: Health Administration Press, 2015. ISBN 978-1-56793-708-4.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.  
SNELL, Scott A. a MORRIS, Shad S. *Managing Human Resources*. 18th ed. Boston: Cengage Learning, Inc., 2019. ISBN 978-1-337-38962-4.  
ZÍTKOVÁ, Marie; POKORNÁ, Andrea a MIČUDOVÁ, Erna. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5094-1.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**  
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjímání tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14. 4. 2024

Jméno a příjmení: Kristýna Schulzová

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zaměřuje na problematiku příjmu a adaptace ve vybrané firmě. Cílem této diplomové práce je popsat a vyhodnotit současný stav příjmu a adaptace nových zaměstnanců ve firmě, identifikovat nedostatky a navrhnout opatření pro jejich nápravu. Práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje rešerši odborné literatury na téma přijímání a adaptace nových zaměstnanců. Následně jsou formulovány výzkumné otázky zaměřené na současný stav příjmu a adaptace ve vybrané organizaci. V praktické části je představena organizace. Dále je popsán a vyhodnocen současný stav příjmu a adaptace zaměstnanců v této organizaci, přičemž pro sběr dat bylo využito polostrukturovaných rozhovorů. Následně byla provedena analýza těchto rozhovorů a analýza vnitrofiremní dokumentace. Poskytnuté rozhovory a vnitrofiremní dokumentace, společně s poznatky z odborné literatury, posloužily jako podklad pro vyhodnocení současného stavu příjmu a adaptace zaměstnanců a následnou identifikaci nedostatků. Na základě těchto nedostatků byl navržen projekt pro zlepšení příjmu a adaptace zaměstnanců v organizaci. V rámci návrhu projektu byla také zpracována časová, nákladová a riziková analýza.

Jedním z limitů této práce může být to, že ačkoliv byly rozhovory provedeny s vrchní sestrou, HR specialistkou, ředitelem organizace a třemi novými zaměstnanci, kteří absolvovali adaptaci v posledních 12 měsících, tak by výsledek mohl být ovlivněn tím, že nebyl proveden s dalšími účastníky adaptačního procesu zaměstnanců, kterými jsou například staniční sestry či školící sestry a ošetrovatelky. Dalším limitem pak může být nedostatečná poskytnutá dokumentace ze strany organizace.

Klíčová slova: příjem zaměstnanců, adaptace zaměstnanců, adaptační plán, adaptační proces

## **ABSTRACT**

This thesis focuses on the issue of recruitment and adaptation in a selected company. The aim of this thesis is to describe and evaluate the current state of recruitment and adaptation of new employees in the company, to identify the shortcomings and to propose measures for their correction. The thesis is divided into two parts, namely theoretical and practical. The theoretical part includes a literature search on the topic of recruitment and adaptation of new employees. Subsequently, research questions are formulated focusing on the current state of

recruitment and adaptation in the selected organization. In the practical part, the organization is introduced. Furthermore, the current status of recruitment and adaptation in this organization is described and evaluated using semi-structured interviews for data collection. Subsequently, an analysis of these interviews and an analysis of company documentation was conducted. The interviews and company documentation provided, together with findings from the literature, served as a basis for assessing the current state of employee recruitment and adaptation and subsequently identifying gaps. Based on these gaps, a project was designed to improve employee recruitment and adaptation in the organization. A time, cost and risk analysis was also prepared as part of the project design.

One limitation of this work may be that although interviews were conducted with the head nurse, the HR specialist, the director of the organisation and three new staff members who had undergone adaptation in the last 12 months, the outcome could have been affected by not interviewing other participants in the staff adaptation process, which include department nurses or training nurses. Another limitation could then be the lack of documentation provided by the organisation.

Keywords: recruitment of employees, employee adaptation, adaptation plan, adaptation process

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. za jeho cenné rady, věcné připomínky, velikou trpělivost a ochotu při konzultacích a vedení mé diplomové práce.

Také bych ráda poděkovala všem respondentům za jejich vstřícnost a poskytnuté rozhovory.

Velké poděkování patří také mému manželovi Romanovi, který mě podporoval po celou dobu mého studia i při psaní diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 PŘÍJEM ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>13</b>
1.1 PRACOVNÍ POMĚR A PRACOVNÍ SMLOUVA.....	15
1.1.1 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr – DPP a DPČ.....	16
1.2 PSYCHOLOGICKÁ SMLOUVA.....	16
1.3 PŘEDNÁSTUPNÍ FÁZE.....	18
<b>2 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>20</b>
2.1 PRACOVNÍ A SOCIÁLNÍ ROVINA ADAPTACE.....	20
2.2 NÁSTUPNÍ FÁZE.....	22
2.2.1 Tři roviny adaptace – celoorganizační, v útvarové jednotce a na pracovní místo.....	25
2.3 INTEGRAČNÍ FÁZE.....	27
2.4 ÚČASTNÍCI ADAPTAČNÍHO PROCESU.....	28
2.4.1 Mentor.....	30
2.5 CÍLE ADAPTAČNÍHO PROCESU.....	32
2.6 TVORBA ADAPTAČNÍHO PLÁNU.....	34
2.6.1 Nástroje pro řízení adaptačního procesu.....	37
<b>3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>40</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>43</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....</b>	<b>44</b>
4.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	44
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	45
4.2.1 Schéma organizační struktury.....	45
<b>5 POPIS A VYHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU PŘÍJMU A ADAPTACE.....</b>	<b>47</b>
5.1 ETICKÁ ČÁST.....	48
5.2 PŘÍJEM ZAMĚSTNANCŮ.....	48
5.2.1 Pracovní poměr a pracovní smlouva.....	49
5.2.2 Psychologická smlouva.....	50
5.2.3 Přednástupní fáze.....	54
5.3 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	55
5.3.1 Nástupní fáze.....	58
5.3.2 Integrační fáze.....	59



5.3.3	Účastníci adaptačního procesu .....	60
5.3.4	Cíle adaptačního procesu .....	61
5.3.5	Tvorba adaptačního plánu .....	63
5.3.6	Nástroje pro řízení adaptačního procesu .....	65
5.4	SHRNUTÍ.....	65
<b>6</b>	<b>PROJEKT ZLEPŠENÍ PROCESU PŘÍJMU A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>72</b>
6.1	NÁVRH PRO ZLEPŠENÍ PROCESU PŘÍJMU PRACOVNÍKŮ .....	72
6.1.1	Průběžné udržování kontaktu s novým zaměstnancem.....	72
6.1.2	Pozvání nového zaměstnance na neformální posezení s budoucími kolegy .....	72
6.1.3	Zaslání návrhu pracovní smlouvy novému zaměstnanci předem .....	73
6.1.4	Detailnější zjišťování očekávání nového zaměstnance .....	73
6.1.5	Ověření naplnění očekávání nového zaměstnance.....	73
6.1.6	Vytvoření kontrolního seznamu obsahujícího položky k vyřešení před nástupem zaměstnance .....	74
6.2	NÁVRH PRO ZLEPŠENÍ PROCESU ADAPTACE PRACOVNÍKŮ .....	75
6.2.1	Příprava uvítací brožury .....	75
6.2.2	Sestavení adaptačního plánu .....	76
6.2.3	Evidování kdy, kdo a co školil nového zaměstnance v rámci adaptace.....	77
6.2.4	Průběžné a závěrečné rozhovory .....	78
6.2.5	Vytvoření plánu budoucího rozvoje.....	78
6.2.6	Vzdělávání mimo pracoviště .....	79
6.3	ČASOVÁ ANALÝZA .....	79
6.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	81
6.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	89
6.5.1	Nízké riziko .....	91
6.5.2	Střední riziko .....	93
6.5.3	Vysoké riziko .....	94
6.6	SHRNUTÍ.....	94
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>101</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>103</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>104</b>

## ÚVOD

Příjem a adaptace pracovníků je velmi důležitým, ale často také bohužel opomíjeným tématem v každé organizaci. Větší organizace, a tedy i větší zdravotnická zařízení, se touto problematikou obvykle více zabývají a mají ji nastavenou směrnicemi a procesy. Proto jsem se rozhodla zaměřit na problematiku příjmu a adaptace v malém českém zdravotnickém zařízení, kde není tolik času a také zaměstnanců, kteří by se tomu mohli věnovat, a doufám, že tato diplomová práce jim pomůže vylepšit současný stav.

Příjem a adaptace jsou pro organizaci jedinečnou neopakovatelnou příležitostí, aby poskytla novému zaměstnanci pozornost, péči a vytvořila si s ním vztah ještě před započítím pracovního poměru. Jak příjem, tak i adaptace, se skládají z velkého množství drobných úkonů a úkolů, které tvoří celek, a těm se budu věnovat v této diplomové práci. Pro organizaci je důležité zaměřit se jak na příjem, tak na následnou adaptaci zaměstnanců, navázat s nimi pozitivní vztah a tím i omezit fluktuaci, což je důležité obzvláště ve zdravotnickém sektoru, který trpí neustálým nedostatkem zdravotnických zaměstnanců na trhu práce.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

V této diplomové práci se věnuji popisu a vyhodnocení současného stavu příjmu a adaptace ve vybrané organizaci. Pro vytvoření diplomové práce jsem zvolila soukromé zdravotnické zařízení, které se věnuje léčbě dlouhodobě nemocných pacientů.

Cílem této diplomové práce je popsat a vyhodnotit současný stav příjmu a adaptace nových zaměstnanců ve firmě, identifikovat nedostatky a navrhnout opatření pro jejich nápravu.

Cílem teoretické části diplomové práce tedy je prostudování odborné literatury, zpracování rešerše na téma příjmu a adaptace nových zaměstnanců a formulace teoretických východisek, která budou sloužit jako podklad pro vytvoření výzkumných otázek a také pro rozhovory s respondenty.

Cílem praktické části diplomové práce je představit vybranou organizaci, popsat a vyhodnotit současný stav příjmu a adaptace zaměstnanců v této organizaci, dále vyhodnotit tento stav dle doporučení odborné literatury a také identifikovat nedostatky. Navazujícím cílem je návrh projektu pro zlepšení příjmu a adaptace v této organizaci a následné zpracování časové, nákladové a rizikové analýzy.

Pro zjištění současného stavu příjmu a adaptace v organizaci jsem využila polostrukturovaných rozhovorů, které proběhly s ředitelem zdravotnického zařízení, HR specialistkou, vrchní sestrou a také se třemi zaměstnanci, kteří byli přijati do zdravotnického zařízení v posledních 12 měsících. Následně jsem provedla analýzu poskytnutých rozhovorů a vnitrofiremní dokumentace, přičemž jsem využila poznatků z odborné literatury, které mi posloužily jako podklad pro vyhodnocení současného stavu příjmu a adaptace zaměstnanců a následně i pro vytvoření projektu a časovou, nákladovou a rizikovou analýzu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PŘÍJEM ZAMĚSTNANCŮ

Když se věnujeme obsazování volných pracovních míst v organizaci, je potřeba dle Koubka (2004, str. 123, cit. podle Šikýř, 2016, str. 131) na počátku provést plánování a analýzu pracovních míst, na což dále navazují čtyři kroky vedoucí k jejich úspěšnému obsazení. Mezi tyto čtyři kroky řadíme získávání, výběr, příjem a adaptaci zaměstnanců. V této práci se budu věnovat posledním dvěma krokům, tedy příjmu a adaptaci zaměstnanců.

Přijímání a adaptace zaměstnanců poskytují organizaci příležitost dát novému zaměstnanci najevo, že si ho cení a také, že si cení jeho rozhodnutí v organizaci pracovat (Koubek, 2015, str. 161). Přijímání zaměstnanců je třetím ze čtyř důležitých kroků k úspěšnému obsazení pracovního místa v organizaci (Šikýř, 2016, str. 110). Přijímání zaměstnanců se pojí s řadou úkolů. Jedná se například o zajištění ideálních nástupních podmínek, přičemž je důležité navodit atmosféru vzájemné důvěry. Dalším důležitým úkolem je příprava dokumentů a realizace všech procedur, které je nutné plánovat zároveň s příchodem nového zaměstnance (Barták, 2023, str. 173). Nedílnou součástí příjmu zaměstnanců jsou formální náležitosti spojené se vznikem pracovněprávního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Šikýř, 2016, str. 110). Zaměstnanec vstupuje do tohoto vztahu na základě pracovní smlouvy, dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Pracovní místo, ať již nově vytvořené nebo uvolněné, může být také obsazeno zaměstnancem poskytnutým agenturou či dočasně přiděleným zaměstnancem jiného zaměstnavatele (Šikýř, 2016, str. 110–111). Přijímání zaměstnanců se skládá z řady úkonů, které následují bezprostředně poté, co dochází k informování účastníka výběrového řízení o jeho úspěšném projití výběrovým řízením a jeho akceptaci nabídky. Přijímání zaměstnanců lze vnímat v širší a v užší rovině. Užší se vztahuje k zaměstnanci, který je naprostým nováčkem v organizaci, širší se vztahuje i k zaměstnanci, který se v rámci organizace přesouvá na jinou pozici (Koubek, 2015, str. 189).

Adaptace nebo také uvádění zaměstnance do organizace začíná již ve chvíli výběrového řízení a následných formalit souvisejících s nástupem (Armstrong, 2007, cit. podle Žufan, 2012, str. 84). Palíšková (in: Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, str. 114–115) řadí začátek adaptačního procesu ještě před samotný příchod nového zaměstnance a klade důraz na přípravu všech podkladů potřebných k nástupu. Ve větších organizacích se obvykle na příjmu podílí nadřízený nového zaměstnance společně s personalistou a případně s dalšími odpovědnými kolegy z jiných oddělení. V menších organizacích to může být nadřízený nebo přímo majitel organizace ve spolupráci s personalistou. Nemělo by se také zapomínat

informovat ostatní kolegy o příchodu nového zaměstnance. Aby příchod nového zaměstnance měl co nejhladší průběh, doporučuje se mít připravený kontrolní seznam všech úkonů, které je potřeba provést předem. Tento seznam by měl obsahovat vše od přípravy pracovní smlouvy a mzdového výměru až po přístupy do informačního systému nebo přidělení mentora (Pališková, Legnerová a Stríteský, 2021, str. 114–115).

Dalším úkonem, který by měl být součástí příjmu zaměstnance je, aby ho personalista seznámil s jeho pracovním zařazením, právy a povinnostmi, které se vztahují jak k organizaci, tak k pracovnímu místu. Rovněž by měl mít nový zaměstnanec možnost klást otázky. Vše by mělo proběhnout ještě před samotným podpisem smlouvy, stejně jako vstupní lékařská prohlídka (Koubek, 2015, str. 190). Po podpisu pracovní smlouvy dochází k zařazení zaměstnance do evidence a vytvoření osobní karty a souvisejících, jakými jsou například mzdový list nebo firemní průkaz. Pokud se jedná o příjem nového zaměstnance, dochází k převzetí zápočtového listu, který novému zaměstnanci vystavil předchozí zaměstnavatel, a také k přihlášení zaměstnance k sociálnímu a zdravotnímu pojištění (Koubek, 2015, str. 190).

Často opomíjený je další krok, kterým je uvedení nového zaměstnance na pracoviště personalistou a předání nadřízenému, a to i v případě, že se jedná o přechod mezi pracovišti. Nadřízený by měl zaměstnance seznámit s jeho právy a povinnostmi i v případě, kdy tak již dříve učinil personalista. Nadřízený by měl již poskytovat detailnější informace související s jeho oddělením a pracovním místem a neměl by opomenout mu poskytnout prostor pro případné dotazy. Zaměstnanec by měl být dále seznámen s předpisy vztahujícími se k bezpečnosti práce a ochraně zdraví na pracovišti a dále také se sociálně hygienickými podmínkami pracoviště. Nadřízený pracovník by měl nového zaměstnance seznámit s jeho kolegy na oddělení a případně s nejbližšími spolupracovníky. Pokud je nového zaměstnance potřeba zaškolit, měl by mu být stanoven instruktor či školitel. Na závěr příjmu by měl být zaměstnanec doveden na své pracovní místo, kde by mu měly být předány pomůcky a zařízení potřebná k výkonu jeho práce. Vše by mělo být zaměstnanci předáno formálně po kusech. Je také důležité novému zaměstnanci vyjádřit podporu a důvěru (Koubek, 2015, str. 191). Jedním z úkolů, který se pojí s příjmem zaměstnance, je i jeho seznámení s podmínkami, předpoklady a možnostmi jeho rozvoje a následně příprava na jeho adaptaci v organizaci (Barták, 2023, str. 173). Také kvůli nedostatku pracovníků ve zdravotnictví by se měly organizace působící ve zdravotnictví zaměřit i na různé programy pro udržení jejich zaměstnanců. Mzda je sice důležitým aspektem nábory a udržení zaměstnanců, ale velký

vliv mají i další aspekty, jako je podpora od vedoucích, možnost seberealizace, míra samostatnosti, pozitivní vztahy s nadřízenými a kolegy, dobré pracovní podmínky a rovnováha mezi pracovním a soukromým životem. Mezi další nástroje pro udržení zaměstnanců také patří poskytování mentoringu a různé školicí programy (White a Clement in: Fried, Fottler a kol, 2015, str. 101).

## 1.1 Pracovní poměr a pracovní smlouva

Pracovní poměr, spolu se vztahy založenými dle dohod konaných mimo pracovní poměr, se řadí mezi základní pracovněprávní vztahy, které se vážou k pracovnímu výkonu (Šikýř, 2016, str. 111). Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou, přičemž smluvními stranami jsou zaměstnavatel a zaměstnanec. Pracovní poměr získává platnost ode dne, který je sjednán ve smlouvě jako nástupní. Další alternativou ke vzniku pracovního poměru je jmenování zaměstnance, který nastupuje do zaměstnání dnem jmenování. V návaznosti na jednání o vzniku pracovního poměru je zaměstnavatel oprávněn si vyžádat pouze takové údaje, které souvisí se vznikem pracovního poměru. Před podpisem smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit zaměstnance s jeho právy, povinnostmi, pracovními podmínkami či podmínkami odměňování (Šikýř, 2016, str. 111).

Ve fázi, kdy dochází k vytvoření pracovní smlouvy, by měl mít budoucí zaměstnanec možnost seznámit se s jejím návrhem a také se k němu vyjádřit, protože pracovní smlouva není pouze jednostranným aktem (Koubek, 2015, str. 189) a nemělo by se tedy očekávat, že budoucí zaměstnanec má pouze podepsat předem připravený dokument. Pracovní smlouva je formou dohody mezi dvěma stranami, přičemž obě strany mají právo vyjednávat o podmínkách (Koubek, 2015, str. 161). V našem státě bývá smlouva obvykle velmi obecně formulována, nejednoznačná a stručná, přičemž pravomoci, povinnosti a odpovědnost zaměstnance bývají formulovány také velmi široce. Zpravidla se využívá univerzální formulář pro všechny zaměstnanecké kategorie. V tomto bývá praxe v zahraničí výrazně odlišná, smlouvy zde bývají často vytvářeny na míru daného zaměstnance. Takto vytvořené smlouvy pak bývají velmi detailní a rozsáhlé, výhodou je ale například to, že lépe a přesněji definují práva a povinnosti zaměstnance i zaměstnavatele (Koubek, 2015, str. 190).

Mezi základní náležitosti, které musí být uvedeny v pracovní smlouvě, patří druh a místo práce a také den nástupu do pracovního poměru. Druh práce lze popsat jako okruh činností, které bude zaměstnanec vykonávat pro zaměstnavatele po dobu trvání pracovního poměru. Místo výkonu práce definuje pracoviště či jiné sjednané místo, kde bude zaměstnanec

vykonávat práci pro zaměstnavatele. Den nástupu je datem, od kterého vznikají zaměstnanci i zaměstnavateli práva a povinnosti vyplývající ze vzniklého pracovněprávního vztahu (Šikýř, 2016, str. 111–112). Pracovní poměr může být sjednán na dobu určitou nebo neurčitou. Pokud není sjednána přímo délka trvání pracovního poměru, jedná se automaticky o pracovní poměr na dobu neurčitou. Změny, které se budou vztahovat k právům a povinnostem a budou se měnit v průběhu pracovního poměru, mohou být provedeny jen na základě dohody obou stran. Pokud se změny dotýkají přímo pracovní smlouvy, musí být písemně zaznamenány (Šikýř, 2016, str. 112).

### **1.1.1 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr – DPP a DPČ**

Dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti se řadí, společně s pracovním poměrem, mezi základní pracovněprávní vztahy. Oba typy dohod jsou limitovány počtem hodin, které může zaměstnanec odpracovat. V případě dohody o provedení práce je limitem 300 hodin u jednoho zaměstnavatele v daném kalendářním roce. V případě dohody o pracovní činnosti je limitem počet hodin, který nesmí v průměru přesáhnout polovinu stanovené týdenní pracovní doby (Šikýř, 2016, str. 113).

## **1.2 Psychologická smlouva**

Podpisem pracovní smlouvy vzniká vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Dochází zde k vytvoření pouta, které definuje práva, povinnosti, závazky a podmínky, jejichž dodržování se očekává na obou stranách. „Toto pouto má dvě formy: explicitní a implicitní, tedy vyřčenou a nevyřčenou.“ Explicitní (tedy vyřčená) forma je reprezentována pracovní smlouvou. Avšak implicitní (nevyřčená) forma je reprezentována psychologickou smlouvou a je skrytým aspektem tohoto vztahu (Bednář et al., 2013, str. 201). Psychologická smlouva je konceptem, který nemá pracovněprávní, ale psychologický obsah (Bedrnová, Jarošová, Nový et al., 2012, str. 161). Psychologická smlouva poskytuje jistou formu opory jak formálních, tak neformálních pracovních vztahů (Šikýř, 2016, str. 163). Jedná se o „soubor nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich zaměstnavatelem“ (Armstrong a Taylor, 2015, str. 482). Psychologická smlouva souvisí s tím, jak zaměstnanec a zaměstnavatel vnímají závazky a sliby vyplývající ze zaměstnaneckého poměru (Guest, 2007, str. 133, cit. podle Armstrong a Taylor, 2015, str. 482).



Při vytváření psychologické smlouvy je důležitá komunikace mezi oběma zúčastněnými stranami již ve fázi získávání, výběru a adaptace zaměstnance (Guest a Conway, 2002, cit. podle Armstrong a Taylor, 2015, str. 485). Je také důležité, aby už samotná nabídka pracovní pozice obsahovala co nejpřesnější popis této pozice, včetně všech informací o požadavcích na pracovní místo (Fried a Gates in: Fried, Fottler a kol, 2015, str. 197), na pracovní dobu či na pracovní cesty (Guest a Conway, 2002, cit. podle Armstrong a Taylor, 2015, str. 485), o očekáváních organizace a popisu pracovního prostředí, a to nejen pozitivní aspekty, ale i ty negativní. Přesný popis totiž může zajistit jednak vyšší efektivitu samotného přijímacího řízení, ale i nižší následnou fluktuaci zaměstnanců a pozitivnější očekávání zaměstnanců ohledně poctivosti celé organizace (Fried a Gates in: Fried, Fottler a kol, 2015, str. 197). Zaměstnavatel může dále učinit přísliby vztahující se například k příležitostem ke vzdělávání a rozvoji, spravedlivému zacházení, rovnováze mezi osobním a pracovním životem nebo bezpečnému pracovnímu prostředí (Guest a Conway, 2002, cit. podle Armstrong a Taylor, 2015, str. 485). Zaměstnavatel na oplátku obvykle očekává, že nový zaměstnanec přispěje svými schopnostmi, dovednostmi, úsilím a nasazením a také, že bude své práci věnovat celou pracovní dobu a bude loajální k organizaci. Zaměstnanec naopak očekává, že mimo mzdy a zaměstnaneckých výhod mu organizace poskytne společenský statut, prostor pro seberealizaci, jistotu práce, odborný rozvoj, příležitost ke kariéernímu postupu a příjemnou firemní kulturu (Urban, 2013b, str. 55).

Psychologická smlouva tedy vyjadřuje skutečnost, že zaměstnanec má řadu požadavků vůči organizaci a obdobně i organizace má požadavky vůči svému zaměstnanci (Bedrnová, Jarošová, Nový et al., 2012, str. 161). Pozitivní vliv psychologické smlouvy se projevuje zejména v loajalitě a spokojenosti zaměstnance, ale také ve vztahu k organizaci, kolegům nebo zákazníkům (Bednář et al., 2013, str. 202). Pozitivní psychologické smlouvy lze ale dosáhnout pouze tehdy, pokud manažeři dodržují dané slovo (Guest a Conway, 2002, cit. podle Armstrong a Taylor, 2015, str. 485). Pracovní vztah nemůže vzniknout a existovat bez oboustranné důvěry mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Vytvoření psychologické smlouvy v období nábory a také adaptace je tedy vytvořením a vzájemným stvrzením oboustranné důvěry. Je však důležité neopomenout, že důvěra je ovlivňována zkušenostmi, kdy může dojít k jejímu zvýšení, ale i snížení nebo úplnému zničení, což může v konečném důsledku i ovlivnit pověst organizace na trhu práce (Bednář et al., 2013, str. 202–203).

Vzájemná očekávání organizace a zaměstnance ale nemusí být vždy v souladu. Jedná se o procesy, během kterých dochází k neustálému vyrovnávání a proměnám vzájemných

očekávání (Bedrnová, Jarošová, Nový et al., 2012, str. 162). Pokud zaměstnanec vnímá podmínky psychologické smlouvy jako naplněné a vyvážené, tak jí obvykle nevěnuje více pozornosti. Pokud jí ale začne vnímat jako nenaplněnou, tak může začít pociťovat nespokojenost a nedůvěru v organizaci, což může mít za následek snížení výkonnosti a také úvahy o změně zaměstnání. Mezi časté formy nedodržení psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele patří například neposkytnutí přislíbeného tréninku, neodpovídající kariérní postup nebo odlišná pracovní náplň. Pokud u zaměstnance vzniká pocit nespokojenosti z důvodu nenaplněných očekávání, tak by se tomu měl nadřazený věnovat a vše se zaměstnancem otevřeně probrat. Je totiž možné, že si organizace neuvědomuje přísliby, které byly učiněny, ale také, že je opravdu nedodržuje. Pokud je tomu tak, tak by mělo dojít ke sjednání nápravy na straně organizace. Je také možné, že se jedná o záměr ze strany organizace nebo nadřízeného a to proto, že reagují na výkon nebo chování zaměstnance, které nejsou dostatečně uspokojivé, přičemž mu ale tento důvod nebyl sdělen (Urban, 2013a, str. 33–34). Zaměstnanec si tedy utváří svůj postoj vůči organizaci nejen na základě svého zařazení, ekonomického ohodnocení či pracovních podmínek, ale také dle stylu, jakým je řízen, jak s ním nadřízený zachází a jakou pozornost věnuje jeho cílům a potřebám (Bedrnová, Jarošová, Nový et al., 2012, str. 162).

### 1.3 Přednástupní fáze

Než dojde k samotnému příjmu zaměstnance, je důležité myslet i na to, že mezi rozhodnutím o přijetí do organizace, zasláním nabídky kandidátovi, který ji akceptuje, a samotným nástupem a podpisem smlouvy může uběhnout dlouhý časový úsek, který může být až v délce 3 měsíců. Během tohoto časového úseku ale může vítězný uchazeč navštěvovat další výběrová řízení a také v nich zvítězit, a v návaznosti na to i přehodnotit svůj předchozí příslib k nástupu. Během období mezi rozhodnutím o přijetí a samotným nástupem je tedy důležité zůstat v kontaktu se svým budoucím zaměstnancem, motivovat ho a navodit mu pocit, že je již součástí organizace. Tento pocit je možné navodit například pozváním na firemní akci nebo pozvánkou na otevřenou poradou. Je vhodné tento časový úsek považovat již za součást adaptačního procesu, a tak k němu i přistupovat (Hroník, 2007, str. 335). Jednou z možností, která navíc nevyžaduje téměř žádné významné úsilí, ale která může mít trvalý účinek, je zaslat budoucímu zaměstnanci několik dní před samotným nástupem zprávu s jednoduchou větou „těšíme se na spolupráci s vámi.“ Pro nového zaměstnance i tato jediná krátká věta představuje důležitý krok k sociální integraci (Trost, 2020, str. 113). Je také důležité myslet

v této fázi již na to, že adaptace nového zaměstnance může být ovlivněna informacemi, které získal ještě před svým nástupem do organizace. Pověst organizace, její image, ale také i první dojmy, jsou tím, co si již zaměstnanec přináší do organizace a mohou mít vliv na to, zda se nový zaměstnanec rozhodne do organizace nakonec nastoupit (Bedrnová, Jarošová, Nový et al., 2007, str. 163). Zajímavou alternativou, jak nechat účastníka výběrového řízení nahlédnout do organizace je využití krátkých videí, která přibližují realitu běžného pracovního dne. Další možností je využití herních technologií, které umožní ve virtuálním světě vstup do kanceláří (Bednář et al., 2013, str. 205). Některé organizace proto vytvářejí videa a podcasty, které jsou dostupné novým zaměstnancům ještě před jejich nástupem do zaměstnání. V nich se objevuje poslání a cíle organizace, prohlídka prostor, vedoucí pracovníci, rozhovory se zaměstnanci, kteří hovoří o tom, co se jim na organizaci líbí. Toto pak pomáhá získávat věrnou představu o tom, jak to v organizaci chodí a kdo je kdo (Snell a Morris, 2019, str. 262). Podobně i Trost (2020, str. 113) zmiňuje několik možností, které pomáhají udržet kontakt s budoucím zaměstnancem, a uvádí například pozvánku na firemní večírek, dostupné kontaktní osoby, školící materiály k produktům nebo jednoduché podcasty, přístup k intranetu nebo navázání kontaktů s budoucími kolegy prostřednictvím sociálních sítí.

## 2 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Adaptace, nebo také orientace či zapracování nových zaměstnanců, je vnímána jako proces přizpůsobování se člověka životním nebo pracovním podmínkám (Váchal, Vochozka et al., 2013, str. 304). Člověk nepřijímá pasivně podmínky, ve kterých žije, ale snaží se je přizpůsobit vlastním zájmům, potřebám nebo cílům. Adaptace tedy představuje přizpůsobení člověka prostředí a také přizpůsobení prostředí danému člověku (Bedrnová, Jarošová, Nový et al., 2012, str. 162). Jedná se o seznamování nových zaměstnanců s organizací, ale na rozdíl od školení, které vysvětlují „co a jak,“ tak adaptace často vysvětluje „proč.“ Nastiňuje novým zaměstnancům filozofii organizace s cílem ovlivnit budoucí postoje zaměstnanců k jejich roli a práci, kterou budou vykonávat (Snell a Morris, 2019, str. 262). Adaptace nových zaměstnanců se bohužel velmi často řadí mezi podceňované oblasti řízení lidských zdrojů. Správně nastavený adaptační proces může snížit fluktuaci, zejména u nových zaměstnanců a tím i snížit náklady na opětovné obsazování pozic (Čopíková in: Horváthová, Bláha, Čopíková a Kashi, 2014, str. 68–69). Adaptace nových zaměstnanců se řadí mezi činnosti, které jsou personalisty a managery vnímány jako nutné a potřebné, ale bohužel ne vždy správně řízené (Žufan, 2012, str. 82). „Adekvátně vedený adaptační proces je dobrodružstvím, které poskytne novému pracovníkovi pevné základy, na kterých v průběhu další praxe může bezpečně stavět“ (Zítková, Pokorná a Mičudová, 2015, str. 11).

Dobře zvládnutá adaptace umožní dřívější zapojení nových zaměstnanců a zvyšuje míru jejich angažovanosti. Organizace s vyšší mírou angažovanosti zaměstnanců pak mají vyšší produktivitu, nižší fluktuaci, kvalitnější služby pro zákazníky a jejich vyšší loajalitu. Na angažovanost zaměstnanců má také vliv samotná povaha vykonávané práce, její smysl a cíl, možnosti rozvoje zaměstnanců, včasné uznání a odměny, obousměrná komunikace, respektující vztahy v organizaci, participativní styl řízení a inspirativní vedení. Angažovanost zaměstnanců ve výsledku zvyšuje i hospodářský výsledek organizace a poskytuje jí konkurenční výhodu (Stor, 2023, str. 97).

### 2.1 Pracovní a sociální rovina adaptace

Adaptace má důležitou úlohu v rozvoji i spokojenosti nového zaměstnance a ovlivňuje jeho budoucí úsilí a rozvoj v rámci organizace (Vnoučková, Branham, 2009, Katecher a Snyder 2009, cit. podle Vnoučková 2017, str. 217). Adaptace zaměstnanců je specifický a promyšlený plán adaptačních a také vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit

seznámení nového zaměstnance s pracovními úkoly, podmínkami, prostředím a také se znalostmi a dovednostmi, které bude nový zaměstnanec potřebovat (Měrtlová, 2014, str. 60–61). Adaptace zaměstnance má významný vzdělávací aspekt, jedná se o formování nebo také doformování či přeformování pracovních schopností zaměstnance tak, aby lépe vyhovovaly nové pracovní pozici a také zaměstnavateli. Součástí adaptace mohou být tedy i informace o pracovních postupech, odborné informace, informace o specifických vlastnostech používané techniky či technologiích. Dále se může jednat o bližší informace, kde je možné se dozvědět o možnostech získání dalších odborných informací nebo jak si rozšiřovat či prohlubovat kvalifikaci. Z tohoto důvodu se adaptace často zařazuje do systému vzdělávání v rámci organizace (Koubek, 2015, str. 193). Úkolem adaptace je tedy, aby nový zaměstnanec co nejdříve dosahoval úrovně výkonu, který je požadován na jeho pracovní pozici a aby se rovněž dobře orientoval v novém prostředí (Koubek, 2015, str. 192).

