

Projekt zefektivnění adaptačního procesu nových pracovníků ve vybrané organizaci

Mgr. Oldřich Šíma

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: **Mgr. Oldřich Šíma**
Osobní číslo: **M22232**
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt zefektivnění adaptačního procesu nových pracovníků ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma adaptačního procesu nově nastupujících zaměstnanců.

II. Praktická část

- Představte vybranou organizaci, tj. Zdravotnickou záchrannou službu Zlínského kraje, p. o.
- Analyzujte současný stav adaptačního procesu pro nelékařské zdravotnické pracovníky ve výjezdových skupinách vybrané organizace.
- Na základě výsledků analýzy vytvořte projekt zefektivnění adaptačního procesu pro nelékařské zdravotnické pracovníky ve výjezdových skupinách vybrané organizace.
- Zhodnotte přínosy, náklady a rizika projektu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London, United Kingdom: KoganPage, 2020. ISBN 978-0-7494-9827-6.
ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.
BEARDWELL, Julie a THOMPSON, Amanda. *Human resource management: a contemporary approach*. Eighth edition. Harlow: Pearson, 2017. ISBN 9781292119564.
HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPIKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301.
ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 9788024758701.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Benyahya, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

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 BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské 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/bakalářskou 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/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen 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/bakalářské 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/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské 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/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 19. 4. 2024

Jméno a příjmení: Mgr. Oldřich Šíma

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou adaptace nových zaměstnanců na nelékařských zdravotnických pozicích u vybrané organizace. Teoretická část práce objasňuje pojmy s touto problematikou spojené. V praktické části je adaptace nových zaměstnanců analyzována pomocí kvalitativního výzkumu. Z výsledků analýzy vyplývá, že organizace nemá zpracovanou dokumentaci, která provede nového zaměstnance celým adaptačním procesem. Díky absenci této dokumentace nedostane nový zaměstnanec veškeré informace v daném čase a v potřebné kvalitě. Na základě zjištěných dat je navržen projekt ke zpracování dokumentace, která provede nové zaměstnance adaptačním procesem. Projekt je zhodnocen pomocí nákladové a rizikové analýzy včetně zhodnocení přínosů.

Klíčová slova: adaptační proces, zefektivnění procesu, zdravotnická záchranná služba

ABSTRACT

The present thesis examines the topic of the adaptation of new employees in non-medical healthcare positions in a selected organisation. The theoretical part of the thesis clarifies the issue-related concepts. The practical part analyses the adaptation of new employees using qualitative research. The results of the analysis indicate that the organisation has not developed documentation to guide new employees through the adaptation process. As a result, new employees do not receive all the information they need in the time and quality required. Based on the data obtained, a project is proposed to develop documentation to guide new employees through the adaptation process. The project is then evaluated using a cost and risk analysis, including an assessment of the benefits.

Keywords: process of adaptation, streamline of process, emergency medical service

„Lidé zapomenou, co jsi říkal, lidé zapomenou, co jsi udělal, ale lidé nikdy nezapomenou, jak se s tebou cítili.“

Maya Angelou, americká spisovatelka

Chtěl poděkovat vedoucí diplomové práce za cenné rady, materiály a čas, který mi věnovala. Bez podpory paní Ing. Petry Benyahya, Ph.D. by tato práce nikdy nevznikla. Dále chci poděkovat rodině, jejíž podpora byla nezbytná po celou dobu studia.

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

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 STRATEGICKÉ ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	13
1.3 LINIOVÝ MANAŽEŘI.....	14
1.4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	15
2 ADAPTACE A ADAPTAČNÍ PROCES	17
2.1 ADAPTAČNÍ PROCES.....	20
2.1.1 Preboarding.....	23
2.1.2 Uvedení zaměstnance.....	23
2.1.3 Integrační fáze.....	24
2.1.4 Fáze plného členství v organizaci.....	24
2.2 NÁSTROJE ADAPTAČNÍHO PROCESU.....	25
2.2.1 Zaměstnanecký manuál.....	25
2.2.2 Adaptační plán.....	28
2.3 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE.....	31
2.4 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	34
2.4.1 Vzdělávací metody mimo výkon práce („off the job“).....	34
2.4.2 Vzdělávací metody při výkonu práce („on the job“).....	35
2.5 UKONČENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU.....	37
2.6 ADAPTAČNÍ PROCES PRO NELÉKAŘSKÉ ZDRAVOTNICKÉ PRACOVNÍKY.....	38
3 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
4 ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA ZLÍNSKÉHO KRAJE	42
4.1 HLAVNÍ ČINNOSTI ZZS.....	43
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ZZS ZK.....	45
4.4 FINANCOVÁNÍ ORGANIZACE.....	46
4.5 SWOT-ANALÝZA ZZS ZK.....	48
EFE matice.....	50
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO ADAPTAČNÍHO PROCESU U NELÉKAŘSKÉHO ZDRAVOTNICKÉHO PERSONÁLU ZZK ZK	52
5.1 CÍL ANALÝZY.....	52
5.2 METODY SBĚRU DAT.....	53

5.3	ANALÝZA SOUČASNÉHO ADAPTAČNÍHO PROCESU	57
5.3.1	Nástupy nových nelékařských zdravotnických pracovníků	57
5.3.2	Odchody nelékařských zdravotnických pracovníků v rámci prvního roku od nástupu	58
5.3.3	Činnosti při přijetí nového zaměstnance včetně adaptačního procesu	58
5.3.4	Ověření znalostí a odpovědností stanovených novou směrnicí vztahující se k adaptačnímu procesu	62
5.3.5	Problematika mentora	63
5.3.6	Hodnocení nového zaměstnance	63
5.3.7	Náklady adaptačního procesu	64
5.3.8	Problematické oblasti adaptačního procesu	66
5.3.9	Pohled na zefektivnění adaptačního procesu	68
5.4	SHRNUTÍ ANALYTICKÝ POZNATKŮ	69
6	PROJEKT ZEFEKTIVNĚNÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU U ZDRAVOTNICKÉ ZÁCHRANNÉ SLUŽBY ZLÍNSKÉHO KRAJE.....	71
6.1	CÍL PROJEKTU.....	73
6.2	NÁVRH ZEFEKTIVNĚNÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	74
6.2.1	Zaměstnanecký manuál	74
6.2.2	Adaptační plán	75
6.3	NOSITELÉ OPRAVNĚNÉHO ZÁJMU	77
6.4	MATICE SPOLUPRÁCE A ODPOVĚDNOSTÍ.....	78
6.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	80
6.6	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	83
6.7	PŘÍNOSY PROJEKTU	86
6.8	RIZIKA PROJEKTU	86
6.9	SHRNUTÍ PROJEKTU	90
	ZÁVĚR	92
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	94
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	100
	SEZNAM OBRÁZKŮ	101
	SEZNAM TABULEK.....	102
	SEZNAM PŘÍLOH.....	103

ÚVOD

V současné době je lidský kapitál to nejcennější, čím organizace disponují. Toto tvrzení je při současné nízké nezaměstnanosti obzvláště platné, protože sehnat kvalitního zaměstnance je značně složité. Nemluvě o zdravotnických zařízeních, kde lidské zdroje hrají nezastupitelnou úlohu při poskytování péče. Zdravotnická záchranná služba bez zaměstnanců nemůže fungovat. Nelékařští zdravotničtí pracovníci tvoří pomyslnou páteř záchranné služby. Samotný proces řízení lidských zdrojů se skládá z několika kroků, kdy jeden z těchto kroků je adaptační proces.

V literatuře se často setkáváme s tvrzením, že adaptační proces je jedno z nejnáročnějších období, kterému musí nový zaměstnanec čelit. Záchranná služba v tomto ohledu není výjimkou. V rámci adaptačního procesu si nový zaměstnanec buduje k organizaci vztah, proto není možné na adaptační proces nahlížet, jako na čistě formální záležitost. Nový zaměstnanec se musí adaptovat i emočně. Zde bych rád parafrázoval Šikýře (2016), který udává, že motivovaní a schopní lidé jsou unikátním kapitálem organizace, o který je nutné pečovat a rozvíjet jej.

Tato diplomová práce se bude zabývat otázkou zefektivnění adaptačního procesu u nelékařských zdravotnických pracovníků, kteří jsou ve výjezdových skupinách, u Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje p. o. Sama organizace shledala v roce 2023 potřebu aktualizovat postupy v rámci řízení adaptačního procesu nelékařských zdravotnických pracovníků. Z tohoto důvodu vznikla nová směrnice, která měla za úkol odrážet současné potřeby a trendy v rámci řízení adaptačního procesu u záchranné služby. Směrnice byla v roce 2023 opakovaně inovována až do současné podoby, kdy byla schválena pro použití. Tento interní dokument přinesl celou řadu změn, které tato práce posoudí z několika úhlů pohledu, kdy bude kladen důraz na identifikování oblastí, které lze v rámci řízení adaptačního procesu zefektivnit. Bude tedy nezbytné provést průzkum současného adaptačního procesu, kdy bude následně navržen projekt, jak tyto postupy zefektivnit.

Aktuálnost tématu dokládá současné úsilí všech záchranných služeb v České republice na vytvoření minimálního standardu adaptačního procesu. Tento standard bude obsahovat náležitosti adaptačního procesu, kdy data z této práce mohou být využity při tvoření tohoto dokumentu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Tato práce hodnotí současný adaptační proces nelékařských zdravotnických pracovníků ve výjezdových skupinách u Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje, p. o. Jedná se tedy o zhodnocení adaptačního procesu u zdravotnických záchranářů a řidičů záchranářů. Hlavním cílem je tento adaptační proces zefektivnit na základě analýzy současných postupů při adaptaci nových zaměstnanců na zmíněných pozicích.

Teoretická část diplomové práce bude zaměřena na literární rešerši zdrojů, které se zabývají tématem řízení lidských zdrojů, resp. adaptací a adaptačním procesem. V úvodní části práce bude nejprve definováno řízení lidských zdrojů. V této kapitole budou definovány personální činnosti, bude určeno postavení liniových manažerů a vydefinovány specifika řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví. Následující nejrozsáhlejší kapitola se bude zabývat adaptací a adaptačním procesem nových zaměstnanců včetně nástrojů adaptačního procesu a metod hodnocení nových zaměstnanců. Teoretické znalosti popsané v teoretické části práce budou využity pro následné zpracování části praktické.

Pro splnění hlavního cíle práce, tedy zefektivnění adaptačního procesu u vybrané organizace, bude nezbytné zhodnocení současného adaptačního procesu nelékařských zdravotnických pracovníků ve výjezdových skupinách. Analýza současného stavu adaptačního procesu bude vycházet z rozhovorů s personalistkou organizace a z rozhovorů s vedoucími řidiči a vrchními sestrami, kteří jsou zodpovědní za adaptační proces nových zaměstnanců. V neposlední řadě budou realizovány i rozhovory s novými zaměstnanci, kteří zmíněný adaptační proces absolvovali. V rámci této analýzy nebude opomenuta analýza vnitřních dokumentů a směrnic včetně vlastního hodnocení autora práce. Výsledky, které budou v rámci analýzy zjištěny, budou využity ke zpracování projektu.

Výstupem projektu bude návrh na zefektivnění adaptačního procesu nových pracovníků na nelékařských zdravotnických pozicích ve výjezdových skupinách u Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje, p. o. Zpracovaný projekt bude podroben zhodnocení pomocí nákladové, časové a rizikové analýzy včetně zhodnocení přínosů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Úspěšné organizace si uvědomují, že největší bohatství spočívá v lidech, které zaměstnávají (Gregar, 2010, s. 7). Motivovaní a schopní lidé jsou unikátním kapitálem organizace, o který je nutné pečovat a rozvíjet jej (Šikýř, 2016, s. 44). Koubek (2015, s. 13-15), a s ním celá řada autorů, pro řízení zaměstnanců v rámci organizace používá celou řadu pojmů, jako například personalistika, personální práce, personální administrativa, personální řízení anebo řízení lidských zdrojů. Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 45) se řízení lidských zdrojů zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a vedením lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů je pojem, který vychází z anglického spojení human resource management (Šikýř, 2014, s. 42).

Armstrong a Taylor (2015, s. 47) definují řízení lidských zdrojů jako strategický, ucelený a integrovaný přístup k rozvíjení, zaměstnávání a uspokojování lidí pracujících v dané organizaci. Velice obdobně definují řízení lidských zdrojů i Mužík a Krpálek (2017), kteří uvádí, že se jedná o strategický a promyšlený přístup k vedení lidí, kteří v podniku pracují s cílem dosažení jak individuálního, tak kolektivního výsledku.

Definice pro řízení lidských zdrojů je celá řada, proto je velmi důležité uvést samotný cíl řízení lidských zdrojů. Šafránková a Šikýř (2017) uvádí, že úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit organizaci dostatečné množství motivovaných a schopných zaměstnanců, díky čemuž bude organizace dosahovat stanovených cílů.

Cíle při řízení lidských zdrojů lze dle Armstronga a Taylora (2015) shrnout do následujících bodů:

- podpora dosažení strategických cílů organizace;
- rozvoj kultury se zaměřením na dosažení vysokého výkonu;
- zabezpečení organizace kvalifikovanými, oddanými a talentovanými lidmi;
- vytváření pozitivních pracovních vztahů;
- uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

1.1 Strategické zabezpečování lidských zdrojů

Strategické zabezpečování lidských zdrojů je klíčovou součástí strategického řízení organizace. Cílem je nejen získání a udržení potřebného počtu zaměstnanců, ale nezbytná je i potřebná kvalita lidí, která odpovídá firemní kultuře a strategickým požadavkům organizace. Filozofie strategického přístupu zabezpečování lidských zdrojů spočívá v tom, že lidé jsou ti, kdo uskutečňují strategické plány. Pro toto strategické řízení je nezbytné chápání, kam daná organizace směřuje, díky čemuž si může určit:

- množství lidí potřebných k realizaci stanovených cílů;
- schopnosti k uskutečňování konkurenčních strategií;
- vliv potřebné restrukturalizace organizace v důsledku vývoje na trhu nebo zavedení nových technologií;
- změny firemní kultury pro dosahování stanovené kvality poskytovaných služeb zákazníkům, neboť firemní kulturu zprostředkovávají lidé s různými názory, postoji a osobními vlastnostmi (Armstrong, Taylor, 2015, s. 257-259).

1.2 Personální činnosti

K dosahování cílů v rámci řízení lidských zdrojů je nutné vykonávat tzv. personální činnosti. Mezi základní personální činnosti Koubek (2015) zahrnuje:

- vytváření a analýza pracovních míst – pořizování popisu potřebných pracovních míst;
- získávání, výběr a přijímání zaměstnanců – metody výběru včetně adaptačního procesu nových zaměstnanců;
- hodnocení zaměstnanců – časový plán hodnocení zahrnující obsah a metody hodnocení;
- dislokace zaměstnanců – uvádění zaměstnanců do organizace, povyšování či převádění na jinou pozici;
- ukončování pracovního poměru;
- odměňování – spojeno s motivováním zaměstnanců a poskytování zaměstnaneckých benefitů;

- pracovní vztahy – samotná komunikace v podniku mezi vedením a zaměstnanci, ale i mezi zaměstnanci samotnými;
- vzdělávání zaměstnanců – identifikace potřeb vzdělávání včetně hodnocení vzdělávání;
- péče o zaměstnance – bezpečnost a ochrana zdraví při práci, hygiena, možnosti stravování;
- personální informační systém – uchovávání osobních materiálů o zaměstnancích;
- průzkum trhu práce – analýzy poptávky a nabídky na trhu práce;
- zdravotní péče o zaměstnance;
- pracovní právo – dodržování ustanovení zákoníku práce a další relevantní legislativy související se zaměstnáváním lidí.

Takto představená obecná koncepce řízení lidských zdrojů může managementu hodně nabídnout, ovšem je nezbytné uvést i výhrady k tomuto pojetí řízení lidských zdrojů. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 51): *„je pojetí řízení lidských zdrojů prezentováno jako ideální pro jakoukoli organizaci, navzdory důkazům, že různá podnikatelská prostředí vyžadují různé přístupy“*.

1.3 Liniový manažeři

Personalisté mohou vytvářet nové politiky a postupy v řízení lidských zdrojů, ale je odpovědností liniových manažerů, aby tyto politiky realizovali neboli personalisté navrhují, linioví manažeři realizují (Armstrong, Taylor, 2015, s. 94). Jak uvedl Guest (1991, in Armstrong a Taylor, 2015, s. 285): *„řízení lidských zdrojů je příliš důležité na to, aby bylo ponecháno jen personalistům“*. Liniový manažer se nachází na nejnižší úrovni managementu a vykonává operativní řízení každodenních nezbytných činností organizace (Šimková, 2012). Je spojnicí mezi vyšším managementem a řadovými zaměstnanci, kteří vykonávají přímou práci s klienty, a proto má kontakt s praxí a zároveň částečně provádí strategickou činnost v rámci organizace. Z toho důvodu musí liniový manažer propojit své znalosti managementu se znalostmi odborného řadového zaměstnance. Ve zdravotních a sociálních službách se obvykle vedoucím pracovníkem stává ten, kdo má nejvyšší vzdělání v daném oboru, a dále kdo je schopný naučit se v krátké době maximum pro dobrý výkon své pozice (Matoušek, 2008).

Zlepšování personální práce nezávisí na lepších personálních postupech, ale na lepším uplatňování personálních postupů při zapojení liniových manažerů. Mezi významné faktory zlepšování postupů při řízení lidí při zapojení liniových manažerů řadíme:

- uskutečňované postupy musí být pro liniové manažery přínosem;
- liniový manažeři jsou zapojeni při vytváření a testování daných postupů;
- dané postupy nejsou příliš složité, a ani časově a administrativně náročné;
- odpovědnost liniových manažerů bude jasně vysvětlena a vymezena;
- liniový manažeři dostanou odpovídající vzdělání zaměřené na úspěšnou realizaci postupů (Armstrong, Taylor, 2015, s. 95).

1.4 Řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví

Lidské zdroje ve zdravotnictví stojí v popředí zájmu zdravotnického managementu, protože lidské zdroje jsou jedním ze základních vstupů nezbytných pro poskytování zdravotní péče (Gladkij, 2003). Zdravotnictví je významným sociálním i ekonomickým oborem. Lidské zdroje zde zastávají větší důležitosti, než je tomu v jiných oborech. Jejich řízení proto má daleko větší význam v rámci řízení organizace (Marková, 2014).

Hlavním úkolem postupů v řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví je hledat rovnováhu mezi nabídkou pracovních sil a účelným poskytováním zdravotních služeb. Vůči pacientům jde především o poskytování zdravotní péče na nejvyšší možné úrovni kvality. Dalšími atributy vůči pacientům jsou i zajištění spokojenosti a kontinuálního zlepšování kvality poskytovaných služeb. Nižší výkon personálu není hrozbou pouze pro organizaci, jako je tomu u nezdravotnických profesí, ale může zde být ohrožen život pacienta, jako příjemce zdravotní péče. Propojování zdravotní péče, působení moderních technologií na poskytování zdravotní péče a orientace na multioborovou spolupráci. Všechny tyto faktory mají na řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví významný dopad (Nica, 2013).

Při řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví hraje personální management významnou roli včetně liniových manažerů daného zdravotnického zařízení. Činnosti personalistů a liniových manažerů mohou významně přispět ke zlepšení poskytované péče díky spokojenosti personálu a jejich co možná nejnižší fluktuaci, což v současnosti není jednoduchý úkol, protože nabídka pracovních pozic ve zdravotnictví výrazně přesahuje poptávku. Pro výkonnost zdravotnického zařízení jsou důležití způsobilí a motivovaní

pracovníci, kdy ohromného významu u zaměstnanců je nezbytný pocit angažovanosti (Erbenová, 2021).

Angažovaní zaměstnanci organizace jsou schopni dosáhnout stanovených strategických cílů organizace lépe než jejich méně angažovaní kolegové. Jedním ze strategických cílů zdravotnických zařízení by měli být hlavně činnosti spojené se zajištěním vyšší angažovanosti zaměstnanců, jelikož tím významně přispívají také ke zlepšování kvality poskytované péče. Důvěra je pomyslným klíčem k odemčení vyšší úrovně angažovanosti. Personální management a liniový manažeři by měli spolu se zaměstnanci aktivně pracovat na pozitivní atmosféře zaměstnaneckých vztahů tak, aby se stala samozřejmostí v rámci organizační kultury (Prager, 2013).

Porovnáme-li řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví s jinými odvětvími průmyslu a služeb, tak zdravotnictví má tyto specifika:

- legislativní podmínky – jedná se o legislativně regulované kvalifikační požadavky na výkon povolání;
- vysoká společenská prestiž výkonu zdravotnického povolání;
- od zaměstnanců se očekává rozumová kapacita, včetně vnitřní motivace a samostatnosti;
- ve zdravotnictví je hierarchické uspořádání organizační kultury;
- a v neposlední řadě různorodá pracovní doba včetně vysokého podílu přesčasové práce (Vlček, 2009).

2 ADAPTACE A ADAPTAČNÍ PROCES

Pojem adaptace pochází z latinského slova adaptatio, což znamená přizpůsobit se. Přizpůsobení se je jednou ze základních schopností organismů. Na biologické úrovni se jedná o přizpůsobení se prostředí, aby byl organismus schopen přežít (Paulík, 2010).

Ze sociologického a psychologického hlediska zahrnuje adaptace přizpůsobení se chování, myšlení, vnímání, normám, emocím, a postojům dané společnosti. Je to proces socializace nového zaměstnance, při kterém získává znalosti a zkušenosti k novému pracovnímu místu a zavádí je do chování, které je od něho očekáváno. Efektivní adaptační proces zajistí novému zaměstnanci pocit sounáležitosti s organizací a dodá dostatečné znalosti potřebné k plnění pracovních povinností skrze školení, tréninky a využívání moderních technologií jako například online školení (Průcha, 2014).