Adaptace je poslední ze čtyř kroků v rámci obsazování pracovních míst v organizacích. Adaptace zahrnuje formální i neformální adaptaci a pojí se jak s odborným zapracováním, tak i se sociální rovinou adaptace (Šikýř, 2016, str. 115). „Adaptace v procesu práce je tedy procesem vyrovnání se člověka se skutečností, v níž plní své pracovní úkoly“ (Váchal, Vochozka et al., 2013, str. 305), přičemž tento proces probíhá ve dvou základních rovinách, kterými jsou rovina pracovní a rovina sociální adaptace (Janečková in: Bláha et al., 2013, str. 106). V rovině pracovní adaptace dochází k vyrovnání osobních předpokladů nového zaměstnance s požadavky kladenými na jeho pracovní pozici. Součástí pracovní adaptace je i přizpůsobení se změnám podmínek, ke kterým může docházet v průběhu pracovního života zaměstnance v organizaci (Bedrnová, Nový et al., 2007, cit. podle Čopíková in: Horváthová, Bláha, Čopíková a Kashi, 2014, str. 69). Pracovní rovina adaptace se zaměřuje na zaškolení nového zaměstnance pro jeho výkon na nové pracovní pozici. Úkolem manažera v rámci pracovní adaptace je, aby nový zaměstnanec získal co nejdříve potřebnou úroveň kompetencí a tím dosáhl požadovaného výkonu, přičemž školení s tím spojená může zajistit sám, nebo je dále delegovat (Pilařová, 2016 str. 71). V rovině sociální adaptace dochází k začleňování nového zaměstnance do sociálních vztahů v kolektivu, na oddělení, ale i v rámci celé organizace (Čopíková in: Horváthová, Bláha, Čopíková a Kashi, 2014, str. 69). V rámci sociální roviny adaptace si nový zaměstnanec zvyká na sociální vztahy na novém pracovišti, překonává počáteční pocit nejistoty a obavy z neznámého (Šikýř, 2016, str. 115). Pokud je nový zaměstnanec obeznámen s tím, kdo je v organizaci za co zodpovědný a také na koho se může obrátit, urychlí to jeho práci, ale také tím dochází ke snížení rizika konfliktních

situací (Pilařová 2016, str. 71). Sociální adaptaci by měl podporovat jak nadřízený, tak noví kolegové, za pomoci vytvoření a také udržování pracovních vztahů v rámci daného pracoviště (Šikýř, 2016, str. 115–116). Je také užitečné seznámit nového zaměstnance s neformálními pravidly soužití na jeho novém pracovišti (Pilařová, 2016, str. 71). K procesu sociální adaptace dochází i v případě, kdy se mění postavení zaměstnance v pracovní skupině, tedy například ve chvíli, kdy dochází k jeho kariérenímu postupu na pozici vedoucího (Bedrnová, Jarošová, Nový et al., 2012, str. 163). V rámci sociální adaptace srovnává zaměstnanec svá zjištění se svými postoji, cíli a hodnotami a dochází k plnému přijetí nebo naopak k rozporu, který lze překonat přizpůsobením. Pokud ale nedojde k přizpůsobení nebo je rozpor příliš velký dochází k odchodu zaměstnance z organizace (Vnoučková, 2017, str. 218). Snell a Morris také zmiňují, že je důležité, aby se noví zaměstnanci zařadili do organizace tak, aby se nakonec cítili jako její součást, protože u nových zaměstnanců je obecně vyšší riziko odchodu. Mnoho nových zaměstnanců totiž ukončuje pracovní poměr ne z důvodu, že by nezvládali své pracovní úkoly, ale proto, že v nové organizaci prožívají kulturní šok (Snell a Morris, 2019, str. 262). Organizace by se proto měly zajímat i o to, jak se noví zaměstnanci v práci cítí a zda je práce baví, protože například příslušníci generace Z chtějí hledat smysluplnou práci, být věrni sami sobě, a pokud mají pocit, že jsou jejich hodnoty příliš odlišné, tak organizaci opouštějí. Proto je třeba hledat způsoby, jak zaměstnancům umožnit pracovat co nejlépe, aby se zároveň cítili respektovaní a oceňovaní (Paulise, 2022, str. 194). Pracovní a sociální rovina adaptace jsou nerozdělitelné a vzájemně se prolínají (Čopíková in: Horváthová, Bláha, Čopíková a Kashi, 2014, str. 69) a Janečková (in: Bláha et al., 2013, str. 106) doplňuje, že v rámci úspěšného zvládnutí adaptačního procesu je potřeba, aby nový zaměstnanec úspěšně zvládl obě tyto roviny. Proces sociální i pracovní adaptace může mít závažné důsledky na stabilitu zaměstnanců organizace, a proto je vhodné tento proces řídit a usměrňovat (Bedrnová, Jarošová, Nový et al., 2012, str. 163).

## 2.2 Nástupní fáze

Aby bylo výběrové řízení úspěšné a čas spojený s náborem a vynaložené finance nebyly investovány zbytečně, tak jej nelze ukončit samotným přijetím zaměstnance nebo jeho nástupem, ale je důležité se následně zaměřit i na adaptaci nového zaměstnance. (Evangelu et al., 2013, str. 77). První dny práce totiž znamenají pro každého nového zaměstnance zvláštní výzvu, protože v této chvíli pro něj existuje velké množství doposud

nezodpovězených otázek. Stejně tak samotná organizace v tomto období řeší otázku, jak co nejrychleji dostat zaměstnance na odpovídající úroveň produktivity (Trost, 2020, str. 111). Samotný proces nástupu nebo uvádění nového zaměstnance do zaměstnání by měl být zábavný, dobře připravený, interaktivní a měl by zapojit i vedoucí pracovníky (Griffitts in: Zeuch, 2016, str. 115). Během celého období adaptace je důležité v zaměstnanci vzbudit pocit, že jeho příchod byl očekáván, organizace si jeho přítomnosti váží, a že může očekávat plnou podporu při úkolech, které na něj čekají a adaptací na nové prostředí (Urban, 2013b, str. 54).

Adaptace zvyšuje motivaci zaměstnanců a také přispívá k vytvoření sounáležitosti nového zaměstnance s organizací a ztotožnění se s firemní vizí, hodnotami a strategií (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, str. 115). Pro nové zaměstnance může mít také velký význam to, zda management organizace jasně komunikuje své hodnoty, vize, plány a cíle a také a zda aktivně rozvíjí kulturu uvnitř organizace (Špirudová, 2015, str. 75). Sdílení hodnot organizace ale není jen o tom, že jsou informace o nich zahrnuty do nějakého balíčku při vstupním školení, je třeba podle těchto hodnot skutečně žít a pracovat. Vzorem těchto hodnot jsou pak zejména vedoucí pracovníci, kteří by měli hodnoty pravidelně oživovat, mluvit o nich a odměňovat lidi, kteří jsou pro tyto hodnoty vzorem. Firemní kultura také pomáhá zvýšit angažovanost zaměstnanců prostřednictvím spolupráce, oceňování a vzájemné podpory (Paulise, 2022, str. 194).

Nový zaměstnanec by měl být informován o všech skutečnostech, které jsou pro něj důležité v rámci jeho působení v organizaci a pro výkon jeho práce. Měl by obdržet informace „o cílech, zásadách a postupech organizace, o povaze, požadavcích a podmínkách výkonu práce.“ Dále by měl obdržet informace o souvisejících předpisech, pracovním řádu a možnostech rozvoje a vzdělávání. Zaměstnanec by měl být informován ústní nebo písemnou formou, například v podobě „orientační brožury,“ kde nalezne všechny potřebné informace (Šikýř, 2016, str. 115). V rámci adaptace je potřeba pracovat s vnějšími i vnitřními bariérami, které mohou významně ovlivňovat výkon nového zaměstnance (Tureckiová 2007, cit. podle Zítková, Pokorná a Mičudová, 2015, str. 11). Měla by se také věnovat pozornost tomu, zda nezůstávají nějaké nezodpovězené otázky na straně zaměstnance nebo jiné nejasnosti či nedorozumění ohledně pozice nebo očekávání ze strany organizace (Urban, 2013a, str. 32). Novému zaměstnanci je důležité věnovat patřičnou pozornost, abychom se ujistili o tom, že se úspěšně začlenil do nové organizace a také, že bez problémů zvládá novou práci. Pokud se objeví jakékoliv komplikace, je důležité je identifikovat a řešit hned

na počátku, aby nedošlo k jejich prohloubení. Sledování nového zaměstnancem je také vhodným způsobem, jak kontrolovat proces získávání a výběru nových zaměstnanců. Dojde-li k identifikaci nedostatků, je důležité zjistit, jak k tomu došlo, aby mohlo dojít ke zlepšení procesu získávání a výběru nových zaměstnanců. K přijetí nevhodného zaměstnance může dojít z nejrůznějších důvodů, jakými jsou například nevyhovující inzerce, test, nezvládnutý pohovor nebo prostě špatné rozhodnutí (Armstrong a Taylor, 2015, str. 294–295).

Pro hladký průběh adaptačního procesu je důležité poskytnout novému zaměstnanci všechny potřebné informace například o organizaci, kolektivu nebo pracovní pozici (Bedrnová, Jarošová, Nový et al., 2012, str. 164). Za koordinaci těchto aktivit obvykle zodpovídá personální oddělení organizace, které by mělo poskytnout informace o mzdě, benefitech a dalších oblastech, které nejsou přímo v kompetenci nadřízeného. Aby se na žádnou oblast nezapomnělo, tak v organizacích často vznikají kontrolní seznamy, které obsahují položky jakými jsou představení ostatních zaměstnanců, hierarchie vedení, přehledy školení, očekávaná docházka, chování a vystupování, pracovní podmínky, pracovní doba, výplatní termíny, vysvětlení pracovních povinností, kritéria hodnocení, bezpečnostní předpisy a strategické cíle organizace. Aby bylo zajištěno, že se na nic nezapomnělo, tak jsou tyto informace často umístěny na firemním intranetu a novým zaměstnancům je k nim přidělen přístup (Snell a Morris, 2019, str. 262).

První rok od přijetí nového zaměstnance je také nejrizikovější z hlediska fluktuace. Toto riziko dokážeme nejvíce ovlivnit právě kvalitním výběrovým řízením a adaptací (Hroník, 2007, str. 336). Problematika stabilizace je palčivým problémem u nových zaměstnanců, jejichž fluktuace významně převyšuje fluktuaci jiných skupin zaměstnanců (Dvořáková et al., 2012, str. 162). Fluktuace zaměstnanců v prvních měsících je významnou zpětnou vazbou pro personalisty o tom, že pravděpodobně nedošlo k výběru vhodně a také dostatečně motivovaného zaměstnance (Chmielová Dalajková, 2022, str. 221). To obzvláště platí i v oblasti zdravotnictví, kde je podle Frieda a Gatese (in: Fried, Fottler a kol, 2015, str. 218) díky řadě faktorů, mezi které patří například stárnutí populace, nedostatek zaměstnanců a s tím související fluktuace, která je vyšší než v jiných oborech. V neposlední řadě je důležité si uvědomit, že nikdy není již možné znovu zopakovat první dojem (Legnerová in: Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, str. 115). Mnoho faktorů, které souvisejí s efektivním náborem zaměstnanců, se vztahuje i na následné udržení zaměstnanců, protože důvody, proč zaměstnanec přijme nabídku zaměstnání bývají v podstatě stejné jako důvody,



proč u daného zaměstnavatele následně zůstane. Proto by měla snaha o udržování zaměstnanců navazovat na strategii nábory (Fried a Gates in: Fried, Fottler a kol, 2015, str. 221). Dokonce existuje i souvislost mezi image zaměstnavatele a podobou prvních dnů a týdnů nových zaměstnanců, protože noví zaměstnanci se o své zážitky, získané během prvních dnů, dělí se svými přáteli a známými (Trost, 2020, str. 111). Image organizace a její atraktivita má následně vliv na přilákání a udržení dalších nových zaměstnanců (Sparrow a Otae, 2015, cit. dle Stor, 2023, str. 97). Atraktivitu dále ovlivňují i různé výhody, které nový zaměstnanec vidí v práci pro danou organizaci. Nejedná se pouze o výši mzdy, ale vliv má i charakteristika samotné práce, jak je prezentována, možnost seznámení se s pracovními podmínkami nebo například pověst zaměstnavatele podle současných a bývalých zaměstnanců (Stor, 2023, str. 97). Mezi pozitivní vlivy, které přináší správně provedená adaptace patří například snížení rizika fluktuace, protože správně adaptovaný a také motivovaný zaměstnanec nemá potřebu rozhlížet se po jiném pracovním místě (Legnerová in: Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, str. 115).

### **2.2.1 Tři roviny adaptace – celoorganizační, v útvarové jednotce a na pracovní místo**

Někteří autoři hovoří o dvou rovinách adaptace ve smyslu adaptace pracovní a sociální (Čopíková in: Horváthová, Bláha, Čopíková a Kashi, 2014, str. 69). Pracovní a sociální rovinou adaptace jsem se již věnovala v kapitole 2.1, proto se těmito dvěma rovinám zde nebudu dále věnovat. Dále lze hovořit o třech rovinách adaptace ve smyslu celoorganizační adaptace, v útvarové jednotce a adaptace nového zaměstnance na pracovní místo (Legnerová in: Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, str. 116).

Celoorganizační adaptace se často provádí formou poskytnutí písemných materiálů, naproti tomu adaptace na útvarovou jednotku a pracovní místo zpravidla probíhá ústní formou (Měrtlová, 2014, str. 62). Celoorganizační adaptace se zaměřuje na poskytnutí obecných informací a je společná pro všechny zaměstnance bez ohledu na obsah či charakter pozice, pro kterou jsou přijímáni (Koubek, 2015, str. 193). Celoorganizační adaptace se zaměřuje na začlenění nového zaměstnance do organizace a jeho přijetí organizační kultury, vize a mise (Žufan, 2012, str. 84). Celoorganizační adaptace zpravidla začíná dnem nástupu zaměstnance do organizace, přičemž některé úkony, které se pojí s nástupem, mohou probíhat ještě před samotným nástupem zaměstnance do organizace, v tomto případě to zpravidla závisí na oboustranné domluvě. Na první pracovní den může organizace

připravovat nástupní program, jehož cílem je uvítání nového zaměstnance, představení kolegům a seznámení s firemní kulturou a také organizací práce. Ve větších organizacích, kde se nastupuje například jen první pracovní den v měsíci, může být připraven společný přivítací den. Součástí prvního dne mohou být také povinná školení například bezpečnosti a ochrany zdraví při práci či požární ochrany aj. Uvítací den má obvykle na starosti personální oddělení (Legnerová in: Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, str. 116–117). V rámci celood organizační adaptace získává nový zaměstnanec obecné informace společné pro všechny zaměstnance organizace (Čopíková in: Horváthová, Bláha, Čopíková a Kashi, 2014, str. 69). Tuto část adaptace mívá často na starosti personalista a může probíhat v ústní nebo písemné podobě, ale může se využívat například i videoprezentací. Nový zaměstnanec se v rámci této oblasti adaptace seznamuje s historií organizace, produkty či službami, které poskytuje, s personální politikou, firemní strategií, firemními kodexy, dalšími dokumenty a směrnicemi (Urban, 2013b, str. 54). Nového zaměstnance může při nástupu do organizace například zajímat, pro koho bude pracovat, s kým bude spolupracovat, co ho čeká v prvních dnech nebo jak to vypadá na pracovišti (Armstrong a Taylor, 2015, str. 310).

Adaptaci v útvarové jednotce zpravidla zajišťuje přímý nadřízený (Legnerová in: Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, str. 117). Armstrong a Taylor na rozdíl od Legnerové uvádějí, že do útvarové jednotky by měl nového zaměstnance uvést vedoucí útvaru, nikoliv přímý nadřízený nebo vedoucí týmu. Je ale důležité, aby se vedoucí útvaru zapojil do uvedení nového zaměstnance, seznámil ho s fungováním útvaru a aby se také vzájemně poznali (Armstrong a Taylor, 2015, str. 310). Náplní je seznámení nového zaměstnance s kolegy, s fungováním útvaru jako celku, jeho cíli a za útvar zodpovídá (Legnerová in: Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, str. 117). Útvarová adaptace se zaměřuje na adaptaci do útvaru či týmu, kde se nachází i pozice na kterou nový zaměstnanec nastupuje. Tato adaptace je tedy svým obsahem společná pro všechny pracovní pozice daného útvaru. Útvarová adaptace by měla vystihnout všechna specifika typická pro práci v tomto útvaru (Koubek, 2015, str. 194). U útvarové (týmové či skupinové) adaptace získává nový zaměstnanec již specifičtější informace, které se vztahují k jeho útvaru, týmu či skupině (Čopíková in: Horváthová, Bláha, Čopíková a Kashi, 2014, str. 69). Výsledkem útvarové adaptace je, aby se nový zaměstnanec začlenil do kolektivu, ovládal, ale také akceptoval zažitě zvyklosti a podílel se na výsledcích. Tato oblast adaptace je velmi individuální a závisí na daném zaměstnanci a na vztazích v rámci kolektivu. Adaptaci do týmu mohou pomoci urychlit

zážitky, a to jak v rámci organizace, tak i mimo ni. Adaptace na pracovišti se může pohybovat od půl roku do jednoho roku (Žufan, 2012, str. 83–84).

Třetí rovinou adaptace je adaptace na pracovní místo a touto rovinou bývá pověřen mentor ve spolupráci s přímým nadřízeným nového zaměstnance Legnerová in: Palíšková, Legnerová a Strítěský, 2021, str. 117). Armstrong a Taylor hovoří o uvádění zaměstnanců na pracoviště, kdy dochází k představení kolegům a nalezení průvodce adaptací, který by měl být ideálně z jeho týmu (Armstrong a Taylor, 2015, str. 310–311). Adaptace na pracovní místo je již obsahově odlišná pro každého zaměstnance, na rozdíl od celoorganizační nebo útvarové adaptace (Koubek, 2015, str. 194). Tento typ adaptace se řadí mezi nejjednodušší a základní úrovně adaptace. Její součástí je přizpůsobení předchozích znalostí a dovedností nového zaměstnance současné pracovní pozici. I v případě, že vybereme nejvhodnějšího zaměstnance, je potřeba vzít v úvahu, že i stejné činnosti mohou v různých organizacích vykonávány odlišně. Obsahem adaptace je pochopení těchto zvyků a vnitřních pravidel v rámci pracovního výkonu (Žufan, 2012, str. 83). V oblasti adaptace na konkrétní pracovní místo se tedy jedná o specifika vztahující se k obsahu a charakteru daného pracovního místa (Čopíková in: Horváthová, Bláha, Čopíková a Kashi, 2014, str. 69). U většiny výkonných pracovních pozic by se zkušební doba měla shodovat s dobou adaptace na pracovní místo, čím je ale práce složitější a strukturovanější, tím se doba adaptace více prodlužuje. V takovém případě se doba pro adaptaci neshoduje se zkušební dobou a tu nahrazuje pracovní poměr na dobu určitou, který se mění na dobu neurčitou po úspěšném dokončení adaptace (Žufan, 2012, str. 85).

### 2.3 Integrační fáze

Adaptace nového zaměstnance se odehrává v předem definovaném časovém úseku, obvykle ohraničeném zkušební dobou, dle již vytvořeného adaptačního plánu (Barták, 2023, str. 173). Měrtlová (2014, str. 63), na rozdíl od Bartáka a jiných autorů, nevnímá konec adaptace v rámci konce zkušební doby. Uvádí, že v období 2–5 měsíce nový zaměstnanec postupně zastává všechny svěřené pracovní úkoly, ale také se pravidelně jednou za dva týdny setkává se svým nadřízeným v rámci průběžného vyhodnocování adaptace. Adaptace se v tomto případě uzavírá v 6. měsíci, kdy i dochází k vyhodnocení celého adaptačního procesu a výkonu nového zaměstnance. Se zaměstnancem se také dále projednávají plány ohledně jeho rozvoje (Měrtlová, 2014, str. 63). U pozic, kde se činnost řídí jasně definovanými pravidly a postupy se adaptace obvykle shoduje se zkušební dobou, avšak u pozic, které jsou

navázány na konkrétní období, kterým je například roční zúčtování u mzdové účetní, bývá adaptace delší a toto je potřeba zohlednit v adaptačním plánu (Žufan, 2012, str. 83). Aby nový zaměstnanec měl možnost podat výborný pracovní výkon, rozvíjet svůj potenciál, ale také vztahy na pracovišti, měl by mít možnost zapojit se pomocí adekvátně náročných úkolů a podílet se na tvorbě, přijímání a také realizaci úkolů. Dále by mu mělo být umožněno volně sdílet a komunikovat své znalosti a přijímat zpětnou vazbu a podporu (Tureckiová 2007, cit. podle Zítková, Pokorná a Mičudová, 2015, str. 13).

V rámci adaptace by se nemělo zapomínat ani na rizika, která naopak mohou zvýšit pravděpodobnost odchodu nového zaměstnance. Mezi taková rizika lze zařadit například přesycení nového zaměstnance informacemi či formalitami v krátkém časovém úseku, zadávání podřadných úkolů nebo naopak úkolů, kde je vysoká pravděpodobnost selhání. Není také dobré nového zaměstnance podceňovat nebo mu věnovat nedostatek pozornosti (Hroník, 2007. str. 337).

## 2.4 Účastníci adaptačního procesu

Adaptace probíhá ve formální a neformální linii. O formální se zpravidla postará přímý nadřízený a personalista. Neformální linie je naproti tomu spontánní proces, který obvykle zajišťují kolegové a je důležitá pro začlenění se do kolektivu (Čopíková in: Horváthová, Bláha, Čopíková a Kashi, 2014, str. 69). Je potřeba myslet i na tuto neformální linii adaptace, protože je velmi důležitá v rámci zařazení nového zaměstnance do stávajícího kolektivu. Tato neformální linie může být často významnější a efektivnější než formální (Koubek, 2015, str. 192).

Účastníky adaptačního procesu rozdělujeme na objekty a subjekty (Bedrnová, Jarošová, Nový et al., 2012, str. 165). Mezi objekty adaptačního procesu neřadíme ale jen nové zaměstnance, ale také zaměstnance vracející se na své pracoviště po delší době, zaměstnance měnící pracovní zařazení nebo pracovní skupiny, kterých se dotknou zaváděné inovace (Bedrnová, Jarošová, Nový et al., 2012, str. 165–166). Mezi subjekty řadíme například vedoucího nebo zaměstnance personálního oddělení (Bedrnová, Jarošová, Nový et al., 2012, str. 165). Součástí řízené a organizované adaptace by z metodického hlediska mělo být tedy personální oddělení a dále také přímý nadřízený a mentor (Mužík a Krpálek, 2017, str. 138). Rozhodující podíl na adaptaci nového zaměstnance by měl mít přímý nadřízený, kterému by měli pomáhat kolegové nového zaměstnance. Přímý nadřízený by měl dohlížet jak na útvarovou adaptaci, tak na adaptaci na pracovní místo. Mimo kontrolování by měl přímý

nadřízený pomáhat novému zaměstnanci řešit běžné problémy spojené s adaptací a také vyhodnocovat průběh adaptace (Koubek, 2015, str. 200–201). Personální útvar se nejvýznamněji podílí na počáteční, tedy celoorganizační fázi adaptace. Koordinuje a také metodicky řídí adaptaci a také školí vedoucí zaměstnance napříč organizací. Personální útvar vypracovává koncept, obsah a také časový plán adaptace a vytváří další potřebné dokumenty (Koubek, 2015, str. 201). Nadřízený nového zaměstnance, je také obvykle ten, kdo ve spolupráci s personálním oddělením připravuje přehled školení a jejich realizaci (Legnerová in: Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, str. 117). Úzká spolupráce nadřízeného a personálního útvaru je vyžadována ale také v průběhu adaptace a při jejím vyhodnocení. Získané zkušenosti jsou dále využívány při další tvorbě adaptačních plánů (Koubek, 2015, str. 201). Dvořáková et al. detailněji upřesňují zapojení jednotlivých subjektů do adaptačního procesu a to tak, že mentor a přímý nadřízený pravidelně sledují výsledky adaptace, a poskytují novému zaměstnanci zpětnou vazbu. Dále mentor a personalista provádějí pravidelně kontrolu plánu a realizace adaptace. Mentor a personalista nebo nadřízený a personalista vypracují závěrečné hodnocení adaptace. Nadřízený organizační jednotky nebo přímý nadřízený následně plánují další uplatnění nového zaměstnance a také další kariérní rozvoj (Dvořáková et al., 2012, str. 163).

V případě příchodu nového zaměstnance do organizace se jedná o tzv. individuální adaptaci, při které je nezbytné nového zaměstnance co nejrychleji uvést a zařadit na novou pozici (Evangelu et al., 2013, str. 78). Adaptace je potřebná, ať se jedná o nového nebo stávajícího zaměstnance (Šikýř, 2016, str. 115). K adaptaci nedochází pouze v případě nástupu nového zaměstnance, ale také například v případě, kdy dochází ke změnám ve firemní kultuře, manažerské práci či firemních procesech managementu (Evangelu et al., 2013, str. 78). Může se také jednat o opětovnou adaptaci, pokud dojde ke změně techniky, používaných technologií nebo vyráběných produktů a je tedy nutné zaměstnance adaptovat na nové podmínky (Koubek, 2015, str. 193). V těchto případech se adaptace na nové podmínky nemusí týkat pouze jednotlivce, ale celé skupiny zaměstnanců. Tento typ adaptace je náročnější na dobu přípravy nebo konzultace s odborníky a požaduje se zde také odlišný přístup managementu (Evangelu et al., 2013, str. 78). Dále se adaptační proces netýká jen nových zaměstnanců, kteří přicházejí do organizace, ale také zaměstnanců, kteří se vracejí na své pracovní místo po delší době nebo mění své pracovní zařazení v rámci organizace (Janečková in: Bláha et al., 2013, str. 107). U zaměstnanců, kteří byli povýšeni, nebo se přesouvají na novou pracovní pozici, bohužel často nedochází k adaptaci, což může mít za

následek nedostatečný výkon na nové pozici (Žufan, 2012, str. 83). V případě zaměstnanců, kteří se vracejí na své pracoviště po delší době, se jedná obvykle o zaměstnankyně vracející se po mateřské a rodičovské dovolené, zaměstnance vracející se po delší pracovní neschopnosti, ale může se jednat i o zaměstnance, kteří pobývali delší čas na pracovní pozici v zahraničí (Váchal, Vochozka et al., 2013, str. 307) nebo vykonávali veřejnou funkci (Žufan, 2012, str. 82). Adaptace těchto zaměstnanců může být specifická tím, že u nich může docházet „ke ztrátě profesní sebedůvěry, ke ztrátě kontaktu se sociální realitou pracoviště“ a někdy i ke ztrátě zájmu o pokračování v profesní kariéře. Úspěch adaptace u těchto zaměstnanců je závislý na citlivém přístupu nadřízeného a jeho vlivu na kolektiv, který by měl být také nápomocný (Váchal, Vochozka et al., 2013, str. 307). Adaptace těchto zaměstnanců však bohužel nebývá personalisty a managery vnímána jako nutná a je často ponechána na zaměstnanci a jeho ochotě se ptát, pokud vznikne problém (Žufan, 2012, str. 82). U zaměstnanců, kteří mění svou pozici v rámci organizace a náplň práce se zde liší, stejně jako pracovní i sociální prostředí, je obsah adaptace, a s tím spojené dokumenty, užší, než je tomu například u adaptace nového zaměstnance (Koubek, 2015, str. 193). Adaptačním procesem by však měl „projít každý nový zaměstnanec, bez ohledu na to, jak plní kvalifikační požadavky“ nebo jaké má již zkušenosti (Koubek, 2011, str. 142, cit. podle Chmielová Dalajková, 2022, str. 223). Rovněž Žufan uvádí, že adaptací by měl projít každý zaměstnanec bez ohledu na kvalifikaci a zkušenosti a dále tento výrok doplňuje i bez ohledu na schopnosti, znalosti a dovednosti, přičemž tyto faktory mají vliv na délku a rozsah adaptace (Žufan, 2012, str. 82).

#### 2.4.1 Mentor

Snell a Morris zmiňují, že v organizacích novým zaměstnancům často pomáhají dobrovolní pomocníci, kteří jim zároveň poskytují praktickou pomoc, jsou pro ně zdrojem informací o kultuře organizace, ostatních odděleních a podobně. Pomáhají jim také se orientovat v tom, co se od zaměstnance očekává, což ve výsledku přispívá k socializaci nových zaměstnanců a také k jejich dlouhodobému úspěchu v organizaci (Snell a Morris, 2019, str. 262). Autoři odborné literatury používají nejrůznější označení pro takového pomocníka, který novému zaměstnanci bude poskytovat praktickou pomoc (Snell a Morris, 2019, str. 262), jsou jimi například mentor (Legnerová in: Pališková, Legnerová a Stříteský, 2021, str. 117–118), kouč nebo patron (Barták, 2023, str. 174–176). Pro jednotnost textu jsem se rozhodla využívat

pojmu mentor, který využívá například Legnerová (in: Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, str. 117–118).

Výběr mentora je klíčový pro úspěšnou adaptaci nového zaměstnance. Je potřeba, aby byl mentor motivovaný předávat dále své znalosti a zkušenosti (in: Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, str. 117). Proto je třeba, aby byli mentoři vybíráni pečlivě, mělo by se jednat o zaměstnance, kteří mají pozitivní a optimistický vztah k organizaci a jsou schopni s novým zaměstnancem dobře navázat vztah třeba i na základě společných zájmů nebo vzdělání (Griffitts in: Zeuch, 2016, str. 115). Když vybíráme mentora, měli bychom mít na mysli, jaké vlastnosti, schopnosti a dovednosti jsou u něj žádoucí. Může se jednat například o požadavky na logické myšlení, hodnotící a analytické schopnosti, tvořivost, komunikativnost či empatii (Barták, 2023, str. 175–176). Dobrý mentor bývá předem připraven a zároveň také vynakládá více úsilí než ostatní. Vliv na výsledek má ale také jeho osobní přístup k novému zaměstnanci, znalosti, upřímnost, nadšení, zájem o nového zaměstnance, smysl pro humor, schopnost srozumitelně komunikovat a ochota poskytovat individuální pomoc. Vzhledem k tomu, že mentoři mohou mít velký vliv na nové pracovníky v organizaci, měly by organizace odměňovat takové manažery, kteří jsou zároveň vynikajícími mentory. Často totiž nejsou za svůj přínos k tomuto důležitému aspektu řízení lidských zdrojů vůbec oceňováni (Snell a Morris, 2019, str. 252–253). Mentor by měl být ideálně členem stejného týmu jako nový zaměstnanec a zároveň by sám neměl pracovat v organizaci příliš dlouho, aby si ještě dokázal rozpomenout na své počátky a dokázal se lépe vžít do pocitů nového zaměstnance a poskytnout mu skutečnou podporu (Armstrong a Taylor, 2015, str. 310–311). Mentor je důležitým účastníkem adaptačního procesu, který pomáhá novému zaměstnanci úspěšně projít adaptačním procesem (Barták, 2023, str. 174). Vztah mentora a nového zaměstnance je velmi důležitý pro adaptaci, protože se jedná o první sociální vztah na novém pracovišti. Mentor může pomoci novému zaměstnanci navázat další sociální kontakty. Z tohoto důvodu je potřeba, aby mentor nebyl pouze odborníkem ve svém oboru, ale také, aby měl schopnost pracovat v týmu, byl ochoten a schopen předávat dál své znalosti a zkušenosti (Zítková, Pokorná a Mičudová, 2015, str. 16). Je důležité zvolit mentora, který je respektovaný, oceňovaný, ale který také splňuje požadavky na sociální kompetence. Mentor by měl mít schopnost povzbudit, podpořit a poskytovat pocit důvěry a bezpečí. Mentor by měl také dokázat povzbuzovat k získávání vlastních zkušeností (Tegze, 2019, str. 322–324).