Při nástupu nových zaměstnanců do organizace se adaptace na nové podmínky a prostředí může provádět buď zcela přirozeně bez zásahů organizace, anebo pomocí organizací řízeného procesu. Pro tento řízený proces jsou zažitými termíny adaptace či adaptační proces. Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 310) je adaptace zaměstnanců aktivita sloužící k uvedení nových pracovníků do organizace. Dle těchto autorů se jedná o proces, při němž jsou noví zaměstnanci uvítáni do organizace a jsou jim poskytovány základní informace, které potřebují k tomu, aby se v podniku rychle a co nejlépe usadili a začali pracovat. Šikýř (2014) chápe adaptační proces nových pracovníků jako soubor formálních a neformálních procesů, které si kladou za cíl informovat, odborně zapracovat a sociálně začlenit nového člena týmu. Kociánová (2010, s. 130-131) udává, že adaptace je ovlivněna sociálními podmínkami a musí se vhodně přizpůsobit osobnostním charakteristikám, profesní úrovni a pracovním zkušenostem každého zaměstnance. Podle Váchala a Vochozky (2013, s. 304) je adaptace uvedení do organizace i pracovní funkce. Dále adaptaci vysvětlují jako proces aktivního přizpůsobování se člověka životním a pracovním podmínkám. Vojtovič (2013, s. 57) uvádí, že adaptační proces nových zaměstnanců představuje důsledně promyšlený proces, který má ulehčit a urychlit seznamování se nových zaměstnanců se společností, s pracovní pozicí, s novými úlohami, pracovními podmínkami a novými spolupracovníky.

Některými autory je používán i pojem orientace, který lze považovat za synonymum adaptačního procesu. Jako například Dvořáková (2012, s. 162) definuje adaptaci jako: „*systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, případně i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace*“.

To potvrzuje i Koubek (2015, s. 192), který udává, že orientace je: „*důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon co nejdříve dosáhl požadované úrovně*“.

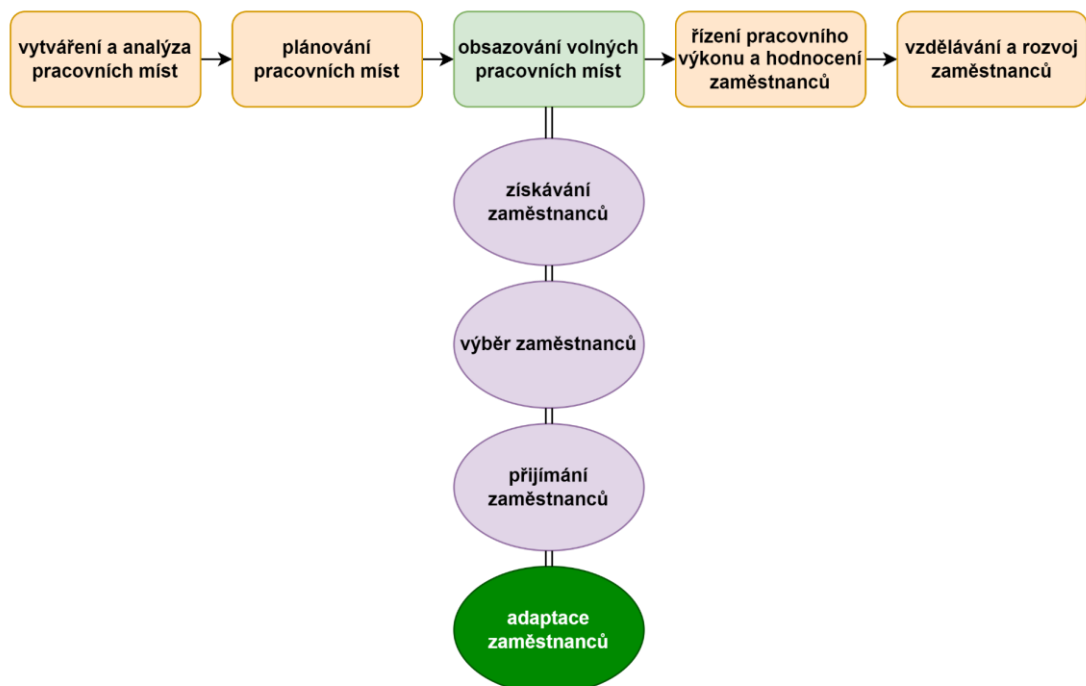
Někteří autoři však pojem orientace a adaptace rozlišují. Bedrnová a kol. (2012, s. 162) uvádí, že orientace je chápána jako seznámení se s prostředím a rozpoznáním své pozice a adaptace je považována za „*aktivní přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám*“. Dle těchto autorů lze orientaci vnímat jako prvotní seznámení se s organizací a adaptaci jako následující dlouhodobý proces přizpůsobení se. Jedná se tedy o dvě fáze jedné personální aktivity, která je nazývána různě. Tyto fáze je ovšem obtížné jasně rozlišit (Bedrnová a kol., 2012).

V zahraniční literatuře se můžeme setkat s termínem onboarding, což je moderní termín, který lze do češtiny volně přeložit jako „nalodění“ či „uvedení na palubu“, ovšem ve vztahu se zapracováním nového zaměstnance. Cambridge Dictionary (2023) definuje pojem onboarding jako: „*the process in which new employees gain the knowledge and skills they need to become effective members of an organization*“, což ve volném překladu znamená, že se jedná o proces, kdy nový zaměstnanec získává potřebné znalosti a dovednosti tak, aby byl platnou součástí organizace. Z této definice se neodchyluje ani Oxford English Dictionary (2023), který definuje onboarding jako: „*the action or process of integrating a new employee into an organization, team, etc.*“, což lze volně přeložit jako děj nebo proces, kdy je nový zaměstnanec integrován do organizace, týmu, atd. Kumar (2017) definuje onboarding jako proces, jehož cílem je rozvinout dlouhodobý vztah mezi podnikem a zaměstnancem a utvrdit pocit správného rozhodnutí. Podle Society for Human Resource Management (SHRM, 2023) je onboarding: „*process in which new hires are integrated into an organization. It includes not only an initial new-hire orientation process, but an ongoing introduction to an organization's structure, culture, vision, mission and values*“. Toto lze volně přeložit jako proces, ve kterém se noví zaměstnanci začleňují do organizace. Tento proces se netýká pouze orientace nových zaměstnanců, ale jedná se o neustálé definování organizační kultury, vize, mise a hodnot.

Onboarding je tedy novodobý výraz, který se snaží vystihnout celý proces přijímání nového zaměstnance od nástupu až po ukončení adaptačního procesu. Jak uvádí Bauer (2013), tak adaptační proces se skládá ze 4 fází, tzv. 4 C. Jedná se o tyto fáze:

- compliance (soulad s pravidly) – jedná se o nejnižší úroveň adaptace jedince v nové organizaci, kdy si osvojuje základní pracovní a pracovně-právní pravidla;
- clarification (ujasnění) – zaměstnanec rozumí jeho nové roli a všem očekáváním od organizace;
- culture (organizační kultura) - zaměstnanec se seznamuje s organizační kulturou dané organizace, přijímá její hodnoty, vize a cíle;
- connection (spojení) – zaměstnanec si vytváří spojení s danou organizací pomocí sociálních a hodnotových a informačních vazeb (Bauer, 2013).

V rámci této práce nebudou pojmy adaptace, orientace a onboarding ve vztahu k začlenění nového pracovníka v rámci organizace rozlišovány, protože tyto pojmy se významově natolik překrývají, kdy nalézt hranici není možné, neboť každý autor a každá organizace na tyto pojmy může nahlížet různě.



Obrázek 1 - Adaptace v systému řízení lidských zdrojů (vlastní zpracování dle Šikýře, 2016)

2.1 Adaptační proces

Adaptační proces je jeden z účinných nástrojů, jak v organizaci udržet spolehlivé a pracovité zaměstnance a naopak zjistit, kteří pracovníci nejsou pro organizaci dostatečným přínosem a bude lepší se s nimi rozloučit (Koubek, 2015). Zde je zajímavé podotknout, že určitá míra fluktuace zaměstnanců může být žádoucí a nezbytnou součástí zdravého chodu organizace. Optimální hodnotu lze určit obtížně, protože záleží na konkrétním oboru a organizaci, ovšem Mayerová s Růžičkou (2000, s. 79) uvádí rozmezí 6-8 %. Fluktuace tedy může být prospěšná, nicméně odchod každého zaměstnance z firmy je ztrátou.

Adaptační proces navazuje na přijetí zaměstnance, kdy organizace uzavřela pracovněprávní vztah s vhodným kandidátem, který splnil stanovená kritéria na pracovní pozici (Šikýř, 2016). Zároveň musí adaptační proces být souladem mezi správným výběrem uchazeče, jeho chutí a ochotou učit se a jeho dostatečnými znalostmi a schopnostmi (Filip, 2019, s. 54).

Jak uvádí Pauknerová (2012, s. 214), tak cizí prostředí, nové úkoly a kompetence v kombinaci s neznámými lidmi mohou pro nového zaměstnance představovat ohromnou psychickou zátěž.

Nezvládnutý adaptační proces může během pár týdnů pokazit práci personalistů s nástupem nového zaměstnance. Na tento fakt upozorňuje studie Johna Hollona s názvem „New Hire Momentum: Driving the Onboarding Experience.“ Tato studie uvádí, že onboarding nemá být pouhým základním zaškolením nebo obeznámením s firemními pravidly. Aby nadšení nového zaměstnance nevyhaslo, je nezbytné nového zaměstnance „nalodit“ emočně (Hollon, 2018).

Častou chybou v adaptačním procesu je uvést novému zaměstnanci věty typu:

„Tak si nastuduj tyto materiály.“

„Mám tě proškolit, ale nemám čas (nevím jak,...).“

„Nato musíš přijít sám, mě to taky nikdo nevysvětlil.“

Díky propracovanému adaptačnímu procesu snižujeme riziko, že nový zaměstnanec opustí organizaci ve zkušební lhůtě (LMC, 2023).

Kutch (2018) uvádí přínosy správně provedeného adaptačního procesu u zaměstnance:

- vysoká angažovanost;
- pocit vřelého přijetí do organizace;
- porozumění organizaci;
- ztotožnění se s pracovním zařazením;
- omezení fluktuace.

Personalistka Melissa Larena (2013) uvádí v článku „How Not To Lose Your New Employees In Their First 45 Days“ pro časopis Forbes, že firmy ve Spojených státech díky nezvládnutému adaptačnímu procesu nejen ztrácí nové zaměstnance, ale autorka vyčísluje ztrátu odcházejícího zaměstnance na 3 až 18 tisíc dolarů dle oboru působení.

Kvalitně zpracovaný a připravený adaptační proces sehrává významnou úlohu v adaptaci nového zaměstnance. Pokud se nový zaměstnanec v prvních dnech nástupu nedočká uvítání, pozornosti a zájmu kolegů, ale zároveň obeznámením se s požadavky nového pracovního místa, může se cítit, že o něho vlastně není v organizaci zájem, což může vést k jeho časnému odchodu ze zaměstnání (Dvořáková, 2012).

Adaptační proces zaměstnanců je možné rozdělit na formální a neformální. Formální část se uskutečňuje systematicky cestou adaptačního programu pod vedením manažera nebo pověřeného manažera nebo pověřeného zaměstnance, obvykle zkušeného spolupracovníka. Co se neformální části týká, tak se jedná o spontánní průběh pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků (Šikýř, 2014, s. 383). Neformální adaptace je pro nové zaměstnance mnohdy významnější a efektivnější než adaptace formální (Kocianová, 2012, s. 133).

S adaptačním procesem úzce souvisí i motivace zaměstnanců. Správně zpracovaný adaptační proces může tuto motivaci, během prvních týdnů náročného období adaptace, významně zvýšit (Dvořáková, 2012).

V rámci adaptačního procesu nového zaměstnance Eisel (2021, s. 55-56) definoval zásady, kterých je vhodné se držet, a to:

- novému zaměstnanci se dostává náležitá péče od prvního dne nástupu do práce;
- pro rychlé, účelné a hladké zapracování nového zaměstnance vypracuje přímý nadřízený adaptační plán;

- adaptační plán obsahuje adaptační program, tzn. je stanovena časová osa plnění a jeho kritéria;
- adaptační plán musí být předem projednán a schválen personálním útvarem, včetně dalších zainteresovaných osob;
- při sestavování adaptačního plánu je vedoucí zaměstnanec povinen projednat jej s těmi zaměstnanci, kteří se budou na adaptaci nového zaměstnance přímo podílet;
- novému zaměstnanci v adaptačním procesu je zpravidla přidělen zkušený člen týmu, který se zpravidla označuje jako mentor, gestor, garant, supervizor, školitel nebo patron;
- adaptační plán je novému zaměstnanci obvykle předán v den nástupu;
- adaptační plán obsahuje cíle zapracování a formulář průběžného hodnocení adaptačního procesu, v němž je uvedeno průběžné hodnocení nového zaměstnance;
- vyplněný formulář adaptačního plánu obdrží nový zaměstnanec, jeho přímý nadřízený, osoby podílející se na hodnocení a personální útvar;
- v průběhu adaptace je nezbytné splnit tyto úkoly:
 - a) důsledné seznámení nového zaměstnance s činností společnosti;
 - b) seznámení s provozem úseku, kde bude nový zaměstnanec působit;
 - c) seznámení s kolegy a vlastními úkoly týmu;
 - d) seznámení s pracovní náplní pozice, s pracovními úkoly a souvisejícími interními předpisy;
 - e) seznámení s bezpečnostními předpisy;
- na závěr adaptačního procesu zpracuje přímý nadřízený hodnocení nového zaměstnance.

Kociánová (2010) a Toth (2010) uvádí, že adaptační proces se skládá ze čtyř fází, a to:

- přednástupní, někdy též označována jako preboarding;
- uvedení zaměstnance;
- integrační fáze nového zaměstnance;
- fáze plného členství v organizaci.

V tomto členění nutno podotknout, že adaptační proces nezačíná samotným nástupem zaměstnance do organizace, ale začíná již samotným výběrem zaměstnance (Kociánová, 2010, s. 132)

2.1.1 Preboarding

Jako preboarding se označuje fáze, která již začíná v průběhu náborového procesu, a to v okamžiku, kdy nový zaměstnanec přijme pracovní nabídku. V tomto období zaměstnanci často běží výpovědní lhůta a organizace na něj tím pádem musí počkat. Pojem preboarding zahrnuje celou řadu aktivit, jejichž smysl tkví v lepším soužití nového zaměstnance s organizací. Jedná se například o milý email či telefonát, o provedení v prostorách organizace, seznámení s vedoucím či kolegy nebo pozvání na neformální událost. Tato iniciativa výrazným způsobem zvyšuje pravděpodobnost, že nový zaměstnanec skutečně první nástupní den dorazí, a dokonce i s pozitivním nasazením. Nevhodně zvolený preboardingový program může vést ke zvýšené fluktuaci zaměstnanců (LMC, 2023). Správně provedený preboardingový program zkracuje čas potřebný pro adaptaci nového zaměstnance, díky čemuž se zvyšuje produktivita nového zaměstnance, ale i společnosti (Markovic, 2022).

2.1.2 Uvedení zaměstnance

Uvedení zaměstnance je jedna z nejdůležitějších činností v rámci péče o zaměstnance v prvních dnech v zaměstnání. Součástí uvedení nového zaměstnance by měl být doprovod pracovníkem personálního oddělení na jeho nové působiště. Dalším krokem je seznámit ho s jeho přímým nadřízeným, a to i v případě změny pracovní pozice uvnitř podniku. Nadřízený by se měl ujistit, že nový zaměstnanec je seznámen se svými právy a povinnostmi, které jsou spojené s jeho pozicí. Zároveň by měli být předány obecné informace o daném pracovišti. V neposlední řadě musí proběhnout seznámení s ostatními pracovníky dané organizační jednotky, zvláště pak s jeho nejbližšími kolegy. Toto seznámení by mělo probíhat v uvolněné a přátelské atmosféře, kdy v ideálním případě bude novému zaměstnanci přidělen školitel, který bude na nového zaměstnance dohlížet a bude nést odpovědnost za jeho zaškolení v průběhu adaptačního procesu. V průběhu uvedení nového zaměstnance nesmí zůstat opomenuto provedení v prostorách pracoviště s ukázkou sociálně-hygienických prostor, jako jsou šatny, toalety, umývárny či závodní jídelna. Na závěr je nový zaměstnanec opět zaveden na místo výkonu své práce, kde mu jsou předány nezbytné

pomůcky pro výkon práce, což např. mohou být klíče, tužky, psací stůl, mobilní telefon, stroje, nástroje atp. (Kocianová, 2010, s. 130).

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že uvedení nového zaměstnance do organizace spočívá v aktivitách, které mu napomáhají k rychlé adaptaci na samotnou pracovní pozici, včetně adaptace na pracovní prostředí. Správně provedené uvedení zaměstnance do organizace pomůže s překonáním počáteční nejistoty z cizího a neznámého prostředí. Dalším přínosem je nastavení pozitivního postoje v mysli zaměstnance včetně vytvoření pozitivního vztahu k podniku a v neposlední řadě dojde k dosažení požadovaného výkonu zaměstnance v co nejkratším časovém intervalu, kdy se snižuje pravděpodobnost brzkého odchodu zaměstnance.

2.1.3 Integrační fáze

Během integrační fáze si nový zaměstnanec vytváří své vlastní postupy, jak úspěšně plnit pracovní úkoly a cíle. Dále se začleňuje do pracovního kolektivu a vytváří vztahy s kolegy. V této fázi začíná zaměstnanec vytvářet pracovní výsledky, kdy lépe chápe hodnoty a normy organizace, ve které působí (Kocianová, 2010).

Je-li adaptační proces realizován jako řízená činnost, tak se zde střetávají dva pohledy na tuto činnost. Pohled nového zaměstnance, u kterého dochází k rozvoji osobnosti, dochází k uspokojování jeho potřeb a požadavků za předpokladu zaměstnancovi spokojenosti. Poté máme pohled organizace, která vyžaduje splnění zadaných úkolů (Bedrnová a kol., 2012).

Integrační fáze je často nejdelší a nejsložitější a málokdy je shodná s délkou oficiálního adaptačního procesu. V této fázi zaměstnanec zvládá samostatně pracovat a má dobré výsledky, avšak proces integrace dále probíhá, kdy je nezbytné i vnitřní souznění zaměstnance s organizací (Armstrong, Taylor, 2015).

2.1.4 Fáze plného členství v organizaci

Jsou-li splněny všechny uvedené předchozí fáze, dochází k plnému začlenění nového zaměstnance do organizace, kdy se z něj stává plnohodnotný člen a přestává být označován jako nováček. Plně začleněný zaměstnanec je angažovaný a loajální vůči své organizaci a plní zadané pracovní úkoly a cíle (Šikýř, 2016).

Kocianová (2010) uvádí, že tato fáze je plynulejší, pokud se nový zaměstnanec identifikuje s posláním organizace.

Začlenění nového zaměstnance by mělo proběhnout ve třech oblastech:

- **Oblast celoorganizační** – zaměstnanec vnímá organizaci jako svou organizaci. Hovoříme o identifikaci zaměstnance s organizací, což vede ke zvýšenému úsilí zaměstnance, aby přispěl k fungování celé organizace.
- **Oblast týmová** – zde dochází k začlenění se v rámci nejbližšího týmu spolupracovníků. Hovoříme o sounáležitosti a patřičnosti k týmu.
- **Oblast konkrétní pracovní pozice** – zde dochází k úplné adaptaci na konkrétní pracovní pozici a veškeré úkoly a povinnosti s ní související (Koubek, 2015).

2.2 Nástroje adaptačního procesu

Účinnost a úspěšnost adaptačního procesu do značné míry ovlivňují nástroje, které se v rámci adaptačního procesu využívají. Nejběžnějšími nástroji jsou adaptační plán a orientační balíček neboli zaměstnanecký manuál.

2.2.1 Zaměstnanecký manuál

Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že každá organizace by měla mít vytvořené pro všechny zaměstnance stručné a jasné manuály, které mapují jejich pracovní pozici. Tyto materiály by měly být novému zaměstnanci předány již před samotným nástupem do zaměstnání, aby měl čas se s nimi seznámit. Výhodou takto zpracovaných manuálů je, že si je může zaměstnanec kdykoliv vyhledat a může v nich nalézt potřebné informace spojené s danou pracovní pozicí. Budou-li tyto materiály i v tištěné podobě, může si do nich nový zaměstnanec zapisovat vlastní poznámky, které považuje za důležité. Součástí takto zpracovaného manuálu by mělo být i stručné představení organizace, jejího poslání, dosavadních úspěchů včetně schématu organizace. Dále základní představení pracovních podmínek, benefity, které organizace nabízí a představení významných zaměstnanců včetně seznamu potřebných kontaktů.

Guerin a DelPo (2019) navrhli, jak vytvořit zaměstnanecký manuál, který rozdělili do 20 oblastí pracovního života nového zaměstnance.