Mentor plní mnoho rolí v rámci adaptace pro nového zaměstnance, je mu vzorem, socializérem, pedagogem, důvěrníkem a také přítelem (Špirudová, 2015, str. 72). Vztah mentora a nového zaměstnance by měl být kolegiální, podporující, otevřený a neměl by fungovat na principu vztahu nadřízeného a podřízeného zaměstnance (Špirudová, 2015, str. 76). Mentor podporuje nového zaměstnance v samostatnosti, rozvoji schopností, dovedností a znalostí potřebných pro úspěch na jeho pozici. Podporuje ho také v odbourávání bariér, posílení sebedůvěry, a sebejistoty. Napomáhá mu v začleňování se do kolektivu a také v socializaci, enkulturaci a personalizaci v rámci kolektivu. Vede adaptační proces s orientací na cíle nastavené adaptačním plánem (Barták, 2023, str. 174–175). Úkolem mentora je také připravit nového zaměstnance nejen po stránce odborné, ale i po stránce sociálního začlenění do kolektivu, aby se po adaptaci stal plnohodnotným pracovníkem a členem týmu. Mentor je novému zaměstnanci po celou dobu adaptace „instruktorem, trenérem, rádcem a facilitátorem.“ Mentor pomáhá novému zaměstnanci během adaptace zvládat zadané úkoly. Pokud má být adaptace úspěšná, musí mentor novému zaměstnanci porozumět, umět s ním komunikovat, rozumět mu a podporovat ho. Důležité je také, aby mentor nového zaměstnance vedl k týmové spolupráci a zdůraznil mu důležitost společných týmových výsledků (Barták, 2023, str. 176). Mentor ale „plní také roli ochránce zájmů organizace.“ Pokud je adaptace správně a kvalitně provedena, tak je tím organizace chráněna před rizikem, že bude muset řešit pochybení, nebo dokonce žaloby, což by mohlo hrozit například z důvodu neznalosti nového zaměstnance (Špirudová, 2015, str. 72). Nový zaměstnanec si často dokáže s úkoly v rámci adaptace poradit i sám, „ale s dobrým mentorem může svého cíle dosáhnout snáze a rychleji“ Mentor pomáhá novému zaměstnanci propojovat jeho schopnosti a potenciál s nastavenými cíli. Mentor může být novému zaměstnanci užitečný v mnoha směrech. Dále mu může poskytovat zpětnou vazbu, informace získané zkušeností, ale také například cenné kontakty v organizaci nebo i v oboru (Tegze, 2019, str. 322–323). Mentor ale nemusí novému zaměstnanci poskytovat jen rady vztahující se k pracovním úkolům a postupům, ale dává mu i rady ohledně „neformálních mezilidských vztahů na pracovišti“ i v celé organizaci (Mužik a Krpálek, 2017, str. 138).

## 2.5 Cíle adaptačního procesu

Adaptace nového zaměstnance je činností orientovanou na cíl, kterým je identifikace a také rozvoj odbornostních, osobnostních a také sociálních charakteristik daného jedince (Barták, 2023, str. 173). Cílem adaptace je co možná nejrychlejší začlenění nového zaměstnance



takovým způsobem, aby byl schopen uplatňovat svoje znalosti, schopnosti a dovednosti a aby se stal platným členem týmu. Pokud má být systém adaptace funkční, je nezbytné, aby byl správně nastaven, řízen a vyhodnocován. Cílem je i identifikovat případné nedostatky adaptačního procesu a vhodně je do budoucna nastavit k oboustranné spokojenosti. Správně nastavený adaptační proces podporuje rychlejší dosažení žádoucích pracovních výsledků a také napomáhá rychlejšímu a efektivnějšímu sladění se s firemní kulturou (Čopíková in: Horváthová, Bláha, Čopíková a Kashi, 2014, str. 67–68). Mnoho nových zaměstnanců přichází do organizací již vybaveno většinou nutných znalostí, dovedností a schopností potřebných k výkonu práce. Někteří ale potřebují další rozsáhlá školení, než budou vůbec připraveni výrazněji přispívat k rozvoji organizace. Termínem školení se často používá neformálně pro označení téměř jakéhokoli úsilí, které organizace iniciuje s cílem podpořit učení svých zaměstnanců (Snell a Morris, 2019, str. 242). Cílem adaptace ale není pouze co nejrychlejší zapracování a začlenění nového zaměstnance, jejím účelem je i předcházet rizikům, jakými jsou pracovní demotivace, nespokojenost spojená s nedostatkem informací, nezvládnutí zadaných úkolů či nejasná očekávání (Stýblo, 2009, str. 145, cit. podle Čopíková in: Horváthová, Bláha, Čopíková a Kashi, 2014, str. 69). Cílem adaptace je také zkrátit období, ve kterém nový zaměstnanec nevykazuje standardní výkon a neorientuje se v novém pracovním i sociálním prostředí (Koubek, 2015, str. 192). Cílem adaptace je také to, aby nový zaměstnanec získal perspektivu ohledně své kariéry a odborného růstu (Bedrnová, Jarošová, Nový et al., 2012, str. 163). Nemělo by se zapomínat, že cílem adaptace je také vytvořit u nového zaměstnance pozitivní vztah vůči nové organizaci tak, aby vzrostla pravděpodobnost, že dojde k jeho stabilizaci, a tím i ke snížení pravděpodobnosti jeho odchodu (Pilařová 2016, str. 71). V neposlední řadě bychom měli myslet i na to, že cílem je také začlenění nového zaměstnance do mezilidských vztahů v rámci jeho pracovní skupiny a systému organizace (Bedrnová, Jarošová, Nový et al., 2012, str. 163).

Výsledkem adaptačního procesu by měla být adaptovanost nového zaměstnance, kterou nejlépe vystihují kvantifikovatelné a slovně hodnotitelné pracovní výsledky a „začlenění do sociálních vztahů,“ což posuzujeme dle aktivity a četnosti spolupráce s kolegy (Dvořáková et al., 2012, str. 164). V rámci řízení adaptačního procesu dochází na jedné straně k vytvoření souladu mezi sociálními zkušenostmi, praktickými dovednostmi a odbornými znalostmi a na druhé straně mezi pracovními podmínkami specifickými pro dané pracoviště (Zítková, Pokorná a Mičudová, 2015, str. 14).

## 2.6 Tvorba adaptačního plánu

V rámci procesu adaptace se rozlišuje adaptace spontánní a adaptace organizovaná a řízená. V případě spontánní adaptace je ponechána odpovědnost přímo na novém zaměstnanci, který si musí sám zajistit potřebné informace a sžít se s prostředím. Novému zaměstnanci v tomto pomáhají pouze jeho vlastní zkušenosti, náhodné rozhovory a komunikace s nadřízeným a kolegy. Výhodou tohoto přístupu k adaptaci je, že si zaměstnanec vytvoří vlastní mechanismy a může získat silnější vztah k organizaci. Nevýhodou je ale to, že se výrazně zvyšuje riziko odchodu zaměstnance ve zkušební době, protože postrádá podporu v adaptaci ze strany organizace. Druhou možností je organizovaná a řízená adaptace a na té se podílí nadřízený, personální oddělení a mentor (Mužik a Krpálek 2017, str. 138). Velké organizace již mají zpravidla skvěle zpracované procesy vztahující se k adaptaci i se zaměřením na specifika jednotlivých oddělení. Obvykle také tyto procesy dodržují, mají určené osoby, které za ně zodpovídají, a také kontrolní mechanismy. Menší a střední organizace často přicházejí na to, že potřebují systém adaptace, ke kterému docházejí prostřednictvím hledání cest a nejrůznějších omylů (Evangelu et al., 2013, str. 79). V menších a středních organizacích je důležité se nejprve věnovat zpracování adaptačního plánu pro klíčové zaměstnance a až po opravě nepřesností a celkové úpravě vytvořit plány pro ostatní pozice. Je také vhodné po 2–3 letech provést revizi adaptačních plánů a aktualizovat je (Evangelu et al., 2013, str. 81). Každá organizace by si měla sestavit adaptační plán pro všechny pozice nebo soubory pozic, kde je podobná pracovní náplň (Evangelu et al., 2013, str. 79). Lze očekávat, že jinak bude vypadat adaptační plán pro mzdovou účetní v malé organizaci s deseti zaměstnanci než v organizaci s téměř sto zaměstnanci. Rovněž lze očekávat odlišnosti mezi adaptačními plány operátora ve výrobě a jeho mistra (Evangelu et al., 2013, str. 80). Samotná adaptace tedy může mít mnoho podob a může se lišit dle pracovní pozice zaměstnance. Může se jednat o relativně krátkou činnost v rámci pracovního dne, která začíná až v okamžiku, kdy zaměstnanec skutečně dorazí, nebo se naopak může jednat o komplexní a profesionální proces, který začíná dlouho před prvním pracovním dnem (Trost, 2020, str. 113).

Adaptace formou adaptačního plánu začíná dnem, kdy nový zaměstnanec nastupuje do zaměstnání (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, str. 60). Adaptační plán nového zaměstnance by měl obsahovat i seznámení s firemní kulturou, stylem práce či pracovními podmínkami v dané organizaci (Barták, 2023, str. 174).

Adaptační plán by měl kromě cílů v rámci jednotlivých činností definovat podmínky pro úspěšné ukončení adaptačního procesu na jeho pracovišti. Adaptační plán by měl také obsahovat požadavky na vzdělávací a podpůrné aktivity, studium literatury nebo norem organizace, kterými je zaměstnanec vázán. Všechny tyto informace by měly být poskytovány nejen v ústní, ale i v písemné podobě (Zítková, Pokorná a Mičudová, 2015, str. 15). Adaptační plán by měl přihlížet k tomu, jak náročnou či složitou práci bude zaměstnanec v organizaci vykonávat, přičemž charakterem a druhem by se měla řídit také forma a období na které je proces adaptace plánován. Adaptační plán by také měl zohledňovat dosažené vzdělání a také délku praxe. Adaptační plán je potřeba také vytvářet s ohledem na individuální specifika zaměstnance a mělo by být možné ho i částečně přizpůsobit jeho představám (Bedrnová, Jarošová, Nový et al., 2012, str. 166–167). Při vytváření individuálního adaptačního plánu by se mělo vycházet z pracovní pozice, pro kterou byl zaměstnanec přijat. Profil této pracovní pozice představuje očekávané výsledky, znalosti, dovednosti ale také chování nového zaměstnance v prostředí nového pracoviště (Zítková, Pokorná a Mičudová, 2015, str. 15). Adaptační plán by měl sdělovat s jakými informacemi a dokumenty by se měl nový zaměstnanec seznámit, jaká školení či schůzky by měl absolvovat a v jakých termínech jsou naplánovány kontrolní body adaptace (Urban, 2013b, str. 54). Správný průběh adaptace je důležitý, protože si jím nadřízený nastavuje předpoklady pro následné úspěšné vedení podřízeného a jeho požadovaný pracovní výkon (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, str. 60). Správně nastavenou adaptací si nadřízený vytváří předpoklad pro budoucí úspěšné vedení a řízení zaměstnance pro kvalitní výkon sjednané práce, dosahování žádoucích výsledků a také pro realizaci cílů organizace (Šikýř, 2014, str. 109). Dále by měl nadřízený dle výsledků adaptačního plánu navrhnout změnu v odměňování zaměstnance (Pilařová, 2016, str. 71).

Individuální adaptační plán by měl svým obsahem a délkou zohledňovat pozici, na kterou zaměstnanec nastupuje (Urban, 2013b, str. 54), mimo pozice by měl ale také zohledňovat například věk nebo zkušenosti nového zaměstnance (Váchal, Vochozka et al., 2013, str. 305). V rámci adaptace by měl být zaměstnanci přidělen mentor, který s ním probere adaptační plán, jeho cíle a úkoly, které by měl zvládnout splnit během adaptace. Na vypracování adaptačního plánu by se měl podílet jak mentor, tak i nový zaměstnanec (Barták, 2023, str. 174). V rámci adaptačního procesu je možné využít širokou škálu nástrojů (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015, str. 14), kterým se budu věnovat v kapitole 2.6.1. V rámci adaptace je také důležité dohlížet na postup nového zaměstnance a samozřejmě

provádět průběžné hodnocení (Barták, 2023, str. 174). U každé aktivity, která je součástí adaptačního plánu by měla být zaevidována zodpovědná osoba, stejně jako termín nebo období, ve kterém má být činnost splněna (Evangelu et al., 2013, str. 79–80). Němec, Bucman a Šikýř (2014, str. 60) rovněž hovoří o důležitosti hodnocení nového zaměstnance v rámci adaptačního procesu a rozdělují ho na formální a neformální hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným. Neformální hodnocení se realizuje dle potřeby v průběhu adaptace a jeho cílem je identifikovat problémy s pracovním výkonem a sjednat nápravu (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, str. 60). Formální hodnocení se realizuje na konci adaptačního procesu, obvykle je to zároveň konec zkušební doby, kdy nadřízený shrne a prodiskutuje s novým zaměstnancem průběh a výsledek adaptace (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, str. 60). Od zaměstnance můžeme získávat informace o aktuálním stavu jak individuálním, tak skupinovým rozhovorem s ostatními nováčky, nebo pomocí dotazníku (Měrtlová, 2014, str. 62). Nadřízený by se zaměstnancem měl probírat nejen výsledky adaptačního procesu, ale také budoucí plány včetně požadovaného pracovního výkonu, plánu rozvoje nebo žádoucích pracovních podmínek (Šikýř, 2014, str. 109, 112). Rozhovory s nadřízeným v rámci adaptace by se neměly zaměřovat jen na to, jak zaměstnanec zvládá své pracovní povinnosti, ale i na to, jak je organizace spokojená s jeho pracovním výkonem a jak by bylo možné mu pomoci v rámci zapracování (Urban, 2013b, str. str. 55). Měrtlová (2014, str. 62) přímo i kvantifikuje četnost kontaktování nového zaměstnance jeho nadřízeným a personálním oddělením. V prvním týdnu by měl být nový zaměstnanec kontaktován nadřízeným a personálním oddělením alespoň dvakrát a v následujících týdnech alespoň jedenkrát týdně. Pracovním hodnocením je formálně ukončen proces adaptace, avšak adaptace zaměstnance probíhá i nadále v dalších detailech a oblastech (Mužik a Krpálek, 2017, str. 138). V návaznosti na adaptaci je také vhodné, aby asi po půl roce nový zaměstnanec absolvoval i rozhovor s personálním managerem nebo jiným zaměstnancem vyššího vedení, protože se jedná o období, kdy ještě není zatížen tzv. „provozní slepotou“ a zároveň má již vhled do nového prostředí a chuť pracovat na tom, aby jeho pracoviště prosperovalo (Žufan, 2012, str, 84). Barták (2023, str. 174) v rámci závěrečného hodnocení úspěšnosti adaptace přibližuje personální kroky, které následují při úspěšném, ale i při neúspěšném výsledku adaptace. Při úspěšném zvládnutí adaptace dochází k zařazení nového zaměstnance na místo, na které se připravoval. Další možností je podmíněčné zařazení na místo, na které se zaměstnanec připravoval, za předpokladu, že si ve stanoveném termínu doplní požadované znalosti či dovednosti. Poslední možností, při nezvládnutí adaptačního procesu je možnost přearování nového zaměstnance na místo, které odpovídá schopnostem a dovednostem nového

zaměstnanec a je také pro oddělení nebo organizaci vyhovující. Pokud není ani jedna z těchto tří možností realizovatelná a adaptace nového zaměstnance neodpovídá očekávání a není zde prostor pro zlepšení, dochází k ukončení pracovního poměru ve zkušební době (Barták, 2023, str. 174).

### 2.6.1 Nástroje pro řízení adaptačního procesu

V rámci zajištění hladkého průběhu adaptačního procesu mohou organizace využívat i personální systémy, které obsahují popis a sledování jednotlivých kroků adaptace. Organizace mohou také využívat mobilní aplikace, kde má zaměstnanec adaptační plán neustále k dispozici (Legnerová in: Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, str. 119). Digitální nástroje tedy nekončí u personálních systémů pro výběr a nábor zaměstnanců, ale komplexní systémy umožňují i následnou adaptaci zaměstnanců, která, v kombinaci s e-learningem, usnadňuje integraci nového zaměstnance do pracovního prostředí. Zajišťují také co nejkratší možnou prodlevu, než se zaměstnanci stanou produktivními. Digitální nástroje bývají založeny na neustálé zpětné vazbě a zlepšování, měly by zahrnovat sběr velkého množství dat se schopností je syntetizovat do analytických zpráv a klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), od kvality, nákladů, často i s využitím subjektivních metrik vnímání. Digitální nástroje umožňují organizaci následně sestavit přehled efektivity, neustále sledovat a zlepšovat procesy a zajistit soulad s měnícími se potřebami a prioritami. Souhrnně lze říci, že existuje nepřeberné množství těchto nástrojů, technik a technologií, které pokrývají celý životní cyklus náboru a adaptace (Purvis in: Zeuch, 2016, str. 62).

Mezi nástroje, které lze využít v rámci adaptačního procesu, můžeme zařadit například typový adaptační program. Jedná se o soubor opatření, které regulují adaptaci konkrétní kategorie zaměstnanců. Typový adaptační program je tedy návodem napomáhajícím se zpracováním individuálních adaptačních plánů a slouží k realizaci formální adaptace (Zítková, Pokorná a Mičudová, 2015, str. 14).

Adaptační plány jsou dalším z nástrojů pro řízení adaptačního procesu. Adaptační plány se utvářejí dle profilu pracovní role, pro kterou byl zaměstnanec přijat. Tento profil seznamuje zaměstnanec s očekávanými výsledky, požadovanými znalostmi, schopnostmi a také s očekávaným chováním na pracovišti, seznamuje ho také s konkrétními činnostmi, které musí zaměstnanec absolvovat a naučit se je. Adaptační plán také vymezuje podmínky ukončení adaptace, podpůrné a vzdělávací aktivity, studium literatury a organizačních norem (Zítková, Pokorná a Mičudová, 2015, str. 15).

Praktický zácvik je nástrojem instrumentálního učení, kdy jsou novému zaměstnanci předávány konkrétní informace a postupy potřebné pro plnění aktivit a činností. Nedostatečný čas věnovaný zácviku může u nového zaměstnance způsobovat nervozitu a stres a příliš dlouhý časový úsek může mít naopak negativní dopad na tvorbu aktivního postoje k práci a motivaci. A v neposlední řadě příliš dlouhý zácvik zvyšuje i finanční náklady organizace. Při využití praktického zácviku je také vhodné nastavit konkrétní cíle, které napomohou rychlejšímu získání dovedností a vědomostí. U praktického zácviku může docházet také k tomu, že se novému zaměstnanci věnuje více školitelů (Zítková, Pokorná a Mičudová, 2015, str. 15–17).

Adaptační kolečko nebo také rotaci práce je vhodné využít tam, kde musí nový zaměstnanec získat nové znalosti a praktické dovednosti z jiného pracoviště a není ideální mu o tomto pouze poskytnout informace. Dochází zde tedy k dočasnému přesunutí nového zaměstnance na jiné pracoviště. K adaptačnímu kolečku je dobré přistoupit až nějakou dobu po nástupu. Adaptačních koleček může být více a mohou se pohybovat v rozmezí dnů až měsíců (Zítková, Pokorná a Mičudová, 2015, str. 17–18).

Mentorství je metodou, která pomáhá novému zaměstnanci s učením za účelem rychlejšího a efektivnějšího plnění adaptace (Evangelu, Bommel a Juříčka, 2013, cit. podle Zítková, Pokorná a Mičudová, 2015, str. 18). Osobě mentora a mentoringu se blíže věnuji v kapitole 2.3.1.

Koučování je dlouhodobou a specifickou péčí o zaměstnance, jeho růst a úspěšnost jak v osobním, tak v pracovním životě. Tato spolupráce je založena na rovnocenném partnerském vztahu mezi koučem a koučovaným zaměstnancem (Suchý a Náhlovský, 2012, cit. podle Zítková, Pokorná a Mičudová, 2015, str. 19).

Pro motivačně–hodnotící rozhovory a poskytování zpětné vazby využívá nadřazený kombinaci motivačních a hodnotících technik. Po praktické stránce jsou do těchto nástrojů zapojeni všichni účastníci adaptačního procesu. Například při praktickém zácviku poskytuje zpětnou vazbu školitel. Hlavní účel využití těchto nástrojů je průběžný dohled nad postupem učení a zvládnutí adaptace u nového zaměstnance. Výhodou je, že k hodnocení dochází průběžně v návaznosti na konkrétní činnosti (Zítková, Pokorná a Mičudová, 2015, str. 19–20).

Supervize je dalším z nástrojů pro řízení adaptačního procesu a poskytuje podporu profesního růstu, rozvoje a vzdělávání, ale také funguje jako prevence před syndromem

vyhoření (Vaňková, 2011, Maroon 2012, cit. podle Zítková, Pokorná a Mičudová, 2015, str. 20).

Vzdělávací program je další z nástrojů adaptace využívaný pro nové zaměstnance (Zítková, Pokorná a Mičudová, 2015, str. 21) a využívá se zde nejrůznějších metod a vzdělávacích technik, a to na pracovišti nebo mimo pracoviště. Na pracovišti se využívá například asistování, instruktáže nebo rotace práce. Mimo pracoviště se využívá demonstrování, případových studií či seminářů (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, str. 60). Kombinace různých typů vzdělávání obvykle přináší nejlepší výsledky. Pro zvýšení informovanosti zaměstnanců lze využívat například e-learning a naopak pro zlepšování měkkých dovedností je vhodnější například kurz (Zítková, Pokorná a Mičudová, 2015, str. 21).

Posledním z nástrojů pro řízení adaptačního procesu je informační či adaptační balíček, který obsahuje v písemné podobě připravený materiál, který je zaměstnanci předán při nástupu na pracoviště. Tento balíček obsahuje základní informace, které jsou v rámci adaptace pro nového zaměstnance důležité (Zítková, Pokorná a Mičudová, 2015, str. 22). V zahraničí je zvykem, že nový zaměstnanec obdrží soubor dokumentů v písemné podobě, které si může dle potřeby nastudovat a následně konzultovat se svým nadřízeným nebo s personalistou. Tyto materiály se liší v závislosti na pracovní pozici a mohou být také individuální. Je to také způsob, jak ušetřit čas v pracovní době, protože si zaměstnanec materiály obvykle nastuduje v klidu doma. Výhodou je, že se k těmto dokumentům může zaměstnanec kdykoliv v budoucnu vrátit a snižuje se tím riziko, že mu nadřízený nebo personalista opomenuli sdělit některé důležité informace (Koubek, 2015, str. 193).

### 3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V rámci předchozích dvou kapitol jsem provedla literární rešerši z dostupných českých i cizojazyčných zdrojů v oblasti příjmu a adaptace zaměstnanců. Příjem zaměstnanců a jejich adaptace v organizaci jsou komplexní klíčové procesy, které vyžadují pečlivé plánování a provádění.

V první kapitole jsem se zabývala procesem přijímání zaměstnanců do organizace. Přijímání zaměstnanců zahrnuje několik důležitých kroků, jakými jsou například příprava veškerých potřebných dokumentů, formální postupy při uzavření pracovní smlouvy, včetně přihlášení k sociálnímu a zdravotnímu pojištění, ale může zahrnovat další úkoly, jako je například včasné poskytování informací novému zaměstnanci o podmínkách v organizaci. Důležitou součástí je také seznámení nového zaměstnance s pracovním prostředím, kolegy a pracovními povinnostmi, a to jak formálně, tak i neformálně. Důležitá je komunikace a vytváření psychologické smlouvy, která definuje očekávání a závazky jak ze strany zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Správně vnímaná psychologická smlouva může v důsledku vést k větší loajalitě, spokojenosti a úspěšnému zapojení zaměstnance do pracovního procesu. Dále zmiňuji, že kromě finančních ohodnocení hraje roli i podpora od vedoucích, možnost seberealizace a dobré pracovní podmínky. Na konci první kapitoly se dotýkám přednástupní fáze a důležitosti udržení kontaktu s novými zaměstnanci a motivace před jejich oficiálním nástupem do práce.

Ve druhé kapitole teoretické části jsem se věnovala adaptaci nových zaměstnanců. Adaptace zaměstnance na nové pracovní prostředí začíná již v procesu jeho výběru a pokračuje během nástupní fáze. Adaptace nových zaměstnanců zahrnuje seznamování nových zaměstnanců s pracovními úkoly, prostředím a hodnotami organizace a jejím cílem je zajistit, aby noví zaměstnanci rychle dosáhli požadované úrovně výkonu (při dodržení podmínek bezpečné práce) a integrovali se do pracovního kolektivu. V textu zmiňuji, že se adaptace zaměstnanců skládá z pracovní a sociální roviny, přičemž pracovní rovina adaptace se zaměřuje na přizpůsobení nového zaměstnance pracovním úkolům a prostředí, zatímco sociální rovina adaptace se zabývá začleňováním nového zaměstnance do kolektivu a sociálních vztahů v organizaci. Důkladná příprava a uvítání nových zaměstnanců mohou přispět k úspěšnému začlenění a zvýšit jejich motivaci a loajalitu k organizaci. Dále zmiňuji, že existují tři roviny adaptace: celoorganiční adaptace se zaměřuje na obecné informace o organizaci a její kultuře, zatímco adaptace na útvarovou jednotku a pracovní místo se více soustředí na specifické informace a úkoly spojené s konkrétní pracovní pozicí. Účastníci adaptačního



procesu jsou rozděleni na subjekty a objekty, přičemž klíčovou roli hrají subjekty, mezi které patří přímý nadřízený, personální oddělení nebo mentor. Mentor sehraává významnou roli, protože pomáhá novému zaměstnanci v sociálním i odborném začlenění. Adaptace se také týká i zaměstnanců, kteří se vrací po delší době nebo mění svou pracovní pozici. V samostatné kapitole jsem se věnovala cílům adaptačního procesu, mezi které patří identifikace a rozvoj odborných, osobnostních a sociálních charakteristik nového zaměstnance s cílem co nejrychlejšího začlenění do týmu a efektivního uplatnění jeho schopností a dovedností. Popisuji zde také, že správně nastavený adaptační proces podporuje rychlé dosažení pracovních výsledků a napomáhá sladění s firemní kulturou. Dále jsem se věnovala tvorbě adaptačního plánu, který by měl být individuálně přizpůsoben pozici, vzdělání, praxi a specifikům nového zaměstnance. Jeho úspěch je závislý na podpoře nadřízeného, zajištění praktického zácviku a hodnocení průběhu adaptace, ale důležitá je i pravidelná zpětná vazba. V závěru teoretické části jsem se věnovala i nástrojům pro řízení adaptačního procesu, mezi které patří typové adaptační programy, adaptační plány, praktický zácvik, adaptační kolečka, mentoring, koučování, motivačně–hodnotící rozhovory, supervize a vzdělávací programy.

První dvě kapitoly slouží jako teoretická východiska pro praktickou část, v rámci které budu postupovat tak, že popíši organizaci, provedu popis a vyhodnocení současného stavu a v závislosti na tomto navrhnu projekt, který bude v souladu s výše uvedenými teoretickými východisky.

Pro příjem zaměstnanců je tedy důležitá průběžná komunikace mezi budoucím zaměstnancem a zaměstnavatelem, správně vnímaná psychologická smlouva, jejíž součástí je vyjasnění očekávání na obou stranách, a vyjasněná očekávání ohledně kariérního rozvoje a pro adaptaci zaměstnanců je důležité věnovat se pracovní i sociální rovině adaptace, zapojit mentora, mít správně nastavený adaptační plán, ale také i vyhodnocovat samotný adaptační proces, proto budu dále zjišťovat, zda se organizace všem těmto oblastem věnuje. Na základě teoretické části tedy vyplynuly následující výzkumné otázky, kterými se zaměřím na to, zda příjem zaměstnanců a adaptační proces ve vybrané organizaci probíhají dle doporučení odborné literatury.

Pro část věnující se příjmu zaměstnanců jsem si stanovila následující výzkumné otázky:

1. Je komunikace mezi zaměstnavatelem a budoucím zaměstnancem v období mezi potvrzením nabídky a nástupním dnem dostačující?

2. Jsou před nástupem nového zaměstnance vyjasněna všechna očekávání nového zaměstnance, včetně jeho vzdělávání, rozvoje a kariérní cesty?
3. Dochází k ověření, zda byla všechna očekávání nového zaměstnance, včetně jeho vzdělávání, rozvoje a kariérní cesty naplněna?

Pro část věnující se adaptaci zaměstnanců jsem si stanovila následující výzkumné otázky:

4. Věnuje se organizace pracovní i sociálně rovině adaptačního procesu?
5. Kdo pomáhá novému zaměstnanci s jeho adaptací v rámci organizace?
6. Jakým způsobem probíhá adaptace nových zaměstnanců?
7. Jakým způsobem probíhá průběžné a závěrečné vyhodnocení adaptačního procesu nových zaměstnanců?

Tyto výzkumné otázky jsou podkladem pro formulaci otázek pro samotné rozhovory s respondenty, které (vedle vyhodnocení vnitrofiremní dokumentace) slouží k popisu a vyhodnocení současného stavu příjmu a adaptace zaměstnanců ve zkoumané organizaci. Podle identifikovaných nedostatků navrhnu následně projekt na zlepšení tohoto stavu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Pro praktickou část této práce jsem si zvolila soukromou organizaci působící ve zdravotnickém oboru. V rámci zachování anonymity organizace i zaměstnanců, na které jsme se dohodli s ředitelem organizace, nebudu v této práci zveřejňovat informace, které by vedly k její identifikaci, ale budu o ní hovořit pouze jako o organizaci nebo zdravotnickém zařízení.

### 4.1 Základní charakteristika organizace

Organizace, kterou v této práci popisuji, je malé zdravotnické zařízení. Činnost, kterou organizace provozuje, bývá v rámci obdobných zařízení pojmenována různě. Nejčastěji používaným názvem, který bývá i ve státním sektoru, je LDN, neboli léčebna dlouhodobě nemocných, ale používá se i označení dlouhodobá lůžková ošetrovatelská péče, dlouhodobá ošetrovatelská péče, následná lůžková péče, následná lůžková a rehabilitační péče nebo dlouhodobá lůžková péče, ale našli bychom jistě i další podobná označení. Hlavní činností zdravotnického zařízení je péče o pacienty po operacích, úrazech, s nějakým zdravotním hendikepem nebo chronickým onemocněním, které vyžaduje dlouhodobou péči mimo domov a je nutná hospitalizace. Cílem pobytu pacienta je zlepšení jeho celkového zdravotního stavu a také kvality života, na čemž se podílí zdravotnický personál, a důraz je kladen na rehabilitační péči, které se věnují fyzioterapeuti a ergoterapeuti. Pacienti do tohoto zařízení přicházejí z jiných zdravotnických zařízení nebo na doporučení praktického lékaře. Následně, když pacienti po svém pobytu opouštějí toto zařízení, tak se nejčastěji přesouvají do svého domova, do jiného zdravotnického zařízení nebo do domovů s pečovatelskou službou.

Jedná se o soukromé zdravotnické zařízení s moderním vybavením, nadstandardními rehabilitačními službami a kvalitní stravou. Zdravotnické zařízení se nachází v klidné lokalitě a má i venkovní parkové prostory, kde mohou pacienti pobývat s rodinou v návštěvních hodinách. Zdravotnické zařízení se nachází ve dvou budovách, které jsou vzájemně propojené. Všechny prostory zdravotnického zařízení jsou bezbariérové.

Zdravotnické zařízení přijímá finance ze státního rozpočtu na základě výkazů o výkonech a zároveň si zde pacienti, nebo jejich rodiny, platí denní sazbu a také příplatky za některé nadstandardní služby.

## 4.2 Organizační struktura

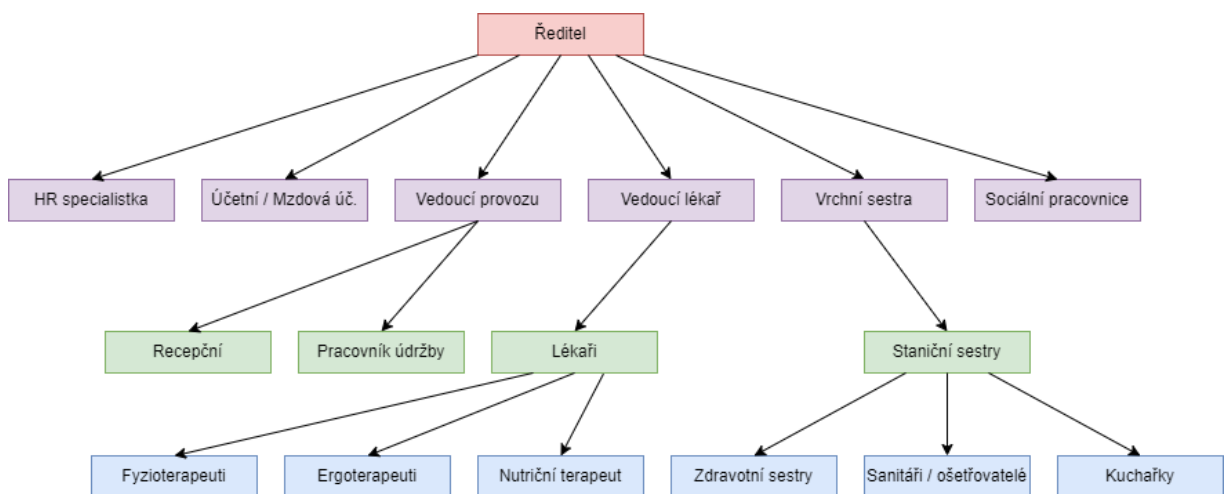
Zdravotnické zařízení zaměstnává téměř 200 zaměstnanců, většinou se jedná o ženy a převažují zde odborné zdravotnické profese. Nejvíce zastoupenou skupinou zaměstnanců jsou sanitáři/sanitářky a ošetřovatelé/ošetřovatelky, následně potom všeobecné a praktické sestry. Dále v tomto zdravotnickém zařízení pracují lékařky, vedoucí lékař, vrchní sestra, staniční sestry, sociální pracovnice, fyzioterapeuti, ergoterapeuti, nutriční terapeutka a kuchařky. Dále zde také pracují THP pracovníci: ředitel zdravotnického zařízení, HR specialistka, vedoucí provozu a pracovník údržby, recepční a účetní / mzdová účetní.

Ve zdravotnickém zařízení se nacházejí čtyři samostatná oddělení s odlišným počtem lůžek a tím i zaměstnanců. Každé z nich vede staniční sestra a na každém oddělení pracují 1–2 lékařky. Na všechna tato oddělení dohlíží vrchní sestra a vedoucí lékař, přičemž přímo pod vrchní sestru spadá veškerý zdravotnický personál a kuchařky, s výjimkou fyzioterapeutů, ergoterapeutů a lékařek, kteří spadají pod vedoucího lékaře. Sociální pracovnice se zodpovídají přímo řediteli zařízení, stejně jako ostatní THP pracovníci.

Sociální pracovnice zajišťují veškerou agendu spojenou s pacienty, komunikují se zdravotnickými zařízeními, praktickými lékaři a rodinami a zajišťují příjem, převoz i propouštění pacientů a komunikaci s pojišťovnami.

### 4.2.1 Schéma organizační struktury

Níže uvedené schéma popisuje organizační strukturu daného zařízení:



Obrázek 1 Organizační struktura

*(Vlastní zpracování na základě informací poskytnutých HR specialistkou)*

V organizační struktuře jsou uvedeny staniční sestry, ty se nachází v organizaci čtyři, každá vede samostatně oddělení, ve kterém pracují všeobecné sestry, praktické sestry, sanitáři a ošetřovatelé. Primárně tito zaměstnanci pracují pouze na jednom oddělení, mezi odděleními se pohybují pouze v rámci zaškolení nebo výpomoci při nedostatku personálu. Obdobně pracují fyzioterapeuti, kteří jsou přiděleni na oddělení, ale vypomáhají si mezi odděleními dle potřeby. Ergoterapeuti pracují obvykle pro dvě oddělení a nutriční terapeutka se pohybuje mezi všemi odděleními. Kuchyň, kde pracují kuchařky, je centrální a dodává stravu pro všechna oddělení. Nejzkušenější z kuchařek komunikuje se staničními sestrami, ale nejedná se o oficiální pozici vedoucí kuchařky v rámci organizační struktury. Organizační struktura neobsahuje pozice pracovníků úklidu, protože tato služba je poskytována externí organizací.

## 5 POPIS A VYHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU PŘÍJMU A ADAPTACE

Abych zjistila co nejvíce informací o současném stavu příjmu a adaptace pracovníků, dohodla jsem se s ředitelem zařízení na tom, že provedu rozhovory s ním, HR specialistkou a vrchní sestrou, abych získala informace z pohledu zaměstnavatele. Zároveň jsem HR specialistku požádala, aby se mi pokusila zajistit tři zaměstnance z okruhu všeobecné nebo praktické sestry, ošetrovatelé a sanitáři, kteří jsou krátce po adaptaci, tedy do 12 měsíců od nástupu do organizace a byli by ochotní mi poskytnout rozhovory ohledně jejich zkušeností s příjmem a adaptací v současném zaměstnání. Od těchto zaměstnanců jsem chtěla získat přímo jejich pohled na problematiku adaptace a příjmu, abych mohla tyto informace následně dát do kontextu toho, co jsem se dozvěděla od vedení organizace, a také s tím, jaká jsou doporučení z odborné literatury, které jsem shrnula v teoretické části této práce.

Pro sběr dat jsem využila vnitřní dokumentaci a polostrukturované rozhovory. Polostrukturované rozhovory se sestávají z předem definovaných témat a otázek (Švaříček, Šedřová et al., 2014, str. 160). U tohoto typu rozhovorů je pouze na tazateli, v jakém pořadí a jakým způsobem získá potřebné informace od respondentů. Je také na něm, jak bude formulovat otázky, aby co nejvíce udržel směr, kterým se mají ubírat rozhovory, ale také aby umožnil respondentům uplatnit vlastní názor a využít efektivně čas určený pro rozhovor (Hendl, 2016, str. 178–179).

Využití polostrukturovaných rozhovorů mi umožnilo se doptávat a zjišťovat potřebné informace do hloubky. Připravila jsem dvě sady otázek, jednu pro zaměstnance, kteří jsou ve vedoucí pozici nebo nějakým způsobem zodpovídají za adaptaci v organizaci. Druhou sadu jsem přizpůsobila pro zaměstnance, kteří nastoupili do organizace během posledních 12 měsíců. Otázky, které jsem respondentům pokládala, vychází z výzkumných otázek, které jsem si stanovila v předchozí kapitole.

Všechny rozhovory byly s písemným souhlasem respondentů nahrávány a následně přepsány. Přepsané rozhovory byly použity pro tuto práci a posloužily, ve spojení s teoretickou částí, k dosažení cíle a k zodpovězení výzkumných otázek. Rozhovory proběhly v polovině března 2024, celkem se jednalo o necelé 3 hodiny audio záznamů, které po přepisu do textové podoby obsahují téměř 51.000 znaků (pouze odpovědi respondentů). Všechny přepsané rozhovory byly následně analyzovány, stejně jako poskytnutá vnitřní dokumentace.

## 5.1 Etická část

V etické rovině je potřeba zohlednit, že není možné uveřejnit data, která by vedla k identifikaci účastníků výzkumu a pokud to není možné zajistit, tak nelze výsledky publikovat. Je potřeba informovat všechny účastníky, že bude zachována důvěrnost (Švaříček, Šedřová et al., 2014, str. 45). Nesmí tedy dojít k odhalení identity nikomu dalšímu mimo výzkumníka (Hendl, 2016, str. 157). Mimo zachování důvěrnosti je důležité zajistit si souhlas od všech účastníků výzkumu a seznámit je s povahou výzkumu a také se všemi možnými důsledky plynoucími z účasti ve výzkumu (Švaříček, Šedřová et al., 2014, str. 46). Účastníci také musí být informováni o možnosti kdykoliv požádat o ukončení své účasti ve výzkumu (Hendl, 2016, str. 157).

Všichni respondenti, kteří mi poskytli rozhovory, byli informováni o cíli této práce. Dále byli informováni o tom, jak budu dále nakládat s informacemi, které mi poskytli v rámci rozhovorů. Účastníci stejně jako organizace jsou v této práci anonymizováni, aby nedošlo k jejich identifikaci. Osobní jména, která respondenti zmínili v průběhu rozhovoru, byla z tohoto důvodu pozměněna. Všichni respondenti písemně potvrdili souhlas s účastí ve výzkumu a také byli informováni o možnosti odvolat souhlas s účastí ve výzkumu.

## 5.2 Příjem zaměstnanců

V kapitole 1 Příjem zaměstnanců jsem uvedla, že nedílnou součástí příjmu zaměstnanců jsou nejrůznější formální záležitosti, související se vznikem pracovně–právního vztahu, a že v rámci adaptačního procesu je důležité klást důraz na přípravu všech podkladů potřebných k nástupu. Rovněž také bylo zmíněno, že by budoucí zaměstnanec měl mít možnost se seznámit s návrhem pracovní smlouvy a také možnost se k němu vyjádřit. Proto jsem u zaměstnanců zjišťovala, jestli tuto možnost organizace nabízí, přičemž ředitel odpověděl, že neví „že bychom dělali individuální úpravy, jediné výjimečně pro lékaře nebo vrchní sestru.“ Rovněž HR specialista odpověděla, že to „není běžná praxe u nás, výjimka bývá u smluv pro primáře, lékaře, a ještě si ji vyjednala vrchní sestra.“ Vrchní sestra k tomuto odpověděla, že neví „o tom, že by se to tady někdy řešilo,“ ale dodala, že „já jsem si vyjednala drobnou úpravu, kterou je firemní auto pro soukromé účely.“ Zaměstnankyně Z1 v rámci rozhovorů k tomuto uvedla, že „smlouva už byla nachystaná a podepsali jsme ji první den,“ ale zaměstnankyně Z3 se vyjádřila, že „podepisovala jsem nějaký závazek za to, že mi zaplatí sanitářský kurz.“ Z rozhovorů tedy vyplynulo, že organizace automaticky nenabízí možnost seznámení se s návrhem pracovní smlouvy předem a že pracovní smlouva bývá nachystaná



nejpozději v první den nástupu. Pokud ale někteří zaměstnanci potřebovali nějaké úpravy, jako například firemní auto pro soukromé účely nebo závazek za to, že organizace proplatí sanitářský kurz, tak byla možnost se na těchto úpravách dohodnout.

### 5.2.1 Pracovní poměr a pracovní smlouva

V kapitole 1.1 Pracovní poměr a pracovní smlouva jsem se věnovala tomu, kdy a jak vzniká pracovní poměr, zmínila jsem, že je zaměstnavatel oprávněn vyžádat si potřebné údaje. Uvedla jsem, také, že pracovní poměr může být sjednán na dobu určitou či neurčitou a že existují i jiné druhy pracovně–právních vztahů, jako je dohoda o provedení práce či dohoda o pracovní činnosti.

V rámci rozhovorů jsem proto zjišťovala, kdo a kdy začíná s novým zaměstnancem komunikovat ohledně doložení nástupních dokumentů, přičemž ředitel odpověděl, že „no volá s nimi naše HR, ..., ale určitě je to s předstihem dostatečným. A volává jim staniční nebo vrchní ohledně rozpisu, tak týden před nástupem.“ HR specialista v rámci rozhovorů odpověděla, že „s nováčky komunikuju já, nejméně tak dva týdny před nástupem,“ k obsahu této komunikace upřesnila, že „řešíme dotazník, lékaře, výpis z rejstříku trestů a kdy podepíšeme smlouvu“ a dodala „potom volá ještě staniční nebo vrchní sestra, ... jestli potřebují nějaké volno nebo můžeme plánovat směny jakkoliv.“ V rozhovorech se zaměstnanci vyplynulo, že s nimi HR specialista začíná komunikovat s dostatečným předstihem, respondentka Z3 uvedla „volala mi personalistka asi dva měsíce předem s dotazníkem“ a dodala, že řešili „že si mám zajít k lékaři a taky řešit očkování, ... takové to povinné, co musíte mít u pacientů“ (pozn. autora: očkování proti žlutence typu B). Zaměstnankyně Z2 uvedla „asi dva týdny předem, byl to docela fičák. Moje doktorka totiž měla zrovna dovolenou, takže byl docela problém sehnat výpis.“ Komunikace mezi novým zaměstnancem a zaměstnavatelem ve zkoumané organizaci tedy začíná probíhat s dostatečným předstihem. V některých případech se jedná i o 2–3 měsíce, přičemž je dostatek času zajistit všechny potřebné dokumenty, jako jsou osobní údaje, dotazník, výpis z rejstříku trestů, zápočtový list, vstupní lékařskou prohlídku ale například i povinná očkování proti žlutence typu B. V případě, že tato komunikace probíhá dva týdny předem, tak může vzniknout problém například v případě, že má lékař nového zaměstnance právě dovolenou. Následně ještě novému zaměstnanci přibližně týden před nástupem volává staniční nebo vrchní sestra ohledně plánování směn.

Od respondentů jsem dále zjišťovala, kdy a jak dochází k podpisu pracovní smlouvy. Ředitel k tomuto uvedl, že „ale většinu smluv podepisuju já... buď já nebo HR,“ přičemž HR specialistka doplnila informaci, že „občas to záleží i na tom, kdy mám já nebo pan ředitel čas, ale vždycky je to o tom, že ten zaměstnanec ví, kdy k tomu dojde.“ Termín podpisu bývá často individuální, HR specialistka uvedla, že „někdy je to první pracovní den, někdy klidně i měsíc předem, závisí to na pozici i domluvě s konkrétním člověkem.“ Samotné respondentky Z2 a Z3 k tomuto uvedly, že měly podepsanou smlouvu již s předstihem nejméně dva týdny, přičemž Z1 uvedla, že „asi tři měsíce předem, než jsem dala výpověď v ordinaci.“

Abych zjistila možnou délku celého adaptačního procesu, tak jsem od jednotlivých respondentů dále zjišťovala i to, jak mají dohodnutou délku trvání pracovního poměru. Ředitel organizace odpověděl, že to „záleží pozici od pozice,“ přičemž HR specialistka doplnila, že „ošetřovatele, sanitáři, sestry a další personál na oddělení má obvykle smlouvu na rok a potom se řeší jak dále, lékaři, vrchní sestra a staniční sestry mají automaticky dobu neurčitou a u nás, jako THPček je to o dohodě“ a staniční sestra ještě doplnila, že u sester bývá dle zkušeností i pracovní smlouva na dobu neurčitou. Respondentka Z3 k tomuto doplnila, že „měla jsem normálně zkušebku.“

Kromě klasické pracovní smlouvy organizace občas využívá i další typy pracovních úvazků. Ředitel uvedl, že organizace dohody typu DPP a DPČ výjimečně využívá „když máme málo personálu a v létě kdy si u nás přivydělávají studenti ze zdravotky“ a HR specialistka upřesnila, že „za covidu jsme využívali hodně brigádníky, dobrovolníky i přidělené zaměstnance od kraje, ... teď během roku spíše ne, ... ale v létě poměrně běžně, protože k nám chodí na brigádu studenti ze středních a vysokých zdravotnických škol. My máme i navázanou spolupráci se školami.“ Spolupráci se školami zmínila i vrchní sestra, která také uvedla, že „o prázdninách tady máme hodně brigádníků, protože máme dovolené. Jsou to většinou studenti ze zdravotky, kteří si chtějí přivydělat a získat nějakou praxi. A během roku tady míváme studenty na praxích.“

### 5.2.2 Psychologická smlouva

V kapitole 1.2 jsem uvedla, že je při vytváření psychologické smlouvy důležitá komunikace mezi zúčastněnými stranami a že je také důležité nového zaměstnance předem seznámit se všemi požadavky kladenými na pracovní místo nebo pracovní cesty, proto jsem v rámci rozhovorů zjišťovala, zda se tomuto v organizaci věnují. HR specialistka k této oblasti

uvedla, že „řešíme některé věci ohledně pracovní pozice, a samozřejmě také kde bude zaměstnanec pracovat a samozřejmě pracovní dobu, ale třeba pracovní cesty jsou tak výjimečné, že je neřešíme určitě předem.“ Vrchní sestra potvrdila, že „určitě řešíme, už na pohovoru, ty požadavky na zkušenosti, vzdělání nebo co budou dělat a kam nastoupí. Pracovní cesty určitě ne, ty jsou spíš za odměnu.“ Samotné zaměstnankyně, se kterými jsem měla možnost mluvit, potvrdily, že měly všechny potřebné informace. Respondentka Z1 uvedla, že „tak já jsem všechno věděla už předem, nejsem v tom úplně nová, takže mě zajímal jen počet směn za měsíc. No a služební cesty ty jsme neřešili, ale doufám, že bych měla někdy v létě mít v Praze seminář na rány (pozn. autora: hojení vlhkých ran).“ Stejně tak i respondentka Z3 uvedla náplň práce, pracovní dobu a podobné „jsme vyřešili už na pohovoru“ a k pracovní cestě uvedla, že „no my jsme jenom řešili docházku na kurz (pozn. autora: sanitářský kurz), ale to až se staniční.“

V kapitole 1.2 jsem dále uvedla, že pozitivní psychologické smlouvy lze dosáhnout například přísliby vztahující se k budoucímu vzdělávání nebo rovnováze mezi osobním a pracovním životem, které by pak měli manažeři následně dodržet. Ředitel ke komunikaci ohledně budoucího vzdělávání uvedl, že „to řeší většinou naše vrchní a staniční .... A s HR řeší, jen pokud potřebujeme nějakého externího školitele nebo někoho někam poslat“ a HR specialista doplnila podrobnosti, že „nějaký systém vzdělávání ucelený tady nemáme, spíše si staniční zjistí, co daný člověk umí/neumí, a potom to řeší s vrchní a pokud jsou to nějaká plošná školení, třeba pro všechny ošetřovatelky, tak si to většinou zajistíme interně, a zaplánujeme několik termínů, abychom neohrozili provoz. A pokud někoho posíláme na školení, tak to nejdříve schvaluje pan ředitel, kvůli nákladům.“ Vrchní sestra odpověděla, že „většinou tohle řeší staniční, někdy už i během pohovoru, abychom věděli, na co se připravit“ a o obsahu těchto školení doplnila, že „většinou řešíme, co potřebujeme naučit sestry, aby nebyl nějaký problém s provozem. No, a pokud máme nějaká školení pro všechny, tak děláme více termínů, teď jsme měli třeba školení od výrobce plen zdarma na míru pro nás ve třech termínech. No a nějaká školení mimo, tak tam jsme hodně limitovaní rozpočtem, to je individuální.“ Proto jsem i u zaměstnankyň zjišťovala, zda s nimi zaměstnavatel komunikuje ohledně jejich vzdělávání, přičemž respondentka Z1 odpověděla, že „já jsem spíš na opačné straně, staniční si už zjišťovala, co bych mohla školit já, protože máme tady i hodně poškozených nebo praktických sester.“ Ostatní respondentky ale potvrdily, že různá školení mívají, Z3 například uvedla že „teď nás školili na používání plen“ a Z2

odpověděla, že „... chtěla bych se staniční zeptat, jestli teď něco bude. Mě by zajímala třeba katetrizace.“

Vytvoření rovnováhy mezi osobním a pracovním životem je však dle vedení organizace komplikované. Ředitel uvedl, že „no to je složité jako, jsme zdravotnické zařízení, že jo, takže bohužel je často na prvním místě pacient. A potom až personál,“ stejně tak HR specialistka se vyjádřila, že „my bychom samozřejmě velice rádi se tomuto více věnovali, ale ve zdravotnickém prostředí je to prostě problém.“ Ředitel ale dále doplnil, že „máme tady třeba systém cafeterie, kde si můžou sestry třeba zaplatit nějaký wellness pobyt, aby se zregenerovaly. A máme pět týdnů dovolené, no a u maminek se třeba snažíme trochu přizpůsobit směny,“ což potvrdila i HR specialistka, která doplnila „chtěli bychom navýšit ještě dovolenou alespoň a cafeterii, a máme tady samozřejmě zkrácené úvazky, nebo jenom denní směny pro maminky malých dětí.“ Tuto informaci potvrdila i zaměstnankyně Z1, která odpověděla, že „kolegyně, co mají malé děti, tak mají trošku ústupky od staniční ohledně směn, ... mají méně nočních směn a občas víc volných víkendů,“ na což ale odpověděla zaměstnankyně Z2 „no kolegyně, co mají děti, mívají lepší směny... No, a i díky tomu je těch přesčasů taky dost.“ Problém v tom vidí také respondentka Z3, která uvedla „při těch dvanáctkách si moc neoddychnete, do toho někdo onemocní a máte hned směny navíc.“

V kapitole 1.2 jsem dále uvedla, že v rámci psychologické smlouvy zaměstnanec očekává, že mu organizace poskytne i příležitost ke kariérnímu postupu, a proto jsem od respondentů zjišťovala, zda organizace komunikuje ohledně kariérní cesty nového zaměstnance již před jeho nástupem. Ředitel odpověděl, že „tak to určitě ne, jako zajímáme se například o praxi a zkušenosti, ale že bychom takhle brzy přemýšleli, co bude dál, to určitě ne.“ Tuto informaci potvrdila i HR specialistka, která uvedla, že „pro nás je primární, aby se nová sestra nebo ošetřovatelka, co nejdříve zapracovaly a naskočily do směn. ... On tady ani není vyloženě prostor ke kariérnímu růstu.“ Doplnila ale, že „co tady řešíme, je, že šikovné ošetřovatelky směřujeme k dalšímu studiu, buď na praktickou sestru nebo na všeobecnou sestru. ... Jezdí od nás asi pět děvčat do školy, dvě studují na praktickou sestru, dvě na všeobecnou a jedna chce být fyzioterapeutka. Ale je to pro nás poměrně náročné, hlavně ve zkouškovém nám to pěkně mává směny.“ Stejně tak zaměstnankyně komunikaci ohledně kariérní cesty nepotvrdily, pouze respondentka Z1 uvedla, že „no, staniční se hlavně zajímala, co umím, a jestli ji pomůžu školit, hlavně nové praktické sestry. Ale že bychom u mě něco plánovali, tak to asi úplně ne, on na to není úplně ani čas.“

V kapitole 1.2 jsem dále uváděla, že vzájemná očekávání nemohou být vždy v souladu a pokud vzniká pocit nespokojenosti, v případě jejich nenaplnění, tak by se tomu měl nadřizený věnovat. Proto jsem se dále v rámci rozhovorů zaměřila na to, zda se organizace snaží zjišťovat, jaká očekávání mají zaměstnanci od organizace a zda byla tato jejich očekávání naplněna. HR specialista odpověděla, že „nějakým způsobem se na toto ptáme, zajímá nás hlavně důvod, proč k nám přišly a co od nás vlastně očekávají, ve srovnání s předchozím zaměstnavatelem, co jim nevyhovovalo a co naopak hledají,“ což potvrdila i vrchní sestra „potřebujeme vědět, co komu vadilo v předchozí práci, co vyhovovalo, abychom třeba věděli, kde může nastat nějaký problém a pomůže nám to i v tom, jestli vůbec toho člověka nabere.“ Zjišťování vzájemných očekávání následně potvrdily i rozhovory se zaměstnanci, respondentka Z1 odpověděla „ano, ptala se mě naše personální i staniční, co je vlastně ten důvod, že chci odejít z ordinace a nastoupit sem, já tady mám kamarádku, která mě sem přivedla, a potom hlavně jsem věděla, že je tady fajn staniční i lékař a taky kolektiv,“ stejně jako respondentka Z3 uvedla „určitě, staniční se mě ptala, proč chci do zdravotnictví, já jsem potřebovala změnu, pracovala jsem tady ve fabrice a chtěla jsem být mezi lidma.“

Organizace se však už příliš nevěnuje zjišťování, zda byla očekávání nových zaměstnanců po jejich nástupu do organizace naplněna. Ředitel uvedl, že „jestli máme nějaké dotazníky spokojenosti, tak to ne, ty máme jenom pro pacienty,“ což potvrdila i HR specialista, která se vyjádřila „já bych se na to ráda samozřejmě do budoucna zaměřila, ale nemám teď úplně kapacitu.“ Doplnila však, že „s lidmi se bavím na oddělení, jestli se jim tady líbí, jestli je něco, co bychom mohli změnit, aby jim tady bylo lépe, a jestli jsou rádi, že sem nastoupili.“ Vrchní sestra dodala, že „vnímáme, jak to tomu člověku jde, jestli je spokojený a chtěly bychom s HR do budoucna zavést nějaké dotazníky a formální hodnocení, zatím na to ale pořad není čas.“ Samotné zaměstnankyně mají pocit, že se jejich zaměstnavatel snaží zjišťovat, zda byla jejich očekávání naplněna. Zaměstnankyně Z1 uvedla „věnují se mi staniční, vrchní i naše HR, neprobíhá to nějak jako oficiálně, ale určitě se o mě zajímají víc než pan doktor v ordinaci,“ stejně jako Z2 potvrdila „naše staniční se mi věnuje, a paní personální se ptala, jestli je všechno v pořádku.“

Dále jsem se respondentů dotazovala na podrobnosti, zda organizace nějakým způsobem zjišťuje, jestli byla očekávání nových zaměstnanců ohledně jejich kariérního postupu, příslibených tréninků nebo i samotné pracovní náplně naplněna. Ředitel k tomuto uvedl, že „určitě se zaměstnancům v tomhle smyslu věnujeme, asi hlavně ohledně náplně.“ HR specialista ale odpověděla, že „no, že bychom dělali nějaké přísliby ohledně kariéry nebo

tréninků si nemyslím, ale určitě se doptávám lidí, jestli samozřejmě ta pracovní náplň odpovídá tomu, s čím sem nastoupili,“ přičemž dodala, že „žádné formální hodnocení, nebo něco takového, nemáme.“ Vrchní sestra doplnila, že „nejvíc asi řešíme kurzy pro sanitáře a podporujeme další studium u šikovných ošetrovatelek.“ Samotné nové zaměstnankyně potvrdily, že se jejich nadřízená zajímá, respondentka Z2 uvedla „tak staniční si zjišťuje, jak to zvládám“ a doplnila „ptá se, jestli nepůjdu ještě dál studovat.“ Podobně i respondentka Z3 zmínila, že „no určitě se mě ptaly v průběhu toho kurzu, jak to zvládám.“

### 5.2.3 Přednástupní fáze

V kapitole 1.3 jsem popsala, že mezi zasláním nabídky kandidátovi, který ji akceptuje, a samotným nástupem může uběhnout dlouhý časový úsek, během kterého je třeba zůstat v kontaktu a navodit novému zaměstnanci pocit, že už je součástí organizace. Proto jsem zjišťovala, jak v tomto období probíhá komunikace. Ředitel uvedl, že „určitě jsou s nimi v kontaktu HR a některá staniční, ale nějaký detail nevím,“ HR specialista doplnila, že „volám si s nimi já, ohledně smlouvy, lékaře a tak, a potom se jim ozývá staniční se směnami.“ Při dotazu na to, jestli se nového zaměstnance ptá například jak se mu daří, tak odpověděla, že „na to tady nemám úplně kapacitu. Potřebuju s nimi hlavně vyřešit praktické věci.“ Vrchní sestra doplnila, že „volává určitě naše HR, aby vyřešila všechno kolem nástupu, a potom volají staniční nebo občas já, kvůli směnám.“ Toto potvrdily i zaměstnankyně, respondentka Z1 uvedla, že „mluvila jsem s personální a potom mi volala asi staniční ohledně směn,“ ale dodala, že „jednou jsem i volala, jestli ještě něco bude potřeba dodat, protože mi nikdo nevolal a já jsem nevěděla.“ Tato respondentka v jiné části rozhovoru zmínila, že ji v tomto období tři měsíců nikdo nekontaktoval: „ne od té doby, co jsme podepsali smlouvu ne.“ Podobně respondentka Z3 uvedla „no my jsme volali ohledně toho kurzu a očkování a paní na úřadě po mě jenom chtěla, ať si to jako potvrdíme, tak jsem ještě jednou volala já.“ Respondentka Z2 ale uvedla že „jsme docela hodně volali, protože jsme řešili právě tu prohlídku, ale nakonec dobrý.“

V kapitole 1.3 jsem dále zmínila, že je vhodné nechat účastníka výběrového řízení nahlédnout v období mezi přijetím nabídky a samotným nástupem nějakým způsobem do organizace, proto jsem od respondentů zjišťovala, jestli toto organizace umožňuje. Ředitel uvedl, že „ano, brává je tam, jako na oddělení, staniční nebo personální.“ Toto potvrdila i HR specialista „ano, určitě, vždycky bereme uchazeče podívat se na oddělení, na které by nastupovali, aby si mohli prohlédnout, že to tady máme opravdu tak hezké, jako na fotkách“

a vrchní sestra dodala „určitě ano, buď staniční, nebo personální, já spíš výjimečně, nemám na to moc čas, chodíme v rámci pohovoru na oddělení, aby si mohli prohlédnout pracoviště, ono nám to dost pomáhá. A pokud je potřeba, tak je pozveme i na směnu.“ Všechny zaměstnankyně možnost nahlédnutí na pracoviště potvrdily, respondentka Z1 odpověděla že „byla jsem se podívat se staniční na oddělení, kde teď pracuju, pro mě to bylo hodně důležité, kde budu pracovat, i podívat se na vybavení,“ stejně jako Z2 „ano určitě, byla jsem s personální, prohlédnout si celé oddělení, ukázala mi úplně všechno, i lékařák, nebo záchody (smích).“ Respondentka Z3 dokonce zmínila, že si byla vyzkoušet jednu směnu „ano byla jsem s podívat na oddělení a staniční mě i pozvala na jednu směnu, ať si to vyzkouším.“

### 5.3 Adaptace zaměstnanců

Při zjišťování stavu adaptačního procesu ve zkoumané organizaci jsem nejprve nechala jednotlivé respondenty popsat, jestli nějakým způsobem řeší adaptaci. Ředitel odpověděl, že „určitě to řešíme, na to hlavně dohlíží staniční a vrchní, aby všichni uměli to, co je potřeba. A při změnách, nebo návratu, určitě taky.“ HR specialistka doplnila, že „staniční mají nějaký takový checklist, kterým si fajfkují, jakoby praktické činnosti, které musí třeba všeobecná sestra umět“ a vrchní sestra upřesnila, že „mají takový seznam činností, hlavně na sestry, aby uměly všechno, co se požaduje. Na sanitářky a ošetřovatelky si dohlídnou pak sestry, takže tam není potřeba nějaký takový extra dohled.“ K adaptaci při návratech a změnách pozice HR specialistka doplnila, že „ty jsou spíš jako vzácné, to je spíš jako když ošetřovatelka dostuduje a je z ní praktická sestra, tak tam se to ladí, no a mateřinky, ... a pro ty je samozřejmě návrat do práce náročný a bohužel nám často odcházejí kvůli směnování.“ Vrchní setra potvrdila, že „ošetřovatelky, co dostudují, tak tam to musíme řešit, protože tam to je úplně jiná pozice.“ Abych získala pohled i z druhé strany, tak jsem od nových zaměstnankyň zjišťovala, zda měly naplánované nějaké zaškolování a jestli věděly, co a kdy je třeba zvládnout. Respondentka Z2 odpověděla, že „věděla jsem, že třeba za měsíc bych měla zvládnout sloužit ve dvojici a že si mě bude vrchní určitě kontrolovat, jak zvládám odběry, nebo převazy, a holky mě měly na starosti, na mě dohlídnout, než budu všechno zvládat.“ Podobně i respondentka Z3 popsala, že „tak u mě se řešil hlavně ten kurz a co mě tam naučili, tak jsem hned zkoušela na směně. A ze začátku jsem se hlavně držela Jarky (pozn. autora: školící ošetřovatelka), protože ta už je tady strašně dlouho a zná úplně jako všechno, zná každého pacienta úplně.“ Podobně i respondentka Z1 uvedla, že „jenom jsem si musela zvyknout co je kde, a počítali jsme se staniční, že do dvou týdnů bych měla sloužit

sama a na začátku jsem byla hodně se staniční a s Lenkou a Maruškou (pozn. autora: školící všeobecné sestry).