1. Úvod manuálu

- uvítání nového zaměstnance;
- představení společnosti a jejího poslání;
- historie a úspěchy organizace;

- účel manuálu.
2. Nábor nových zaměstnanců
 - představení politiky rovných příležitostí v organizaci;
 - představení mechanismu obsazování míst a možností přestupu na jinou pozici;
 - program náborových příspěvků.
 3. Informace pro nové zaměstnance
 - představení adaptačního období a adaptačního plánu;
 - systém podpory zaměstnanců, kteří mají děti.
 4. Zaměstnanecké pracovní poměry vyskytující se v organizaci
 - kmenoví a externí zaměstnanci;
 - zaměstnanci na plný a částečný úvazek;
 - krátkodobé pracovní pozice.
 5. Pracovní doba
 - pevná pracovní doba;
 - flexibilní pracovní doba;
 - pauza na občerstvení a odpočinek;
 - pauza na kojení;
 - přesčasy.
 6. Finanční ohodnocení zaměstnanců
 - výplatní dny;
 - příplatky a bonusy v organizaci.
 7. Zaměstnanecké benefity
 - možnosti vzdělávání;
 - pojištění;
 - příspěvků.

8. Používání majetku organizace.
9. Nároky na pracovní volno.
10. Očekávané pracovní výsledky.
11. Chování na pracovišti.
12. Zdraví a bezpečnost na pracovišti
 - politika kouření.
13. Ochrana osobních údajů.
14. Používání internetu a telefonů na pracovišti.
15. Nakládání s dokumenty týkajících se zaměstnance.
16. Alkohol a drogy.
17. Obchodní tajemství a střet zájmů.
18. Diskriminace a sexuální obtěžování na pracovišti.
19. Postup při řešení stížností.
20. Způsoby a důvody ukončení pracovního poměru.

Zaměstnanecský manuál, někdy též zaměstnanecská příručka je nepostradatelný dokument, který poskytuje novému zaměstnanci důležité informace o společnosti, pomáhá mu zorientovat se v jejích procesech a zaměstnavateli umožňuje lépe komunikovat se zaměstnanci, kdy dochází ke zefektivnění adaptačního procesu (Guerin, DelPo, 2019).

Koubek (2015) rozdělil zaměstnanecský manuál do tří oblastí, které je následující:

1. Základní položky, které by měly být součástí manuálu vždy
 - schéma organizace;
 - důležité termíny, včetně významných podnikových dnů;
 - politika organizace, odborová organizace, kolektivní smlouva;
 - detailní popis pracovních pozic;
 - benefity a možnosti pojištění zaměstnanců;
 - představení způsobu hodnocení zaměstnanců;

- možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci;
 - prevence úrazů a bezpečnost práce;
 - úspěchy a publikace organizace;
 - kontakty na klíčové zaměstnance.
2. Doporučené položky pro orientaci v rámci celé organizace
- písemný uvítací text pro nového zaměstnance;
 - cíle, vize a stanovené priority organizace;
 - další aktivity organizace;
 - způsoby odměňování;
 - nakládání s majetkem organizace, včetně řešení způsobených škod.
3. Doporučované položky pro orientaci v rámci konkrétní pracovní pozice
- představení útvaru;
 - stanovené postupy, pravidla a omezení;
 - vedení dokumentace, hlášení a předávání informací;
 - očekávaný pracovní výkon a jeho hodnocení;
 - definování pracovního režimu, přestávek, přesčasů a dalších povinností;
 - běžné problémy vyskytující se na pracovišti a činnosti k jejich předcházení;
 - detailní popis pracovního místa a pracovních povinností (Koubek, 2015).

2.2.2 Adaptační plán

Adaptační plán představuje soubor všech opatření upravujících adaptaci nových zaměstnanců, jejichž účelem je urychlení a usnadnění začlenění nových zaměstnanců. Plán definuje hodnoty a normy organizace s cílem vytvořit identifikaci zaměstnance s organizací a podnítit jeho angažovanost (Dvořáková, 2012).

Adaptační plán obsahuje seznam znalostí a dovedností, kterých má pracovník dosáhnout včetně předpokládaného data dosažení těchto dovedností. Dále určuje způsob, jakým mají být tyto znalosti a dovednosti získány a mají být uvedeny i jména osob, které jsou zodpovědné za zaškolení zaměstnance v dané oblasti. Úkolem manažera je nového

zaměstnance s adaptačním plánem seznámit a zajistit jeho plnění, tzn. pověřit vybrané zaměstnance proškolením nového zaměstnance v požadované oblasti, kdy je nezbytnou součástí i hodnocení úspěšnosti proškolení. Adaptační plán nového zaměstnance může obsahovat vstupní školení, zpracování projektu, odbornou stáž, řešení určitého úkolu či studium organizačních norem (Bedrnová a kol., 2012).

Adaptační plán nového zaměstnance musí přihlížet i k dalším aspektům, jak uvedli Váchal a Vochozka (2013):

- náročnost pracovního místa;
- věk přijatého zaměstnance;
- a dosavadní zkušenosti nového zaměstnance.

Každý nový zaměstnanec by měl obdržet svůj písemný individuální adaptační plán, jehož délka i obsah se odvíjí od toho, na jakou pozici nastupuje, a který je přizpůsoben individuálním potřebám daného zaměstnance (Bedrnová a kol., 2012).

Koubek (2015) adaptační plán chápe jako důkladně promyšlený program, který je individualizovaný pro každý druh pracovního místa, a který obsahuje vzdělávací a adaptační aktivity, které usnadní novým zaměstnancům proces seznamování se s novými pracovními úkoly, podmínkami, prostředím, znalostmi a dovednostmi.

Lawson (2015, s. 19-21) uvádí, že efektivní adaptační plán má mít jasně stanovené datum, kdy začíná včetně definovaných znalostí a dovedností získaných v daném čase. Tento plán je dostupný všem v organizaci, popřípadě týmu, do kterého nový zaměstnanec přichází. Díky stanovené časové ose je možné plán rozdělit na:

- před prvním dnem nového zaměstnance;
- první den nováčka;
- první týden;
- během prvního měsíce,
- v průběhu následujících měsíců, kdy proces adaptace může trvat až jeden rok.

Kocianová (2010) specifikuje aktivity, které mohou být zahrnuty do adaptačního plánu včetně časové osy následovně:

1. Předání základních informací o organizaci a písemných materiálů pro nové zaměstnance na personálním oddělení (1. den).
2. Rozhovor s nadřízeným, kdy jsou předány informace o organizaci a pracovním místě (1. den).
3. Seznámení nového zaměstnance s kolektivem (1. den).
4. Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (v průběhu 1. týdne).
5. Vstupní školení pro nové zaměstnance (v průběhu 1. týdne).
6. Rozhovor s nadřízeným (v průběhu 1. týdne).
7. Kontakt pracovníka z personálního oddělení s novým zaměstnancem (v průběhu 1. týdne).
8. Rozhovor s nadřízeným (v průběhu 2. týdne).
9. Kontakt pracovníka z personálního oddělení s novým zaměstnancem (v průběhu 2. týdne).
10. Rozhovor s nadřízeným (3. týden).
11. Závěrečné hodnocení průběhu adaptace nadřízeným.

Váchal a Vochozka (2013, s. 306) se v rámci adaptačního plánu zaměřují na odpovědnost za dodržování jednotlivých činností v návaznosti na jednotlivé činnosti následovně:

- Udržování kontaktu s novým zaměstnancem před nástupem do organizace, předání písemných informací o organizaci (personální útvar).
- Předání a vysvětlení materiálů o organizaci firmy, o firemních směrnicích, o firemní kultuře, o personální politice (personální útvar).
- Předání a vysvětlení adaptačního plánu (přímý nadřízený).
- Vstupní pohovor nadřízeného s novým zaměstnancem (přímý nadřízený).
- Seznámení s kolegy (přímý nadřízený).
- Pravidelné rozhovory s novým zaměstnancem, jejichž cílem je ověření průběhu a výsledků adaptace (přímý nadřízený).

- Seznámení se s činností dalších útvarů (vedoucí příslušného útvaru).
- Účast na orientačním tréninku (personální útvar).
- Kontrola průběhu adaptačního procesu (personální útvar).
- Vyhodnocení adaptačního procesu (personální útvar).

2.3 Hodnocení zaměstnance

Nedílnou součástí adaptačního procesu nového zaměstnance je jeho hodnocení. Hodnocení obvykle provádí přímý nadřízený nového zaměstnance, kdy vychází z informací, které nashromáždil během adaptačního procesu. Aby mohl hodnotitel efektivně a správně hodnotit to, jak nový zaměstnanec zvládá svou adaptaci na novou pracovní pozici, a zároveň jaké odvádí pracovní výsledky, je třeba mít předem definovaná kritéria hodnocení. Hodnocení by mělo probíhat pravidelně po menších časových úsecích, ideálně na denní nebo týdenní bázi, což může napomoci včas zachytit problémy či nedostatky, se kterými se zaměstnanec potýká. Ovšem nejméně jednou za měsíc by se nadřízený měl sejít s novým zaměstnancem zhodnotit působení na nové pozici (Dvořáková, 2012).

Společnost DMC Management Consulting se v roce 2012 zaměřila na průběh a úroveň procesu adaptace ve vybraných podnicích, kdy bylo zjištěno, že ačkoliv má 88 % dotazovaných podniků adaptační proces formálně zpracován, přibližně 30 % z nich nezískává žádnou zpětnou vazbu od svých nových zaměstnanců zaměřenou na to, jak tento proces vnímají a žádným způsobem od účastníků nezjišťuje jejich spokojenost s průběhem adaptačního procesu. Z průzkumu dále vyplynulo, že organizace, které zpětnou vazbu od nováčků mají, ji získávají převážně dotazníkovou metodou či formálními rozhovory. Aby byl adaptační proces efektivní, je nezbytné jeho správné nastavení, řízení a zpětné vyhodnocení (Kazdová, 2012).

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 118) doporučují následujících deset otázek při hodnocení zaměstnance v průběhu adaptace:

1. Jak se Vám u nás v organizaci líbí?
2. Co Vás nejvíce baví?
3. Splňuje pracovní pozice i organizace Vaše očekávání?
4. Je něco, co Vás překvapilo? Co konkrétně to bylo?
5. Bylo pro Vás proběhlé školení přínosné? Změnil byste něco?

6. Máte vše, co potřebujete ke své práci?
7. Cítíte se dobře mezi kolegy?
8. Co byste doporučil změnit v adaptačním programu?
9. Je Vám jasná Vaše role v organizaci a odpovědnost z ní vyplývající?
10. Je něco, s čím bych Vám mohl být nápomocný?

Pravidelné rozhovory nového zaměstnance, se svým nadřízeným, jsou nezbytnou součástí adaptačního procesu. Tyto rozhovory se též nazývají zpětnovazební (Lochmannová, 2016, s. 57).

Dvořáková (2012, s. 163) definuje subjekty řízené kontroly adaptace a jejich role takto:

- **mentor** a **přímý nadřízený** kontrolují výsledky práce nového zaměstnance a jeho začlenění do kolektivu, kdy mu poskytují zpětnou vazbu o úspěšnosti adaptace;
- **mentor** a **personalista** kontrolují proces adaptace, kdy v případě realizace adaptačního plánu, sledují jeho průběh;
- **mentor** a **personalista** nebo **přímý nadřízený** a **personalista** zpracují závěrečnou zprávu, kde zhodnotí průběh adaptačního procesu a úroveň začlenění nového zaměstnance;
- **vedoucí organizační jednotky** nebo **přímý nadřízený** hodnotí míru uplatnění nového zaměstnance a ve spolupráci s personalistou plánují jeho další možný rozvoj v rámci kariéry.

Každé závěrečné hodnocení adaptačního procesu, je nezbytné doplnit názorem nového zaměstnance, jak vnímal samotný proces ze svého pohledu. Toto hodnocení tedy odráží nejen pohled organizace, ale i nového zaměstnance (Dvořáková, 2012, s. 164).

Koubek (2015, s. 208) rozlišuje dvě základní formy hodnocení zaměstnanců, a to formální a neformální. Formální je systematické, kdy má stanovený pravidelný interval. Oproti neformálnímu, které je průběžné. Vlastně jde o každodenní vztah mezi nadřízeným a novým zaměstnancem, jehož součástí je nejen kontrola pracovních úkolů, ale i chování zaměstnance na pracovišti.

Jak uvádí Šikýř (2016, s. 123), tak hodnotících metod je celá řada. Jedná se o:

- **Hodnocení volným popisem** – zpravidla se používá u manažerů a specialistů, jde o popis pracovního výkonu hodnoceného podle kritérií pracovního výkonu.
- **Hodnocení podle stanovených cílů** – využívá se především pro hodnocení manažerů a specialistů, kdy jsou dohodnuty přesně definované a termínované cíle práce, kterých má být dosaženo. Tyto cíle lze vytvořit dle pravidla SMART:
 - S – specific (specifické) – jednoznačné, konkrétní, srozumitelné;
 - M – measurable (měřitelné) – vyjádřené v množství a kvalitě;
 - A – achievable (dosažitelné) – dosažitelné pro schopného a motivovaného jedince;
 - R – relevant (relevantní) – odpovídající cílům organizace;
 - T – timed (termínované) – dané termínem, kdy mají být dosaženy.
- **Hodnocení na základě plnění norem** – metoda nejčastěji používaná u manuálně pracujících zaměstnanců, kdy se posuzuje plnění tzv. normohodin.
- **Hodnocení pomocí stupnice** – hodnocení stanovených kritérií (např. množství a kvalita práce) na základě určitého typu stupnice např. číselné (1- nedostatečný, 2 – dostatečný, 3 – dobrý, 4 – velmi dobrý, 5 – výborný).
- **Hodnocení metodou kritických případů** – hodnotitel vede písemné záznamy, které se staly při výkonu práce nového zaměstnance. Tyto záznamy obsahují informace o pracovním chování zaměstnance, které říkají jak uspokojivý či neuspokojivý byl jeho pracovní výkon.
- **Hodnocení metodou 360°** - tato metoda využívá zapojení více hodnotitelů (nadřízený, kolega, podřízený), kteří zaměstnance hodnotí. Toto hodnocení zvyšuje objektivitu, kterou jeden hodnotitel není schopen zajistit.

Při hodnocení adaptačního procesu je vhodné začít pozitivy, a to především z toho důvodu, aby zaměstnanec hned od začátku nezaujal obranný postoj a nezačal odmítat jakoukoli další spolupráci. Nový zaměstnanec potřebuje slyšet, co se mu za hodnocené období povedlo, pochvalu za dobře odvedenou práci, ale také to, že je pro organizaci významný, díky čemuž upevníme pocit významnosti v organizaci. Následně nadřízený se zaměstnancem prodiskutuje možnosti, jak odstranit zjištěné nedostatky, čímž chceme zlepšit jeho pracovní výkon. V neposlední řadě je nezbytné projít možnosti vzdělávání a aktivity prospěšné

k individuálnímu rozvoji zaměstnance. Hodnocení by mělo končit motivačně, tzn. povzbuzením zaměstnance (Koubek, 2015, s. 226; Šikýř, 2016, s. 125).

Vedoucí zaměstnanci hodnocením výrazně ovlivňují motivaci zaměstnanců, kterou lze nasměrovat k lepšímu pracovnímu výkonu (Pauknerová, 2012, s. 219-220).

2.4 Vzdělávání zaměstnanců

Adaptační proces je vlastně součástí procesu firemního vzdělávání, neboť proces zaškolení nového zaměstnance úzce souvisí se vzdělávacími metodami. Je specifický tím, že je z většiny určen novým zaměstnancům v rámci zkušební doby. Účastnit se jej však mohou i současní zaměstnanci, kteří mění pozici v rámci organizace (LMC, 2023).

Vhodné vzdělávací metody využitelné při adaptaci lze rozdělit podle místa, kde probíhají. Tedy metody probíhající na pracovišti, tzv. „on the job“ a metody probíhající mimo pracoviště, tzv. „off the job“. Mezi metody využitelné na pracovišti řadíme instruktáž při výkonu práce, counselling, mentoring, který někteří autoři označují za „buddy systém“, coaching, rotace práce, shadowing, sdílení zkušeností v týmu, počítačové a online školicí programy. Mezi metody využitelné mimo pracoviště patří přednášky, semináře, simulace, workshopy, manažerské hry či uskutečnění teambuildingových akcí (Fejfarová, Horalíková, 2013).

2.4.1 Vzdělávací metody mimo výkon práce („off the job“)

V rámci firemního adaptačního procesu, který je řízen mimo výkon práce se často setkáváme s pojmem outsourcing. Jedná se o vyčlenění činností, jiné společnosti neboli subdodavateli, který je na příslušnou činnost specializován, díky čemuž je tento postup levnější než vlastní výroba či služba. Tato metoda se často objevuje v oblasti firemního vzdělávání (Mariotti, 1999 in Bartoňková, 2010, s. 22).

Banfield, Kay a Royles (2018, s. 331) uvádí, že vzdělávání mimo vlastní výkon práce se pojí s náklady na získání podpory odborného školení, nebo na zajištění kvalifikovaného člověka, který školení navrhne a provede.

Mezi samotné metody řadíme:

- **Přednáška** – jejím účelem je zprostředkování teoretických znalostí nebo faktických informací.

- **Seminář** – je přednáška spojená s diskusí, kdy se počítá s aktivní účastí zúčastněných.
- **Případová studie** – jednotliví účastníci vyhodnocují modelovou situaci a snaží se navrhnout řešení problému.
- **Workshop** – je variantou případové studie, kdy se praktické problémy řeší v týmu z komplexního hlediska.
- **Simulace** – v rámci této metody je zaměření na praktický nácvik, kdy se počítá s aktivní účastí zaměstnanců (Uhýrková, 2013). Simulaci lze využít i v rámci simulačních her a programů.
- **E-learning neboli vzdělávání pomocí počítačů** – jedná se o metodu, kterou lze využít i při výkonu práce. Tento vzdělávací přístup je považován za jeden z nejmodernějších. Hlavní výhody této metody jsou, že studijní materiál lze poskytnout značnému množství účastníků ve stejném čase, zároveň účastník může začít kdykoli dle svých možností a je zde snadná monitorace účastníků. Proti tomu nevýhodou této metody je odmítání spolupráce některými z účastníků (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 114). Beardwell a Thompson (2017, s. 240) uvádí, že online vzdělávání způsobilo revoluci ve vzdělávacích metodách.

2.4.2 Vzdělávací metody při výkonu práce („on the job“)

- **Instruktaž při výkonu práce** – někdy je tato metoda označena jako shadowing neboli stínování manažerů. Tato metoda je jedna z nejčastěji využívaných. Při této metodě zkušený pracovník předvede pracovní postup novému zaměstnanci, který si pozorováním a napodobováním pracovní postup osvojuje. Zásadní výhodou této metody je rychlý zácvik a budování pozitivních vztahů na pracovišti. Nevýhodou této metody je samotná využitelnost, která se hodí spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, které například probíhají v hlučném či rušivém pracovním prostředí (LMC, 2023).
- **Coaching** – se odlišuje od jednorázové instruktáže dlouhodobým instruováním, sdělováním a vysvětlováním postupů. Součástí této metody jsou periodické kontroly nadřízeným. Při této metodě dochází k soustavnému podněcování a směřování nového zaměstnance k žádoucímu výkonu a k vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita. Hlavní výhodou této metody je soustavné informování a

hodnocení práce, což umožňuje velmi úzkou spolupráci mezi vzdělávaným a koučem. Toto napomáhá vzájemné komunikaci a vytváří prostor pro stanovení cílů kariéry zaměstnance (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 267-269).

- **Counselling** – je jedna z nejnovějších metod formování pracovních schopností zaměstnanců. Jedná se o vzájemné sdělování, konzultování a ovlivňování kolegů na základě předchozích pracovních zkušeností nebo rozborů současných pracovních situací. Tato metoda je značně přínosná v situaci, je-li nový zaměstnanec aktivní a iniciativní. Tato zvýšená aktivita a iniciativa ze strany vzdělávaného zaměstnance, který se vyjadřuje ke všem problémům i k procesu vzdělávání je výhodná v situaci, kdy přichází s vlastními návrhy řešení problému. Zároveň vzdělavatel má k dispozici zpětnou vazbu, na základě které, může obohatit styl vedení a současně prověřuje své schopnosti, především v oblasti práce s lidmi. Hlavní nevýhodou této metody bývá větší časová náročnost, kdy se vzdělávání může dostat do rozporu s plněním běžných pracovních úkolů (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 267-269).
- **Pověření úkolem** – při této metodě je nový zaměstnanec pověřen splněním určitého pracovního úkolu nadřízeným zaměstnancem. Samozřejmostí je monitoring práce nového zaměstnance. Tato metoda je často využívána při formování pracovních schopností tvůrčích a řídicích pracovníků. U nového zaměstnance je rozvíjeno samostatné rozhodování při řešení úkolů a je motivován k rozvoji svých schopností. Nevýhodou této metody může být, když zaměstnanec nesplní zadaný úkol, což má dopad na zaměstnancovu sebedůvěru, ale i důvěru nadřízených (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 267-269).
- **Rotace práce neboli cross training** – je metoda, kdy si nový zaměstnanec vyzkouší třeba na jeden den (i déle) práci kolegů z jiného oddělení. Metoda je často využívána při seznamování čerstvých absolventů škol případně u výchovy řídicích pracovníků. Výhodou je, že nový zaměstnanec poznává pracovní postupy a úkoly v rámci celé organizace a stejně tak vzniklé problémy v organizaci dokáže vnímat z různých úhlů pohledu. Nevýhody lze spatřit při neúspěchu na některém z pracovišť, což se může odrazit v sebevědomí a hodnocení zaměstnance nadřízeným (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 267-269; LMC, 2023).
- **Pracovní porady** – při této metodě jsou noví zaměstnanci uvedeni do problematiky celé organizace, což se může odrazit ve vhodném formování pracovních schopností

zaměstnanců. Hlavní výhodou je vzájemná výměna zkušeností a zvyšování informovanosti zaměstnanců, díky čemuž dochází k pocitu sounáležitosti s organizací. Zároveň je zaměstnanec motivován k projevům individuální aktivity a iniciativy. Nevýhodou může být časové zvolení pracovní porady, protože pokud je porada pořádána v pracovní době, tak se zkracuje čas určený k plnění pracovních povinností, a v případě pořádání mimo pracovní dobu se zvyšuje neochota zaměstnanců se porady zúčastnit (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 267-269).