Dále jsem zjišťovala, zda má organizace připravená nějaká školení pro nové zaměstnance, přičemž ředitel uvedl, že „řešíme určitě takové ty bezpečnostní, jak pracovat s přístroji, nebo nějaké metodiky pro přebalování třeba,“ HR specialistka rozvedla, že „začínáme školeními na BOZP, PO, a takové ty klasiky, potom má staniční nějaké příručky ... jsou odlišné pro sestřičku a pro ošetřovatelku a které je potřeba si jako přečíst, jsou tam třeba návody, jak dělat správně katetrizaci, nebo pro ošetřovatelku třeba správné techniky přebalování, ono hlavně na všechno dohlíží ten, kdo školí a řeší se, co je potřeba, až jak to vyplyne ze situace.“ Vrchní sestra k tomuto už jen doplnila, že „staniční už potom zase dohlíží na to, aby si přečetly manuály... Jo, staniční si chodí třeba dohlížet na první katetrizace nebo přebalování, krmení a tak.“ Tato školení během rozhovorů potvrdily i samotné zaměstnankyně, přičemž respondentka Z1 dále popsala, že „měla jsem nachystaná na počítači nějaká e-learningová školení, ... a potom mi staniční půjčovala příručku, ale tam nebylo pro mě nic překvapivého,“ stejně jako respondentka Z2 „měla pro mě personální na počítači připravené nějaké slajdy a testy, jako že BOZP a tak, ... a pak jsem ještě měla půjčenou takovou příručku nebo návod, nebo jak se to jmenovalo. Ten je tady jeden pro sestry a jeden pro ošetřovatelky.“

Dále mě kromě pracovní roviny adaptace zajímalo i to, jakým způsobem probíhá sociální rovina. Proto jsem zjišťovala, kdo přivádí nového zaměstnance na oddělení a zda jej seznamuje se všemi kolegy. Ředitel uvedl, že „já osobně ne, ale když mám čas, tak se chodím s nováčky seznamovat. No na oddělení první den vodí všechny HR, takže asi ona je tam představuje.“ HR specialistka rozvinula, že „tak ono to po praktické stránce úplně nejde nového člověka se všemi seznamovat, ... odvádím lidi na oddělení seznamuju je se sestrami, které jsou na směně a předávám je staniční. A ta už si na to dohlídne, aby se postupně seznamovali“ a dále doplnila, že „máme jednou za tři měsíce poradu oddělení, takže tam vítáme nové zaměstnance oficiálně.“ Výše uvedený postup při seznamování potvrdily i nové zaměstnankyně, přičemž Z1 uvedla, že „mě personální přivedla na oddělení a tam si mě převzala staniční a hned mě seznámila s Lenkou a i s ostatními holkama, no a na dalších směnách mě občas s někým seznámila a máme jmenovky, takže kde jsem nevěděla, tak jsem se koukla a hned jsem věděla. A potom mě ještě představovala na poradě,“ podobně také Z2 potvrdila, že „s ostatními jsem se seznamovala postupně, jak jsme se potkávaly na směnách ... Takže jako neměla jsem problém, že bych někoho neznala.“



V kapitole 2 jsem dále uvedla, že urychlení adaptace pomůže i seznámit nového zaměstnance s tím, kdo je v organizaci za co zodpovědný, proto mě zajímalo, jestli jsou tito zaměstnanci seznamováni i s tím, kdo je za co zodpovědný a na koho se mohou obrátit i v rámci jiných týmů. Ředitel odpověděl, že „máme na oddělení myslím i seznamy, kde jsou zapsané obecně pravomoci a povinnosti konkrétních pozic, a staniční to určitě jako vysvětluje nováčkům.“ HR specialista podrobně popsala, že „na každém oddělení visí na nástěnce přímo seznam, co spadá do povinností, a taky všichni samozřejmě vědí, že ta spádovost je, že nejvyšší dohled na oddělení má staniční sestra, pod ní je všeobecná, potom praktická, ... a ošetřovatelky a sanitářky, se zodpovídají buď sestře na směně, nebo staniční. ... Tady tu hierarchii všichni jako znají. ... Máme tady fyzioterapeuty a lékaře, a tak, a ty samozřejmě musí poslouchat sestry taky, a tam pokud je nějaký problém, tak ho vyřeší staniční nebo vrchní.“ Všechny nové zaměstnankyně následně potvrdily, že vědí, na koho se obrátit a kdo je za co zodpovědný, například Z2 uvedla, že „už od začátku vím, že dostávám úkoly nad rámec od staniční nebo od lékaře a musím samozřejmě dohlížet na ošetřovatelky, aby nebyl nějaký problém.“

V rámci sociální adaptace nových zaměstnanců jsem zjišťovala i to, zda se noví zaměstnanci alespoň někdy setkávají s těmi stávajícími i mimo pracovní dobu v rámci volnočasových aktivit, k čemuž ředitel uvedl, že „to záleží většinou na tom, jak si jako vedeme, ale většinou dávám třeba jednou za půl roku vrchní nějaký budget, aby si mohly zajít někam posedět, nebo na nějaký teambuilding.“ Tuto informaci potvrdila i HR specialista, která doplnila, že „určitě, každé oddělení si chodí alespoň čas od času posedět, na šipky, bowling a tak, ... Co je ale u nás nešikovné, tak že nikdy nemůžou jít všichni z oddělení ... někdo musí sloužit.“ Vrchní sestra uvedla, že „každé oddělení chodívá, minimálně tak jednou za měsíc někam posedět, samozřejmě nemůžou jít všichni, a občas nám přispěje pan ředitel, když máme výsledky finanční. Ale chodíme, ať už dostáváme nějaké peníze navíc nebo ne.“ Zaměstnankyně Z1 potvrdila, že chodí, ale dodala, že „já jsem zatím byla jenom jednou, jinak mi to vždycky vyšlo na směnu, nebo jsem někam musela,“ podobně i zaměstnankyně Z2 uvedla „ono mi to vždycky hrozně nešikovně vychází, protože buď zrovna končím denní, nebo jdu na noční, takže už moc dlouho nevydržím.“ Zaměstnankyně Z3 dokonce uvedla, že „minulý týden jsme zrovna byli doma u Marcely, protože má velkou zahradu, a měly jsme u ní grilovačku a firma nám to proplatila.“

Následně jsem po ukončení rozhovorů dále komunikovala telefonicky a emailem s ředitelem organizace a s HR specialistikou, protože naše rozhovory se primárně orientovaly na adaptaci

zdravotnických pozic, sanitářek, ošetřovatelek, všeobecné a praktické sestry. Dotazovala jsem se na to, zda se řeší adaptace jiných pozic, zda i u těchto pozic jsou školitelé a tak dále, jako příklad pozic jsem uvedla recepční, kuchařku nebo fyzioterapeuta a dozvěděla jsem se, že s výjimkou kuchařek jsou všechny pozice velmi stabilní a nemají zde ani záměr řešit adaptaci nebo školitelky–mentory. V případě kuchařek mi bylo doplněno, že zde není problém s adaptací ale se mzdovým ohodnocením, a ne příliš atraktivní pracovní náplní spojenou s celodenním stáním.

### 5.3.1 Nástupní fáze

Pro nové zaměstnance, jak jsem uvedla v kapitole 2.2, může mít velký význam i to, zda management jasně komunikuje hodnoty organizace, její vize a cíle. Proto jsem zjišťovala, zda jsou noví zaměstnanci s těmito cíli, vizí a posláním seznamování. Ředitel uvedl, že „určitě ano a kdyby na to zapomínali, tak vždycky na kvartálních poradách připomínám, proč tady jsme a co je naším cílem.“ Totéž potvrdila i HR specialistka a vrchní sestra, která dále dodala, že „všichni víme, že nejsme jenom LDNka, ale že máme nějaké poslání.“ Totéž potvrdili i všichni oslovení zaměstnanci, respondentka Z2 uvedla „ano, určitě, tohle pro mě bylo velice zajímavé, když jsem se sem hlásila, že je tu nějaká zodpovědnost vůči společnosti, a že pacienti samozřejmě jsou pro nás velmi důležití,“ následně i respondentka Z3 dodala, že o tom „mluvila paní personální a na poradě náš ředitel a tohle taky visí na nástěnkách.“

Kromě důležitosti komunikace vize, cílů a hodnot jsem v kapitole 2.2 uvedla, že sdílení hodnot organizace ale není jen o tom, že jsou informace o nich zahrnuty do nějakého balíčku při vstupním školení, ale že je třeba podle těchto hodnot skutečně žít a pracovat. Z tohoto důvodu jsem se dotazovala respondentů i na to, zda se domnívají, že jsou tyto hodnoty nejen komunikovány, ale zda jimi opravdu žijí a správně je předávají novým zaměstnancům. Ředitel na tuto otázku odpověděl, že „určitě to vnímám tak, že se snažíme dávat zaměstnancům najevo, že jsou pro nás důležití a stejně tak pacienti, a chceme ke každému přistupovat individuálně, s maximální péčí a vstřícností,“ stejně jako HR specialistka uvedla „určitě tady všechno, co prezentujeme na venek, tak se snažíme použít i uvnitř, abychom to mohli s klidným svědomím prezentovat.“ Vrchní sestra k tomuto dodala, že „snažíme se v rámci možností dbát minimálně na tu individualitu, být féroví, empatičtí, jak s personálem, tak s pacienty.“ Proto jsem se následně i nových zaměstnanců dotazovala na tuto problematiku, přičemž všichni dotazovaní odpověděli, že vnímají to, že jde vedení

příkladem, respondentka Z1 uvedla, že „myslím si, že ano, už na pohovoru se mě staniční ptala, jestli znám jejich hodnoty a jak je vnímám, abychom na to mysleli, máme to i na nástěnkách a myslím si, že i naše vrchní a personální se snaží nám jít nějakým způsobem příkladem.“ Respondentka Z2 dodala, že „vnímám to tak, že se tady k tomu snaží každý nějak přispívat.“

V kapitole 2.2 jsem dále popsala, že noví zaměstnanci by měli být informováni o všech skutečnostech, které jsou důležité pro výkon jejich práce, jako jsou návody, směrnice, informace o organizaci, kontakty a že by měli vědět, kde tyto informace v případě potřeby naleznou. Proto jsem od respondentů zjišťovala, zda noví zaměstnanci vědí, kde tyto pro ně důležité informace mohou nalézt. Ředitel uvedl, že „rozhodně ano, máme disk, který je určený pro sestry, ale můžou tam nahlížet i ošetřovatelky do konkrétní složky, máme nástěnky a taky různé sešity a manuály přímo na oddělení.“ HR specialista potvrdila, že „využíváme systémů nástěnek, kde jsou základní informace, máme tady příručky a manuály, a na discích jsou nahrané složky pro všechny pozice. No a samozřejmě se vždycky můžou zeptat mě, staniční, vrchní, v tomhle bychom neměli mít žádný problém.“ Dále i samotní noví zaměstnanci potvrdili, že tyto informace mají, respondentka Z1 uvedla „tak co potřebuju znát, to už v téhle chvíli asi vím, a co nevím, tak se zeptám staniční, nebo se podívám na počítači třeba.“ Totéž potvrdila i respondentka Z2, která uvedla „Tohle tady máme perfektně zpracované, všechno je na disku, nebo mám všechny manuály po ruce,“ stejně jako respondentka Z3 sdělila, že „no, asi bych se podívala do předání služeb, zeptala se sloužící sestry, nebo pokud by byl volný počítač, tak se můžu asi tam přihlásit.“

### 5.3.2 Integrovaná fáze

Celková doba adaptačního procesu bývá často vnímána různým způsobem, v kapitole 2.3 jsem uvedla, že může být ohraničena zkušební dobou, ale také že může začínat ještě před samotným nástupem a že nemusí končit se zkušební dobou. Proto jsem od respondentů zjišťovala, jak dlouho probíhá adaptace ve zkoumané organizaci. Ředitel odpověděl, že „to je často hodně individuální, v závislosti na tom, jaké mají noví zaměstnanci vzdělání, předchozí zkušenosti, nebo na jakou přicházejí pozici.“ Podobně i HR specialista uvedla, že nemají žádné „tabulky, které by nám říkaly, že třeba ošetřovatelka je adaptovaná za 2 měsíce v rámci provozu, a za 4 měsíce je plně samostatná.“ Důvodem podle ní je, že „je strašně velký rozdíl mezi tím, odkud ten člověk přichází. Je velký rozdíl mezi sestrou po škole a s dvaceti lety praxe, ale taky třeba mezi sestrou, která předtím pracovala v ordinaci,

a tou, která pracovala třeba v nemocnici na ARU.“ Individuální přístup potvrdila i vrchní sestra, která uvedla příklad, že „mám tady šikovnou sestřičku všeobecnou po škole, kterou se nebojím nechat samotnou na noční po dvou měsících, a mám tady všeobecnou sestru se zkušenostma z nemocnice, a i po třech měsících, ji mám jenom na denní směně, protože si na to netroufáme ji tady nechat v noci.“ Noví zaměstnanci vnímají délku adaptace spíše podle toho, kdy dostali důvěru k nočním směnám, kdy pravděpodobně už musí být více samostatní. Respondentka Z1 uvedla, že „nevím kdy přesně by se dalo říct, že mi skončila nebo bude končit adaptace, ale ve dvojici ve směnách už sloužím víc jak dva měsíce a první noční jsem měla sama asi před měsícem a půl.“ Podobně i respondentka Z2 odpověděla, že „pokud bych to brala podle toho, kdy jsem začala sloužit sama noční, tak to trvalo asi skoro tři měsíce, a ve dvojici jsem sama sloužila asi po dvou měsících, ale to jsem se ještě občas na něco doptávala.“

V kapitole 2.3 jsem dále uvedla, že po vyhodnocení adaptačního procesu by se se zaměstnancem měly projednat plány ohledně jeho budoucího rozvoje. Proto jsem dále zjišťovala, zda jsou s novými zaměstnanci po ukončení jejich adaptace tyto plány komunikovány. Ředitel uvedl, že toto je v kompetenci staničních sester a HR specialistka doplnila, že „ty vidíš přímo tu práci zaměstnanců a vědí, kam je potřebujeme vést dál.“ Vrchní sestra potvrdila, že „toto řeším já se staničními sestrami a většinou řešíme, co je koho potřeba doškolit, případně se zaměřujeme na to, ... jaké jsou plány, například jestli to bude ošetřovatelka, která bude školit nováčky.“ Podobně i od nových zaměstnanců jsem zjišťovala, jestli tato komunikace probíhala, respondentka Z1 uvedla, že „my jsme řešili spíš to, co bych mohla školit sestřičky po škole. Já už většinu těch kurzů a vzdělávání za ty roky mám za sebou.“ Respondentka Z2 odpověděla, že „jako vyloženě nějaký plán nemám, ... no a doufám, že budu mít nějaké kurzy“ a respondentka Z3 odpověděla, že pro ni je důležité, že má úspěšně dokončený sanitářský kurz a dál zatím neví.

### 5.3.3 Účastníci adaptačního procesu

V teoretické části v kapitole 2.4 jsem popsala, že kromě přímého nadřízeného se obvykle věnuje adaptaci množství dalších subjektů, jako jsou nebližší kolegové, personalista, či jiní specialisté, a proto jsem se respondentů dotazovala, kdo všechno se v organizaci aktivně podílí na adaptaci. Ředitel odpověděl, že „všichni (smích). Asi se angažují úplně všichni, samozřejmě u každé pozice se to liší, ale kdybychom si vzali třeba sestru, všeobecnou, tak máme školící sestry, staniční sestru, vrchní sestru, asi částečně i lékaře, fyziu, nutriční, no,

jak vidíte, strašně moc lidí.“ Při bližším dotazu na školící sestru ředitel doplnil „my máme na každém oddělení vždy dvě až tři, a ty se věnují nové sestře úplně ve všem,“ což potvrdila i HR specialistka, která zmínila, že se „věnují těm novým, úplně ve všem, ať už jim ukážou, kde si vzít nové oblečení, až po přípravu na pacienta k převozu, úplně všechno.“ HR specialistka dále potvrdila, že do adaptace nových zaměstnanců bychom kromě nadřízeného zaměstnance, nebližších kolegů, personalisty, školících sester a ošetřovatelek dále „mohli zahrnout lékaře, fyziio nebo nutriční.“ Organizace tedy do adaptačního procesu zapojuje mentora, nejčastěji se jedná o školící ošetřovatelky a školící sestry. Vrchní sestra k tomuto uvedla podrobněji, že „na každém oddělení jsou školící sestry a školící ošetřovatelky, jsou to zkušená šikovná děvčata, která jsou u nás už dlouho a dokonale to tu znají a dokážou vyškolit asi každého.“ Abych si tyto informace ověřila, tak jsem i od nových zaměstnankyň zjišťovala, kdo se účastnil jejich adaptace, přičemž respondentka Z1 zmínila „no asi všichni, koho potkávám na oddělení, ... staniční, vrchní, fyziio, ergo, jen s nutriční se nějak pořád míváme. No a vlastně asi i provozní a personální, a dál už asi nevím.“ Respondentka Z1 dále potvrdila, že měla přidělené mentorky „to byly asi Lenka s Maruškou, kterých jsem se na začátku držela a ony na mě dohlížely úplně na tom začátku a pak jsem se chodívala radit s nima, pokud jsem něco občas nevěděla. A ve výsledku mě jako pomohly s čímkoliv, třeba když mi něco nefungovalo na počítači nebo jsem nemohla najít pera.“ Respondentka Z2 také zmínila, že „vlastně jsem měla dvě školící sestry, které vlastně se mnou všechno řešili,“ stejně jako respondentka Z3, která doplnila „měla jsem vlastně tři holky sanitářky, které na mě dohlížely a učily mě všechno. A bylo to moc fajn, byli jsme i posedět po práci.“

#### 5.3.4 Cíle adaptačního procesu

V kapitole 2.5 jsem mimo jiné uvedla, že cílem adaptace je co možná nejrychlejší začlenění nového zaměstnance, aby byl schopen uplatňovat svoje znalosti, schopnosti a dovednosti a aby se stal platným členem týmu. Proto jsem od všech respondentů zjišťovala, jak ve zkoumané organizaci vnímají samotný cíl adaptačního procesu a zda se cíle nastavují individuálně pro konkrétní pozici. Ředitel odpověděl, že cílem je „určitě co nejrychleji všechny zapracovat, aby se zachoval provoz,“ přičemž HR specialistka doplnila, že cílem je i „kvalitní zapracování, abychom měli zachovaný provoz, no a samozřejmě taky čím dříve, tím jsou nižší náklady, že jo.“ HR specialistka dále poznamenala, že „ucelený systém adaptace tady nemáme, kde bychom zaznamenávali třeba termíny splnění a tak, ale na adaptaci jako takovou dohlíží staniční a sestry školitelky a ošetřovatelky školitelky,“ což potvrdila i vrchní sestra „jako nějaký koncept adaptace tady nemáme,“ která ale dále

rozvinula „se staničními řešíme, kdy je kdo v jaké fázi, co už umí, no ono se to samozřejmě liší délkou, jinak vypadá adaptace ošetřovatelky, jinak sestry po škole, jinak sestry s dvacetiletou praxí. ... potřebujeme hlavně zachovat provoz a všechny co nejdříve zapracovat.“ Stejně tak jsem zjišťovala i u nových zaměstnanců, jestli ví, jaký byl cíl jejich adaptace a zda měli individuální cíle a termíny, na to respondentka Z1 odpověděla, že „cílem bylo, abych se co nejdříve zapracovala, a začala sloužit, no a měli jsme takové jako orientační termíny, kolik směn denních a nočních budu s někým sloužit a kdy třeba se předpokládá, že budu moct jít sama na noční.“ Podobně i respondentka Z2 uvedla, že „nějaké pevné termíny úplně ne, spíš tak jako orientační, ... kdy asi zvládnou začít sama sloužit, ... cílem bylo, abych se brzy a taky jako dobře zapracovala.“ Respondentka Z3 odpověděla, že „u mě hlavně bylo cílem, abych jako zvládla ten sanitářský kurz“ a dodala „pak už staniční hlavně ověřovala, a teda holky aji na směně, jestli jako všemu rozumím, a nepotřebuju ještě něco jako ukázat třeba. ... abych uměla, co je potřeba a aby to bylo rychle, že.“

V teoretické části v kapitole 2.5 jsem dále zmínila, že pokud má být systém adaptace funkční, je nezbytné, aby byla i vyhodnocována, aby došlo k identifikaci nedostatků. Proto mě od respondentů zajímalo, zda se organizace nějakým způsobem věnuje i vyhodnocení adaptačního procesu. Ředitel poznamenal, že „my samozřejmě víme, jak nám to v průměru trvá, víme, že třeba zkušenou sestru už počítáme, že může pracovat v prvním měsíci ale třeba sestra po škole, tak samozřejmě ta nemůže chodit hned ze začátku na noční sama, no a u ošetřovatelek to už jde jako rychle, tam většinou začnou pracovat třeba jako v horizontu dvou, tří týdnů, jako samy. Ale jako samozřejmě děvčata, staniční se tomu věnují, jestli to stačilo.“ HR specialistka potvrdila „nějaký oficiální výstupní formulář, třeba něco takového, jestli myslíte, tak to tady jako nemáme. ... nemáme předem konkrétní termíny.“ Dodala ale, že „staniční se věnují intenzivně adaptaci, a víme, jak dlouho nám trvá obvykle adaptace třeba zkušené sestry, nové sestry, poškolní, nebo ošetřovatelky, ... nemáme na to jako nějaké tabulky.“ Vrchní sestra zmínila, že „na další měsíc sedíme se staničními a jako plánujeme předběžně směny, že tahle sestra je zkušená, tak už ji můžeme napsat do směn samostatně, a nebo jako, že ošetřovatelky, ty plánujeme vždycky hodně brzy, že ony vždycky stejně pracují ve skupině.“ Zároveň ale dodala, že „jako i třeba tři směny před staniční řeší s tím člověkem, jestli už to jako zvládne. No a když ne, tak musíme předělat směny, no.“ Z výše uvedených vyjádření vyplývá, že nějaké oficiální vyhodnocení adaptačního procesu neprobíhá, proto jsem zjišťovala podobně i u nových zaměstnankyň, zda u nich proběhlo nějaké vyhodnocení. Respondentka Z2 uvedla, že „my jsme jako víckrát seděly se staniční

a řešili co je jako potřeba, abych mohlo sloužit sama, ty denní jako, ty byly v pohodě, protože tady nejsem sama, že jo, a ty noční, ty jsme trochu posouvaly.“ Podobně se vyjádřila i respondentka Z1, která zmínila, že „staniční a děvčata, co se o mě staraly, ... jestli už vím všechno, co je potřeba, jestli jako ještě něco nepotřebuju, a ve výsledku už jsme pak jenom řešily, jestli už můžu jít sloužit ty směny, co mi staniční vypsalala.“

### 5.3.5 Tvorba adaptačního plánu

V kapitole 2.6 jsem popsala, že by si každá organizace měla sestavit adaptační plány pro všechny pozice, zároveň jsem zmínila, že velké organizace tyto plány mají zpracovány dobře, ale že menší a střední organizace často přicházejí na to, že nějaký systém adaptace potřebují, ale docházejí k němu prostřednictvím hledání cest a procházení nejrůznějších omylů. Proto jsem se respondentů dotazovala na to, zda má zkoumaná organizace vypracovány individuální adaptační plány pro každou pozici a co obsahují. Ředitel organizace uvedl, že „přímo adaptační plán, který by se zakládal do složky zaměstnance, tady nemáme, jedna z předchozích staničních začala nějaký vytvářet a zavádět, ale pak nám otěhotněla, takže se to nějak nedotáhlo, a současná děvčata vědí jako, co je potřeba a nějakým způsobem si to evidují.“ Totéž potvrdila i HR specialista, která uvedla, že mají „nějaké body, které je potřeba splnit ... Třeba co musí sestra ovládat, aby mohla sloužit noční směnu, ale není to jako nějaký, ucelený úplně, koncept.“ Vrchní sestra doplnila, že „máme odzkoušeno praxí, že třeba tři, pět směn trvá sestře nějaká konkrétní činnost, takže je to spíš o tom, že staniční si dohlížejí a zapíší si, máme splněno, třeba samostatné roznášení léků, ... ověřují, jestli ten člověk už to opravdu jako zvládá a můžeme ho učit další ... Proto tady máme školící sestry nebo ošetřovatelky, aby se to ohlíдалo.“

V teoretické části jsem dále zmínila, že plánovaný adaptační proces by měl přihlížet k náročnosti práce a měl by také zohledňovat dosažené vzdělání a délku praxe nových zaměstnanců. Tuto skutečnost potvrdil ředitel, který sdělil “u zdravotnických pozic musíme zohledňovat vzdělání a praxi“ a vrchní sestra přidala příklad, že „většina, nebo jakoby vlastně všechny pozice, mají dané povinné vzdělání a ve výsledku se hodně přizpůsobujeme předchozí praxi, protože samozřejmě jinak to vypadá, když máte všeobecnou sestru, která má sice středoškolské vzdělání, ale zase má za sebou třeba třicet let praxe a když máte všeobecnou sestru, sice s magisterským vzděláním, ale jenom dvěma roky praxe. Ona ta teorie je důležitá, ale ta praxe vás naučí stejně to, co potřebujete,“ což potvrdila i respondentka Z2, která odpověděla, že „já nemám ještě moc praxe, ale mám bakalářské

vzdělání, takže zase to trochu vyvažuje zase tu chybějící praxi, ale tak asi mi trvá trochu dýl, než si zvyknu, jak to tady funguje.“

Adaptační plán by měl u každé aktivity, která je jeho součástí, obsahovat zodpovědnou osobu a také termín nebo období, kdy má být tato činnost splněna, jak jsem uvedla v kapitole 2.6. Ředitel k těmto termínům uvedl, že „pevné termíny tady určitě nemáme, ale staniční sestry plánují, kdy, kdo nastoupí do směn,“ HR specialistka k tomuto doplnila, že „nemáme tady nějaké tabulky, že bychom vyloženě jako řekli, že po dvou týdnech může všeobecná sestra sloužit sama denní, po měsíci noční, nebo tak... staniční tohle, společně s vrchní, vyhodnocují individuálně a informují mě.“ Totéž potvrdila i staniční sestra, která uvedla, že „máme takové obecné plány, co máme ozkoušeno praxí, ale řešíme to s každým, pokud se ta sestra ještě na noční, třeba, necítí, tak jí do toho nebudeme tlačit.“ Samotné nové zaměstnankyně se shodly v tom, že žádné pevné termíny k jednotlivým bodům adaptačního plánu neměly a také v tom, že se do dalších fází adaptačního procesu dostávaly až po zvládnutí konkrétních úkolů. Respondentka Z2 odpověděla, že „bavili jsme se o tom, kdy si třeba troufnu už i na noční, jestli umím všechno, co je potřeba, ale staniční na mě nějak netlačila,“ podobně i respondentka Z1 odpověděla, že „jako, že bych měla třeba zadáno, že do čtrnácti dnů musím sloužit denní, nebo tak, tak tím způsobem jsme to samozřejmě neřešili, spíš, než jsem začala sloužit sama, tak jsme řešili předem se staniční.“

V teoretické části jsem dále popisovala, že je důležité dohlížet na postup nového zaměstnance, provádět průběžné hodnocení a na konci adaptačního procesu i závěrečné hodnocení, a to při úspěšném i neúspěšném výsledku adaptace. Proto jsem od respondentů zjišťovala, zda, kdy a s kým probíhají průběžné a závěrečné rozhovory, na což odpověděl ředitel, že „přímo formální pohovory tady nemáme, ale samozřejmě s těmi lidmi mluví staniční, vrchní, HR, no a samozřejmě školitelky, že.“ Totéž potvrdila i HR specialistka „něco, čemu bych říkala hodnotící pohovory, to tady nemáme,“ ale dodala že „jsme v neustálém kontaktu a nováčky vlastně mají kontakt nejvíc se staniční a vrchní, potom se školitelkami, no a samozřejmě se mnou.“ Vrchní sestra pak upřesnila, že „my se snažíme všechno vést tak jako neformálně, ale samozřejmě staniční a já sedíme s těma lidma a řešíme, jako třeba kdy už budou umět všechno, budou sloužit noční a tak.“ Noví zaměstnanci se shodli, že hodnotící rozhovory formálně neprobíhaly, respondentka Z1 uvedla že „nic formálního jsme jako neměly, ale samozřejmě jsme měli nějaké jako sezení se staniční i s vrchní, jak si vedu,“ což potvrdila i respondentka Z2, která odpověděla že „jenom jsme si občas sedly k tomu, jak na tom jsem.“



Neúspěšný výsledek adaptace pak popsala HR specialistka, která odpověděla, že „pokud jsou to nějaké drobné problémy, třeba se směnami, tak to si vyřeší staniční, pokud něco většího, tak přizvou mě nebo vrchní, no a když je to něco, co jako nemůže prostě ten člověk dělat, tak se pokoušíme dohodnout, a pokud to nejde, tak se musíme rozloučit, no.“ Podobně i vrchní sestra odpověděla, že „tak většina problémů se ke mně ani nedostane, to si vyřeší staniční s tím člověkem, ke mně se to dostane, když už je to fakt jako nějaký průšvih, a máme tady zkušebku, že jo.“ Ředitel na toto téma odpověděl, že takové problémy nejsou příliš časté, protože „nám asi nějaké dramatické problémy nevznikají, všechno je spíše provozního charakteru,“ ale dodal, že v případě, že vznikne „nějaký závažný problém a člověk nechce spolupracovat, tak to už zase řeší naše HR a musíme se prostě rozloučit.“

### 5.3.6 Nástroje pro řízení adaptačního procesu

V kapitole 2.6.1 jsem uvedla velké množství nástrojů, které lze použít pro řízení adaptačního procesu, jako jsou adaptační plány, adaptační kolečko, mentorství nebo například koučování. Proto jsem od respondentů dále zjišťovala, jaké nástroje ve zkoumané organizaci využívají. Ředitel k tomuto uvedl, že „v rámci adaptace máme školitelky na každém oddělení, to jsou zkušené sestry nebo ošetřovatelky, chodí samozřejmě děvčata na zácvik jak na svoje oddělení, tak později i na ostatní, aby dokázaly jako zastoupit, když bychom měli někde třeba hodně dovolené nebo neschopenek a třeba sestry, když to čas dovolí, tak mívají občas jednu, dvě směny s ošetřovatelkami,“ což potvrdila i vrchní sestra, která odpověděla že „máme praktický zácvik, školitelky, zácvik mezi pracovišti a to je asi tak to nejdůležitější.“ HR specialistka doplnila důvod, že „praktický zácvik tady máme, nemůžete nikoho poslat hned do směn, a máme tady školitelky, které se věnují nováčkům, a chodí se i zaučovat mezi odděleními. Tak se aspoň seznámí mezi sebou.“ K využívání jakýchkoliv softwarových nástrojů, jako jsou například elektronické dotazníky, všichni dotazovaní respondenti následně uvedli, že nic takového v organizaci nevyužívají.

## 5.4 Shrnutí

V celé této kapitole jsem prováděla popis a vyhodnocení současného stavu příjmu zaměstnanců a jejich adaptace. V první části, která se věnuje příjmu zaměstnanců, jsem zjistila, že pracovní smlouva bývá podepsána nejpozději v první pracovní den, u některých zaměstnanců již krátce po akceptování nabídky. Zjistila jsem, že možnost seznámení se s pracovní smlouvou předem není běžnou praxí, ale individuální úpravy jsou možné, zejména

pro vybrané vyšší pozice. Někteří zaměstnanci si vyjednali úpravy, jako je například firemní auto pro soukromé účely nebo proplacení sanitářského kurzu. V případě sanitářského kurzu zaměstnanec podepisuje se zaměstnavatelem závazek.

Zaměstnavatel začíná komunikovat s novými zaměstnanci až několik měsíců předem, HR specialistka zajišťuje potřebné dokumenty a krátce před nástupem staniční sestra plánuje směny. Délka trvání pracovního poměru závisí na pozici, někteří zaměstnanci mají smlouvy na dobu určitou, jiní na dobu neurčitou. Kromě klasických pracovních smluv organizace využívá i dohody o provedení práce (DPP) a dohody o pracovní činnosti (DPC), zejména během letních měsíců, kdy přijímá studenty na brigády. Organizace také spolupracuje se zdravotnickými školami a zajišťuje praxi pro studenty.

Dále jsem zjistila, že komunikace ohledně budoucích pracovních podmínek je pro nové zaměstnance dostatečná, ale komunikace ohledně jejich budoucího vzdělávání a kariérního růstu má určité rezervy a je omezena spíše jen na různá praktická školení, která naplňuje nadřizený a zaměstnanci nevědí, jaké jsou další plány. Vytvoření rovnováhy mezi pracovním a osobním životem je, dle zaměstnanců i vedení organizace, komplikované kvůli potřebě zajištění nepřetržitého provozu, organizace se ale snaží přizpůsobit pracovní podmínky matkám malých dětí a nabízí drobné benefity, jako je cafeterie a zkrácené úvazky, což následně dopadá na horší podmínky u jiných zaměstnanců. Organizace také aktivně zjišťuje očekávání budoucích zaměstnanců, ale už se po jejich nástupu příliš nevěnuje tomu, zda byla tato očekávání naplněna. Zaměstnanci vnímají, že se o ně vedoucí zaměstnanci zajímají, přestože toto neprobíhá nijak formálně.

V rámci přednástupní fáze jsem zjišťovala, jaká komunikace probíhá v tomto období. Respondenti potvrdili, že HR specialistka a staniční sestra komunikují praktické záležitosti spojené s nástupem, ale někteří noví zaměstnanci pociťovali nejistotu, protože je po dlouhou dobu nikdo nekontaktoval. Dále jsem zjišťovala, zda mají účastníci výběrového řízení možnost nahlédnout do organizace na své budoucí pracoviště ještě před nástupem, přičemž respondenti potvrdili, že toto je možné a považují to za důležité.

V předchozí kapitole jsem si stanovila několik výzkumných otázek souvisejících s příjmem zaměstnanců, na které nyní postupně odpovím.

*Výzkumná otázka č. 1: Je komunikace mezi zaměstnavatelem a budoucím zaměstnancem v období mezi potvrzením nabídky a nástupním dnem dostačující?*

V rámci organizace s budoucím zaměstnancem komunikuje HR specialista a staniční nebo vrchní sestra. Komunikace, která probíhá se zaměřuje pouze na praktické úkony. V případě HR specialisty se jedná o komunikaci vztahující se k nástupním dokumentům, jakými jsou například příprava pracovní smlouvy nebo zajištění výpisu ze zdravotnické dokumentace. A v případě vrchní nebo staniční sestry se věnuje pozornost pouze přípravě směn. Neprobíhá zde ale ani telefonická nebo e-mailová komunikace, během které by se věnovala pozornost budoucímu zaměstnanci nad rámec praktických úkonů, což doporučuje odborná literatura. Komunikace je tedy dostačující z praktického hlediska, ale nedostačující dle doporučení odborné literatury.

*Výzkumná otázka č. 2: Jsou před nástupem nového zaměstnance vyjasněna všechna očekávání nového zaměstnance, včetně jeho vzdělávání, rozvoje a kariérní cesty?*

V rámci pohovoru nedochází k vyjasnění vzájemných očekávání v oblasti kariérního růstu, ani dalšího vzdělávání. Již při pohovoru dochází ke zjišťování důvodů, proč zde chce uchazeč pracovat a co bylo nevyhovujícího u předchozího zaměstnavatele. Také se zde zjišťuje očekávání mezi novým zaměstnavatelem a zaměstnancem, ale pouze okrajově, není věnována dostatečná pozornost všem potřebným oblastem, například dalšímu vzdělávání či kariérnímu růstu. V rámci organizace nedochází k detailnějšímu zjišťování očekávání zaměstnance, což doporučuje odborná literatura.