- **Mentoring** – jedná se o systém, kdy je novému zaměstnanci přidělen zkušenější kolega, který je označen za mentora nebo patrona. Tento zkušený kolega, který má na starost nově přijatého zaměstnance provádí nováčka náročným obdobím adaptačního procesu. Základním úkolem mentora je předání svých znalostí novému zaměstnanci, dále představit nováčka ostatním kolegům, ukázat mu, kde dostane pomůcky a vybavení potřebné k práci, být mu podporou a odpovídat mu na jeho otázky během adaptačního procesu. Obecně lze říci, že jeho úkolem je vést nového zaměstnance a pomáhat mu k co nejlépe odvedené práci (Bedrnová a kol., 2012). Při této metodě lze rozlišit tzv. vztah mentor-mentee, což je vztah mezi kolegy, a tzv. vztah mentor-systém, kdy je zaměstnanci určená osoba hierarchicky výše postavená (Kocianová, 2010). Hlavní výhodou mentoringu je ukázka vzoru v osobě mentora. Naopak nevýhoda může vzniknout v případě nevhodného výběru mentora (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 267-269). Kocianová (2010) uvádí, že mentoring má tři základní funkce, a to vzorovou, psychosociální a kariérní. Při vzorové funkci jsou přebírány způsoby chování mentora. U psychosociální funkce dochází k akceptování a ocenění při vedení v problematických situacích. A u kariérní funkce, která je spojena s úspěšně zvládnutými úkoly, dochází ke zviditelnění nového zaměstnance (Kocianová, 2010).

2.5 Ukončení adaptačního procesu

Výsledkem adaptačního procesu je adaptovanost nového zaměstnance, která je charakterizována odvedenými výsledky práce. Zároveň je určena začleněním do sociálních vztahů, to znamená, jak byl pracovník aktivní na pracovišti během spolupráce s jeho kolegy (Dvořáková, 2012, s. 164).

Dudek (2017) uvádí, že pokud adaptační proces nebyl stoprocentně úspěšný, tak výsledkem může být i návrh pro sjednání nápravy. Nejčastěji se jedná o delší zácvik pro některé

činnosti, které si jedinec ještě úplně neosvojil nebo další školení či vzdělávací aktivity. Možností je i přeřazení na jinou, pro zaměstnance vhodnější, pozici. V krajním případě, pokud adaptace nebyla úspěšná, dochází k ukončení pracovního poměru (Dudek, 2017).

Žufan (2012, s. 84) uvádí, že by v průběhu procesu adaptace, mělo dojít k rozhovoru mezi zaměstnancem a představitelem vrcholného vedení bez přítomnosti přímého nadřízeného. Ideálně by se tento rozhovor měl vést po 6 měsících od nástupu do zaměstnání. Tento rozhovor slouží pro management jako nejlepší zpětná vazba od osoby, kterou ještě nepostihla „provozní slepota“, ale je už začleněna do nového prostředí, takže mívá většinou zájem, aby vše dobře fungovalo (Žufan, 2012, s. 84).

2.6 Adaptační proces pro nelékařské zdravotnické pracovníky

Ministerstvo zdravotnictví vydalo metodický pokyn k realizaci a ukončení adaptačního procesu pro nelékařské zdravotnické pracovníky (dále také NLZP) již v roce 2009, který byl vytvořen jako návod doporučeného postupu pro všechna zdravotnická zařízení v České republice. V tomto dokumentu je definován adaptační proces jako: „*proces začlenění nově nastupujícího nelékařského zdravotnického pracovníka, který má usnadnit období zapracování v novém pracovním prostředí, orientaci a seznámení se s novou prací, vytvořit vztahy ke spolupracovníkům včetně vztahů k nadřízeným a podřízeným a pochopit styl a organizaci práce*“. Při tomto procesu dochází k formování pocitu samostatnosti, odpovědnosti a sounáležitosti s organizací. Tento metodický pokyn byl vydán jako návod doporučeného adaptačního postupu pro všechna zdravotnická zařízení v České republice (ČESKO, 2009).

Cheung a kol. (2019) identifikovali šest oblastí, které je vhodné implementovat v rámci onboardingu zdravotnického pracovníka. Jedná se o:

1. protokoly a dokumenty vztahující se k pracovišti;
2. jasně definovaná odpovědnost;
3. mentoring;
4. budování vztahů na pracovišti;
5. struktura oddělení a organizační kultura;
6. socializace.

Doporučení pro realizaci adaptačního procesu ve věstníku Ministerstva zdravotnictví (ČESKO, 2009) uvádí, že vedoucí zaměstnanec po nástupu nelékařského zdravotnického pracovníka, sestaví Plán zpracování adaptačního procesu. Dále určí školitele a seznámí nového zaměstnance s průběhem a organizací samotného adaptačního procesu. Má-li zdravotnické zařízení specifické požadavky k dané pracovní pozici, tak je nadefinuje individuálně. Plán zpracování adaptačního procesu má mít tyto náležitosti:

- identifikační údaje o zdravotnickém zařízení;
- název dokumentu;
- jméno a příjmení nadřízeného odpovědného za adaptační proces
- jméno a příjmení školitele;
- seznámení s interními dokumenty a směrnicemi;
- seznam odborných znalostí, které musí nový zaměstnanec v průběhu adaptačního procesu zvládnout;
- hodnotící kritéria;
- závěrečné hodnocení včetně doporučení pro další rozvoj a vzdělávání.

Délka tohoto procesu je doporučena pro absolventy v délce 3-12 měsíců po nástupu. Jedná-li se o zaměstnance, který přerušil výkon povolání na dobu delší dvou let nebo přechází-li zaměstnanec na jiné pracoviště zdravotnického zařízení, kde se charakter práce výrazně liší, je obvyklé období adaptačního procesu v rozmezí 2-6 měsíců. Doporučená délka adaptačního procesu je vždy závislá na znalostech, dovednostech a schopnostech konkrétního zaměstnance, tedy je individuální.

Doporučené hodnocení nového zaměstnance má probíhat pomocí hodnotícího pohovoru, který má probíhat jednou týdně, nejméně však 1x měsíčně. Nadřízený může novému zaměstnanci při tomto procesu zadat zpracování písemné práce.

Ukončení adaptačního procesu je doporučeno závěrečným pohovorem, kde je přítomen nadřízený včetně přiděleného školitele. Měl-li nový zaměstnanec zpracovat písemnou práci, tak při ukončení adaptačního procesu dochází k její obhajobě (ČESKO, 2009).

3 SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Řízení lidských zdrojů je ohromně široká oblast zájmu, jejíž nedílnou součástí je i činnost obsazování volných pracovních míst. Toto obsazování se skládá ze získávání volných uchazečů, výběru nejvhodnějších uchazečů, přijetí zvolených uchazečů a adaptace přijatých pracovníků. Výběr a přijímání zaměstnanců jsou jedny z nejdůležitějších činností, protože správně vybrané osoby mohou výrazně ovlivnit další prosperitu a fungování organizace. Zde se naprosto shodují s Gregarem (2010, s. 7), že úspěšné organizace spatřují největší bohatství v lidech, které zaměstnávají. Ovšem neméně důležitou činností je i samotný adaptační proces na dané pozici. Zaměstnanec vykonává kvalitně své pracovní povinnosti pouze v případě, kdy existuje rovnováha mezi kvalitou zaměstnance, která je tvořena jeho schopnostmi a odbornou přípravou, jejíž nedílnou součástí je i adaptační proces.

Adaptační proces každého nového zaměstnance je velmi náročné období. Je to období velkého přísunu informací, období zvládnutí nových pracovních postupů, ale i období začlenění se do kolektivu dané organizace. Aby si nový kolega osvojil, co nejlépe nové pracovní dovednosti, a aby se co nejlépe začlenil do sociálního systému organizace, je značnou výhodou formální zpracování adaptačního plánu k dané pracovní pozici. V teoretické části této práce je uvedeno několik možností, jak si zpracovat adaptační plán, včetně významu takto zpracovaného dokumentu.

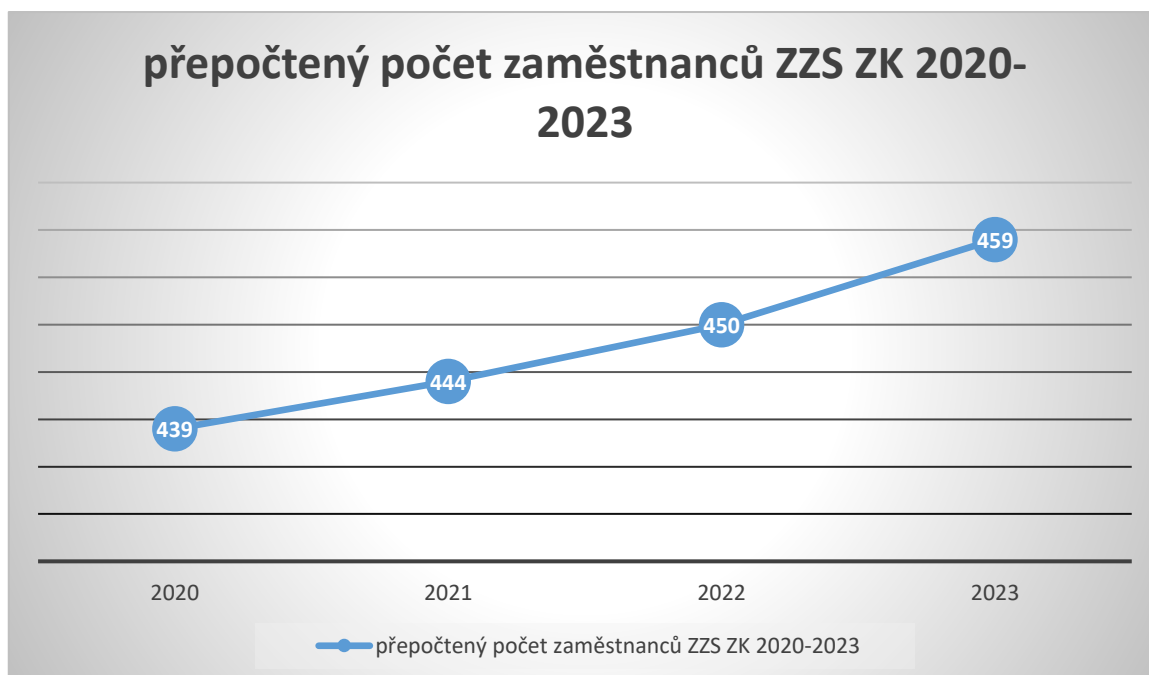
Nedílnou součástí adaptačního procesu je i hodnocení zaměstnance. Toto hodnocení může zaměstnance významně nasměrovat k úspěšnému absolvování celého procesu, kdy správně postavené hodnocení může i zaměstnance posunout k lepším pracovním výkonům.

Poznatky, které byly získány studiem odborné literatury, budou využity v praktické části práce. V ní bude analyzován současný stav adaptačního procesu vybrané organizace v komparaci s uvedenou literaturou a následným návrhem na zefektivnění tohoto procesu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA ZLÍNSKÉHO KRAJE

Zdravotnická záchranná služba Zlínského kraje (dále také ZZS ZK) je příspěvková organizace jejímž zřizovatelem je Zlínský kraj. Vznikla na základě usnesení Zastupitelstva Zlínského kraje s platností od 1. 1. 2004, kdy došlo k transformaci zdravotnických záchranných služeb ve Zlínském kraji, kterými byly Územní středisko zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje, Zdravotnická záchranná služba Kroměříž, Zdravotnická záchranná služba Uherské Hradiště, Zdravotnická záchranná služba Vsetín a Zdravotnická záchranná služba Valašské Meziříčí. Tyto jednotlivé subjekty byly sloučeny v jeden právní subjekt, a to Zdravotnickou záchrannou službu Zlínského kraje, p. o. ZZS ZK působí ve Zlínském kraji na území o rozloze 3 964 km² s více než 580 000 obyvateli. ZZS ZK poskytuje přednemocniční neodkladnou péči, která je definována jako prvotní ošetření a léčení náhle vzniklých stavů bezprostředního ohrožení života a všech náhlých onemocnění a úrazů tzv. akutních stavů. ZZS ZK disponuje v současné době 28 – 34 výjezdovými skupinami, které sídlí na 16 výjezdových základnách (viz příloha P I). ZZS ZK v současnosti zaměstnává dle přepočteného počtu 459 pracovníků (viz obrázek 2), kdy největší portfolio zaměstnanců tvoří nelékařští zdravotničtí pracovníci. Jedná se o 146 zdravotnických záchranářů a 176 řidičů záchranářů. Zbytek tvoří 58 lékařů, 26 zaměstnanců zdravotnického operačního střediska a 53 technickohospodářských pracovníků (ZZS ZK, 2024; ČSÚ, 2024).



Obrázek 2 – vývoj přepočteného počtu zaměstnanců ZZS ZK 2020-2023 (vlastní zpracování)

4.1 Hlavní činnosti ZZS

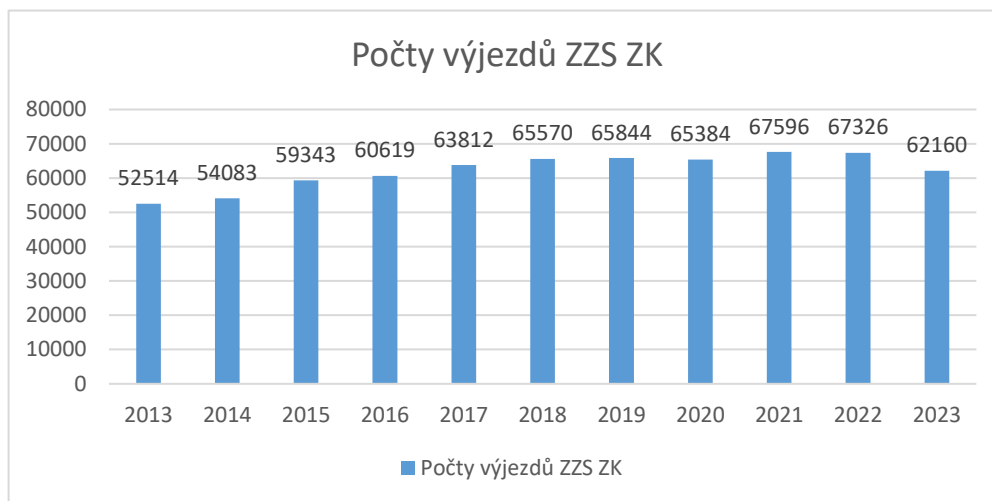
Úkoly ZZS jsou vymezeny legislativou, a to především zákonem č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě ve znění pozdějších předpisů. Hlavní činností ZZS ZK je na základě tísňové výzvy, poskytovat přednemocniční neodkladnou péči osobám se závažným postižením zdraví nebo v přímém ohrožení života a jejich přeprava k cílovému poskytovateli akutní lůžkové péče (ZZS ZK, 2023; ČESKO, 2011).

Hlavními činnostmi jsou dle zákona o zdravotnické záchranné službě (ČESKO, 2011):

- a) nepřetržitý kvalifikovaný bezodkladný příjem tísňové komunikace na národní tísňové číslo 155 a výzev předaných operačním střediskem jiné základní složky integrovaného záchranného systému operátorem zdravotnického operačního střediska;
- b) vyhodnocení stupně naléhavosti tísňové komunikace, rozhodování o nejvhodnějším okamžitém řešení tísňové výzvy podle zdravotního stavu pacienta, rozhodování o vyslání výjezdové skupiny, rozhodování o přesměrování výjezdové skupiny a operační řízení operačních skupin;
- c) řízení a organizace přednemocniční neodkladné péče na místě události a spolupráci s velitelem zásahu složek integrovaného záchranného systému;
- d) spolupráci s cílovým poskytovatelem akutní lůžkové péče;
- e) poskytování instrukcí k zajištění první pomoci prostřednictvím sítě elektronických komunikací v případě, že je nezbytné poskytnout první pomoc do příjezdu výjezdové skupiny na místo události;
- f) vyšetření pacienta a poskytnutí zdravotní péče, včetně případných neodkladných výkonů k záchraně života, provedené na místě události, které směřují k obnovení nebo stabilizaci základních životních funkcí pacienta;
- g) soustavnou zdravotní péči a nepřetržité sledování ukazatelů základních životních funkcí pacienta během jeho přepravy k cílovému poskytovateli akutní lůžkové péče, a to až do okamžiku osobního předání pacienta zdravotnickému pracovníkovi cílového poskytovatele akutní lůžkové péče;
- h) třídění osob postižených na zdraví podle odborných hledisek urgentní medicíny při hromadném postižení osob v důsledku mimořádných událostí nebo krizových situací.

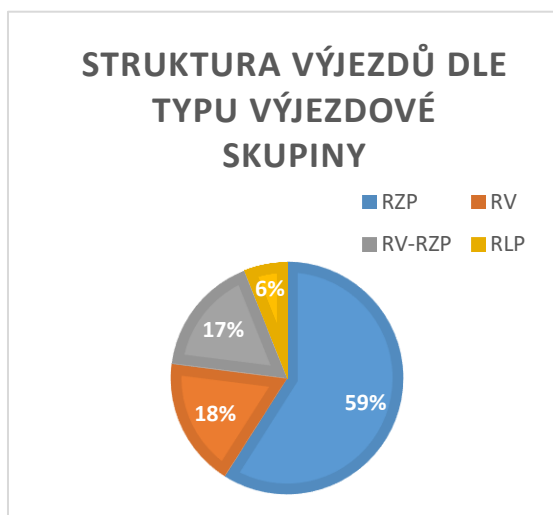
4.2 Záchranná služba v číslech

Na následujícím obrázku lze vidět vývoj počtů realizovaných výjezdů ZZS ZK od roku 2013.



Obrázek 3 – počty výjezdů realizovaných ZZS ZK za vybraná období (vlastní zpracování dle ZZS ZK, 2024)

Na obrázku 4 lze vidět strukturu výjezdů dle výjezdových skupin za rok 2023. Posádka RZP (rychlá zdravotnická pomoc) tvoří dvě osoby NLZP z toho jedna je vždy zdravotnický záchranář. Posádka RV (rendez-vous) lékař a NLZP. A posádka RLP (rychlá lékařská pomoc) je tvořena lékařem a dvěma NLZP, kdy je jednou z těchto osob vždy zdravotnický záchranář.

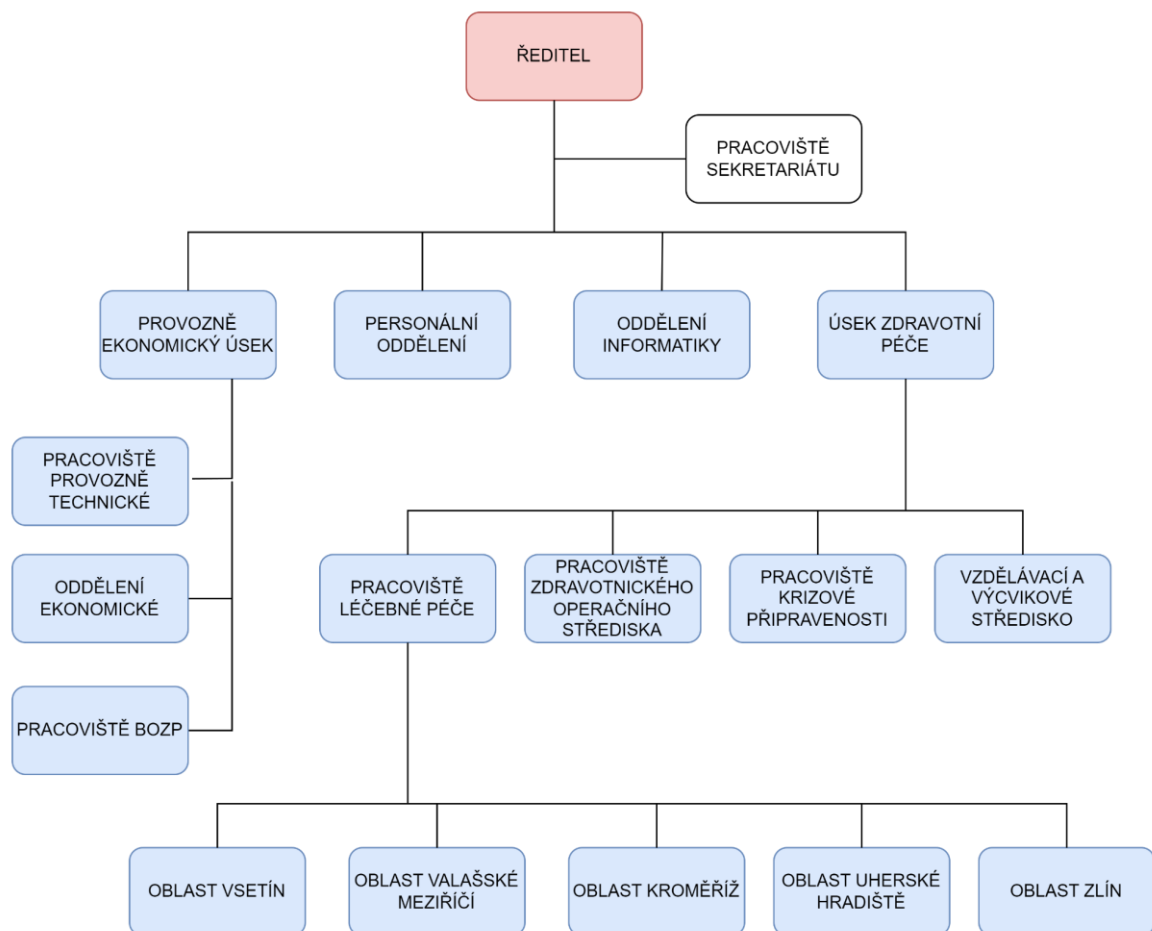


Obrázek 4 – struktura výjezdů dle typu výjezdové skupiny (vlastní zpracování dle ZZS ZK, 2024)

4.3 Organizační struktura ZZS ZK

Zdravotnická záchraná služba Zlínského kraje má funkční organizační strukturu. V čele stojí ředitel, který je do funkce jmenován a odvoláván Radou Zlínského kraje. Za úsek zdravotní péče nese odpovědnost náměstek léčebné péče, který řídí vedoucí lékaře jednotlivých oblastí zlínského kraje. Oblastní lékaři mají odpovědnost za chod dané oblasti. Přímými podřízenými vedoucích lékařů oblastí jsou vrchní sestry a vedoucí řidiči oblastí, kteří se starají v personálních otázkách o nelékařské zdravotnické pracovníky.

Vrchní sestry s vedoucími řidiči nesou dle vnitřní směrnice, která se zabývá adaptačním procesem nelékařských zdravotnických pracovníků, odpovědnost za adaptační proces nového zaměstnance.



Obrázek 5 – organizační struktura ZZS ZK (vlastní zpracování)

4.4 Financování organizace

Činnost ZZS ZK je financována především ze 4 zdrojů, a to:

1. z rozpočtu Zlínského kraje;
2. z veřejného zdravotního pojištění, jedná-li se o hrazené zdravotní služby pojišťovnou;
3. ze státního rozpočtu;
4. z transferů z Evropské unie, darů a příspěvků od jiných subjektů. (ZZS ZK, 2023)

Financování ZZS ZK z rozpočtu Zlínského kraje se řídí specifickou právní úpravou, která je dána zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon stanovuje pravidla pro finanční hospodaření příspěvkových organizací a nakládání s peněžními fondy, jako je investiční fond, rezervní fond, fond odměn a fond sociálně kulturních potřeb. Kromě právních předpisů obecného charakteru existují i specifické právní předpisy, které upravují jednotlivé příspěvkové organizace v závislosti na jejich hlavní činnosti. ZZS ZK je zařazeno mezi zdravotnická zařízení, jejichž právní úprava je zaměřena především na poskytování zdravotní péče a na provoz samotného zdravotnického zařízení (Maderová Voltnerová, 2009). Krajský finanční příspěvek ZZS ZK především využívá na krytí mezd zaměstnanců, odvody, tj. zdravotní a sociální pojištění a odpisy.

Financování z veřejného zdravotního pojištění je založeno na tzv. úhradové vyhlášce. Jedná se o vyhlášku Ministerstva zdravotnictví č. 134/1998, kterou se vydává seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami, ve znění pozdějších předpisů. Tento systém je založen na bodovém ohodnocení jednotlivých výkonů, které byli pacientovi poskytnuty. Příjmy od zdravotních pojišťoven jsou u ZZS ZK nejvíce využívány na nákup spotřebního zdravotnického materiálu, léků, na hrazení spotřebované energie, opravy a údržbu, cestovné zaměstnanců, servis využívaného softwaru atd. (Helísková, 2011).

Financování ze státního rozpočtu, resp. z prostředků Ministerstva zdravotnictví, se uskutečňuje skrze dotace na krizovou připravenost a na řešení mimořádných událostí a krizových situací. Výše úhrady těchto nákladů činí 10 Kč na osobu s trvalým nebo hlášeným pobytem na území příslušného kraje k 31. 12. předchozího kalendářního roku. Tato částka je stanovena nařízením vlády č. 148/2012 Sb., o stanovení výše úhrady nákladů na připravenost poskytovatele zdravotnické záchranné služby na řešení mimořádných událostí a krizových situací ze státního rozpočtu (Financování poskytovatelů ZZS, © online, 2023).

Financování z transferů z Evropské unie, darů a příspěvků od jiných subjektů, kdy je nejvýznamnějším subjektem poskytujícím dotace ZZS ZK Evropská unie prostřednictvím Integrovaného regionálního operačního programu. Tento program je zaměřen na zlepšování kvality života v České republice formou podpory konkurenceschopnosti, infrastruktury, veřejné správy, zdravotnictví, integrovaného záchranného systému atd. (Hudcová, 2016).

Zdravotnická záchranná služba jako příspěvková organizace zřizovaná Zlínským krajem hospodaří dlouhodobě s kladným hospodářským výsledkem. Pro ilustraci jsou uvedeny hospodářské výsledky za období 2019–2022. Tabulka uvádí i výsledky hospodaření z hlavní činnosti, protože ZZS ZK provozuje i činnosti doplňkové. Prostředky získané z doplňkové činnosti jsou využívány na kompenzaci ztrát činnosti hlavní.

Tabulka 1 – výsledek hospodaření za období 2019-2022 (vlastní zpracování dle závěrečných účtů Zlínského kraje za vybraná období)

	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>
<i>Výsledek hospodaření</i>	852 300,15	848 177,80	1 386 551,68	1 813 322,90
<i>Výsledek hospodaření z hlavní činnosti</i>	195 446,43	166 189,97	349 243,40	293 836,53

Uvedené údaje v Kč

4.5 SWOT-analýza ZZS ZK

SWOT-analýza Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje p. o. tvoří zjištění silných a slabých stránek, což jsou oblasti, které může zpravidla organizace sama ovlivnit. Dále je analýza tvořena příležitostmi a hrozbami, což bývají oblasti, které organizace ovlivnit nemůže.

Tabulka 2 – SWOT-analýza ZZS ZK (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • jediný poskytovatel zdravotnické záchranné služby na území kraje; • vysoce kvalifikovaný personál; • špičková přístrojová technika; • spokojenost veřejnosti s poskytovanými službami; • skvělý technický stav užívaných budov. 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek zdravotnického personálu (lékařů, záchranářů i řidičů) • nízká motivace zaměstnanců; • minimální zaměstnanecké benefity; • málo aktualizované a přehledné intranetové stránky pro zaměstnance; • nízká marketingová aktivita zaměřená na nábor nových zaměstnanců.
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • absence letecké záchranné služby; • otevření vzdělávacího programu Zdravotnický záchranář na Univerzitě Tomáše Bati; • legislativní rozšíření kompetencí zdravotnických záchranářů; • nezaměstnanost; • čerpání transferů; • nové technologie. 	<ul style="list-style-type: none"> • zvyšování nákladů na provoz záchranné služby; • stárnoucí zaměstnanci; • stárnoucí obyvatelstvo kraje; • zestátnění záchranné služby; • mimořádné události.

Mezi silné stránky patří absence konkurence v rámci kraje, vysoce kvalifikovaný personál, dobré materiální a technické vybavení, a především spokojenost pacientů s poskytovanými službami. Na převahu spokojenosti pacientů je usuzováno z výrazné převahy děkvných a pozitivně laděných vyjádření oproti stížnostem, které se též evidují. Dobrý technický stav

budov je dán především tím, že většina budov je postavena v posledních letech, kdy zároveň probíhají rekonstrukce s cílem rozšířit využívaný prostor.

Slabé stránky organizace jsou nedostatek zaměstnanců na všech zdravotnických pozicích, nízká motivace stávajících zaměstnanců, tak i nabídka benefitů pro případné nové zájemce o zaměstnání a v neposlední řadě nízká marketingová aktivita zaměřená na nábor nových zaměstnanců.

Za příležitost můžeme pokládat otevření letecké záchranné služby na území kraje, s čímž se počítá v koncepčním dokumentu zlínského kraje Zdravotnictví zlínského kraje 2030. Další příležitostí je otevření studijního programu Zdravotnického záchranáře na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, o kterém se v současné době též jedná. V neposlední řadě může i zvýšená nezaměstnanost uspokojit požadavky záchranné služby po nových zaměstnancích. Stejně, tak i nové technologie, resp. rozvoj telemedicíny mohou znamenat změnu v systému záchranné služby.

S rostoucími cenami, ale i s každoročně rostoucími počty výjezdů, se zcela logicky zvyšují i náklady na provoz záchranné služby ve Zlínském kraji, proto je tento faktor zařazen mezi hrozby. Hrozbou jsou i stárnoucí zaměstnanci, obzvláště v roce 2023 schválené možnosti odchodu do předčasného důchodu pro zaměstnance záchranných služeb. Dokonce i demografické ukazatele obyvatel kraje je stárnoucí, což do budoucna bude zvyšovat potřeby zdravotní péče. Zestátnění záchranné služby by bylo hrozbou z důvodu nejasného legislativního vymezení záchranné služby. Případly by záchranné služby pod Ministerstvo vnitra jako základní složka integrovaného záchranného systému nebo by záchranné služby případly pod Ministerstvo zdravotnictví? Samozřejmě na tuto otázku se dá pohlížet i jako na příležitost.

EFE matice

Smyslem EFE matice je identifikovat faktory, které mají vliv na strategický záměr firmy.

Tabulka 3 – EFE matice silných a slabých stránek (vlastní zpracování)

Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V]×[SV]
SILNÉ STRÁNKY			
Jediný poskytovatel ZZS na území kraje	0,2	2	0,4
Vysoce kvalifikovaný personál	0,09	2	0,18
Špičková přístrojová technika	0,1	3	0,3
Spokojenost se službami	0,08	3	0,24
Technický stav budov	0,04	4	0,16
Σ silných stránek	0,51		1,28
SLABÉ STRÁNKY			
Nedostatek personálu	0,15	4	0,6
Nízká motivace zaměstnanců	0,07	2	0,14
Minimální zaměstnanecké benefity	0,12	3	0,36
Málo aktualizovaný intranet	0,05	1	0,05
Nízké marketingové aktivity pro získání nových zaměstnanců	0,1	3	0,3
Σ slabých stránek	0,49		1,45
Σ celkem	1,00		2,73

Stupeň vlivu na strategická východiska:

4 = nejvyšší; 3 = nadprůměrný; 2 = střední; 1 = nízký

Tabulka 4 – EFE matice příležitostí a hrozeb (vlastní zpracování)

Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V]×[SV]
PŘÍLEŽITOSTI			
Absence letecké záchranné služby	0,15	3	0,45
Zdravotnický záchranář na UTB	0,12	3	0,36
Změna kompetencí záchranářů	0,03	1	0,03
Nezaměstnanost	0,03	1	0,03
Čerpání transferů	0,08	2	0,16
Nové technologie	0,06	1	0,06
Σ silných stránek	0,47		1,09
HROZBY			
Rostoucí náklady na provoz	0,13	3	0,39
Stárnoucí zaměstnanci	0,1	4	0,4
Stárnoucí obyvatelstvo kraje	0,08	2	0,16
Zestátnění záchranné služby	0,2	1	0,2
Mimořádné události	0,02	1	0,02
Σ slabých stránek	0,53		1,17
Σ celkem	1,00		2,26

Stupeň vlivu na strategická východiska:

4 = nejvyšší; 3 = nadprůměrný; 2 = střední; 1 = nízký

Na základě EFE analýzy lze stanovit jako strategicky nejvýznamnější faktor, že Zdravotnická záchranná služba Zlínského kraje je jediný poskytovatel této služby v kraji, resp. v tomto odvětví neexistuje konkurence. Oproti tomu je strategicky nejvýznamnější řešit nedostatek personálu. Nejvýznamnější příležitostí je absence letecké záchranné služby. Strategicky významnou hrozbou je stárnutí zaměstnanců.

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO ADAPTAČNÍHO PROCESU U NELÉKAŘSKÉHO ZDRAVOTNICKÉHO PERSONÁLU ZZS ZK

Další kapitola diplomové práce se zaměřuje na analýzu současného adaptačního procesu u ZZS ZK na pozicích nelékařských zdravotnických pracovníků ve výjezdu, kdy se jedná o zdravotnické záchranáře a řidiče záchranáře.

5.1 Cíl analýzy

Cílem analýzy je zhodnotit současný stav adaptačního procesu u nelékařských zdravotnických pracovníků ve výjezdových skupinách. U ZZS ZK v roce 2023 došlo k významným změnám v rámci řízení adaptačního procesu nelékařských zdravotnických pracovníků. Došlo k vytvoření nové směrnice, která se nazývá Adaptační proces pro nelékařské zdravotnické pracovníky, díky čemuž se organizace snaží sjednotit a zefektivnit adaptační proces v rámci celé organizace. Významnou změnou je jistá centralizace adaptačního procesu, aby vzdělávací aktivity byly vedeny proškolenými lektory vzdělávacího a výcvikového střediska. Doposud byl adaptační proces řízen danou oblastí, která přijala nového zaměstnance. Neexistovalo jednotné školení pro nové zaměstnance v rámci adaptačního procesu. Tím, že byl adaptační proces fragmentován na jednotlivé oblasti, tak vznikaly rozdíly v zapracování nových zaměstnanců. Vedení organizace tento postup pokládalo za problematický, i proto vznikla nová směrnice, která definuje délku adaptačního procesu a zavádí školení, které realizuje vzdělávací a výcvikové středisko (dále také VVS). Další změnou je vytvoření logbooku, což je interní dokument, který definuje výkony, které musí nový zaměstnanec splnit v rámci adaptačního procesu. Z této nové směrnice vyplynulo jednotné závěrečné přezkoušení nových zaměstnanců na vzdělávacím a výcvikovém středisku.

Vzhledem k faktu, že adaptační proces dle nové směrnice ještě neběží ani celý jeden rok, je vhodné analyzovat, zda proces probíhá správným způsobem. Pro naplnění cílů práce byl zvolen kvalitativní výzkum, kdy byly stanoveny tyto dvě výzkumné otázky:

V1: Jaké jsou problémy současného adaptačního procesu nových zaměstnanců?

V2: Jak zefektivnit adaptační proces nových zaměstnanců vybrané společnosti?

5.2 Metody sběru dat

Mezi základní metody sběru dat, které byly v rámci této práce využity, lze řadit vlastní výkon práce u ZZS ZK, neboť autor práce je dlouholetým zaměstnancem organizace, kdy se podílí na vzdělávání nových zaměstnanců a účastní se i závěrečného přezkoušení nových zaměstnanců. Aby ovšem byl poskytnut komplexní pohled na adaptační proces nových zaměstnanců, byly provedeny polostrukturované rozhovory s personalistkou organizace, s vrchními sestrami a vedoucími řidiči. V neposlední řadě byly provedeny polostrukturované rozhovory s novými zaměstnanci, kteří k organizaci nastoupili v průběhu roku 2023, a u nichž byl adaptační proces řízen dle nové směrnice. Nezbytnou součástí metody sběru dat byla i analýza interních dokumentů vztahujících se k adaptačnímu procesu nových zaměstnanců.

Výkon práce u ZZS ZK

Autor práce pracuje u Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje od roku 2017, kdy prošel pozicemi řidiče záchranáře i zdravotnického záchranáře. Obě tyto pozice zastával do roku 2023 na plný úvazek, kdy od roku 2023 vykonává tyto pozice pouze v 0,5 úvazku. V současné době zastává druhý 0,5 úvazek na pozici metodika vzdělávacích akcí a lektora vzdělávacího a výcvikového střediska. Díky těmto praktickým zkušenostem má autor dobrý přehled o fungování společnosti ve vztahu k adaptačnímu procesu nových zaměstnanců.

Tato znalost prostředí byla především využita pro doplnění získaných informací v rámci analýzy adaptačního procesu nových zaměstnanců. Základní výhodou této metody spočívá zejména v chování zaměstnanců vůči autorovi, neboť je všem známý. Tato znalost zpravidla vede k vyšší důvěře a následným otevřeným a pravdivým odpovědím.

Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou organizace

Chod personálního oddělení ZZS ZK zajišťují tři osoby, přičemž za přijímání zaměstnanců nese odpovědnost pouze jedna osoba. S touto odpovědnou personalistkou byl veden polostrukturovaný rozhovor v délce cca 2 hodin. Cílem rozhovoru bylo identifikování činností personálního oddělení spojených s adaptačním procesem nových zaměstnanců. Dalším cílem bylo vymezení problémů současného adaptačního procesu u ZZS ZK z pohledu personálního oddělení včetně definování návrhů, jak adaptační proces nových zaměstnanců zefektivnit. Při vedení rozhovoru byl kladen nejvyšší důraz na zjištění a definování problémů, které se vyskytují v rámci adaptačního procesu nových zaměstnanců z pohledu personálního oddělení.

Rozhovor byl veden v kanceláři personálního oddělení ve Zlíně z důvodu zachování klidné a příjemné atmosféry pro vedení rozhovoru. Rozhovor byl nahrán pouze pro přepis odpovědí, ovšem s podmínkou vymazání těchto dat. Přepis rozhovoru lze nalézt v příloze této práce (viz příloha P II).

Polostrukturované rozhovory s vrchními sestrami a vedoucími řidiči

Každá oblast ZZS ZK má jednu vrchní sestru a jednoho vedoucího řidiče. Vzhledem k faktu, že ZZS ZK se skládá z pěti oblastí, tak se jedná o pět vrchních sester a pět vedoucích řidičů. Rozhovory byly vedeny se všemi těmito vedoucími zaměstnanci, kteří jsou odpovědní za adaptační proces v rámci oblastí, kde působí.

Tabulka 5 – vedoucí osoby účastníci se průzkumu za oblastí (vlastní zpracování)

oblast pozice	Kroměříž	Uherské Hradiště	Vsetín	Zlín	Valašské Meziříčí
vrchní sestra	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
vedoucí řidič	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO

Dílním cílem rozhovorů bylo identifikování činností, které musí tito liniový manažeři realizovat v rámci adaptačního procesu nového zaměstnance. Hlavním cílem ovšem bylo zhodnotit adaptační proces jako celek v souvislosti se vznikem nové směrnice k adaptačnímu procesu, resp. identifikovat problematiska místa v rámci adaptačního procesu z pohledu kvalifikovaných odborníků. Všichni tito vedoucí zaměstnanci mají u organizace dlouhou délku praxe, která v průměru dosahuje 20 let. Na pozicích vedoucích řidičů se jedná ve všech případech o muže, přičemž vrchní sestry jsou zastoupeny 3 muži a dvěma ženami.

Téma rozhovorů bylo se všemi vedoucími zaměstnanci totožné. V první části šlo o definování činností, které jsou spojeny s nástupem nového zaměstnance z pohledu vedoucích pracovníků včetně popisu průběhu samotného adaptačního procesu. Druhá část rozhovoru se zaměřila na ověření znalostí a odpovědností stanovených novou směrnicí, která definuje adaptační proces nelékařských zdravotnických pracovníků. Třetí oblast rozhovoru byla zaměřena na systém výběru mentora pro nového zaměstnance, neboť mentor provází nového zaměstnance adaptačním procesem. Čtvrtá oblast rozhovoru se věnovala hodnocení nového zaměstnance. Směrnice ukládá povinnost 1x za měsíc provést hodnotící pohovor mentorem včetně provedení hodnotícího pohovoru s vedoucím zaměstnancem. Pátá oblast

rozhovoru se věnovala zhodnocení problematických oblastí adaptačního procesu. A poslední šestá oblast se snažila zjistit pohled vedoucích pracovníků, jak adaptační proces zefektivnit z pohledu středního managementu. Seznam otázek použitý k rozhovorům je součástí práce (viz příloha P III).

Rozhovory s liniovým managementem byly vedeny v kanceláři příslušných výjezdových základen, tj. v Kroměříži, v Uherském Hradišti, ve Zlíně, ve Vsetíně a ve Valašském Meziříčí. Tento postup byl proveden z důvodu zachování příjemného a známého prostředí, kdy každý rozhovor v průměru trval 2 hodiny. Vedoucí pracovníci si na rozhovory udělali dostatek času, díky čemuž bylo možné projít celý adaptační proces z jejich pohledu. Rozhovory byly přepisovány s tím, že vždy po rozhovoru byly autorem práce vydefinovány nejpodstatnější odpovědi zpět k vedoucím pracovníkům z důvodu kontroly, aby nedošlo k dezinterpretaci odpovědí vedoucích pracovníků.

Polostrukturované rozhovory se zaměstnanci, kteří k organizaci nastoupili v posledním roce

V rámci průzkumu byly dále vedeny rozhovory se zaměstnanci, kteří absolvovali adaptační proces dle nových pravidel v roce 2023, kdy se za dané období jednalo o 16 zaměstnanců. Z průzkumu byly ovšem autorem práce vyloučeni zaměstnanci, kteří absolvovali adaptační proces v rámci rozšíření pozice. Rozšířením pozice je myšlen stav, kdy si řidič záchranář rozšířil vzdělání o studium zdravotnického záchranáře a byla mu po tomto studiu rozšířena smlouva na pozici záchranáře. Stejně tak byly případy, kdy záchranáři požádali o rozšíření smlouvy o řízení. Záchranáři pro toto rozšíření smlouvy nemuseli absolvovat dodatečné školení, protože kompetence řídit vozidlo záchranné služby je pro záchranáře dána legislativně. ZZS ZK dává záchranářům pracovní smlouvy pouze na pozici záchranáře, kdy je řízení z této smlouvy vyjmuto, proto musí záchranář v případě zájmu o řízení požádat o toto rozšíření. Dále byly vyloučeni 2 zaměstnanci, kteří se vraceli po více než dvouleté absenci ze zaměstnání. Všichni tito zaměstnanci měli individuální adaptační plán. Z celkového počtu splňovalo kritérium nového zaměstnance, který absolvuje celý adaptační plán dle nové směrnice 8 zaměstnanců, kdy se 3 rozhovory nepodařilo realizovat v průběhu měsíců ledna a února. Celkově tedy bylo vedeno 5 rozhovorů v průměrné délce trvání 30 minut na rozhovor se zaměstnancem. Cílem těchto rozhovorů byla komparace s rozhovory, které byly vedeny s vedoucími zaměstnanci. Dílčím cílem bylo zjištění pohledu nových zaměstnanců na realizovanou výuku vzdělávacím a výcvikovým střediskem.