*Výzkumná otázka č. 3: Dochází k ověření, zda byla všechna očekávání nového zaměstnance, včetně jeho vzdělávání, rozvoje a kariérní cesty naplněna?*

Ze strany zaměstnavatele nedochází k formálnímu ověřování, zda došlo k naplnění očekávání nových zaměstnanců ohledně vzdělávání, rozvoje nebo kariérní cesty. Mezi novými zaměstnanci převládá pocit nejistoty v oblasti dalšího vzdělávání. Novým zaměstnancům se neformálně věnují staniční sestry, vrchní sestra a HR specialista, což vnímají obě strany v rámci zjišťování spokojenosti při běžných hovorech. Vrchní sestra i HR specialista jsou si vědomy toho, že je potřeba se této problematice do budoucna více věnovat. V rámci organizace nedochází k detailnějšímu nebo formálnímu ověřování, zda byla očekávání naplněna, což doporučuje odborná literatura.

Ve druhé části této kapitoly, která se věnovala adaptaci zaměstnanců, jsem zjistila že adaptace v organizaci je zaměřena převážně na různá školení a seznamování s pracovními postupy. Noví zaměstnanci jsou nejdříve zaškolováni pomocí e-learningových školení a příruček, a následně už jsou pod dohledem seznamováni s různými praktickými činnostmi. Zaměstnanci jsou seznámeni s hierarchií v organizaci a povinnostmi jednotlivých pozic a týmů. Sociální rovina adaptace je podporována pravidelnými setkáními i mimo pracovní dobu, jako je posezení v restauraci nebo bowling, které jsou částečně financovány organizací.

Dále jsem zjistila že hodnoty, vize a cíle organizace jsou s novými zaměstnanci komunikovány dostatečně. Zaměstnanci vnímají vedení jako příklad, což svědčí o tom, že jsou tyto hodnoty nejen správně komunikovány, ale i praktikovány v pracovním prostředí. Noví zaměstnanci také potvrdili, že mají přístup k důležitým informacím a materiálům potřebným pro práci a jsou ochotni se ptát, když něco potřebují. Tyto informace jsou ale pouze na nástěnkách, noví zaměstnanci nedostávají žádnou uvítací brožuru, kde by byly informace přehledně na jednom místě.

Dále jsem v rámci integrační fáze zjistila, že délka adaptace je individuální a závisí na předchozích zkušenostech a pozici nového zaměstnance. Ředitel i HR specialista potvrdili, že adaptace nemá pevná pravidla, ale je přizpůsobena konkrétním potřebám jednotlivých zaměstnanců. Noví zaměstnanci vnímají dokončení adaptace zejména podle toho, kdy získají důvěru k vykonávání náročnějších úkolů, jako jsou například noční směny. Dále z rozhovorů vyplynulo, že se po dokončení adaptace diskutují plány ohledně budoucího rozvoje zaměstnanců, ale pouze mezi staničními sestrami a vrchní sestrou, ale informace se nedostávají k zaměstnancům, kterých se to týká. Dále si staniční sestra zjišťovala, co by naopak mohla školit zkušená sestra, která je ale v organizaci novým zaměstnancem.

Také jsem zjistila, že je v procesu adaptace nových zaměstnanců zapojeno velké množství účastníků, včetně vrchní a staniční sestry, kolegů, HR specialistiky, lékaře, fyzioterapeutů a mentorů. Mezi mentory zde lze zařadit právě školící sestry a školící ošetrovatelky, které mají bohaté zkušenosti a dovednosti, jsou v nejbližším kontaktu s novými zaměstnanci a věnují se zaškolování těchto zaměstnanců pravidelně.

Následně jsem se zaměřila na tvorbu adaptačního plánu a zjistila jsem, že se organizace spoléhá spíše na praxi a nemá žádné plány formálně vytvořené, což potvrdili ředitel i HR

specialistka. Zároveň nejsou stanoveny žádné pevné termíny pro jednotlivé činnosti související s adaptací nového zaměstnance. Není dokonce ani nikde evidováno, co už který zaměstnanec v rámci zaškolování absolvoval ani kdo jej na danou věc školil. Průběžné a závěrečné hodnocení nových zaměstnanců probíhá neformálně, převážně prostřednictvím neformální komunikace se staniční a vrchní sestrou. V případě neúspěšné adaptace se problémy řeší domluvou od staniční či vrchní sestry, případně se zapojuje HR specialistka a pokud nedochází k řešení, dochází k ukončení pracovního poměru.

Zjistila jsem, že organizace pro řízení adaptačního procesu využívá různé nástroje, hlavním pilířem jsou školící sestry a školící ošetřovatelky. Dále se jedná o praktický zácvik, zácvik mezi pracovišti, aby se zaměstnanci dokázali lépe zastoupit v případě potřeby a sestry mívají směny s ošetřovateli a sanitáři, aby více poznaly jejich práci. Zároveň vyplynulo, že organizace k adaptaci nových zaměstnanců nepoužívá žádné softwarové nástroje, jako jsou například elektronické dotazníky.

V předchozí kapitole jsem si stanovila několik výzkumných otázek souvisejících s adaptací nových zaměstnanců, na které nyní postupně odpovím.

*Výzkumná otázka č. 4: Věnuje se organizace pracovní i sociálně rovině adaptačního procesu?*

Organizace se věnuje jak pracovní, tak sociální rovině adaptace. Organizace se zaměřuje nejen na rychlost, ale také na důležité položky adaptace, jakými jsou povinné e-learningové kurzy, odborné příručky a dochází k zaškolení tak, aby zaměstnanec zvládal plnit všechny činnosti vztahující se k jeho pracovní náplni. Při nástupu přivádí nové zaměstnance na oddělení HR specialistka a předává je staniční sestře, která následně seznamuje nové zaměstnance s kolegy. Noví zaměstnanci vědí, na koho se obrátit se svými dotazy. Pokud neobdrží informaci ústně mohou nahlédnout do seznamu zaměstnanců, kde jsou informace, za co kdo zodpovídá a na koho je tedy možné se obrátit. V rámci sociální roviny adaptace dochází k podpoře setkávání se zaměstnanců i mimo pracovní dobu a dochází zde i k finanční podpoře ze strany zaměstnavatele.

*Výzkumná otázka č. 5: Kdo pomáhá novému zaměstnanci s jeho adaptací v rámci organizace?*

Novému zaměstnanci se primárně věnuje mentor. U nejvíce zastoupených pozic se jedná o sestry školitelky pro všeobecné a praktické sestry a ošetrovatelky školitelky pro sanitáře a ošetrovatele, přičemž jeden nový zaměstnanec může mít i více mentorů. Mentory–školitelkami jsou vždy zkušení zaměstnanci. Dále se v rámci adaptace zapojují aktivně ti zaměstnanci, kteří mají vztah k dané pozici u všeobecné sestry se může jednat mimo mentora (školící sestru) o staniční sestru, vrchní sestru, nejbližší kolegy (všeobecné a praktické sestry), lékaře, fyzioterapeuty, ergoterapeuty nebo nutriční terapeutku, ale i HR specialistku. Do adaptace je tedy zapojeno velké množství zaměstnanců včetně nadřízeného, HR specialistky a mentorů, což odpovídá doporučení odborné literatury.

*Výzkumná otázka č. 6: Jakým způsobem probíhá adaptace nových zaměstnanců?*

Adaptace v organizaci začíná absolvováním povinných školení a následným doškolováním se zaměřením na praktické činnosti a studiem manuálů vztahujících se k praktickým činnostem, jakými jsou například práce s přístroji nebo přebalování. Pokud dochází k návratu zaměstnankyň například z mateřské dovolené, očekává se, že je potřeba se věnovat opět alespoň částečně adaptaci a stejně je tomu i při změně pozice, ke které dochází nejčastěji zvýšením kvalifikace díky studiu. V rámci adaptace znají noví zaměstnanci orientační termíny pro hlavní milníky, jakými jsou například sloužit směnu ve dvojici nebo sloužit noční. Noví zaměstnanci jsou neustále v kontaktu se školitelkami a staničními sestrami, které je zaškolují a dohlíží na ně. Také s nimi komunikují o zvládnání běžných činností a tomu i přizpůsobují termíny, kdy budou moci noví zaměstnanci vykonávat činnosti samostatně. Délka adaptace v organizaci zohledňuje předchozí praxi a vzdělání. Adaptace ale není pevně termínově ukotvena, termíny se flexibilně přizpůsobují danému zaměstnanci a plánovaným směnám. Způsob, jakým probíhá adaptace v organizaci, odpovídá doporučením odborné literatury, protože zohledňuje předchozí praxi, vzdělání, probíhá zde i readaptace a využívá se nejrůznějších nástrojů. V organizaci ale schází formální adaptační plány, které by obsahovaly také významné milníky adaptace, zodpovědné osoby a termíny.

*Výzkumná otázka č. 7: Jakým způsobem probíhá průběžné a závěrečné vyhodnocení adaptačního procesu nových zaměstnanců?*

V organizaci neprobíhá žádné formální průběžné nebo závěrečné hodnocení adaptačního procesu nových zaměstnanců. Průběžné i závěrečné vyhodnocení probíhá neformálně v rámci běžné komunikace převážně se staniční a vrchní sestrou a zaměřuje se na ústní ověření zvládnutí dané činnosti či dosažení potřebné úrovně. Pokud zaměstnanec ještě nezvládá, nebo se obává sám vykonávat konkrétní činnost, dochází k posunu termínů. V případě, že je adaptace neúspěšná je řešení v kompetenci staniční či vrchní sestry, a pokud nedochází k vyřešení vzniklých problémů, tak dochází k ukončení pracovního poměru. Průběžné a závěrečné vyhodnocení adaptačního procesu v organizaci probíhá tedy pouze v neformální rovině, což nedopovídá doporučení odborné literatury.

V rámci popisu a vyhodnocení současného stavu jsem identifikovala několik nedostatků oproti doporučením odborné literatury. Jedná se zejména o delší časové prodlevy mezi telefonáty HR specialistiky a staniční sestry novému zaměstnanci (zajištění dokumentů a plánování směn před nástupem) a je zde také naprostá absence neformálních telefonátů nebo emailů novému zaměstnanci s cílem navázání vztahu. Dále se jedná o to, že noví zaměstnanci nemají předem k dispozici návrh pracovní smlouvy. Při nástupu nového zaměstnance chybí detailnější zjišťování jeho očekávání a následné ověření naplnění těchto očekávání. Noví zaměstnanci dále nemají potřebné informace na jednom místě, oproti teorii také chybí sestavení adaptačního plánu a evidování podrobností o tom, která školení mají noví zaměstnanci již splněná. V organizaci dále neprobíhají formální průběžné ani závěrečné rozhovory a noví zaměstnanci nemají sestavený plán jejich budoucího rozvoje. Z analýzy vnitrofiremní dokumentace také vyplynulo, že je nedostatečná. Proto se v další kapitole na tyto zjištěné nedostatky zaměřím a v rámci projektu navrhnu plán pro zlepšení současného stavu.

## **6 PROJEKT ZLEPŠENÍ PROCESU PŘÍJMU A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ**

V této kapitole se věnuji projektu zlepšení procesu příjmu a adaptace pracovníků. Jako podklad mi poslouží předchozí kapitola věnující se popisu a vyhodnocení současného stavu příjmu a adaptace. Pokusím se zde navrhnout možná zlepšení zjištěných nedostatků.

Vzhledem k tomu, že v organizaci jsou nejvíce zastoupeny pozice zdravotní sestry (všeobecné a praktické), ošetrovatele a sanitáře, tak jsem se v tomto projektu zaměřila právě na tyto pozice, což bylo i přáním ředitele a HR specialistiky, kteří uvedli, že by se rádi zaměřili na adaptaci těchto pozic.

### **6.1 Návrh pro zlepšení procesu příjmu pracovníků**

V předchozí kapitole jsem identifikovala několik nedostatků v procesu příjmu pracovníků ve zkoumané organizaci. Proto v této kapitole vytvořím návrhy na zlepšení, které by mohly organizaci pomoci tyto nedostatky odstranit a zohlednit doporučení odborné literatury na toto téma.

#### **6.1.1 Průběžné udržování kontaktu s novým zaměstnancem**

Současnou komunikaci HR specialistiky a staniční nebo vrchní sestry s novým zaměstnancem bych zachovala a doplnila o emailovou či telefonickou komunikaci, jejímž cílem bude sdělení, že se na nového zaměstnance v organizaci těší a že se připravují na jeho nástup. Pokud se jedná o delší období mezi přijetím nabídky a samotným nástupem, tak bych doporučila HR specialistce provést tuto komunikaci nad rámec ostatních hovorů, které řeší nástupní dokumenty a plánování směn alespoň 1x za 14 dní a pokud se jedná o kratší časový úsek, tak by měl proběhnout minimálně jeden takovýto hovor nebo e-mail. Výsledkem by mělo být, že se novému zaměstnanci navodí pocit, že již je součástí organizace a že mu organizace věnuje pozornost ještě před nástupem. Zároveň by se tímto mělo snížit riziko, že nový zaměstnanec přehodnotí své rozhodnutí nastoupit do organizace.

#### **6.1.2 Pozvání nového zaměstnance na neformální posezení s budoucími kolegy**

Udržení kontaktu s novým zaměstnancem také pomůže pozvání na posezení se zaměstnanci, které už v organizaci probíhá v poměrně pravidelných intervalech. Takto může dojít k prvnímu navázání kontaktu s budoucími kolegy v neformálním prostředí, což může



napomoci budoucí adaptaci. V tomto případě by bylo žádoucí, aby byly vyčleněny finance od ředitele nad rámec běžných výdajů (například 500 Kč/nového zaměstnance).

### **6.1.3 Zaslání návrhu pracovní smlouvy novému zaměstnanci předem**

Vzhledem k současnému stavu, kdy nový zaměstnanec obdrží pracovní smlouvu až ve chvíli, kdy se plánuje její podpis, by bylo vhodné umožnit budoucímu zaměstnanci nahlédnout do smlouvy s dostatečným předstihem alespoň několika dní, aby měl možnost ji připomínkovat nebo si předem připravit otázky k pro něj nesrozumitelným bodům. Toto by měla zajistit HR specialistka, která by měla zaslat novému zaměstnanci návrh smlouvy prostřednictvím emailu alespoň tři dny před termínem podpisu.

Rizika: uchazeč může požadovat nestandardní podmínky pro danou pozici, například služební automobil pro ošetřovatele.

### **6.1.4 Detailnější zjišťování očekávání nového zaměstnance**

Kladně hodnotím to, že na pohovorech dochází k vyjasnění požadavků kladených na danou pozici a že se zjišťují důvody, proč má uchazeč zájem v organizaci pracovat. Přesto zde ale nedochází k vyjasnění všech možných očekávání nového zaměstnance, jako jsou vzdělávání, kariérní růst, rovnováha mezi pracovním a osobním životem nebo pracovní cesty. Proto by měla organizace doplnit obsah pohovoru o tato témata, aby se snížila pravděpodobnost, že nový zaměstnanec nastupuje s odlišným očekáváním než zaměstnavatel. Toto by měl být úkol HR speciality, která by měla nového uchazeče v rámci pracovního pohovoru podrobněji informovat o tom, jak bude probíhat budoucí vzdělávání, jaké jsou možnosti kariérního růstu a zároveň také o obtížném sladění pracovního a osobního života z důvodu nepřetržitého provozu. V případě maminek s malými dětmi naopak informovat o možnosti přizpůsobení směn jejich potřebám.

Rizika: negativní informace může nového zaměstnance odradit od nástupu do organizace.

### **6.1.5 Ověření naplnění očekávání nového zaměstnance**

Vzhledem k tomu, že nedochází k vyjasňování všech očekávání zaměstnanců před samotným nástupem a zároveň panuje nejistota ohledně dalšího vzdělávání u zaměstnanců, tak nedochází ani k ověření naplnění těchto očekávání. Proto bych organizaci doporučila, aby v rámci ukončení adaptace docházelo k ověřování naplnění očekávání nových

zaměstnanců ohledně vzdělávání, rozvoje nebo například kariérní cesty v podobě formálních rozhovorů s HR specialistkou nebo prostřednictvím dotazníků.

Rizika: nutnost zjištěná očekávání dále používat, jinak zjišťování těchto informací nemá žádnou přidanou hodnotu

### 6.1.6 Vytvoření kontrolního seznamu obsahujícího položky k vyřešení před nástupem zaměstnance

S novým zaměstnancem se nedomlouvá jen příprava podkladů ke smlouvě a plánování směn po jeho nástupu, ale je potřeba zajistit i velké množství dalších formalit, jako jsou například povinná očkování na žloutenku, zajištění vstupní prohlídky a podobně, proto by organizace měla vytvořit seznam s položkami, co všechno je třeba před nástupem nového zaměstnance zajistit včetně přibližného termínu a zodpovědné osoby. Všechny položky je třeba zajistit termínově tak, aby nástup nového zaměstnance proběhl hladce. Vzhledem k tomu, že někdy dochází v organizaci k dohodnutí nástupu týden předem a jindy naopak několik měsíců, tak nelze stanovit přesné termíny pro splnění daných úkolů. Zodpovědná osoba v tabulce je ta, která dohlíží na splnění úkolu a daný úkol provádí sama nebo dohlíží na jeho provedení (například výpis z rejstříku trestů dodává nový zaměstnanec, ale HR specialistka mu tento úkol zadává a následně si dokument přebírá a zodpovídá za jeho dodání nejpozději v den nástupu).

*Tabulka 1 Checklist s úkoly před nástupem nového zaměstnance  
(Vlastní zpracování)*

Úkol	Zodpovědná osoba
Vyplnění osobního dotazníku	HR specialistka
Pracovní smlouva vč. mzdového výměru	HR specialistka
Výpis z rejstříku trestů	HR specialistka
Výpis ze zdravotnické dokumentace	HR specialistka
Prohlídka u závodního lékaře	HR specialistka
Kontrola očkovacího průkazu/zajištění termínu povinného očkování	HR specialistka
Doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání	HR specialistka
Přístupy do e-learningu	HR specialistka

Zajištění osobních pomůcek (obuv, pracovní oděv, klíče základní + od skříňky, docházková karta)	Staniční sestra
Výroba razítka	HR specialista
Zajistit souhlasy se zpracováním os. údajů, s fotografováním aj.	HR specialista
Neformální (zdvořilostní) hovor nebo email	HR specialista
Plánování směn	Staniční sestra
Nachystání/tisk uvítací brožury	HR specialista
Příprava individuálního adaptačního plánu + tisk	HR specialista + Staniční sestra
Zápočtový list/evidenční list na ÚP	HR specialista

## 6.2 Návrh pro zlepšení procesu adaptace pracovníků

V předchozí kapitole jsem identifikovala několik nedostatků v procesu adaptace pracovníků ve zkoumané organizaci. Proto v této kapitole vytvořím návrhy na zlepšení, které by mohly organizaci pomoci tyto nedostatky odstranit a zohlednit doporučení odborné literatury na toto téma.

### 6.2.1 Příprava uvítací brožury

Kladně hodnotím to, že noví zaměstnanci mají přístup k některým potřebným informacím na nástěnkách nebo disku, kde ale nejsou všechny potřebné informace. Proto bych doporučila, aby organizace vytvořila brožuru se všemi detailními informacemi, které by nový zaměstnanec mohl potřebovat. V této brožuře by mohly být například následující položky:

- Mise, vize, hodnoty organizace
- Kontakty na všechny důležité zaměstnance, včetně jejich pravomocí
- Postupy při ztrátě karty, klíčů a pracovního oděvu,
- Způsob značení docházky
- Nahlašování změn ve směnách
- Nahlašování návštěvy lékaře, pracovní neschopnosti, OČR
- Zadávání požadavků na dovolenou
- Pravidla vztahující se k čerpání příspěvků na stravu

- Cafeterie
- Možnosti objednávání obědů
- Čerpání přestávek
- Prostory vyhrazené pro kouření
- Informace ke mzdám, termíny výplaty, vzor výplatní pásky s výkladem, kontakt na mzdovou účetní a HR specialistku
- Prohlášení poplatníka daně – vzor
- Žádost o roční zúčtování – vzor
- Potvrzení o příjmech, například za účelem hypotéky

Rizika: neaktuální informace v uvítací brožuře.

### 6.2.2 Sestavení adaptačního plánu

Jelikož respondenti zmínili, že se pro některé pozice používá checklist, který obsahuje úkony, který daná pozice musí běžné zvládat provádět, tak je potřeba z tohoto checklistu vyjít a sestavit adaptační plán. K tomuto plánu by měli mít přístup i samotní noví zaměstnanci, aby věděli, co všechno ještě musí zvládnout. Plán by měl také obsahovat orientační termíny, kdy by měla být konkrétní činnost bezproblémově zvládnuta. Pro vytvoření následujícího seznamu činností jsem komunikovala s HR specialistkou, se kterou jsme orientační seznam vytvořily, přičemž jsem, nevytvářela termíny plnění činností. Tyto termíny by nastavovaly přímo staniční sestry v rámci individuálního adaptačního plánu i s ohledem na předchozí praxi nového zaměstnance.

*Tabulka 2 Příklad úkolů pro adaptační plán sanitáře/ošetřovatele  
(Vlastní zpracování na základě komunikace s HR specialistkou)*

Úkol	Zodpovědná osoba
BOZP, PO, GDPR, OOPP, První pomoc, ...	HR specialistka
Uvedení na pracoviště, seznámení s kolegy, seznámení s oddělením	HR specialistka, staniční sestra
Návštěva ostatních oddělení	Mentor, staniční sestra
Návštěva kuchyně	Mentor, staniční sestra
Proškolení na zacházení s infekčním materiálem	Staniční sestra
Proškolení na používání chemikálií	Staniční sestra
Proškolení na používání technických zařízení	Staniční sestra

Proškolení na používání ochranných pomůcek (i pro výskyt infekčních onemocnění)	Staniční sestra
Příprava pokoje a lůžka	Mentor, staniční sestra
Zápisy do knihy předání služeb sanitářů/ošetřovatelů	Mentor, staniční sestra
Seznámení s běžnými úkoly zadávanými sestrami, fyzioterapeuty nebo ergoterapeuty	Mentor, staniční sestra
Vychystání prádla na svoz, úklid nového prádla	Mentor, staniční sestra
Desinfekce nástrojů, pomůcek, povrchů aj.	Mentor, staniční sestra
Seznámení se s pacienty a dietami	Mentor, staniční sestra
Signalizační systém fungování, reakce na události	Mentor, staniční sestra
Stravování pacientů/asistence v rámci stravování – pod dohledem, samostatně	Mentor, staniční sestra
Přebalování pacientů – ve dvojici, pod dohledem, samostatně	Mentor, staniční sestra
Polohování pacientů – ve dvojici, pod dohledem, samostatně	Mentor, staniční sestra
Hygiena pacientů (na lůžku, v koupelně, v centrální koupelně) – ve dvojici, pod dohledem, samostatně	Mentor, staniční sestra
Asistence při návštěvách pacientů, přebírání balíčků	Mentor, staniční sestra
Průběžná hodnocení	Mentor, staniční sestra
Závěrečné hodnocení	HR specialista, staniční sestra

Dalšími body, které by mohly být v adaptačním plánu (ale pouze v tabulce pro staniční a mentora), by mohlo být dále vyhodnocení měkkých dovedností nového zaměstnance (například komunikace, empatie, srozumitelnost, dochvilnost, práce v kolektivu, samostatnost, ...)

Rizika: chyby v adaptačním plánu.

### 6.2.3 Evidování kdy, kdo a co školil nového zaměstnance v rámci adaptace

Bylo zjištěno, že na každém oddělení jsou dvě nebo tři školitelky dané pozice, které se různě střídají, a tedy není zajištěno, že se některé činnosti neučí opakovaně nebo se na některé může naopak zapomenout. Proto by na základě sestaveného plánu mělo být postupně evidováno, kdo nového zaměstnance školil na každý daný úkol z adaptačního plánu, včetně termínu splnění. Toto následně umožní průběžnou kontrolu průběhu adaptace nového

zaměstnance a také umožní lépe předvídat, kdy přibližně bude nový zaměstnanec schopen práci samostatně vykonávat. V rámci vytvořeného modelu adaptačního plánu v podkapitole 6.2.2 by proto bylo vhodné připojit další sloupečky do kterých by se vždy zapsala osoba, která školení provedla nebo provedla kontrolu plnění. U některých činností není potřeba takto zvýšený dohled, ale u některých činností by jistě bylo vhodné zaznamenat, kdy došlo k proškolení, kdy zaměstnanec začal vykonávat činnost pod dohledem, kdy samostatně a kdy proběhla poslední kontrola od staniční sestry. Zároveň by bylo vhodné mít v individuálním adaptačním plánu kolonku pro komentář.

Riziko: zodpovědné osoby zapomenou evidovat co a kdy bylo školené.

#### **6.2.4 Průběžné a závěrečné rozhovory**

V organizaci probíhají průběžné a závěrečné rozhovory pouze v neformální rovině v rámci běžné komunikace, a tedy z nich není evidován žádný výstup. Aby se zlepšila kontinuita mezi jednotlivými průběžnými rozhovory, je třeba evidovat jejich obsah, ve kterém by bylo zapsáno, v čem se pokročilo, byly by zaevidovány zjištěné nedostatky, navržená opatření a podobně. Proto by v rámci individuálního adaptačního plánu měly být vyhrazeny volné stránky pro zápis průběžného i závěrečného hodnocení a také zpětné vazby od mentora. Evidované nedostatky by měly být následně při dalším průběžném hodnotícím rozhovoru kontrolovány, aby byl přehled v tom, zda došlo ke zlepšení. Na průběžném rozhovoru by měl být přítomen mentor a přímý nadřízený nového zaměstnance.

Na konci adaptačního procesu by měl proběhnout formální závěrečný hodnotící rozhovor, jehož cílem by mělo být celkové zhodnocení adaptace. Na tomto rozhovoru by měla být přítomná kromě nadřízeného nového zaměstnance i HR specialista, která zároveň může ověřovat naplněná očekávání, jak jsem uvedla v podkapitole 6.1.5.

Rizika: omezení času zodpovědných osob pro stávající zaměstnance.

#### **6.2.5 Vytvoření plánu budoucího rozvoje**

Protože došlo ke zjištění, že se u nových zaměstnanců nevěnuje patřičná pozornost plánování dalšího vzdělávání, je nutné se na tuto problematiku více zaměřit a vytvořit plán dalšího vzdělávání a rozvoje a s novými zaměstnanci jej během závěrečného hodnotícího rozhovoru probrat a v budoucnu jej dále aktualizovat dle potřeby. Toto poskytne zaměstnancům jistotu ohledně jejich dalšího vzdělávání a rozvoje v organizaci.

### 6.2.6 Vzdělávání mimo pracoviště

Vzhledem k tomu, že se doporučuje mít pro zaměstnance plány vzdělávání, tak lze doporučit navázání spolupráce s jiným zdravotnickým zařízením, nejbližší fakultní nemocnicí, nebo jinou institucí, nabízející kurzy či semináře pro různé zdravotnické pozice. Do budoucna by mohl tedy existovat soupis běžných školení či seminářů pro jednotlivé pozice a zaměstnanec by mohl sdělit nadřazenému zájem o daná školení, zároveň by měl mít také možnost projevit zájem i o rozvoj mimo standardní seznam. Přínosem by bylo zvýšení kvalifikace zaměstnanců a jejich vyšší loajalita a očekávaným výsledkem by bylo zvýšení kvality poskytované péče.

Rizika: nedostatek financí pro externí vzdělávání.

## 6.3 Časová analýza

Pro časovou analýzu jsem definovala seznam jednotlivých činností, zároveň s dobou jejich trvání a s uvedením závislostí na dalších činnostech. Tato data jsem zpracovala v nástroji CPM (Critical Path Method) v programu QM.

*Tabulka 3 Harmonogram činností projektu  
(Vlastní zpracování)*

Činnost	Název činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
A	Schválení projektu	5	–
B	Průběžné udržení kontaktu s novým zaměstnancem	5	A
C	Pozvání nového zaměstnance na neformální posezení s budoucími kolegy	10	A
D	Zaslání návrhu pracovní smlouvy novému zaměstnanci předem	2	A
E	Detailnější zjišťování očekávání nového zaměstnance	5	A
F	Ověření naplnění očekávání nového zaměstnance	5	A
G	Vytvoření kontrolního seznamu obsahujícího položky k vyřešení před nástupem zaměstnance	10	A
H	Příprava uvítací brožury	20	A
I	Sestavení adaptačního plánu	20	A
J	Evidování kdy, kdo a co školil nového zaměstnance v rámci adaptace	5	I

K	Průběžné a závěrečné rozhovory	10	I
L	Vytvoření plánu budoucího rozvoje	10	I
M	Vzdělávání mimo pracoviště	20	I
N	Kontrola implementace změn	30	B–M
O	Vyhodnocení projektu	5	N

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	80					
A	5	0	5	0	5	0
B	5	5	10	75	80	70
C	10	5	15	70	80	65
D	2	5	7	78	80	73
E	5	5	10	75	80	70
F	5	5	10	75	80	70
G	10	5	15	70	80	65
H	20	5	25	25	45	20
I	20	5	25	5	25	0
J	5	25	30	75	80	50
K	10	25	35	70	80	45
L	10	25	35	70	80	45
M	20	25	45	25	45	0
N	30	45	75	45	75	0
O	5	75	80	75	80	0

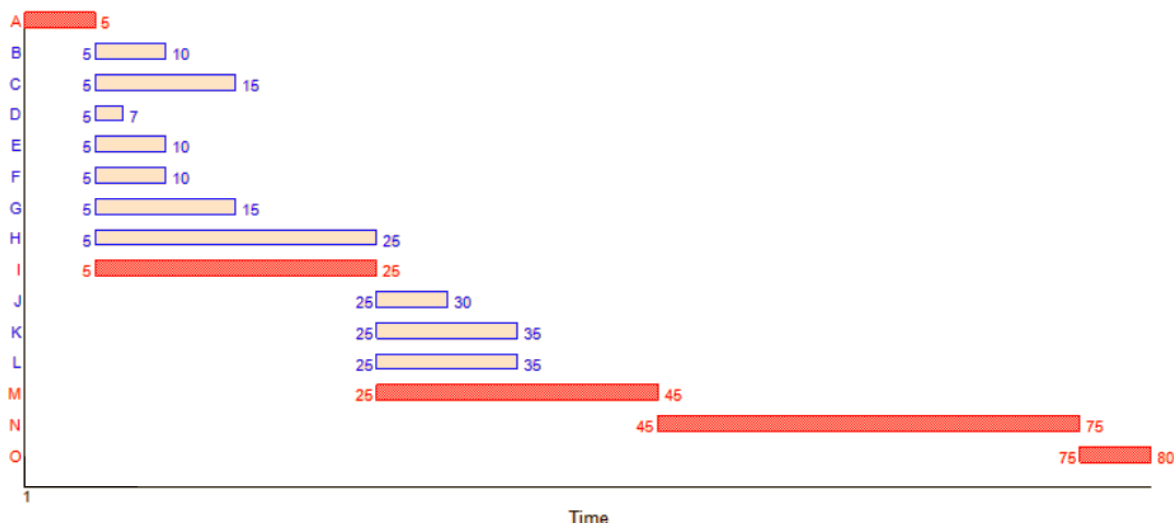
Obrázek 2 Celková doba projektu  
(Vlastní zpracování v programu QM)

Pomocí programu QM jsem určila kritickou cestu:

A → H/I → M → N → O

Která odpovídá celkové době projektu 80 dní včetně všech příprav, kontroly a vyhodnocení.





Obrázek 3 Vizualizace posloupnosti činností a znázornění kritické cesty  
(Vlastní zpracování v programu QM)

## 6.4 Nákladová analýza

Dalším důležitým bodem přípravy projektu je zhodnocení očekávaných nákladů spojených se zavedením a realizací celého projektu. Proto se budu dále věnovat vyčíslení nákladů pro jednotlivé návrhy, které jsem uvedla v kapitolách 6.1 a 6.2. Při výpočtu jsem vycházela z průměrné hodinové hrubé mzdy jednotlivých pracovních pozic, které jsem si vyžádala od HR specialistiky, které uvádím v následující tabulce:

Tabulka 4 Průměrné hodinové hrubé mzdy jednotlivých pracovních pozic v organizaci  
(Zdroj: e-mail od HR specialistiky)

Pracovní pozice	Hrubá mzda (Kč/hod.)
Staniční sestra	270
Vrchní sestra	360
HR specialista	230
Všeobecná sestra školitelka*	260
Ošetřovatelka školitelka *	200
Ředitel**	700

\* bez příplatků (noc, svátek, víkend, ...)

\*\* předpokládaná mzda

V této kapitole budu kalkulovat s náklady převážně na práci současných zaměstnanců, lze ale očekávat, že nebude docházet k proplacení nad rámec běžné mzdy a zaměstnavatel bude

očekávat, že tuto práci odvedou v rámci své pracovní doby. Proto jsou náklady na mzdy stávajících zaměstnanců spíše orientační.