Rozhovory byly vedeny se čtyřmi muži a jednou ženou. Jednalo se o 3 zdravotnické záchranáře a dva řidiče záchranáře, kteří absolvovali adaptační proces dle nové vnitropodnikové směrnice. Žádný z těchto zaměstnanců neměl praxi z jiné záchranné služby. Pouze zdravotničtí záchranáři měli praxi z nemocničního prostředí, protože tuto povinnost stanovuje legislativa.

Tabulka 6 – nelékařští zdravotničtí pracovníci účastníci se průzkumu za oblasti
(vlastní zpracování)

	Pohlaví	Pozice	Oblast	Praxe u jiné záchranné služby
Respondent 1	Muž	Zdravotnický záchranář	Uherské Hradiště	NE
Respondent 2	Muž	Řidič záchranář	Kroměříž	NE
Respondent 3	Žena	Zdravotnický záchranář	Zlín	NE
Respondent 4	Muž	Řidič záchranář	Zlín	NE
Respondent 5	Muž	Řidič záchranář	Zlín	NE

Tyto rozhovory byly vedeny osobně ve vzdělávacím a výcvikovém středisku ve Zlíně. Nejvíce rozhovorů bylo vedeno se zaměstnanci z oblasti Zlín (celkem 3), kde nastoupilo v roce 2023 nejvíce nových zaměstnanců. Důvodem je rozšíření provozu záchranné služby zlínské oblasti. Oproti tomu oblast Vsetín a Valašské Meziříčí v roce 2023 nepřijala žádného nového zaměstnance, proto zde nebyly vedeny rozhovory s novými zaměstnanci. V rámci práce není uvedeno, kde daný zaměstnanec adaptační proces absolvoval, protože z rozhovorů nevznikl rozpor v rámci vedení adaptačního procesu dle zkoumaných oblastí.

Téma rozhovorů bylo se všemi novými zaměstnanci totožné. V první části rozhovoru byla definována organizace samotného nástupu včetně organizace adaptačního procesu. Druhá část rozhovoru se zabývala zhodnocením mentora a spolupráce s ním z pohledu nového zaměstnance. Třetí oblast rozhovoru byla zaměřena na pohled nového zaměstnance, jak adaptační proces zefektivnit. Čtvrtá oblast rozhovoru se věnovala průběhu hodnocení nového zaměstnance mentorem případně přímým nadřízeným. A poslední pátá oblast se snažila zjistit pohled nových zaměstnanců na školení a závěrečné přezkoušení ve

vzdělávacím a výcvikovém středisku. Seznam otázek použitý k rozhovorům je součástí práce (viz příloha P IV).

Analýza vnitropodnikových směrnic

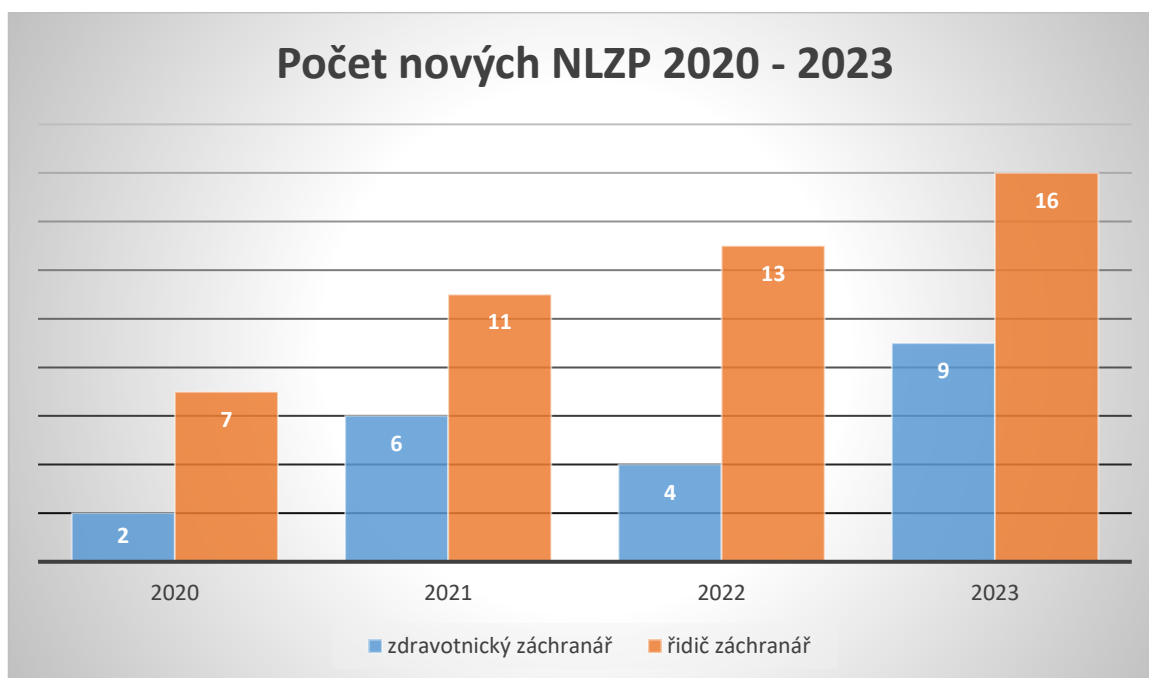
Poslední metodou sběru dat byla analýza vnitropodnikových směrnic vztahujících se k adaptačnímu procesu. Základní směrnicí je směrnice Adaptační proces pro nelékařské zdravotnické pracovníky. Dále byly využity informace obsažené v interních směrnicích vztahujících se k adaptačnímu procesu nového zaměstnance, jako je pracovní řád, organizační řád, etický kodex a byly využity informace z výročních zpráv organizace za minulá období.

5.3 Analýza současného adaptačního procesu

Následující kapitola je věnována analytickým zjištěním, která se týkají současného adaptačního procesu u nelékařských zdravotnických pracovníků u ZZS ZK.

5.3.1 Nástupy nových nelékařských zdravotnických pracovníků

Za poslední 4 roky přijala organizace celkem 68 nelékařských zdravotnických pracovníků. Z tohoto počtu se jednalo o 21 zdravotnických záchranářů a 47 řidičů záchranářů.



Obrázek 6 – počet přijatých NLZP v letech 2020-2023 (vlastní zpracování dle údajů personálního oddělení ZZS ZK)

K těmto údajům je nezbytné doplnit, že se nejedná o nástupy pouze nových zaměstnanců na celé úvazky, ale i úvazky zkrácené, případně zaměstnance, kteří působí u organizace na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti. Graf ukazuje na rostoucí trend nabírání nových zaměstnanců, což je především způsobováno rozšiřováním provozu záchranné služby.

5.3.2 Odchody nelékařských zdravotnických pracovníků v rámci prvního roku od nástupu

Odchody nových pracovníků v průběhu prvního roku od podpisu pracovní smlouvy nejsou u zdravotnických organizací časté. Zde je zajímavé uvést průzkum Ministerstva zdravotnictví z roku 2021, který se zabýval motivací nelékařských zdravotnických pracovníků pro výkon daného povolání. Ministerstvo rozeslalo dotazník zdravotnickým zařízením, kdy jej následně vyplnilo 9507 nelékařských zdravotnických pracovníků, kdy největší skupinou, která dotazník vyplnila, byly všeobecné sestry u lůžka. Zde je předpoklad, že výsledky u zaměstnanců záchranných služeb korespondují s výsledky nelékařských zdravotnických pracovníků ve zdravotnických zařízeních. Z dotazníku vyplynulo, že hlavní motivací pro práci ve zdravotnictví je možnost pomáhat druhým. Na druhém místě skončila možnost dobrého kolektivu na pracovišti, třetí byla možnost vzdělávání a až na čtvrtém místě se umístila finanční motivace (KÖPPL, 2021).

Pracovní poměr v prvním roce od nástupu k ZZS ZK v posledních 4 letech ukončili 4 zaměstnanci. Jednalo se vždy o řidiče záchranáře, kdy to byly dvě osoby v oblasti Zlín, jedna osoba v oblasti Kroměříž a jedna osoba v oblasti Uherské Hradiště. Ve všech případech byl těmto zaměstnancům pracovní poměr ukončen ze strany zaměstnavatele ve zkušební lhůtě.

5.3.3 Činnosti při přijetí nového zaměstnance včetně adaptačního procesu

ZZS ZK ponechává výběr zaměstnanců v režii jednotlivých oblastí. Vznese-li daná oblast požadavek na vyhlášení výběrového řízení na obsazení volné pozice, tak je oslovena personalistkou tisková mluvčí, aby zveřejnila tuto informaci na webových stránkách a na facebookových stránkách. Výběrové řízení vždy probíhá na oblasti, která výběrové řízení vyhlásila. O přijetí či nepřijetí nového zaměstnance si rozhodují vedoucí pracovníci dané oblasti, ostatně personální oddělení se výběrových řízení ani neúčastní. K výběrovému řízení ovšem personální oddělení požaduje strukturovaný životopis včetně doloženého nejvyššího vzdělání, protože personální oddělení tyto dokumenty ověřuje.

Poté co dojde k výběru nového zaměstnance, je nezbytné zajistit úkony, aby nový zaměstnanec mohl nastoupit ke sjednanému datu. Dochází k udržování kontaktu se zaměstnancem před nástupem do organizace. Dobu před nástupem, též označovanou jako preboarding, ZZS ZK využívá k zajištění administrativních náležitostí spojených s nástupem. V tento okamžik ještě stále zájemce musí vyplnit Žádost o přijetí do pracovního poměru, Osobní dotazník a musí dodat Výpis z rejstříku trestů. Dále musí absolvovat vstupní lékařskou prohlídku a řidiči záchranáři musí splnit dopravně psychologické vyšetření. Nesplnění dopravně psychologického vyšetření či lékařské prohlídky je vylučujícím faktorem ze vzniku pracovního poměru. Všechny aktivity vykonané v preboardingové fázi umožňují, aby zaměstnanec byl již první den nástupu připraven na samotný adaptační proces. Posledním úkonem nového zaměstnance v preboardingové fázi je informování přímého nadřízeného o požadované velikosti oblečení, aby v první den nástupu bylo vše připraveno. Tyto informace předává vrchní sestra/vedoucí řidič referentovi oblasti, který zajistí osobní ochranné pracovní prostředky (dále jen OOPP), aby byly připraveny na první den nástupu nového zaměstnance.

Po splnění všech administrativních úkonů nezbytných v preboardingové fázi dochází k samotnému nástupu nového zaměstnance. V den nástupu podepisuje nový zaměstnanec všechny připravené dokumenty vytvořené personálním oddělením a je zahájen jeho adaptační proces. Program prvního dne je společný pro všechny nové zaměstnance ze všech oblastí. Nový zaměstnanec se musí dostavit na personální oddělení, které sídlí v budově ředitelství ve Zlíně. Nový pracovník je tedy poslán do Zlína, kde dochází k podpisu pracovní smlouvy a všech náležitých dokumentů připravených personálním oddělením. Dále je zaměstnanci vydán čip pro vstup na výjezdové základny, kde bude nový zaměstnanec působit. Dochází i k předání přístupových hesel na intranet, aby se nový zaměstnanec mohl seznámit s interními dokumenty. Toto zařizuje oddělení informatiky. Následně dochází k obecnému proškolení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany (dále také BOZP a PO). Novému zaměstnanci je vydán logbook, což je dokument zpracovaný vzdělávacím a výcvikovým střediskem, kam nový zaměstnanec zapisuje splněné výkony, které musí absolvovat k ukončení adaptačního procesu. Kdo vydává logbook není v rámci interní směrnice stanoveno. Zpravidla tak činí vzdělávací středisko ve Zlíně za předpokladu, že je informováno vrchní sestrou/vedoucím řidičem, ať tak učiní.

Následující pracovní dny jsou zaměstnanci předány informace týkající se konkrétní oblasti, kde bude působit. Tyto informace předávají vždy vedoucí zaměstnanci, tedy vrchní sestry či

vedoucí řidiči. Jedná se o seznámení s interními předpisy, o seznámení s náplní práce, o seznámení se vstupy na pracoviště a evidenci docházky. Dále dochází k seznámení se se způsobem stravování, seznámení s BOZP a PO na konkrétním pracovišti a seznámení s organizační strukturou dané oblasti. Dochází k seznámení s místem výkonu povolání (šatny, sprchy, WC, kuřárny, kanceláře klíčových zaměstnanců). V neposlední řadě jsou předány kontakty na vedoucí pracovníky, jsou sděleny pracovní povinnosti a odpovědnosti, a dochází k vysvětlení denní pracovní doby, pracovního režimu a přesčasové práce. Nový zaměstnanec je seznámen s vedením dokumentace, s možnostmi vzdělávání a je mu přidělen mentor, který jej bude provázet během adaptačního procesu. Nedílnou součástí tohoto období je uvedení nového zaměstnance do kolektivu, což zpravidla realizují vedoucí zaměstnanci.

V tomto období dochází zaměstnanec v režimu pondělí až pátek na osmihodinové směny. V tomto čase se nový zaměstnanec potká s většinou kolegů dané oblasti. Dochází zde k neformálnímu adaptačnímu procesu. Jak uvádí Kociánová (2012), neformální adaptace je pro nové zaměstnance mnohdy významnější a efektivnější než adaptace formální. S tím souhlasí i Šikýř (2014), který dodává, že se jedná o spontánní průběh pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků. Zde jsou u ZZS ZK rozdíly v rámci oblastí. Rozdíly jsou dány délkou tohoto období, které se pohybuje od 14 dnů po jeden měsíc. Ani samotné oblasti nemají jednotný přístup při adaptaci řidiče záchranáře nebo zdravotnického záchranáře, kdy řidiči zpravidla mají delší období v režimu osmihodinových směn.

V prvním měsíci absolvuje nový zaměstnanec i vstupní školení ve vzdělávacím a výcvikovém středisku ve Zlíně v délce trvání 3 dnů. Dále je jeden den věnován stáži na zdravotnickém operačním středisku. Řidiči záchranáři absolvují navíc další dva dny v Otrokovicích, kde probíhá zaškolení zaměřené na rozvoj řidičských dovedností.

Od druhého měsíce každý nový zaměstnanec dochází na dvanáctihodinové směny, které zpravidla absolvuje se svým mentorem. Toto je určeno rozpisem směn, který tvoří vrchní sestra, pro záchranáře, resp. vedoucí řidič pro řidiče.

Povinnosti vedoucích zaměstnanců při adaptačním procesu jsou definovány v pracovním řádu a v nové směrnici vztahující se k adaptačnímu procesu, což je ovšem i z pohledu vedoucích pracovníků mnohdy nepřehledné. Pravdou je, že vedoucí pracovníci vědí, jaké činnosti mají vykonávat při příjmu a následné adaptaci nového zaměstnance, ovšem i zde byly v rámci rozhovorů shledány drobné rozpory v odpovědích. Všichni se shodují, že

v případě jakékoliv nejasnosti si vše ujasní s personálním oddělením, aby nezbytné administrativní úkony vždy proběhly tak, jak stanovují interní směrnice.

Noví zaměstnanci, kteří v preboardingovém období musí vykonat činnosti, bez kterých nelze podepsat pracovní smlouvu, ovšem nemají žádný manuál, který by jim toto období jakkoli ulehčil, resp. ozřejmil. Musí se spolehnout na ústní předání informací od vedoucích pracovníků. Z těchto důvodů byl vytvořen autorem práce EPC diagram neboli Event-driven Process Chain diagram, což je diagram procesu řízeného událostmi. Tento diagram je součástí přílohy této práce (viz příloha P V).

Nikdo z nových zaměstnanců přímo neuvedl, že by uvítal nějaký další dokument, který by mu měl zefektivnit adaptační proces, ovšem u 13. otázky se ve 4 odpovědích vyskytla odpověď, že adaptační proces neprobíhal, jak by si nový zaměstnanec představoval. V odpovědích se vyskytly zmínky o desorganizaci, zmatcích apod. V této souvislosti kupříkladu tři noví zaměstnanci nedostali při nástupu k organizaci logbook, bez kterého není možné ukončit adaptační proces. Tito zaměstnanci jej dostali až na školení ve vzdělávacím a výcvikovém středisku, což se ve třech případech uskutečnilo až ve druhém měsíci adaptačního procesu. Řešení tohoto problému by přineslo dobré zpracování adaptačního plánu, který by byl při nástupu předán novému zaměstnanci. Dvořáková (2012) zmiňuje, že adaptační plán představuje soubor všech opatření upravujících adaptaci nových zaměstnanců, jejichž účelem je urychlení a usnadnění začlenění nových zaměstnanců. Plán definuje hodnoty a normy organizace s cílem vytvořit identifikaci zaměstnance s organizací a podnítit jeho angažovanost. Doporučení pro realizaci adaptačního procesu ve věstníku Ministerstva zdravotnictví z roku 2009 uvádí, že vedoucí zaměstnanec po nástupu nelékařského zdravotnického pracovníka sestaví Plán zpracování adaptačního procesu. Dále seznámí nového zaměstnance s průběhem a organizací samotného adaptačního procesu. Plán zpracování adaptačního procesu má mít dle věstníku tyto náležitosti (ČESKO, 2009):

- identifikační údaje o zdravotnickém zařízení;
- název dokumentu;
- jméno a příjmení nadřízeného odpovědného za adaptační proces
- jméno a příjmení školitele;
- seznámení s interními dokumenty a směrnici;

- seznam odborných znalostí, které musí nový zaměstnanec v průběhu adaptačního procesu zvládnout;
- hodnotící kritéria;
- závěrečné hodnocení včetně doporučení pro další rozvoj a vzdělávání.

Noví zaměstnanci se shodují v tom, jakou dostali dokumentaci případně informace. Informace jsou předávány ústně, případně je nový zaměstnanec odkázán na intranet, kde nalezne potřebné informace. Zde je nutné podotknout studii Johna Hollona z roku 2018, kdy adaptační proces nemá být pouhým základním zaškolením nebo obeznámením s firemními pravidly. Je nezbytné nového zaměstnance „nalodit“ emočně, kdy odkázání na studování interních pravidel dle intranetu je nevhodné.

5.3.4 Ověření znalostí a odpovědností stanovených novou směrnicí vztahující se k adaptačnímu procesu

Všichni vedoucí pracovníci včetně personalistky organizace jsou srozuměni s novou směrnicí zabývající se adaptačním procesem nelékařských zdravotnických pracovníků. U všech vedoucích pracovníků je zjevné přijetí odpovědnosti za adaptační proces nového zaměstnance, kdy se vrchní sestry dvou oblastí vyjádřily, že by preferovali vedení celého adaptačního procesu v dané oblasti. Tito vedoucí pracovníci preferují individualizovaný přístup ke každému novému zaměstnanci a nesouhlasí s centralizací vedení adaptačního procesu. Centralizací bylo především myšleno vstupní školení ve vzdělávacím a výcvikovém středisku, školení řidičů v Otrokovicích a přezkoušení nového zaměstnance, což jsou aktivity vyplývající z nové směrnice, a které jsou pro všechny zaměstnance identické.

Pohled nových zaměstnanců na školení byl ve všech případech pozitivní, kdy uvedli, že školení bylo přínosné. I zde se ovšem vyskytla výtky k organizaci tohoto povinného vstupního školení, a to, že nový zaměstnanec nevěděl, co jej bude čekat. Stejná odpověď byla zjištěna při dotazu na závěrečné přezkoušení. Zaměstnanci neměli představu, z čeho se bude závěrečné přezkoušení skládat, kdy by jednoznačně uvítali nějaké bližší informace. V průběhu realizace rozhovorů neměla organizace vytvořený žádný dokument, který by novému zaměstnanci ozřejmil náplň školení ve vzdělávacím a výcvikovém středisku. Neexistoval ani dokument, který by novému zaměstnanci definoval způsob ukončení adaptačního procesu. Proto bylo na základě průzkumu vytvořena autorem práce tabulka

činností ve vzdělávacím a výcvikovém středisku v rámci adaptačního procesu, která našla uplatnění u ZZS ZK (viz Příloha VI).

5.3.5 Problematika mentora

Mentorem je zdravotnický pracovník (řidič záchranář, či zdravotnický záchranář), který provází nového zaměstnance v adaptačním procesu. Dle interní směrnice je mentor orientován v aktuálních postupech urgentní medicíny a přednemocniční neodkladné péče (dále také PNP). Má profesionální vystupování a je znalý v problematice poskytování PNP v rámci Zlínského kraje. Směrnice stanovuje minimální požadavky na kvalifikaci mentora praxí, která musí být v délce nejméně 3 let a dotyčný se musí orientovat v problematice adaptačního procesu.