Při následujících výpočtech dále předpokládám, že během jednoho roku bude 40 nových nástupů, z toho bude 10 zdravotních sester a 30 sanitářů/ošetřovatelů. Pro kalkulaci nákladů dále budu předpokládat, že adaptace trvá tři měsíce a každý měsíc má čtyři týdny. Sestry i sanitáři/ošetřovatelé pracují na směny (14–16 směn měsíčně po 12 hodinách), ale pro zjednodušení výpočtů budu počítat 20 pracovních dní po 8 hodinách denně za měsíc.

### **Průběžné udržování kontaktu s novým zaměstnancem**

Jedná se především o náklady na čas HR specialistiky, která by měla nového zaměstnance kontaktovat 1x za 14 dní, očekávaná délka jednoho hovoru maximálně 15 minut a očekávaný počet 2 hovorů na jednoho nového zaměstnance. Celkový náklad na kontaktování nového zaměstnance je tedy  $0,5$  (hodiny)  $\times$   $230 = 115$  Kč.

Při očekávaném počtu 40 nástupů nových zaměstnanců za rok by náklady na čas HR specialistiky na průběžné udržování kontaktu s novým zaměstnancem dosahovaly  $40 \times 0,5$  (hodiny)  $\times$   $230 = 4\,600$  Kč/rok.

### **Pozvání nového zaměstnance na neformální posezení s budoucími kolegy**

Vzhledem k tomu, že posezení probíhá mimo pracovní dobu, nevznikají hodinové náklady, pro jakéhokoliv zaměstnance, ale je třeba počítat s nákladem na občerstvení, zde se nabízí možnost například 500 Kč pro nového zaměstnance na útratu. Při očekávaném nástupu 40 nových zaměstnanců za rok by výsledné náklady dosahovaly 20 000 Kč/rok.

### **Zaslání návrhu pracovní smlouvy novému zaměstnanci předem**

Zasláním pracovní smlouvy předem nevznikají zdravotnickému zařízení žádné náklady nad rámec běžných nákladů, protože návrh smlouvy (i před vyplněním osobních údajů) může HR specialista přiložit přímo do e-mailu, kde novému zaměstnanci zasílá například i osobní dotazník. Celkové náklady jsou 0 Kč/rok.

### **Detailnější zjišťování očekávání nového zaměstnance**

Jedná se především o náklady na čas staniční sestry a HR specialistiky během pohovoru. Lze očekávat, že tomuto se nebudou věnovat déle než 10 minut. Při očekávaném počtu nástupů 40 zaměstnanců za rok lze očekávat předběžně 160 pohovorů s uchazeči. Vycházím z předpokladu, že průměrně proběhnou 4 pohovory ze kterých vznikne 1 přijatého nového

zaměstnance. Přiřadím proto i neúspěšná zjišťování k nákladům na 1 nového zaměstnance, tedy 40 minut času HR specialistky a 40 minut staniční sestry na pohovoru, tedy  $\doteq 0,7$  hodiny. Náklady na zjišťování budou tedy  $0,7 \text{ (hodiny)} \times 230 + 0,7 \text{ (hodiny)} \times 270 = 161 + 189 = 350$  Kč na 1 nastupujícího zaměstnance.

Celkové náklady na čas HR specialistky a staniční sestry při očekávaném počtu 40 nástupů za jeden rok činí  $40 \text{ (nástupů)} \times 350 = 14\,000$  Kč.

### **Ověření naplnění očekávání nového zaměstnance**

Ověření, zda byla očekávání nového naplněna by měla být součástí závěrečného hodnocení zaměstnance na konci adaptačního procesu (viz. níže), proto tento náklad nebudu vyčíslovat samostatně.

### **Vytvoření kontrolního seznamu obsahujícího položky k vyřešení před nástupem zaměstnance**

Vytvoření tohoto seznamu je jednorázový náklad na čas HR specialistky, který odhaduji na 2 hodiny. Celkové odhadované náklady jsou tedy  $2 \text{ (hodiny)} \times 230 = 460$  Kč.

### **Příprava uvítací brožury**

Příprava uvítací brožury pro nové zaměstnance je jednorázovým nákladem na čas HR specialistky, staničních sester, vrchní sestry, ředitele, kteří se budou na přípravě podílet. Tito zaměstnanci se na přípravě brožury budou podílet následovně: HR specialistka 24 hodin, staniční sestry  $4 \times 8$  hodin, vrchní sestra 8 hodin, ředitel 4 hodiny. Náklady na přípravu budou tedy  $24 \text{ (hodin)} \times 230 + 4 \times 8 \text{ (hodin)} \times 270 + 8 \text{ (hodin)} \times 360 + 4 \text{ (hodiny)} \times 700 = 5\,520 + 8\,640 + 2\,880 + 2\,800 = 19\,840$  Kč.

Kromě jednorázových nákladů na přípravu brožury lze počítat dále s náklady na tisk brožury pro každého nového zaměstnance, tedy samotný tisk a čas HR specialistky. Při předpokládaném rozsahu brožury 30 stran a ceně tisku 1 Kč/stránku a času HR specialistky na tisk a sešití brožury 10 minut ( $\doteq 0,17$  hodiny) Náklady na tisk jedné brožury budou tedy  $0,17 \text{ (hodiny)} \times 230 + 30 \text{ (stran)} \times 1 = 39 + 30 \doteq 69$  Kč.

Při očekávaném nástupu 40 nových zaměstnanců za rok budou celkové náklady na tisk brožur:  $40 \text{ (ks)} \times 69 = 2\,760$  Kč/rok.

### Sestavení adaptačního plánu

Náklady na přípravu adaptačního plánu se skládají především z nákladů na čas osob zodpovědných za sestavení samotného plánu. Lze očekávat, že nad sestavováním a připomínkováním plánu stráví HR specialista maximálně 8 hod, vrchní sestra také 8 hodin a 4 staniční sestry každá po 16 hodinách a 10 mentorek po 2 hodinách.

Celkové náklady na sestavení adaptačního plánu pro sestry tedy budou  $8 \text{ (hodin)} \times 230 + 8 \text{ (hodin)} \times 360 + 4 \times 16 \text{ (hodin)} \times 270 + 10 \times 2 \text{ (hodiny)} \times 260 = 1\,840 + 2\,880 + 17\,280 + 5\,200 = 27\,200 \text{ Kč}$ .

Celkové náklady na sestavení adaptačního plánu pro sanitáře/ošetřovatele tedy budou  $8 \text{ (hodin)} \times 230 + 8 \text{ (hodin)} \times 360 + 4 \times 16 \text{ (hodin)} \times 270 + 10 \times 2 \text{ (hodiny)} \times 200 = 1\,840 + 2\,880 + 17\,280 + 4\,000 = 26\,000 \text{ Kč}$ .

Mimo jednorázové náklady spojené s vytvořením adaptačního plánu, lze očekávat i individuální úpravy závislé například na předchozí praxi nebo vzdělání nového zaměstnance. V tomto případě bude úpravy připravovat staniční sestra (30 minut) a HR specialista je zanesou do adaptačního plánu před jeho tiskem (15 minut). Samotný adaptační plán je třeba následně vytisknout, předpokládaný rozsah je 15 stran a tisk a svázání provádí HR specialista, které to trvá 15 minut.

Náklady na individuální přípravu tedy budou  $0,5 \text{ (hodiny)} \times 270 + 0,25 \text{ (hodiny)} \times 230 + 0,25 \text{ (hodiny)} \times 230 + 15 \text{ (stran)} \times 1 = 135 + 57,50 + 57,50 + 15 = 265 \text{ Kč}$  na jednoho nového zaměstnance.

Při očekávaném počtu 40 nových zaměstnanců za rok budou celkové náklady na přípravu a vytištění individuálních adaptačních plánů činit  $40 \times 265 = 10\,600 \text{ Kč}$ .

### Evidování kdy, kdo a co školil nového zaměstnance v rámci adaptace

Náklady na průběžné evidování proběhlých školení jsou tvořeny časem, který stráví staniční sestry a školitelky vyplňováním adaptačního plánu, včetně poznámek o tom, jak si nový zaměstnanec vedl. Tuto činnost odhaduji na 15 minut na den pro školitelku během prvního měsíce a staniční 15 minut týdně také během prvního měsíce (4x). Ve druhém a třetím měsíci adaptace by toto trvalo kratší dobu, tedy 5 minut denně pro školitelku a stále 15 minut týdně pro staniční sestru.

Celkový čas sestry školitelky spojený s evidováním průběhu adaptace jedné sestry, sanitáře nebo ošetřovatele tedy bude  $4 \text{ (týdny)} \times 5 \text{ (dní)} \times 15 \text{ (minut denně)} + 8 \text{ (týdnů)} \times 5 \text{ (dní)} \times 5 \text{ (minut denně)} = 300 + 200 = 500 \text{ minut} \doteq 8,5 \text{ hodiny}$ .

Celkový čas staniční sestry spojený s evidováním průběhu adaptace jedné sestry, sanitáře nebo ošetřovatele tedy bude  $12 \text{ (týdnů)} \times 15 \text{ (minut týdně)} = 180 \text{ minut} = 3 \text{ hodiny}$ .

Celkové náklady na evidování průběhu adaptace jedné zdravotní sestry tedy budou  $8,5 \text{ (hodiny)} \times 260 + 3 \text{ (hodiny)} \times 270 = 2\,210 + 810 = 3\,020 \text{ Kč}$ . Během jednoho roku je očekáván nástup 10 zdravotních sester, proto budou celkové očekávané náklady na evidování průběhu adaptace těchto sester  $10 \times 3\,020 = 30\,200 \text{ Kč/rok}$ .

Celkové náklady na evidování průběhu adaptace jednoho sanitáře/ošetřovatele tedy budou  $8,5 \text{ (hodiny)} \times 200 + 3 \text{ (hodiny)} \times 270 = 1\,700 + 810 = 2\,510 \text{ Kč}$ . Během jednoho roku je očekáván nástup 30 sanitářů/ošetřovatelů, proto budou celkové očekávané náklady na evidování průběhu jejich adaptace  $30 \times 2\,510 = 75\,300 \text{ Kč/rok}$ .

### **Průběžné a závěrečné rozhovory**

Náklady na průběžné i závěrečné rozhovory jsou dány náklady na čas osob, které se účastní těchto rozhovorů a které následně vytváří formální zápis do individuálního adaptačního plánu. V průběhu adaptačního procesu budou probíhat průběžné rozhovory v délce 30 minut jedenkrát za dva týdny, celkem tedy 5 průběžných rozhovorů v celkové délce 2,5 hodiny. Na těchto rozhovorech bude přítomná mentorka a staniční sestra. Na konci adaptačního procesu navíc proběhne jeden závěrečný rozhovor v délce 60 minut, kde bude přítomná staniční sestra a HR specialista. Po každém rozhovoru je třeba počítat s tím, že staniční sestra vyhotoví formální zápis, na který bude potřebovat 15 minut.

Na tyto rozhovory s jedním zaměstnancem bude potřeba, aby si staniční sestra vyhradila  $5 \times 30 \text{ (minut)} + 1 \times 60 \text{ (minut)} + 6 \times 15 \text{ (minut na zápisy)} = 300 \text{ minut} = 5 \text{ hodin}$ .

Dále bude potřeba počítat s časem mentorky  $5 \times 30 \text{ (minut)} = 150 \text{ minut} = 2,5 \text{ hodiny}$ .

HR specialista se zúčastní pouze závěrečného rozhovoru, který jí zabere 60 minut = 1 hodina.

Celkové náklady na průběžné rozhovory i závěrečný rozhovor u jedné zdravotní sestry budou  $5 \text{ (hodin staniční sestry)} \times 270 + 2,5 \text{ (hodiny sestry školitelky)} \times 260 + 1 \text{ (hodina HR specialisty)} \times 230 = 1\,350 + 650 + 230 = 2\,230 \text{ Kč}$ .

Celkové náklady na průběžné rozhovory i závěrečný rozhovor u jednoho sanitáře/ošetřovatele bude  $5$  (hodin staniční sestry)  $\times 270 + 2,5$  (hodiny ošetřovatelky školitelky)  $\times 200 + 1$  (hodina HR specialistiky)  $\times 230 = 1\,350 + 500 + 230 = 2\,080$  Kč.

Během jednoho roku je očekáván nástup a s tím spojená adaptace 10 zdravotních sester a 30 sanitářů/ošetřovatelů, proto budou celkové roční náklady činit  $10 \times 2\,230 + 30 \times 2\,080 = 22\,300 + 62\,400 = 84\,700$  Kč/rok.

### Vytvoření plánu budoucího rozvoje

Náklady na vytvoření plánu budoucího rozvoje nových zaměstnanců budou dány časem, který jim budou věnovat HR specialista, vrchní sestra a staniční sestry. Jako základ by mohly vytvořit pro každý typ pozice čtyři návrhy na vzdělávání, které budou zohledňovat předchozí praxi. Například všeobecná sestra se zkušenostmi do 1 roku, do 5 let, do 10 let a nad 10 let. Obdobně pro praktickou sestru, sanitáře a ošetřovatele. Celkem je tedy potřeba připravit 16 základních plánů. V rámci tohoto bude potřeba udělat průzkum, jaké vzdělávací kurzy se nabízí v rámci trhu a přijatelné dojezdové vzdálenosti.

Očekávám, že celkově by HR specialista, vrchní sestra i staniční sestry mohly věnovat průzkumu každá 8 hodin času. Následně by na společné poradě v délce 2 hodiny mohly vytvořit vhodné návrhy, které by HR specialista zpracovala včetně finanční kalkulace (8 hodin) a následně předložila vrchní sestře k závěrečnému schválení (2 hodiny). Po schválení vrchní sestrou by následně včetně detailní finanční kalkulace HR specialista předložila všechny plány ke schválení řediteli (4 hodiny).

Náklady na HR specialistku:  $(8 + 2 + 8) \times 230 = 18$  (hodin)  $\times 230 = 4\,140$  Kč.

Náklady na vrchní sestru:  $(8 + 2 + 2) \times 360 = 12$  (hodin)  $\times 360 = 4\,320$  Kč.

Náklady na staniční sestry:  $4 \times (8 + 2) \times 270 = 40$  (hodin)  $\times 270 = 10\,800$  Kč.

Náklady na ředitele:  $4$  (hodiny)  $\times 700 = 2\,800$  Kč.

Celkové náklady na sestavení plánů budoucího rozvoje budou tedy  $4\,140 + 4\,320 + 10\,800 + 2\,800 = 22\,060$  Kč.

### Vzdělávání mimo pracoviště

Vzhledem k tomu, jak je široká nabídka vzdělávacích kurzů pro všechny zdravotnické profese, neprovádím výběr těchto kurzů, ale naopak po dohodě s HR specialistkou

zdravotnického zařízení navrhuji nastavit počáteční paušál pro vzdělávání ve výši 5 000 Kč/rok pro sanitáře/ošetřovatele a 10 000 Kč/rok pro zdravotní sestru.

Vzhledem k očekávaným nástupům 10 zdravotních sester a 30 sanitářů/ošetřovatelů budou celkové náklady na vzdělávání nových zaměstnanců mimo pracoviště ve výši  $10 \times 10\,000 + 30 \times 5\,000 = 100\,000 + 150\,000 = 250\,000$  Kč/rok + náklady na vzdělávání stávajících zaměstnanců.

### Souhrn nákladů

Celkové náklady lze rozdělit na fixní náklady spojené se zavedením daného návrhu a dále na variabilní náklady, které jsou počítány pro každého nového zaměstnance.

*Tabulka 5 Fixní náklady na zavedení změn  
(Vlastní zpracování)*

Změna	Náklad (Kč)
Průběžné udržení kontaktu s novým zaměstnancem	0
Pozvání nového zaměstnance na neformální posezení s budoucími kolegy	0
Zaslání návrhu pracovní smlouvy novému zaměstnanci předem	0
Detailnější zjišťování očekávání nového zaměstnance	0
Ověření naplnění očekávání nového zaměstnance	0
Vytvoření kontrolního seznamu obsahujícího položky k vyřešení před nástupem zaměstnance	460
Příprava uvítací brožury	19 840
Sestavení adaptačního plánu – zdravotní sestra	27 200
Sestavení adaptačního plánu – sanitář/ošetřovatel	26 000
Evidování kdy, kdo a co školil nového zaměstnance v rámci adaptace	0
Průběžné a závěrečné rozhovory	0
Vytvoření plánu budoucího rozvoje	22 060
Vzdělávání mimo pracoviště	0
<b>CELKEM</b>	<b>95 560</b>

Celkové fixní jednorázové náklady spojené se zavedením změn příjmu a adaptace nových zaměstnanců činí 95 560 Kč.

Tabulka 6 Variabilní náklady na nového zaměstnance  
(Vlastní zpracování)

Změna	Náklad na zdrav. sestru (Kč)	Náklad na ošetřovatele /sanitáře (Kč)
Průběžné udržení kontaktu s novým zaměstnancem	115	115
Pozvání nového zaměstnance na neformální posezení s budoucími kolegy	500	500
Zaslání návrhu pracovní smlouvy novému zaměstnanci předem	0	0
Detailnější zjišťování očekávání nového zaměstnance	350	350
Ověření naplnění očekávání nového zaměstnance (součástí závěrečného rozhovoru)	0	0
Vytvoření kontrolního seznamu obsahujícího položky k vyřešení před nástupem zaměstnance	0	0
Příprava uvítací brožury	69	69
Sestavení adaptačního plánu (individuální úprava)	265	265
Evidování kdy, kdo a co školil nového zaměstnance v rámci adaptace	3 020	2 510
Průběžné a závěrečné rozhovory	2 230	2 080
Vytvoření plánu budoucího rozvoje	0	0
Vzdělávání mimo pracoviště	10 000	5 000
<b>CELKEM</b>	<b>16 549</b>	<b>10 889</b>

Celkové variabilní náklady na příjem, adaptaci a vzdělávání mimo pracoviště během prvního roku po nástupu zdravotních sester činí 16 549 Kč na jednoho nového zaměstnance. Vzhledem k očekávání nástupu 10 nových zdravotních sester za jeden rok lze očekávat náklady ve výši 165 490 Kč na všechny nové zdravotní sestry.

Celkové náklady na příjem, adaptaci a vzdělávání mimo pracoviště během prvního roku po nástupu sanitáře/ošetřovatele činí 10 889 Kč na jednoho nového zaměstnance. Vzhledem k očekávání nástupu 30 nových sanitářů/ošetřovatelů za jeden rok lze očekávat náklady ve výši 326 670 Kč na všechny nové sanitáře/ošetřovatele.



Celkové náklady, které lze očekávat během prvního roku, včetně jednorázových, tedy činí 95 560 (jednorázové náklady) + 165 490 (náklady na nástup 10 zdravotních sester) + 326 670 (náklady na nástup 30 sanitářů/ošetřovatelů) = 587 720 Kč.

V této částce jsou zohledněny pouze hrubé mzdy, nikoliv superhrubé. Zároveň zde nejsou zohledněny příplatky školitelek v případě zaučování o víkendu, svátku nebo na noční směně. V rámci vysílání zaměstnanců na externí vzdělávání nejsou zohledněny cestovní náklady, náklady na stravu, na zástup (náhrada ve směně + příplatek za přesčas). Není zde také zohledněna mzda, příplatky, příspěvek na stravu, dovolená nebo jiné náklady na nového zaměstnance.

## 6.5 Riziková analýza

Úspěšnost a kvalita každého projektu může být ovlivněna nejrůznějšími riziky, kterým se nelze vždy zcela vyhnout. Je však třeba si tato rizika uvědomit, určit jejich pravděpodobnost a jaký by měly vliv na výsledek celého projektu. Na základě těchto parametrů lze vyhodnotit míru rizika a definovat, které riziko je ještě akceptovatelné a které už nikoliv.

Z jednotlivých bodů projektu vyplynula následující rizika:

- Vznik nestandardních požadavků nového uchazeče pro danou pozici
- Negativní informace může nového zaměstnance odradit od nástupu do organizace
- Nutnost zjištění očekávání dále používat, jinak zjišťování těchto informací nemá žádnou přidanou hodnotu
- Neaktuální informace v uvítací brožuře
- Chyby v adaptačním plánu
- Zodpovědné osoby zapomenou evidovat kdy a co bylo školeny
- Omezení času zodpovědných osob pro stávající zaměstnance
- Odchodem zaměstnance v průběhu zkušební doby dochází ke vzniku utopených nákladů
- Nedostatek financí pro některé nákladnější změny (vzdělávání mimo pracoviště, pozvání na neformální posezení)

K výše uvedeným rizikům lze ještě dále uvažovat o obecných rizicích spojených se zavedením samotného projektu:

- Fluktuace zaměstnanců zodpovědných za adaptaci

- Zaměstnanci budou odmítat změny
- Přetížení zaměstnanci odpovědní za adaptaci nebudou mít dostatek času na svou práci

U jednotlivých rizik jsem posoudila pravděpodobnost jejich výskytu a také míru vlivu na projekt. Pravděpodobnost výskytu jsem rozdělila do tří skupin: nízká pravděpodobnost (0,25), střední pravděpodobnost (0,5) a vysoká pravděpodobnost (1,0), podobně i míru vlivu na projekt jsem rozdělila do tří skupin: nízký vliv (0,25), střední vliv (0,5), velký vliv (1,00). Vynásobením hodnoty pravděpodobnosti výskytu a míry vlivu na daný projekt vznikla hodnota, která udává závažnost konkrétního rizika, podle které lze jednotlivá rizika rozdělit do skupin následovně:

*Tabulka 7 Škála závažnosti rizik  
(Vlastní zpracování)*

Závažnost rizika	Škála
Nízké riziko	0,00–0,24
Střední riziko	0,25–0,49
Vysoké riziko	0,50–0,74
Velmi vysoké riziko	0,75–1,00

Rizika s velmi vysokou závažností jsou pro tento projekt neakceptovatelná. Pokud by došlo k identifikaci rizika s velmi vysokou závažností, tak by bylo třeba na takové riziko okamžitě reagovat, protože by bylo již za hranicí, kdy je riziko ještě akceptovatelné. Jednotlivá rizika jsem vyhodnotila v následující tabulce:

*Tabulka 8 Výpočet závažnosti rizik projektu  
(Vlastní zpracování)*

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Vliv na projekt			Výsledek stupeň rizika
	0,25	0,5	1,0	0,25	0,5	1,0	
Vznik nestandardních požadavků nového uchazeče pro danou pozici	x			x			0,0625 (nízké)

Negativní informace může nového zaměstnance odradit od nástupu do organizace	x			x			0,0625 (nízké)
Nutnost zjištěná očekávání dále používat, jinak zjišťování těchto informací nemá žádnou přidanou hodnotu		x			x		0,25 (střední)
Neaktuální informace v uvítací brožuře		x			x		0,25 (střední)
Chyby v adaptačním plánu		x				x	0,5 (vysoké)
Zodpovědné osoby zapomenou evidovat kdy a co bylo školeny		x				x	0,5 (vysoké)
Omezení času zodpovědných osob pro stávající zaměstnance			x	x			0,25 (střední)
Odchodem zaměstnance v průběhu zkušební doby dochází ke vzniku utopených nákladů		x		x			0,125 (nízké)
Nedostatek financí pro některé nákladnější změny (vzdělávání mimo pracoviště, pozvání na neformální posezení)		x		x			0,125 (nízké)
Fluktuace zaměstnanců zodpovědných za adaptaci		x				x	0,5 (vysoké)
Zaměstnanci budou odmítat změny		x			x		0,25 (střední)
Přetížení zaměstnanci odpovědní za adaptaci nebudou mít dostatek času na svou práci		x		x			0,125 (nízké)

Dále jsem ke každému riziku stanovila návrhy, které by měly pomoci riziko snížit či zcela eliminovat.

### 6.5.1 Nízké riziko

#### Vznik nestandardních požadavků nového uchazeče pro danou pozici

Při zaslání smlouvy novému zaměstnanci k nahlédnutí předem může nastat možnost vzniku požadavků z jeho strany na nestandardní benefit, jakým je například služební automobil,

mobilní telefon nebo požadavek na příspěvek na dopravu. Řešení takových požadavků bude individuální, s ohledem na danou pozici, může však dojít k zamítnutí požadavku.

### **Negativní informace může nového zaměstnance odradit od nástupu do organizace**

Pokud novému zaměstnanci sdělíme již na pohovoru negativní informace, jako je například problematické sladění osobního a pracovního života, tak tím můžeme snížit zájem potenciálního zaměstnance o toto pracovní místo a může dát přednost jiné nabídce. Vzhledem k tomu, že obdobná situace může nastat i v jiných zdravotnických zařízeních, kde je rovněž nepřetržitý provoz, tak nový zaměstnanec bude v podobné situaci i jinde. Pokud by to byla pro zaměstnance tak velká překážka, že by odmítl nabídku pracovní pozice z tohoto důvodu, pak je to pro organizaci nákladově výhodnější, než kdyby to vyhodnotil až v průběhu adaptace, kdy již organizaci vznikly náklady související s adaptací.

### **Odchodem zaměstnance v průběhu zkušební doby dochází ke vzniku utopených nákladů**

Pokud se zaměstnanec rozhodne opustit organizaci během adaptace, tak se dosavadní průběh adaptace, případně sestavený plán vzdělávání, stane bezpředmětným a také dojde ke snížení motivace všech angažovaných osob. Proto je třeba využívat všech nástrojů, jako je správné nastavení adaptačního plánu, zjišťování očekávání, motivování, prezentace benefitů a podobně, aby zaměstnanci byli spokojeni a v organizaci zůstávali.

### **Nedostatek financí pro některé nákladnější změny (vzdělávání mimo pracoviště, pozvání na neformální posezení)**

Vzdělávání mimo pracoviště sebou nese požadavek na jeho financování, což může být pro organizaci obtížně finančně zvládnutelné. Je třeba si uvědomit, že vzdělávání je určitou formou investice, která do budoucna umožňuje naopak náklady snížit díky prohloubení kvalifikace zaměstnanců. Obdobně i pozvání budoucího zaměstnance na neformální posezení snižuje riziko, že tento zaměstnanec přehodnotí nástup. Jedná se tedy o náklady, které se nějakým způsobem organizaci opět vrací a na to je třeba myslet při sestavování rozpočtu a finance na externí vzdělávání a na neformální posezení předem vyhradit.

### **Přetížení zaměstnanci odpovědní za adaptaci nebudou mít dostatek času na svou práci**

Přetížení zaměstnanců odpovědných za adaptaci může způsobit to, že nebudou mít dostatek času na jiné činnosti a mohou je tedy zanedbávat. Toto není přímo riziko pro projekt, ale je

to riziko pro běžný provoz zdravotnického zařízení. Je třeba uvažovat o převedení části jejich povinností na jiné zaměstnance nebo těmto zaměstnancům nabídnout placené přesčasy.

### **6.5.2 Střední riziko**

#### **Nutnost zjištěná očekávání dále používat, jinak zjišťování těchto informací nemá žádnou přidanou hodnotu**

Vyjasnění různých očekávání je důležité, ale minimálně stejně tak důležité je s těmito zjištěnými očekáváními dále pracovat, to znamená vyhodnocovat, zda byla naplněna. Proto je potřeba zajistit, aby se s nimi dále pracovalo, a to minimálně v rámci závěrečných pohovorů při ukončení adaptace. Zároveň by se tato zjištění měla využívat pro podávání informací při pohovorech s dalšími uchazeči. Ke snížení tohoto rizika může pomoci důraz od vedení na zjišťování naplněnosti očekávání při závěrečných pohovorech, například i požadováním reportů od zodpovědných osob (HR specialistky, staniční/vrchní sestry).

#### **Neaktuální informace v uvítací brožuře**

V případě jakýchkoliv změn je třeba myslet na to, že je nutné aktualizovat brožuru, jinak v ní budou zastaralé nebo nepřesné informace, které mohou nové zaměstnance zmást. Obdobně když zaměstnanec obdrží vytištěnou brožuru a některé důležité informace se změni až následně, tak není možnost brožuru aktualizovat, ale je třeba stávající zaměstnance informovat o změně na poradách, e–mailem atd.

#### **Omezení času zodpovědných osob pro stávající zaměstnance**

Celková časová dotace hodnotících rozhovorů se oproti současným neformálním rozhovorům pravděpodobně prodlouží, proto budou mít HR specialista, staniční sestry a mentorky méně času na ostatní zaměstnance. Řešením tohoto rizika je počítat s tím, že bude potřeba převést některé jejich současné povinnosti na jiné zaměstnance, případně navrhnout těmto zaměstnancům placené přesčasy.

#### **Zaměstnanci budou odmítat změny**

To, že zaměstnanci se budou obávat změn a bránit se jim je přirozené, proto je důležité tyto změny správně komunikovat, umožnit zaměstnancům se k těmto změnám vyjádřit, přijmout a zapracovat racionální připomínky a podporovat zavádění těchto změn. Je třeba

zaměstnance motivovat, aby si změny zvnitřnili a dále tyto změny sami správně komunikovali.

### **6.5.3 Vysoké riziko**

#### **Chyby v adaptačním plánu**

Při sestavování adaptačního plánu může dojít k různým chybám, jakými jsou například špatně zvolené termíny, špatně zvolená zodpovědná osoba, špatně popsána či chybějící činnost. Proto je důležité dbát zvýšené pečlivosti při sestavování adaptačního plánu a jeho budoucí aktualizace a zároveň přizvat více zainteresovaných osob k jeho revizím. Vzhledem k vysokému riziku bych doporučila i přenést zodpovědnost upozornit na probíhající změny na osoby zodpovědné za konkrétní činnosti. Dále vzhledem k důležitosti bude potřeba se po vytvoření a implementaci adaptačního plánu zaměřit i na vyhodnocení jeho aktuálnosti a správnosti obsahu.

#### **Zodpovědné osoby zapomenou evidovat kdy, a co bylo školené**

Vzhledem k tomu, že na každém oddělení je více školitelek, tak hrozí riziko, že budou zapomínat evidovat do individuálního adaptačního plánu, co, kdy a kdo nového zaměstnance školil. Proto je třeba klást velký důraz na to, aby byla tato školení správně evidována a je nutné, aby na plnění dohlížely staniční sestry nebo vrchní sestra.

#### **Fluktuace zaměstnanců zodpovědných za adaptaci**

Zaměstnanci zodpovědní za adaptaci jsou v organizaci obtížně nahraditelní, vzhledem ke svým předchozím zkušenostem a znalostem, proto je důležité myslet na to, aby nedošlo k jejich přetížení, následné demotivaci a úvahám o opuštění organizace. Zároveň je vhodné se na tyto zaměstnance zaměřit, komunikovat s nimi o zaváděných změnách, důležitosti těchto změn a umožnit jim se k těmto změnám vyjádřit a potenciálně je i přizpůsobit jejich racionálním požadavkům.

## **6.6 Shrnutí**

V této kapitole jsem podrobněji popsala jednotlivé návrhy pro zlepšení konkrétních zjištěných nedostatků týkajících se procesu příjmu a adaptace pracovníků, které vyplynuly z popisu a hodnocení současného stavu v předchozí kapitole. U každého z návrhů jsem zároveň uvedla, z jakých nákladů se bude daný návrh skládat, zároveň jsem identifikovala

možná rizika. Dále jsem v rámci časové analýzy sestavila harmonogram činností projektu a určila kritickou cestu. Návrh projektu, který jsem vytvořila v rámci této kapitoly, by měl napomoci zlepšit proces příjmu a adaptace pracovníků ve zkoumané organizaci. Po implementaci změn by také měli mít noví zaměstnanci méně nevyjasněných očekávání. V tento okamžik je důležité, aby si ředitel zdravotnického zařízení podrobně pročetl projektovou část této práce a zvažil využití návrhů pro zlepšení, které jsem vytvořila. Za nejdůležitější považuji, aby došlo k vytvoření adaptačního plánu a plánu budoucího rozvoje pro nejvíce zastoupené pozice, kterými jsou všeobecná zdravotní sestra, praktická sestra, sanitář a ošetřovatel. Využití jednotlivých částí, které navrhuji v projektu, může do budoucna napomoci ke zvýšení atraktivity organizace, spokojenosti zaměstnanců a úspěšnosti při adaptaci, což by mohlo vést k nižší fluktuaci zaměstnanců.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo popsat a vyhodnotit současný stav příjmu a adaptace nových zaměstnanců ve firmě, identifikovat nedostatky a navrhnout opatření pro jejich nápravu.

V teoretické části jsem se věnovala prostudování a rešerši odborné literatury na téma příjmu a adaptace nových zaměstnanců na základě které jsem formulovala výzkumné otázky zaměřené na současný stav příjmu a adaptace ve vybrané organizaci. Následně jsem se v praktické části věnovala představení vybrané organizace, dále popisu a vyhodnocení současného stavu příjmu a adaptace ve vybrané organizaci. Pro zjištění současného stavu jsem využila polostrukturované rozhovory a analýzu vnitrofiremní dokumentace, která byla nedostatečná. Rozhovory jsem provedla s ředitelem, HR specialístkou, vrchní sestrou a 3 zaměstnanci, kteří nastoupili do organizace v posledních 12 měsících. Vzhledem k identifikovaným nedostatkům jsem dále navrhla projekt, který by mohl pomoci odstranit organizaci tyto nedostatky, a tedy i zlepšit systém příjmu a adaptace pracovníků.

V projektové části jsem se tedy zaměřila na příjem a adaptaci nejvíce zastoupených pozic v organizaci, přičemž se jednalo o pozice všeobecných a praktických sester, sanitářů a ošetřovatelů, což bylo i přáním ředitele dané organizace. Každý z návrhů projektu, které jsem vytvořila, může být ovlivněn nejrůznějšími riziky, proto jsem dále sestavila rizikovou analýzu, která pomohla určit závažnost rizika a zda je pro tento projekt ještě akceptovatelné, či nikoliv. Ke všem identifikovaným rizikům jsem sestavila návrhy, které by měly dané riziko snížit či zcela eliminovat. Dále jsem sestavila časovou analýzu, aby bylo možné nejen definovat seznam činností v rámci projektu, ale také dobu trvání zavedení jednotlivých změn. Ke každému návrhu na zlepšení jsem v rámci nákladové analýzy sestavila přehled nákladů, a to jak nákladů spojených se zavedením, tak s následnou realizací. Náklady jsem propočítala pro konkrétní pozice, ale také jako plán pro očekávaný počet nových zaměstnanců za jeden rok.

Domnívám se, že jsem naplnila cíl práce, kterým bylo popsat a vyhodnotit současný stav příjmu a adaptace nových zaměstnanců ve firmě, identifikovat nedostatky a navrhnout opatření pro jejich nápravu.

Správně provedený příjem a adaptace nových zaměstnanců může zvýšit jejich spokojenost, sounáležitost s organizací a v neposlední řadě i snížit fluktuaci. Věřím tedy, že tato diplomová práce bude přínosem pro organizaci, ve které byl proveden výzkum, a pro kterou



jsem následně vytvořila i projekt. Doufám také, že pokud se organizace rozhodne do navrženého projektu vložit nemalé finanční prostředky, tak se jí v budoucnu vrátí i s přidanou hodnotou v podobě spokojených zaměstnanců a také pacientů.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
- BEDNÁŘ, Vojtěch et al. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.
- BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a JAROŠOVÁ, Eva et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- EVANGELU, Jaroslava E. et al. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-198-6.
- FRIED, Bruce. J. a FOTTLER, Myron D. (ed.). *Human resources in healthcare: managing for success*. 4th ed. Chicago: Health Administration Press, 2015. ISBN 978-1-56793-708-4.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří, ČOPIKOVÁ, Andrea a KASHI, Kateřina. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.
- CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta. *Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer, 2022. ISBN 978-80-7676-393-7.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978–80–7204–907–3.

MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. ISBN 978–80–200–2773–3.

NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 978–80–7408–083–8.

PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha C.H. Beck, 2021. ISBN 978–80–7400–702–6.

PAULISE, Luciana. *We Culture – 12 Skills for Growing Teams in the Future of Work*. American Society for Quality (ASQ). 2022. ISBN 978–1–5231–4653–6. Dostupné z: <https://app.knovel.com/hotlink/toc/id:kpWCSGTFWR/we-culture-12-skills/we-culture-12-skills> [2024–03–05].

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978–80–247–5721–6.

SNELL, Scott A. a MORRIS, Shad S. *Managing Human Resources*. 18th ed. 2019. Boston: Cengage Learning, 2019. ISBN 978–1–337–38962–4.

STOR, Marzena, *Human Resources Management in Multinational Companies: A Central European Perspective*. 2023. New York: Routledge. ISBN 978–1–032–41266–5.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978–80–247–5212–9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978–80–247–5870–1.

ŠPIRUDOVÁ, Lenka. *Doprovázení v ošetrovatelství II: doprovázení sester sestrami, mentorování, adaptační proces, supervize*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978–80–247–5711–7.

ŠVARŤÍČEK, Roman; ŠEĐOVÁ, Klára et al. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 2. vydání. Praha: Portál, 2014. ISBN 978–80–262–0644–6.

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978–80–271–0551–9.

TROST Armin, *Human Resources Strategies: Balancing Stability and Agility in Times of Digitization*, Wiesbaden: Springer, 2020. ISBN 978-3-030-30591-8.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013a. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013b. ISBN 978-80-7357-925-8.

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek. et al. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VNOUČKOVÁ, Lucie. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. ISBN 978-80-87839-76-8.

ZEUCH Matthias (ed.). *Handbook of Human Resources Management*. 2016. Berlin: Springer-Verlag. ISBN 978-3-662-44151-0.

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

ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

DPP Dohoda o provedení práce

DPČ Dohoda o pracovní činnosti

GDPR General data protection regulation – obecné nařízení o ochraně osobních údajů

HR Human resources – lidské zdroje

LDN Léčebna dlouhodobě nemocných

OČR Ošetřování člena rodiny

OOPP Osobní ochranné pracovní pomůcky

PO Požární ochrana

THP Technickohospodářský pracovník

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1 Organizační struktura .....</i>	<i>45</i>
<i>Obrázek 2 Celková doba projektu .....</i>	<i>80</i>
<i>Obrázek 3 Vizualizace posloupnosti činností a znázornění kritické cesty.....</i>	<i>81</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 Checklist s úkoly před nástupem nového zaměstnance.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabulka 2 Příklad úkolů pro adaptační plán sanitáře/ošetřovatele .....</i>	<i>76</i>
<i>Tabulka 3 Harmonogram činností projektu.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabulka 4 Průměrné hodinové hrubé mzdy jednotlivých pracovních pozic v organizaci ...</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 5 Fixní náklady na zavedení změn .....</i>	<i>87</i>
<i>Tabulka 6 Variabilní náklady na nového zaměstnance .....</i>	<i>88</i>
<i>Tabulka 7 Škála závažnosti rizik.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabulka 8 Výpočet závažnosti rizik projektu .....</i>	<i>90</i>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I: Seznam otázek pro vedoucí pracovníky

Příloha P II: Seznam otázek pro řadové zaměstnance

Příloha P III: Příklad rozhovoru s HR specialistkou



## **PŘÍLOHA P I: SEZNAM OTÁZEK PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY**

1. Umožňujete novému zaměstnanci nahlédnout předem do pracovní smlouvy a její individuální úpravy?
2. Kdy ve vaší organizaci dochází k podpisu pracovní smlouvy? (první den, předem, ...)
3. Je pracovní smlouva sepsána na dobu určitou či neurčitou?
4. Kdy začíná personalista nebo jiný zaměstnanec komunikovat s budoucím zaměstnancem?
5. Využívá vaše organizace zaměstnance na DPP, DPČ?
6. Pro jaké pozice jsou využívány tyto dohody?
7. Komunikujete už před samotným nástupem s novými zaměstnanci požadavky kladené na pracovní místo, náplň, dobu, pracovní cesty?
8. Komunikujete o systému vzdělávání a rozvoje s novými zaměstnanci?
9. Zaměřuje se vaše organizace i na dosažení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem?
10. Komunikujete ohledně kariérní cesty nového zaměstnance již před nástupem?
11. Snažíte se zjišťovat, jaké mají noví zaměstnanci očekávání od vaší organizace?
12. Snažíte se u nových zaměstnanců zjišťovat, zda byla jejich očekávání, která měli ještě před samotným nástupem, naplněna?
13. Snažíte se od stávajících zaměstnanců zjišťovat, zda byla jejich očekávání ohledně kariérního postupu, přislíbených tréninků nebo pracovní náplně, naplněna?
14. Komunikujete se zaměstnancem v období mezi vzájemným potvrzením pracovní nabídky a nástupním dnem? Pokud ano, jak a o čem konkrétně, pokud ne, proč?
15. Necháváte během výběrového řízení, nebo před nástupem, nahlédnout nového zaměstnance na pracoviště nebo do jeho provozu?
16. Řeší se v rámci vaší organizace nějakým způsobem adaptace nových zaměstnanců, případně adaptace při změnách pozice, návratu z rodičovské atd.? Pokud ano, jakým způsobem?
17. Když přišel nový zaměstnanec, přivedli jste jej na oddělení, seznámili se všemi ostatními kolegy, tak aby věděli, na koho se kdy mohou obrátit?
18. Máte připravená nějaká školení pro nové zaměstnance?
19. Seznamujete nového zaměstnance s tím, kdo je v organizaci za co zodpovědný (na koho se může obrátit) i v rámci jiných týmů?
20. Setkávají se noví zaměstnanci, alespoň někdy, s těmi stávajícími i mimo pracovní dobu v rámci volnočasových aktivit, které firma i případně podporuje?
21. Seznamujete nové zaměstnance s posláním, cíli a vizí organizace?
22. Domníváte se, že hodnoty organizace a její cíle nejen správně komunikujete, ale i jimi žijete a tím je předáváte novým zaměstnancům?

23. Vědí noví zaměstnanci, kde hledat pro ně důležité informace – návody, směrnice, informace o organizaci, kontakty?
24. Jak dlouho probíhá adaptace v organizaci (a liší se na konkrétních pozicích)?
25. Komunikujete se zaměstnancem ohledně dalšího plánu rozvoje i po ukončení adaptace?
26. Kdo se aktivně účastní adaptace nového zaměstnance (nadřízený zaměstnanec, personalista, mentor, nejbližší kolegové, jiný specialista...)
27. Co je cílem adaptačního procesu u vaší organizace? Nastavují se cíle individuálně pro konkrétní pozice nebo oddělení?
28. Věnuje se organizace vyhodnocení adaptačního procesu, aby došlo k identifikaci nedostatků?
29. Máte vypracovány individuální adaptační plány pro každou pozici? Pokud ano, co obsahují?
30. Jsou adaptační plány přizpůsobeny vzdělání a praxi daného zaměstnance?
31. Máte k jednotlivým bodům adaptačního plánu přiřazeny konkrétní termíny pro splnění? Pokud ano, kdo kontroluje plnění úkolů a dodržování termínů?
32. Probíhají v rámci adaptace hodnotící pohovory – průběžné, závěrečné? Pokud ano, tak s kým a kdy?
33. Pokud vzniknou nějaké problémy v rámci adaptace, jak je řešíte?
34. Využíváte nějaké specifické nástroje v rámci adaptace, jako praktický zácvik, adaptační kolečka, koučování či vzdělávací programy?
35. Využíváte v rámci adaptace nějakým způsobem softwarové nástroje, například elektronické dotazníky?

## **PŘÍLOHA P II: SEZNAM OTÁZEK PRO ŘADOVÉ ZAMĚSTNANCE**

1. Umožnil vám zaměstnavatel nahlédnout předem do pracovní smlouvy a její individuální úpravy?
2. Kdy jste podepisoval(a) pracovní smlouvu? (první den, předem, ...)
3. Podepisovali jste smlouvu na dobu určitou či neurčitou?
4. Kdy s vámi začal personalista, nebo jiný zaměstnanec, komunikovat ohledně doložení nástupních dokumentů?
5. Komunikovala s vámi před nástupem HR/vrchní/staniční požadavky na pracovní místo, náplň, dobu, pracovní cesty?
6. Komunikuje s vámi někdo z vaší organizace ohledně systému vzdělávání a rozvoje?
7. Zaměřuje se váš zaměstnavatel i na dosažení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem?
8. Komunikoval s vámi zaměstnavatel před samotným nástupem ohledně kariérní cesty?
9. Zjišťoval zaměstnavatel před vaším nástupem, jaké máte od této práce očekávání?
10. Zjišťoval někdo po vašem nástupu, jestli byla očekávání, která jste měla před samotným nástupem, naplněna?
11. Zjišťoval od vás zaměstnavatel, jestli byla naplněna vaše očekávání ohledně kariérního postupu, příslibených tréninků nebo pracovní náplně naplněna?
12. Komunikoval s vámi zaměstnavatel v období mezi potvrzením pracovní nabídky a nástupním dnem? Pokud ano, o čem konkrétně? Pokud ne, volala jste jim sama?
13. Nechal vás během výběrového řízení, nebo ještě před nástupem, váš zaměstnavatel nahlédnout na pracoviště nebo do jeho provozu?
14. Měla jste po vašem nástupu nějakým způsobem naplánované zaškolování, a věděla jste, co je třeba do konce zkušební doby zvládnout a v jakých termínech?
15. Když jste přišla, jako nový zaměstnanec na oddělení, seznámil vás někdo se všemi ostatními kolegy, tak, abyste věděla, na koho se kdy můžete obrátit?
16. Měl zaměstnavatel pro vás po nástupu připravená nějaká školení?
17. Byla jsem po nástupu seznámena s tím, kdo je za co zodpovědný a na koho se můžete obrátit, i v rámci jiných týmů?
18. Setkáváte se, alespoň někdy, s ostatními zaměstnanci i mimo pracovní dobu v rámci volnočasových aktivit, které firma i případně podporuje?
19. Seznámil vás zaměstnavatel při nástupu s posláním, cíli a vizí organizace?
20. Domníváte se, že hodnoty a cíle organizace předává svým zaměstnancům a že vám vedení jde příkladem?
21. Víte, kde hledat všechny důležité informace – návody, směrnice, informace o organizaci, kontakty?
22. Jak dlouho trvalo období vaší adaptace?

23. Komunikuje s vámi zaměstnavatel další plány rozvoje i po ukončení adaptace?
24. Kdo se aktivně účastnil vaší adaptace (nadřízený zaměstnanec, personalista, mentor, nejbližší kolegové, jiný specialista...)
25. Víte, jaký byl cíl vaší adaptace v této organizaci? Měla jste nějaké individuální cíle a termíny?
26. Proběhlo u vás nějaké vyhodnocení adaptačního procesu?
27. Byla vaše adaptace přizpůsobena vašemu vzdělání a praxi?
28. Měla jste k jednotlivým bodům adaptačního plánu přiřazeny konkrétní termíny pro splnění?
29. Probíhaly u vás v rámci adaptace hodnotící pohovory – průběžné, závěrečné? Pokud ano, tak s kým a kdy?

## **PŘÍLOHA P III: PŘÍKLAD ROZHOVORU S HR SPECIALISTKOU**

V následujícím přepisu rozhovoru budu používat označení T pro tazatele a HR pro HR specialistku pracující ve zkoumané organizaci.

**T: Umožňujete novému zaměstnanci nahlédnout předem do pracovní smlouvy a její individuální úpravy?**

HR: Není to běžná praxe u nás, výjimka bývá u smluv pro primáře, lékaře, a ještě si ji vyjednala vrchní sestra.

**T: Kdy ve vaší organizaci dochází k podpisu pracovní smlouvy? (první den, předem, ...)**

HR: To je velice individuální, někdy je to první pracovní den, někdy klidně i měsíc předem, závisí to na pozici i domluvě s konkrétním člověkem. Občas to záleží i na tom, kdy mám já nebo pan ředitel čas, ale vždycky je to o tom, že ten zaměstnanec ví, kdy k tomu dojde.

**T: Je pracovní smlouva sepsána na dobu určitou či neurčitou?**

HR: To je poměrně složitá otázka, a závisí to na konkrétních pozicích. Ošetřovatele, sanitáři, sestry a další personál na oddělení má obvykle smlouvu na rok a potom se řeší jak dále, lékaři, vrchní sestra a staniční sestry mají automaticky dobu neurčitou a u nás, jako THPček je to o dohodě.

**T: Kdy začíná personalista nebo jiný zaměstnanec komunikovat s budoucím zaměstnancem?**

HR: S nováčky komunikuju já, nejméně tak dva týdny před nástupem, zase záleží, jestli kvůli nám někdo dává výpověď.

**T: Co s ním řešíte?**

HR: Ty dva týdny před řešíme dotazník, lékaře, výpis z rejstříku trestů a kdy podepíšeme smlouvu. A potom volá ještě staniční nebo vrchní sestra, kdo má čas, aby zjistili, jestli potřebují nějaké volno nebo můžeme plánovat směny jakkoliv. No a u THPček je to individuální, je nás tady hrozně málo.

**T: Využívá vaše organizace zaměstnance na DPP, DPČ?**

HR: Za covidu jsme využívali hodně brigádníky, dobrovolníky i přidělené zaměstnance od kraje, ale to už je dlouho, teď během roku spíše ne, jen kdybychom měli nějakou personální krizi.

**T: A v létě nebo během dovolených nevyužíváte brigádníky?**

HR: Ale v létě poměrně běžně, protože k nám chodí na brigádu studenti ze středních a vysokých zdravotnických škol. My máme i navázanou spolupráci se školami, takže už nás znají.

**T: Pro jaké pozice jsou využívány tyto dohody?**

HR: Nejčastěji asi ošetrovatelky a sanitářky, sem tam i nějakého sanitáře, to máme vždycky radost, no a sestry, všeobecné i praktické, a měli jsme tady dvakrát i záchranáře. Ale to nám v tom dělá zmatek ohledně kvalifikace.

**T: Komunikujete už před samotným nástupem s novými zaměstnanci požadavky kladené na pracovní místo, náplň, dobu, pracovní cesty?**

HR: Určitě řešíme některé věci ohledně pracovní pozice, a samozřejmě také kde bude zaměstnanec pracovat a samozřejmě pracovní dobu, ale třeba pracovní cesty jsou tak výjimečné, že je neřešíme určitě předem, ty se spíš vyvrbí časem.

**T: Komunikujete o systému vzdělávání a rozvoje s novými zaměstnanci?**

HR: Nějaký systém vzdělávání ucelený tady nemáme, spíše si staniční zjistí, co daný člověk umí/neumí, a potom to řeší s vrchní a pokud jsou to nějaká plošná školení, třeba pro všechny ošetrovatelky, tak si to většinou zajistíme interně, a zaplánujeme několik termínů, abychom neohrozili provoz. A pokud někoho posíláme na školení, tak to nejdříve schvaluje pan ředitel, kvůli nákladům.

**T: Zaměřuje se vaše organizace i na dosažení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem?**

HR: My bychom samozřejmě velice rádi se tomuto více věnovali, ale ve zdravotnickém prostředí je to prostě problém. Chtěli bychom navýšit ještě dovolenou alespoň a кафетерии, a máme tady samozřejmě zkrácené úvazky, nebo jenom denní směny pro maminky malých dětí.

**T: Komunikujete ohledně kariérní cesty nového zaměstnance již před nástupem?**

HR: To by samozřejmě bylo moc hezké, kdybychom na to měli prostor, ale pro nás je primární, aby se nová sestra nebo ošetrovatelka, co nejdříve zapracovaly a naskočily do směn.

**T: Takže tady není možnost kariérního růstu pro schopnou sestru nebo třeba ošetrovatelku?**

HR: On tady ani není vyloženě prostor ke kariérnímu růstu, obě staniční tady máme dlouho, na mateřské už byly, a důchod mají daleko. Co tady řešíme, je že šikovné ošetrovatelky směřujeme k dalšímu studiu, buď na praktickou sestru nebo na všeobecnou sestru.

**T: Říkáte obě staniční, ale máte tady čtyři ne? Takže je tu teď nějaké místo pro novou staniční?**

HR: Nene, to jsem se špatně vyjádřila, ony jsou dvě tady už úplně od začátku a dvě přišly později. U těch pozdějších ještě může být nějaké riziko mateřských (smích).

**T: Děkuju za doplnění, přejdu k další otázce. Jak se vám daří s tím směřováním na další studium?**

HR: Jezdí od nás asi pět děvčat do školy, dvě studují na praktickou sestru, dvě na všeobecnou a jedna chce být fyzioterapeutka. Ale je to pro nás poměrně náročné, hlavně ve zkouškovém nám to pěkně mává směnami.

**T: Snažíte se zjišťovat, jaké mají noví zaměstnanci očekávání od vaší organizace?**

HR: Nějakým způsobem se na toto ptáme, zajímá nás hlavně důvod, proč k nám přišly a co od nás vlastně očekávají, ve srovnání s předchozím zaměstnavatelem, co jim nevyhovovalo a co naopak hledají.

**T: Snažíte se u nových zaměstnanců zjišťovat, zda byla jejich očekávání, která měli ještě před samotným nástupem, naplněna?**

HR: Já bych se na to ráda samozřejmě do budoucna zaměřila, ale nemám teď úplně kapacitu, ale s lidmi se bavím na oddělení, jestli se jim tady líbí, jestli je něco, co bychom mohli změnit, aby jim tady bylo lépe, a jestli jsou rádi že sem nastoupili. A někdy si myslím, že je to lepší než třeba nějaký dotazník spokojenosti.

**T: Snažíte se od stávajících zaměstnanců zjišťovat, zda byla jejich očekávání ohledně kariérního postupu, příslibených tréninků nebo pracovní náplně, naplněna?**

HR: No, že bychom dělali nějaké přísliby ohledně kariéry nebo tréninků si nemyslím, ale určitě se doptávám lidí, jestli samozřejmě ta pracovní náplň odpovídá tomu, s čím sem nastoupili. Ale žádné formální hodnocení, nebo něco takového, nemáme. Čemu se věnujeme nějak více jsou určitě sanitářské kurzy a jak je nové sanitářky zvládají.

**T: Komunikujete se zaměstnancem v období mezi vzájemným potvrzením pracovní nabídky a nástupním dnem? Pokud ano, jak a o čem konkrétně, pokud ne, proč**

HR: No volám si s nimi já, ohledně smlouvy, lékaře a tak, a potom se jim ozývá staniční se směnami.

**T: Voláte jim třeba i mimo tady tyhle záležitosti, jakými jsou smlouva nebo vstupní prohlídka, abyste se třeba zeptala, jak se jim daří, nebo abyste se ujistila, že se na ně těšíte?**

HR: Na to tady nemám úplně kapacitu. Potřebuju s nimi hlavně vyřešit praktické věci.

**T: Necháváte během výběrového řízení, nebo před nástupem, nahlédnout nového zaměstnance na pracoviště nebo do jeho provozu?**

HR: Ano, určitě, vždycky bereme uchazeče podívat se na oddělení, na které by nastupovali, aby si mohli prohlédnout, že to tady máme opravdu tak hezké, jako na fotkách.

**T: Řeší se v rámci vaší organizace nějakým způsobem adaptace nových zaměstnanců, případně adaptace při změnách pozice, návratu z rodičovské atd.? Pokud ano, jakým způsobem?**

HR: Tak, staniční mají nějaký takový checklist, kterým si fajnškují, jakoby praktické činnosti, které musí třeba všeobecná sestra umět, ty přestupy, ty jsou spíš jako vzácné, to je spíš jako když ošetřovatelka dostuduje a je z ní praktická sestra, tak tam se to ladí, no a mateřinky, to je těžké.

**T: Jak to myslíte těžké?**

HR: To je takový spíš vzácný přírodní úkaz, a pro ty je samozřejmě návrat do práce náročný a bohužel nám často odcházejí kvůli směnování.

**T: Když přišel nový zaměstnanec, přivedli jste jej na oddělení, seznámili se všemi ostatními kolegy, tak aby věděli, na koho se kdy mohou obrátit?**

HR: Tak ono to po praktické stránce úplně nejde nového člověka se všemi seznamovat, protože ti lidi tady všichni nejsou, takže když máme všechno hotové, tak odvádím lidi na oddělení seznamuju je se sestrami, které jsou na směně a předávám je staniční. A ta už si na to dohlídne, aby se postupně seznamovali.

**T: Jak to funguje, když je třeba staniční nemocná nebo vy nemáte čas? Chodíte představit nováčky i na jiná oddělení?**

HR: Přinejhorším máme jednou za tři měsíce poradu oddělení, takže tam vítáme nové zaměstnance oficiálně. Ale třeba že bych nové lidi chodila představit všem na třeba všechna oddělení, to ne. Hlavně je nás tady už hodně, takže by si to nikdo nepamatoval.

**T: Máte připravená nějaká školení pro nové zaměstnance?**

HR: Ano určitě, začínáme školeními na BOZP, PO, a takové ty klasiky, potom má staniční nějaké příručky.

**T: Ty příručky, které jste mi teď zmínila, ty jsou pro všechny pozice stejné, co obsahují?**

HR: Jsou odlišné pro sestřičku a pro ošetřovatelku a které je potřeba si jako přečíst, jsou tam třeba návody, jak dělat správně katetrizaci, nebo pro ošetřovatelku třeba správné techniky přebalování, ono hlavně na všechno dohlíží ten, kdo školí a řeší se co je potřeba, až jak to vyplyne ze situace.

**T: Seznamujete nového zaměstnance s tím, kdo je v organizaci za co zodpovědný (na koho se může obrátit) i v rámci jiných týmů?**

HR: Na každém oddělení visí na nástěnce přímo seznam, co spadá do povinností, a taky všichni samozřejmě vědí, že ta spádovost je, že nejvyšší dohled na oddělení má staniční sestra, pod ní je všeobecná, potom praktická, musí, tu hlídá všeobecná a ošetřovatelky a sanitářky, se zodpovídají buď sestře na směně nebo staniční.

**T: Ta hierarchie vypadá složitě, vyznají se v ní noví zaměstnanci?**

HR: Tady tu hierarchii všichni jako znají.

**T: Máte tady ale i jiné pozice, je ta hierarchie u nich přehledná?**

HR: Máme tady fyzioterapeuty a lékaře, a tak, a ty samozřejmě musí poslouchat sestry taky, a tam pokud je nějaký problém, tak ho vyřeší staniční nebo vrchní.

**T: Setkávají se noví zaměstnanci, alespoň někdy, s těmi stávajícími i mimo pracovní dobu v rámci volnočasových aktivit, které firma i případně podporuje?**

HR: ano, určitě, každé oddělení si chodí alespoň čas od času posedět, na šipky, bowling a tak, a podle toho, jak jsme na tom ekonomicky, tak pan ředitel i přidělí nějaké finance navíc vrchní. Co je ale u nás nešikovné, tak že nikdy nemůžou jít všichni z oddělení,

**T: Co je důvodem?**

HR: Někdo musí sloužit.

**T: Seznamujete nové zaměstnance s posláním, cíli a vizí organizace?**

HR: Určitě tohle komunikujeme k zaměstnancům, pan ředitel nebo já to připomínáme na poradách, aby to měli všichni na paměti, protože chceme to dělat jinak.



**T: Domníváte se, že hodnoty organizace a její cíle nejen správně komunikujete, ale i jimi žijete a tím je předáváte novým zaměstnancům?**

HR: Určitě tady všechno, co prezentujeme na venek, tak se snažíme použít i uvnitř, abychom to mohli s klidným svědomím prezentovat.

**T: Vědí noví zaměstnanci, kde hledat pro ně důležité informace – návody, směrnice, informace o organizaci, kontakty?**

HR: Určitě ano, využíváme systémů nástěnek, kde jsou základní informace, máme tady příručky a manuály, a na discích jsou nahrané složky pro všechny pozice. No a samozřejmě se vždycky můžou zeptat mě, staniční, vrchní, v tomhle bychom neměli mít žádný problém.

**T: Jak dlouho probíhá adaptace v organizaci. A liší se na konkrétních pozicích?**

HR: Jako že bychom měli nějaké tabulky, které by nám říkali, že třeba ošetřovatelka je adaptovaná za 2 měsíce v rámci provozu, a za 4 měsíce je plně samostatná, takhle to asi nedokážu kategorizovat.

**T: Proč to tak je, že to nemáte naplánované třeba na měsíce?**

HR: On je strašně velký rozdíl mezi tím, odkud ten člověk přichází. Je velký rozdíl mezi sestrou po škole a s dvaceti lety praxe, ale taky třeba mezi sestrou, která předtím pracovala v ordinaci, a tou, která pracovala třeba v nemocnici na ARU.

**T: Komunikujete se zaměstnancem ohledně dalšího plánu rozvoje i po ukončení adaptace?**

HR: Toto vědí hlavně staniční sestry, protože ty vidí přímo tu práci zaměstnanců a vědí, kam je potřebujeme vést dál

**T: Kdo se aktivně účastní adaptace nového zaměstnance (nadřízený zaměstnanec, personalista, mentor, nejbližší kolegové, jiný specialista...)**

HR: Všechny ty možnosti, které jste mi tady vyjmenovala.

**T: Pojd'te mi to nějak rozvést prosím.**

HR: Pokud bychom se zaměřili na to, že specialista, tak to je zase pozice od pozice, ale pod to bychom mohli zahrnout lékaře, fyziio nebo nutriční. Teď asi mluvím hlavně o tom, jak to vypadá u sestry a když zmiňujete mentora, tak to by asi mohly být naše školící sestry, které se věnují těm novým, úplně ve všem, ať už jim ukážou, kde si vzít nové oblečení, až po přípravu na pacienta k převozu, úplně všechno. Na každém oddělení většinou máme dvě, tři, takže to není o tom, že by školil každý den někdo jiný.

**T: Co je cílem adaptačního procesu u vaší organizace? Nastavují se cíle individuálně pro konkrétní pozice nebo oddělení?**

HR: Nějaký ucelený systém adaptace tady nemáme, kde bychom zaznamenávali třeba termíny splnění a tak, ale na adaptaci jako takovou dohlíží staniční a sestry školitelky a ošetřovatelky školitelky.

**T: A poprosím Vás, ještě se mi vraťte k cílům, jak je nastavujete?**

HR: No a cílem adaptace je samozřejmě co nejrychlejší a samozřejmě kvalitní zapracování, abychom měli zachovaný provoz, no a samozřejmě taky čím dříve, čím jsou nižší náklady, že jo...

**T: Věnuje se organizace vyhodnocení adaptačního procesu, aby došlo k identifikaci nedostatků?**

HR: nějaký oficiální výstupní formulář, třeba něco takového, jestli myslíte, tak to tady jako nemáme, ale staniční se věnují intenzivně adaptaci, a víme jak dlouho nám trvá obvykle adaptace třeba zkušené sestry, nové sestry, poškolní, nebo ošetřovatelky, to jsou asi nejčastější pozice, co řešíme.

**T: Máte nějaký systém zaznamenávání, kde by se zapisovaly výsledky nebo průběh adaptace?**

HR: Nemáme na to jako nějaké tabulky, a třeba když nám nastupovala fyziolo, nebo pan doktor, na Cčko, tak to je prostě o tom, jak se domluví s tím, kdo ho jak školí, tam nemáme předem konkrétní termíny.

**T: Máte vypracovány individuální adaptační plány pro každou pozici? Pokud ano, co obsahují?**

HR: To není úplně tak jednoduché, já bych ho třeba i nějak zpracovala, ale to jsou poměrně odborné záležitosti, zdravotnické, takže ono je to bohužel na staničních sestřích a ty na to nemají úplně kapacitu, mají nějaké body, které je potřeba splnit.

**T: Můžete mi to trochu přiblížit?**

HR: Třeba co musí sestra ovládat, aby mohla sloužit noční směnu, ale není to jako nějaký, ucelený úplně, koncept.

**T: Jsou adaptační plány přizpůsobeny vzdělání a praxi daného zaměstnance?**

HR: Naše staniční vědí z praxe, jak je potřeba se přizpůsobit, podle předchozích, a samozřejmě jinak budeme adaptovat ošetřovatelku s dvaceti lety praxe a jinak sanitářku, která si u nás dělá kurz a předtím pracovala v kanceláři.

**T: Máte k jednotlivým bodům adaptačního plánu přiřazeny konkrétní termíny pro splnění? Pokud ano, kdo kontroluje plnění úkolů a dodržování termínů?**

HR: Nemáme tady nějaké tabulky, že bychom vyloženě jako řekli, že po dvou týdnech může všeobecná sestra sloužit sama denní, po měsíci noční, nebo tak... staniční tohle, společně s vrchní, vyhodnocují individuálně a informují mě samozřejmě, jak na tom jsme. Jestli máme třeba i kapacity se už věnovat zase někomu novému.

**T: Probíhají v rámci adaptace hodnotící pohovory – průběžné, závěrečné? Pokud ano, tak s kým a kdy?**

HR: Něco, čemu bych říkala hodnotící pohovory, to tady nemáme, ale jsme v neustálém kontaktu a nováčci vlastně mají kontakt nejvíce se staniční a vrchní, potom se školitelkami, no a samozřejmě se mnou

**T: Pokud vzniknou nějaké problémy v rámci adaptace, jak je řešíte?**

HR: Pokud jsou to nějaké drobné problémy, třeba se směnami, tak to si vyřeší staniční, pokud něco většího, tak přizvou mě nebo vrchní, no a když je to něco, co jako nemůže prostě ten člověk dělat, tak se pokoušíme dohodnout a pokud to nejde, tak se musíme rozloučit, no.

**T: Využíváte nějaké specifické nástroje v rámci adaptace, třeba praktický zácvik, adaptační kolečka, koučování či vzdělávací programy?**

HR: Praktický zácvik tady máme, nemůžete nikoho poslat hned do směn, a máme tady školitelky, které se věnují nováčkům, a chodí se i zaučovat mezi odděleními. Tak se aspoň seznámí mezi sebou.

**T: Využíváte v rámci adaptace nějakým způsobem softwarové nástroje, například elektronické dotazníky?**

HR: Ne, bohužel ne

**T: Myslím, že jsme vyčerpaly všechna témata, která jsem měla připravená. Děkuji mockrát za váš čas a možnost vše s vámi probrat.**

HR: Nemáte za co, bylo to zajímavé