Vedoucí pracovníci na otázky vztahující se k problematice mentora uvádí, že mentor musí mít správné osobnostní vlastnosti. Musí mít chuť předávat informace a musí mít dostatečnou praxi. Vrchní sestra oblasti Kroměříž k tomuto uvádí: *„mentory jsme vybrali tak, že jsme oslovili zaměstnance, kteří mají zájem, a ti co se přihlásili, tak z těch jsme vybrali. Při přidělení mentora se snažíme vzít v potaz i povahu nového zaměstnance, jak na nás působí a tomu tento výběr přizpůsobujeme, aby si nový zaměstnanec s mentorem co nejlépe rozuměli.“*

5.3.6 Hodnocení nového zaměstnance

Zdravotnická záchranná služba nemá jednotný hodnotící formulář nového zaměstnance. V rámci směrnice je hodnocení řešeno tak, že mentor má průběžně 1x měsíčně hodnotit nového zaměstnance a tyto informace předávat vedoucím pracovníkům. K tomuto nemá organizace nejenom vytvořený hodnotící formulář, ale ani hodnotící kritéria. Z těchto důvodů průběžné hodnocení mentorem probíhá slovně volným popisem.

Všichni vedoucí pracovníci nového zaměstnance průběžně též hodnotí. Činí tak podle jeho znalostí, na které se nahodile v průběhu adaptačního procesu poptají. Dalo by se hovořit o průběžném přezkušování, které nemá stanovená kritéria, resp. každý vedoucí pracovník má vlastní hodnotící kritéria, kterými se řídí. Jedná se o kritéria, o kterých se vedoucí pracovníci domnívají, že tyto vědomosti by nový zaměstnanec měl mít. Jedna oblast v rámci ZZS ZK se k hodnocení postavila tak, že mají vlastní hodnotící formulář s kritérii, které jsou novému zaměstnanci známé a které se průběžně hodnotí. Koubek (2015) rozlišuje hodnocení zaměstnanců na formální nebo neformální. Formální je systematické, kdy má stanovený pravidelný interval, oproti neformálnímu, které je průběžné.

Hodnocení nového zaměstnance je formálně a písemně provedeno na konci adaptačního procesu při závěrečném přezkoušení ve vzdělávacím a výcvikovém středisku vedoucí oddělení vzdělávání. Toto hodnocení obsahuje tři kategorie výsledku závěrečného přezkoušení. Nový zaměstnanec buď prospěl, prospěl s výhradou, nebo neprospěl. Při hodnocení prospěl s výhradou sepíše vedoucí vzdělávání pro vedoucí pracovníky, jaké výhrady k novému zaměstnanci v průběhu přezkoušení vznikly (viz příloha P VI). Opět se jedná o hodnocení volným popisem. K hodnocení volným popisem Šikýř (2016) udává, že se zpravidla používá u manažerů a specialistů, kdy jde o popis pracovního výkonu hodnoceného podle kritérií pracovního výkonu. Pauknerová (2012) k hodnocení dodává, že vedoucí zaměstnanci hodnocením výrazně ovlivňují motivaci zaměstnanců, kterou lze nasměrovat k lepšímu pracovnímu výkonu.

Pohled nových zaměstnanců na hodnocení je takový, že je adaptačním procesem provádí mentor, který jim předává zpětnou vazbu, resp. dává jim doporučení, na čem zapracovat. Nikdo z nových zaměstnanců nevedl, že dostal příležitost hodnotit adaptační proces z jeho pohledu. Dvořáková (2012) uvádí, že každé závěrečné hodnocení adaptačního procesu je nezbytné doplnit názorem nového zaměstnance, jak vnímal samotný proces ze svého pohledu.

Při rozhovorech se noví zaměstnanci shodují, že by byla výhoda znát hodnotící kritéria. Tři noví zaměstnanci byli v rámci rozhovoru překvapeni, že je mentor průběžně hodnotí a tyto informace předává jejich nadřízenému.

5.3.7 Náklady adaptačního procesu

Skupina nelékařských zdravotnických pracovníků je největším portfoliem zaměstnanců, kdy ze 459 přepočtených celkových zaměstnanců tvoří NLZP na konci roku 2023 přesně 322 zaměstnanců. 146 zdravotnických záchranářů a 176 řidičů záchranářů.

Náklady na nového zaměstnance se odvíjí od vzdělání nového zaměstnance, resp. od pozice kterou bude nový zaměstnanec vykonávat a od délky praxe. Největší položkou v nákladech adaptačního procesu nového zaměstnance hraje plat tohoto zaměstnance. U ZZS ZK jsou zaměstnanci placeni tabulkově dle nařízení vlády 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Tabulkový plat pro ilustraci u řidičů záchranářů je bez předchozí praxe 24 360,- Kč. U zdravotnických záchranářů je zde uvedená cifra brána s jednoroční praxí, protože dle platné legislativy je pro výkon zaměstnání u záchranné služby nezbytná roční praxe v úvazku 1,0 ve zdravotnickém zařízení. Zdravotničtí

záchranáři mají tabulkově s roční praxí 31 740,- Kč. K tomuto platu musí zaměstnavatel přičíst náklady na zdravotní a sociální pojištění, tudíž byly měsíční náklady na řidiče záchranáře 32 594,- Kč a na zdravotnického záchranáře 42 468,- Kč. Údaje jsou uvedeny za rok 2023. Další nezbytné náklady připadají na osobní ochranné prostředky, na zajištění přístupu do budov záchranné služby přes čip, na práci personálního oddělení včetně práce vzdělávacího a výcvikového střediska. Tyto náklady má organizace stanoveny na 40 000,- Kč na nově nastoupivšího zaměstnance. Poslední nákladovou položkou je zdravotní prohlídka u lékaře, jestli je nový zaměstnanec zdravotně způsobilý. Hodnota této prohlídky je stanovena na 2 000,- Kč. Řidiči záchranáři musí k této částce přičíst i náklady na dopravně psychologické vyšetření, jehož cena se pohybuje na 1 500 Kč. Mentoři u ZZS ZK nejsou za adaptační proces nijak bonifikováni, proto nejsou náklady na jejich činnost zohledněny. Stejně tak nejsou zohledněny náklady na stáž na zdravotnickém operačním středisku, protože zde nový zaměstnanec dochází sám a dispečerky se mu věnují dle časových možností jejich práce. Dispečerky za tuto činnost nejsou nijak bonifikovány.

Nelékařští zdravotničtí pracovníci mají stanovený adaptační proces vnitřní směrnici v délce tří měsíců. Z tohoto důvodu jsou vypočítány celkové náklady na tříměsíční adaptační proces. Adaptační proces ovšem může být i kratší, pokud nový uchazeč má předchozí praxi u jiné záchranné služby. Může nastat i opačný případ, kdy bude adaptační proces prodloužen dle rozhodnutí vedoucího zaměstnance.

Tabulka 7 – náklady na nového zaměstnance v adaptačním procesu v rámci prvních tří měsíců (vlastní zpracování)

	Řidič záchranář	Zdravotnický záchranář
Plat	32 594 x 3 = 97 782	42 468 x 3 = 127 404
Pevně stanovené náklady na nového zaměstnance (OOPP, čip, VVS, činnost personálního oddělení)	40 000	40 000
Vstupní lékařská prohlídka	2 000	2 000
Dopravně psychologické vyšetření	1 500	0
celkem	141 282	169 404

5.3.8 Problematické oblasti adaptačního procesu

Všechny osoby účastníci se rozhovorů k adaptačnímu procesu dostaly volný prostor k vyjádření vlastního názoru na to, jaké vidí problémy v organizaci adaptačního procesu u ZZS ZK.

Vedoucí zaměstnanci 4 oblastí zmínili jako problematické místo v rámci adaptačního procesu práci s logbookem, který vznikl v roce 2023. Jedná o novou dokumentaci, ke které neproběhlo žádné školení, a k tomuto dokumentu neexistuje žádný popis, jak ji vést. Tento problém by jednoznačně vyřešilo proškolení zaměstnanců, kteří se podílejí na adaptačním procesu nového zaměstnance. Další možností by byl vznik manuálu, jak s logbookem pracovat.

Na základě průzkumu, kde vedoucí zaměstnanci uvedli, že k logbookům neproběhlo žádné školení, proběhlo v průběhu provozních schůzí ústní seznámení stávajících zaměstnanců s tímto dokumentem. Na základě tohoto seznámení a zápisu z provozních porad by všichni zaměstnanci měli být poučeni o práci s touto dokumentací. Největší nejasnosti panovaly v tom, kdo může novému zaměstnanci podepsat požadovaný výkon, a kdo má nový logbook povinnost vydat. Ukázkou z logbooku lze nalézt v přílohách této práce (viz příloha P VII). Logbook v současné podobě není dle autora vhodný pro adaptaci nového zaměstnance, je spíše vhodný pro studenta zdravotnického oboru. Důvod autor spatřuje v myšlence, že organizace po novém zaměstnanci vyžaduje splnění výkonů jako například natočení EKG, zajištění žilního vstupu apod. Tyto činnosti ovšem nový zaměstnanec musel splnit při studiu, kde by bez splnění těchto výkonů nemohl zakončit své vzdělávání. Zdravotničtí záchranáři navíc musejí absolvovat roční praxi v nemocničním prostředí, tudíž mít na ně požadavek na zajištění žilního vstupu v počtu 10x je dle autora obsoletní. Stejně tak požadovat po řidiči záchranáři asistenci při natáčení a hodnocení 12svodového EKG je nesmyslný požadavek už jen z principu, že řidič k hodnocení EKG nemá vzdělání a ani kompetence. Logbookem organizace udělala jistě krok vpřed, neboť před jeho vznikem neexistoval u organizace žádný takový dokument, který by evidoval adaptační proces nového zaměstnance. Zde autor postrádá body na seznámení s pracovištěm, body na seznámení s technikou používanou záchrannou službou a uvedení časového harmonogramu adaptačního procesu, protože je rozdíl, jestli k organizaci nastupuje zkušený záchranář s mnohaletou praxí anebo záchranář, který od ukončení studia nesešel v sanitním vozidle. Tyto informace včetně hodnotících kritérií by novému zaměstnanci měli být jednoznačně představeny.

Dále vedoucí zaměstnanci tří oblastí zmínili jako problematické místo podmínky stanovené interní směrnici, kde je uvedeno, že nový zaměstnanec musí se svým mentorem absolvovat minimálně 50 % směn. Toto v některých případech působí vedoucím pracovníkům obtíž při tvorbě rozpisu směn. V rámci prvního měsíce se totiž mentor s novým zaměstnancem setkává víceméně nahodile, protože v prvním měsíci většina nováčků pracuje v osmihodinovém režimu. Kdežto všechny výjezdové skupiny pracují ve dvanáctihodinovém rytmu. A dále musí nový zaměstnanec absolvovat vstupní školení ve Zlíně, což u záchranářů jsou 3 dny a u řidičů se jedná o 5 dnů, kdy jsou mimo svoji domovskou oblast. K tomuto noví zaměstnanci uvedli, že s mentorem strávili vždy předepsaný počet směn a nikdy ne méně.

S počtem směn bylo zmiňována i kritika na neúměrně vysoký počet směn, které musí nový zaměstnanec v rámci adaptačního procesu absolvovat, aniž by bylo přihlíženo k jeho osobnostním vlastnostem, k jeho praxi a zkušenostem. Tento počet je interní směrnici stanoven na 36 směn. Výjimku mají zaměstnanci s předchozí praxí na jiné záchranné službě, kteří mohou absolvovat pouhých 15 směn. Metodický pokyn Ministerstva zdravotnictví z roku 2009 k realizaci a ukončení adaptačního procesu pro nelékařské zdravotnické pracovníky udává, že délka adaptačního procesu je doporučena pro absolventy v délce 3-12 měsíců po nástupu. Jedná-li se o zaměstnance, který přerušil výkon povolání na dobu delší dvou let nebo přechází-li zaměstnanec na jiné pracoviště zdravotnického zařízení, kde se charakter práce výrazně liší, je obvyklé období adaptačního procesu v rozmezí 2-6 měsíců. Doporučená délka adaptačního procesu je vždy závislá na znalostech, dovednostech a schopnostech konkrétního zaměstnance, tedy je individuální.

Na základě dat z průzkumu k této diplomové práci došlo ke změně ve směrnici k adaptačnímu procesu nových zaměstnanců na nelékařských pozicích, kdy byla implementována možnost individuálního adaptačního procesu na základě rozhodnutí vedoucího pracovníka. Za tento individualizovaný přístup bude nést odpovědnost vedoucí pracovník.

Noví zaměstnanci spatřovali jako problematické přednástupní období, kdy ústní předávání informací bylo mnohdy chaotické. Samotný adaptační proces sice chválili, ale uváděli, že celý adaptační proces byl náročný. Noví zaměstnanci uvedli, že jim v několika případech nebyl předán logbook. Jiný nováček uvedl, že neměl splněnou stáž na zdravotnickém operačním středisku, což musel řešit na konci adaptačního procesu. Autor práce se opakovaně setkal se situací, kdy nový zaměstnanec neabsolvoval vstupní školení ve

vzdělávacím a výcvikovém středisku v průběhu prvního měsíce nástupu, ale až v měsíci následujícím či dokonce v měsíci třetím. Koncepce tohoto školení ovšem stojí na tom, že je realizováno v úvodním měsíci nástupu, aby nový zaměstnanec, který jde do ostrého provozu, měl potřebné informace o postupech a technice ZZS ZK.

Původní myšlenka vstupního školení byla, že se bude realizovat při přijetí nového zaměstnance. Ovšem v průběhu roku se ukázalo, že každá oblast přijímá nového zaměstnance v jiný termín, což způsobovalo, že školení by se muselo realizovat v každém měsíci. Toto nebylo z personálních důvodů vzdělávacího a výcvikového střediska realizovatelné, proto docházelo k posunům školení do dalších měsíců.

Na základě průzkumu a získaných dat k této diplomové práci byly stanoveny přesné termíny vstupních adaptačních stáží ve vzdělávacím a výcvikovém středisku. Od těchto pevně stanovených termínů si organizace slibuje, že vedoucí pracovníci budou plánovat nástup nových zaměstnanců tak, aby se mohli tohoto školení účastnit hned při svém nástupu.

5.3.9 Pohled na zefektivnění adaptačního procesu

Personalistka Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje udává jako významný faktor, který může zefektivnit adaptační proces, dobře zpracovanou dokumentaci k adaptaci nového zaměstnance. Cituji: „*novému zaměstnanci musí být vždy vše jednoznačně jasné, co jej čeká v daném čase.*“ Dále personalistka zmiňuje, že by bylo dobré mít zpracovanou brožuru o organizaci, kde by nový zaměstnanec našel základní informace o organizaci a nemusel vše hledat na internetu nebo v interních směrnících.

Vedoucí pracovníci nejčastěji zmiňovali více individuální přístup k adaptaci každého nového zaměstnance. Dále by zefektivnění adaptačního procesu přinesla dokumentace, která by byla vytvořena pro zaměstnance, kde by mu byl adaptační proces více přiblížen. A poslední zefektivnění adaptačního procesu by přineslo zavedení formálního hodnocení nového zaměstnance.

Noví zaměstnanci se shodovali v tom, že by v úvodu adaptačního procesu uvítali více informací, jaké školení mají čekat, kdy jej mají čekat apod.

5.4 Shrnutí analytický poznatků

ZZS ZK si vyhodnotila v roce 2023 potřebu inovace v rámci řízení adaptačního procesu nelékařských zdravotnických pracovníků. Tato potřeba vznikla především z důvodu rozvoje organizace a dále kvůli změnám ve fungování záchranné služby jako celku. Původní směrnice již neodrážela potřeby v rámci adaptačního procesu nových zaměstnanců, proto vznikla nová směrnice s názvem Adaptační proces nelékařských zdravotnických pracovníků.

Se vznikem nové směrnice a nových postupů v rámci adaptačního procesu je u organizace všeobecně spokojenost. I zde ovšem nalezneme výjimky v pohledu některých vedoucích pracovníků. Tyto kritické názory na koncepci nového adaptačního procesu jsou v menšinovém zastoupení.

Během adaptačního procesu musí zaměstnanec splnit předepsané výkony, které eviduje ve svém logbooku. V případě, že některé výkony by nebylo možné splnit v praxi, má nový zaměstnanec možnost tyto výkony procvičit na simulátorech vzdělávacího a výcvikového střediska pod dohledem mentora nebo lektora oddělení vzdělávání. Vznik logbooku lze jistě hodnotit pozitivně, ovšem myšlenka logbooku stojí na realizaci předepsaných výkonů. Tato myšlenka je jistě možná, ačkoliv autor této práce s tímto postupem ze své praxe nesouhlasí, resp. postrádá uvedení podstatných informací jako je seznámení s pracovištěm, technikou používanou ZZS ZK a časový harmonogram adaptačního procesu.

Významné pozitivum organizace je i nízká fluktuace. Personalistka uvádí, že je dlouhodobě na hodnotách do 5 %, což je dle personalistky „*ukázková hodnota*“.

Problém současného adaptačního procesu je z pohledu nových zaměstnanců v organizaci samotného adaptačního procesu. Neexistuje zpracovaný dokument, který by zaměstnanci uvedl, co ho čeká, kdy ho to čeká, a co se od něho očekává na závěr adaptačního procesu. Vše je řízeno vedoucími zaměstnanci, kteří informace předávají ústně, což z pohledu zaměstnance působí chaoticky. Z důvodu písemně nestanoveného zaměstnaneckého manuálu ani adaptačního plánu nový zaměstnanec nemá možnost, jak zjistit, jestli absolvoval všechna školení, jestli má vyřízenou veškerou dokumentaci a jestli byl seznámen se všemi náležitostmi adaptačního procesu. Informace jsou předávány ústně, kdy se stává, že některé informace nezazní nebo zazní později, než by bylo potřeba.

Vedoucí pracovníci v organizaci adaptačního procesu zásadní problém nespatřují, protože jsou obeznámeni s tím, jak má probíhat. Ovšem opakovaně se stalo, že v případě tří

zaměstnanců jim nebyl předán logbook. Kvůli této skutečnosti nemůže, podle současně platné směrnice, nový zaměstnanec ukončit adaptační proces.

Poslední problematiku oblastí je, dle výsledků analytické části této práce, hodnocení nového zaměstnance. Organizace hodnotí nové zaměstnance nejčastěji volným popisem. K samotnému hodnocení není zpracována žádná metodika, ani mentoři nejsou obeznámeni, jak hodnocení realizovat. Z tohoto stavu vyplývá značná nejednotnost v rámci hodnocení nového zaměstnance.

Diplomová práce si pro zhodnocení adaptačního procesu položila dvě základní výzkumné otázky. Jaké jsou problémy současného adaptačního procesu nových zaměstnanců? A jak zefektivnit adaptační proces nových zaměstnanců vybrané společnosti?

Odpověď na první výzkumnou otázku, jaké jsou problémy současného adaptačního procesu nových zaměstnanců, je absence zaměstnaneckého manuálu, který by novému zaměstnanci byl předán před samotným nástupem do zaměstnání. Dále je to absence adaptačního plánu nového zaměstnance, kde by byl zpracován časový harmonogram činností včetně hodnotících kritérií nového zaměstnance. Noví zaměstnanci uváděli, že při nástupu k organizaci nedostali žádný dokument, který by je provedl adaptačním procesem.

Odpověď na druhou výzkumnou otázku, jak zefektivnit adaptační proces nových zaměstnanců vybrané společnosti, z velké části poskytli vedoucí pracovníci. Vyjádření personalistky organizace jednoznačně stanovuje mít dobře zpracovanou dokumentaci pro nástup nového zaměstnance. Zde se jednoznačně nabízí zpracování zaměstnaneckého manuálu, který by nový zaměstnanec obdržel v přednástupní neboli v preboardingové fázi. K tomuto se váže i zpracování adaptačního plánu s harmonogramem činností, který by bylo vhodné spojit i s vytvořením hodnotících kritérií nového zaměstnance. Přínos těchto kritérií by byl nejen pro nového zaměstnance, ale i pro odpovědné osoby za adaptační proces.

6 PROJEKT ZEFEKTIVNĚNÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU U ZDRAVOTNICKÉ ZÁCHRANNÉ SLUŽBY ZLÍNSKÉHO KRAJE

Projekt diplomové práce se bude věnovat konkrétnímu návrhu, který by měl vést ke zefektivnění adaptačního procesu nových pracovníků na nelékařských pozicích výjezdových skupin u Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje, p. o.

Na základě rozhovorů s personalistkou organizace, vedoucími pracovníky včetně rozhovorů s novými zaměstnanci zcela jasně vyplývá potřeba zpracování zaměstnaneckého manuálu, který bude zaměstnanci předán ještě před nástupem k organizaci. Dále z průzkumu u organizace vyplynula potřeba zpracování adaptačního plánu se stanoveným časovým harmonogramem činností pro nového zaměstnance. Součástí tohoto adaptačního plánu bude návrh na hodnocení zaměstnance v průběhu adaptačního procesu. S tímto hodnocením se bude nový zaměstnanec moci seznámit a zároveň dojde ke sjednocení a objektivizaci hodnocení nového zaměstnance.

V průběhu realizace průzkumu, resp. na základě získaných dat při realizace průzkumu bylo již několik problematických oblastí adaptačního procesu vyřešeno. Jednalo se o:

- Organizace neměla vytvořený dokument, který by novému zaměstnanci ozřejmil náplň školení ve vzdělávacím a výcvikovém středisku. Neexistoval ani dokument, který by novému zaměstnanci definoval způsob ukončení adaptačního procesu. Na základě průzkumu byla autorem práce vytvořena tabulka činností ve vzdělávacím a výcvikovém středisku v rámci adaptačního procesu, která našla uplatnění u ZZS ZK (viz Příloha VI).
- Organizace nemá zpracovaný manuál k logbooku. Na základě dat z průzkumu proběhlo v průběhu provozních schůzí ústní seznámení stávajících zaměstnanců s tímto dokumentem. Na základě tohoto seznámení a zápisu z provozních porad by všichni zaměstnanci měli být poučeni o práci s touto dokumentací.
- V roce 2023 nebyly stanoveny termíny vstupního školení realizovaného ve vzdělávacím a výcvikovém středisku. Na základě dat z průzkumu k této diplomové práci byly stanoveny přesné termíny vstupních adaptačních stáží ve vzdělávacím a výcvikovém středisku. Od těchto pevně stanovených termínů si organizace slibuje, že vedoucí pracovníci budou plánovat nástup nových zaměstnanců tak, aby se mohli tohoto školení účastnit v úvodu svého nástupu.

- Při realizaci průzkumu vedoucí pracovníci kritizovali neúměrně vysoký počet směn, které musí nový zaměstnanec v rámci adaptačního procesu absolvovat, aniž by bylo přihlíženo k jeho osobnostním vlastnostem, k jeho praxi a zkušenostem. Na základě získaných dat k této diplomové práci došlo ke změně ve směrnici k adaptačnímu procesu nových zaměstnanců na nelékařských pozicích, kdy byla implementována možnost individuálního adaptačního procesu na základě rozhodnutí vedoucího pracovníka.

Zdůvodnění projektu

Ke zdůvodnění projektu zefektivnění adaptačního procesu nových pracovníků na nelékařských pozicích výjezdových skupin u Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje, p. o. byla použita analýza SPIN, kde:

S = situace (jaká je situace v současné době);

P = problém (co to způsobuje);

I = implikace (dopad);

N = nutnost (co je třeba zlepšit).

Tabulka 8 – analýza SPIN (vlastní zpracování)

<p>Inovace:</p> <p>Bude zpracován zaměstnanecký manuál nového zaměstnance, který bude předáván před nástupem k organizaci.</p> <p>Bude zpracován adaptační plán pro nové zaměstnance, kde bude uveden časový harmonogram adaptačního procesu. Součástí tohoto plánu budou hodnotící kritéria nového zaměstnance.</p>	<p style="text-align: center;">S</p> <p>- ZZS ZK v současné době předává informace v přednástupní fázi verbálně;</p> <p>- organizace nemá zpracovaný adaptační plán s časovým harmonogramem činností;</p> <p>- nejsou stanoveny hodnotící kritéria nového zaměstnance;</p> <hr/> <p style="text-align: center;">P</p> <p>- vedoucí pracovníci nepředávají novému zaměstnanci veškeré přednástupní informace;</p> <p>- bez stanoveného plánu adaptace nelze s určitostí zaručit zapracování ve všech oblastech a sdělení všech potřebných informací;</p> <p>- hodnocení zaměstnanců je nejednotné;</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	I
	<ul style="list-style-type: none"> - nový zaměstnanec nedostane všechny potřebné informace; - nový zaměstnanec neví, na co se zaměřit, resp. jaká kritéria jsou u něho hodnocena; - nový zaměstnanec nebude angažovaný, resp. nebude adaptován emočně;
	N
	<ul style="list-style-type: none"> - je třeba vytvořit zaměstnanecký manuál; - je potřeba propracovaný adaptační plán pro nové zaměstnance, podle kterého se bude postupovat; - je potřeba zavést jasně stanovená hodnotící kritéria.

6.1 Cíl projektu

Na základě analýzy současného stavu je navržen projekt, jehož cílem je zefektivnění adaptačního procesu nových pracovníků na nelékařských zdravotnických pozicích ve výjezdových skupinách u Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje, p. o.

Cíl projektu splňuje podmínku SMART, kde:

- S (specific): specifický – cílem je zefektivnění adaptačního procesu nových zaměstnanců na nelékařských zdravotnických pozicích ve výjezdu.
- M (measurable): měřitelný – měřitelnost bude hodnocena po zavedení dokumentace, kdy cílem bude, že každý nový zaměstnanec dostane informace k adaptačnímu procesu v daný čas dle stanovené dokumentace.
- A (agreed): akceptovatelný – projekt musí schválit vedení organizace.
- R (realistic): realistický – ZZS ZK dlouhodobě hospodaří s vyrovnanými rozpočty, kdy i disponuje finančními prostředky k realizaci projektu.
- T (timed): časově ohraničený – ke zefektivnění adaptačního procesu dojde po zavedení potřebné dokumentace.

6.2 Návrh zefektivnění adaptačního procesu

Tato část práce bude věnována konkrétním návrhům, které zefektivní adaptační proces u Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje, p. o.

Pro dosažení cíle projektu jsou navrženy následující aktivity:

- Vytvoření zaměstnaneckého manuálu.
- Vytvoření adaptačního plánu včetně časového harmonogramu činností, jehož součástí bude vytvoření hodnotícího formuláře nového zaměstnance.

Tyto dokumenty jsou v rámci projektu cíleně zpracovány individuálně. K tomuto postupu v rámci projektu bylo přistoupeno z důvodu požadavku samotné organizace.

6.2.1 Zaměstnanecký manuál

Zaměstnanecký manuál neboli příručka pro nového zaměstnance je dokument, který bude předán novému zaměstnanci před jeho nástupem k organizaci. Cílem tohoto dokumentu je novému zaměstnanci přiblížit všechny činnosti v přednástupním období a blíže představit novému zaměstnanci organizaci.

Manuál bude obsahovat tyto informace:

- Úvodní slovo ředitele, kde bude nový zaměstnanec přivítán u organizace.
- Dále bude uveden seznam aktivit, které musí nový zaměstnanec splnit v přednástupní fázi. Bude se jednat o seznam dokumentů, které bude muset vyplnit (Žádost o přijetí do pracovního poměru, Osobní dotazník, Výpis z rejstříku trestů, Potvrzení o zaměstnání). Bude informován o nutnosti absolvování vstupní lékařské prohlídky a řidiči záchrannáři o povinnosti absolvovat dopravně psychologické vyšetření. V neposlední řadě bude muset uvést velikost požadovaného oblečení a bot, aby v den nástupu vše obdržel.
- Následovat bude základní charakteristika organizace, kde budou uvedeny všechny činnosti, které ZZS ZK realizuje. Zde bude zmíněna nejen běžná činnost, jako je příjem tísňových výzev na lince 155, ale i činnosti speciální. Například ZZS ZK zajišťuje přepravu novorozeneckého týmu s nosítky vybavenými inkubátorem, anebo ZZS ZK disponuje týmem pro přepravu pacienta s vysoce virulentní nákazou. Nebude opomenuta ani doplňková činnost organizace.

- V dalším bodě bude znázornění výjezdových základen včetně zobrazení organizační struktury.
- Následovat bude technika, kterou záchranná služba disponuje. Bude se jednat nejen o vozový park, ale i zdravotnické přístroje, které jsou v rámci organizace využívány.
- Dále budou představeny jednotlivé pracoviště, se kterými zaměstnanec přichází do styku. Bude se jednat o personální oddělení, o zdravotnické operační středisko, o pracoviště krizové připravenosti, o vzdělávací a výcvikové středisko, o lékařské pohotovostní službě a o představení jednotlivých výjezdových základen. Součástí tohoto představení budou i fotky vedoucích pracovníků s uvedeným telefonním a e-mailovým kontaktem.
- Bude zde uveden i seznam benefitů, které organizace nabízí.
- V neposlední řadě bude uveden kontakt na pracoviště BOZP a PO, kde bude i uveden postup v případě pracovního úrazu.

Tento zaměstnanecký manuál bude zveřejněn na intranetových stránkách, kde si jej budou moci vytisknout, jak současní zaměstnanci, tak vedoucí zaměstnanci, kteří se rozhodli přijmout nového zaměstnance. Nový zaměstnanec si bude materiál moci prostudovat v přednástupní fázi, díky čemuž bude blíže seznámen s organizací. A dále bude seznámen s nezbytnými aktivitami, které bude muset vykonat v přednástupní fázi.

Zaměstnanecký manuál zpracuje personální oddělení, v rozmezí dvou týdnů. Rozsah tohoto dokumentu bude do 20 stran.

6.2.2 Adaptační plán

Adaptační plán bude mít za cíl provést nového zaměstnance adaptačním procesem, který je nyní stanovený na tři měsíce. Jeho cílem bude novému zaměstnanci přiblížit podmínky, které bude muset splnit, aby byl adaptační proces úspěšně ukončen. Tento plán bude obsahovat seznámení s výjezdovou základnou, seznámení s přístrojovou technikou, práci s transportními a imobilizačními prostředky, praktické dovednosti v terapeutických postupech a seznámení s postupy při mimořádných událostech. Adaptační plán bude obsahovat i hodnotící kritéria, aby nový zaměstnanec měl přehled o sledovaných kritériích a mohl na ně patřičně reagovat. Tyto kritéria budou závazná pro mentory, kteří nového zaměstnance adaptačním procesem budou provádět. Součástí adaptačního plánu bude i časový harmonogram činností, který bude stanoven takto:

- 1. den – se zaměstnancem budou vyřešeny formální záležitosti na personálním oddělení ve Zlíně. Zde dochází k podpisu pracovní smlouvy a náležité dokumentace. Personální oddělení vydá novému zaměstnanci dokument Adaptační plán. Součástí prvního dne je vydání čipu pro přístup na výjezdové základny, kde bude nový zaměstnanec působit. Dochází i k předání přístupových hesel na intranet, což realizuje oddělení informatiky. Následně dochází k obecnému proškolení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany.
- 2. den – zaměstnanec dochází na výjezdovou základnu, kde bude působit. Jeho přímý nadřízený s ním projde všechny formální záležitosti dané oblasti, kdy jej seznámí s provozem dané základny (náplň práce, pracovní řád, atd.). Zároveň vedoucí zaměstnanec projde s novým zaměstnancem délku adaptačního procesu a povinnosti, které musí nový zaměstnanec v rámci adaptace splnit. Nedílnou součástí druhého dne bude přidělení mentora a seznámení s kolektivem.
- První měsíc – zaměstnanec bude docházet na ranní směny v délce 14 dnů. V tomto období nový zaměstnanec absolvuje stáž na zdravotnickém operačním středisku. Absolvuje vstupní školení ve vzdělávacím a výcvikovém středisku ve Zlíně (řidiči záchranáři mají toto školení o dva dny delší, kvůli řídičské stáži v Otrokovicích). Nebude-li možné toto vstupní školení realizovat, bude přesunuto na následující měsíc, ovšem nesmí být přesunuto do posledního měsíce adaptačního procesu. Od druhé poloviny prvního měsíce bude přiřazen ke svému mentorovi, pod nímž bude absolvovat adaptační proces.
- Druhý a třetí měsíc – plnění běžných povinností ve výjezdových skupinách pod vedením mentora. Na konci třetího měsíce dojde k přezkoušení nového zaměstnance ve vzdělávacím a výcvikovém středisku ve Zlíně. Na konci obou těchto měsíců dojde k hodnocení nového zaměstnance mentorem. Dále dojde k hodnocení vedoucí vzdělávacího a výcvikového střediska na základě splnění závěrečného přezkoušení. Na konci adaptačního procesu dojde k závěrečnému hodnocení nového zaměstnance včetně doporučení pro jeho další rozvoj. Toto závěrečné hodnocení bude realizovat přímý nadřízený.

Adaptační plán, jehož součástí bude hodnotící formulář zpracuje vzdělávací a výcvikové středisko v rozmezí 14 dnů. Rozsah tohoto dokumentu bude do 20 stran. Po ukončení adaptačního procesu bude adaptační plán s podpisem nového zaměstnance, že byl řádně

proškolen a všemu rozuměl, uložen v osobní složce nového zaměstnance na personálním oddělení.

6.3 Nositelé oprávněného zájmu

Nositelé oprávněného zájmu jsou všechny osoby, kterých se realizace projektu dotkne.

Za vytvoření zaměstnaneckého manuálu jsou nositeli oprávněného zájmu tyto osoby:

Ředitel organizace – musí zadat projekt ke zpracování. Zároveň zpracuje úvodní slovo ředitele, kde nové zaměstnance přivítá u organizace. Musí manuál schválit k používání.

Personální oddělení – zpracuje zaměstnanecký manuál. S manuálem seznámí vedoucí pracovníky odpovědné za přijetí nového zaměstnance. Manuál uveřejní na intranetové stránce. Vyhodnocení proběhne na základě zpětné vazby od nového zaměstnance.

Vedoucí pracovníci oblastí (konkrétně se jedná o vrchní sestry a vedoucí řidiče) – při tvorbě manuálu budou seznámeni s manuálem s možností připomínkování. Budou vydávat zaměstnanecký manuál budoucímu novému zaměstnanci ve fázi jeho výběru, tzn. v přednástupní fázi.

Nový zaměstnanec – bude seznámen s povinnostmi, které musí splnit v přednástupní fázi. Bude seznámen s organizací a všemi činnostmi, kterými se zabývá. Bude seznámen s tím, jak bude probíhat první pracovní den.

Za vytvoření adaptačního plánu, jehož součástí budou hodnotící formuláře nového zaměstnance, jsou nositeli oprávněného zájmu tyto osoby:

Ředitel organizace – musí zadat projekt ke zpracování.

Zaměstnanci vzdělávacího a výcvikového střediska – zpracují adaptační plán včetně hodnotícího formuláře nového zaměstnance. Adaptační plán bude obsahovat časový harmonogram činností, které bude nový zaměstnanec muset absolvovat. Součástí adaptačního plánu bude hodnotící formulář nového zaměstnance pro mentora a vedoucího pracovníka, na jehož základě bude hodnocen nový zaměstnanec. Seznámí vedoucí pracovníky oblastí s adaptačním plánem a hodnotícími formuláři.

Referentka vzdělávacího a výcvikového střediska – bude adaptační plán včetně hodnotících formulářů vydávat novému zaměstnanci v den nástupu k organizaci. Stejně tak bude adaptační plán po závěrečném úspěšném přezkoušení od nových zaměstnanců vybírat. Adaptační plán s hodnotícími formuláři poté předá personálnímu oddělení.

Personální oddělení – bude zakládat adaptační plán včetně hodnotících formulářů v kartě zaměstnance.

Vedoucí pracovníci oblastí (konkrétně se jedná o vrchní sestry a vedoucí řidiče) – budou seznámeni s adaptačním plánem. Seznámí mentory s adaptačním plánem a dohodnou se na frekvenci hodnocení nového zaměstnance.

Mentor – seznámí nového zaměstnance s adaptačním plánem. Bude provázet nového zaměstnance adaptačním procesem dle adaptačního plánu. Bude hodnotit nového zaměstnance dle hodnotícího formuláře.

Nový zaměstnanec – musí splnit položky adaptačního plánu.

6.4 Matice spolupráce a odpovědností

Matice spolupráce odpovědností vychází z podrobného rozpisu prací, které budou odpovědné osoby realizovat. Jsou zde uvedeny jednotlivé činnosti včetně odpovědnosti za jejich provedení. Činnosti v matici nejsou sestaveny podle časové posloupnosti, ale podle těchto funkcí: A – C definování projektu; D – F plánování projektu; G – K realizace projektu; L - M závěr. Následující tabulka stanovuje matici spolupráce a odpovědnosti za zpracování zaměstnaneckého manuálu.

V tabulce jsou používány tyto odpovědnosti: Ř – řídicí, V – věcné, S – schvalovací.

Tabulka 9 – matice spolupráce a odpovědnosti za zaměstnanecký manuál
(vlastní zpracování)

	Popis činnosti	Nositelé odpovědností			
		Ředitel	Personální oddělení	Vedoucí pracovníci oblastí	Nový zaměstnanec
A	Zadání projektu	Ř			
B	Definování projektu		Ř		
C	Stanovení cílů		Ř		
D	Plánování nákladů	S	Ř		
E	Časový plán projektu	S	Ř		
F	Analýza současného stavu		Ř		

G	Vytvoření zaměstnaneckého manuálu		Ř	V	
H	Schválení zaměstnaneckého manuálu	S			
I	Seznámení vedoucích pracovníků s manuálem		Ř	V	
J	Uveřejnění na intranetu		Ř		
K	Vydávání manuálu			Ř	
L	Vyhodnocení manuálu		Ř	V	V
M	Aktualizace manuálu		Ř		

Adaptační plán bude vytvářet vzdělávací a výcvikové středisko včetně hodnotících kritérií nového zaměstnance. Stejně, tak bude vytvářet hodnotící formulář pro ohodnocení nového zaměstnance. Jednotlivé činnosti včetně odpovědnosti za jejich provedení nejsou sestaveny podle časové posloupnosti, ale podle těchto funkcí: A – C definování projektu; D – E plánování projektu; F – K realizace projektu; L – M závěr.

V tabulce jsou používány tyto odpovědnosti: Ř – řídicí, V – věcné, S – schvalovací.

VVS je označení pro vzdělávací a výcvikové středisko.

Tabulka 10 – matice spolupráce a odpovědnosti za adaptační plán včetně hodnotících formulářů (vlastní zpracování)

	Popis činnosti	Nositelé odpovědnosti						
		Ředitel	VVS	Referentka VVS	Personální oddělení	Vedoucí pracovníci oblastí	Mentor	Nový zaměstnanec
A	Zadání projektu	Ř						
B	Definování projektu		Ř					
C	Stanovení cílů		Ř					
D	Plánování nákladů	S	Ř					
E	Časový plán projektu	S	Ř					

F	Vytvoření adaptačního plánu včetně hodnotících formulářů		Ř					
G	Představení adaptačního plánu vedoucím pracovníkům		Ř		S	S		
H	Připomínkování adaptačního plánu včetně hodnotících formulářů		V		Ř	Ř		
I	Schválení adaptačního plánu včetně hodnotících formulářů	S						
J	Seznámení mentorů s adaptačním plánem včetně hodnotících formulářů		Ř			Ř	V	
K	Vydávání adaptačního plánu novému zaměstnanci			Ř				V
L	Vyhodnocení		Ř	V	V	V	V	V
M	Aktualizace adaptačního plánu či hodnotících formulářů		Ř					

6.5 Nákladová analýza

Náklady na realizaci navržených opatření spočívají v nákladech na zpracování interní dokumentace. Tyto náklady budou především jednorázové, kdy se budou skládat z odměn pro osoby zpracující dokumentaci. Dalšími náklady budou náklady na tisk dokumentace a náklady na proškolení zaměstnanců, jak s dokumentací pracovat. Tyto dvě skupiny nákladů budou vyčísleny samostatně a v závěru bude pro ilustraci uveden jejich součet.

Náklady na zpracování zaměstnaneckého manuálu

Dle projektu bude zaměstnanecký manuál zpracovávat personální oddělení. Zaměstnanci personálního oddělení budou projekt zpracovávat v délce 14 dní, resp. v délce 80 hodin. Dokument by měl mít rozsah do 20 stran. Jeho zpracování bude realizováno v pracovní době personálního oddělení, kdy za zpracování dokumentace bude navržena jednorázová odměna ve výši 15 000,- Kč. Odměna v této výši byla stanovena na základě interní směrnice, která se zabývá odměňováním zaměstnanců, kdy tato suma je nejvyšší možná na návrh přímého nadřízeného.

Zaměstnanecký manuál bude představen vrchním sestřám a vedoucím řidičům na pravidelné poradě, které se konají 1x za měsíc. Díky tomuto opatření nevzniknou dodatečné náklady na seznámení vedoucích pracovníků s touto dokumentací.

Dalšími náklady budou náklady na tisk této dokumentace, která se bude předávat novému zaměstnanci v přednástupním období. U této položky je počítán náklad na tisk jedné barevné strany formátu A4 na 4,80,- Kč barevného tisku. Cena je odvozena od tiskárny A3 bizhub C227, která je využívána ZZS ZK, kdy jsou započítány náklady na papír včetně nákladů na provoz tiskárny. Při tisku 20 stánkového manuálu se jedná o 96,- Kč na jeden zaměstnanecký manuál. Celkové náklady na zaměstnanecký manuál jsou uvedeny na jeden manuál, tedy na jednoho nastoupivšího zaměstnance. Aktualizace manuálu bude probíhat 1x za rok v rámci činnosti personálního oddělení.

Tabulka 11 – náklady zaměstnaneckého manuálu (vlastní zpracování)

Činnost	Náklady
Jednorázová odměna zpracovateli zaměstnaneckého manuálu	15 000,- Kč
Náklady na tisk jednoho materiálu	96,- Kč
Celkové náklady na zavedení zaměstnaneckého manuálu	15 096,- Kč

Náklady na zpracování adaptačního plánu včetně hodnotícího formuláře

Dle projektu bude adaptační plán včetně hodnotícího formuláře zpracovávat vzdělávací a výcvikové středisko. Zaměstnanci vzdělávacího a výcvikového střediska budou projekt zpracovávat v délce 14 dní, resp. v délce 80 hodin. Dokument by měl mít rozsah do 20 stran. Jeho zpracování bude realizováno v pracovní době personálního oddělení, kdy za zpracování dokumentace bude navržena jednorázová odměna ve výši 15 000,- Kč, která bude rozdělena mezi 3 lektory vzdělávacího a výcvikového střediska, kteří se na tvorbě adaptačního plánu budou podílet.

Adaptační plán bude představen vrchním sestřám a vedoucím řidičům na pravidelné poradě, které se konají 1x za měsíc. Díky tomuto opatření nevzniknou dodatečné náklady na seznámení vedoucích pracovníků s touto dokumentací.

Po zpracování adaptačního plánu ovšem bude nezbytné proškolení mentorů jednotlivých oblastí, kteří se přímo podílí na adaptaci nového zaměstnance. V průměru má každá oblast stanoveny tři mentory pro zdravotnické záchranáře a tři mentory pro řidiče záchranáře.

V součtu všech oblastí se tedy jedná o 30 mentorů, u kterých bude nezbytné proškolení, jak s danou dokumentací pracovat, resp. jak provést adaptačním procesem nového zaměstnance dle nové dokumentace. Délka školení bude stanovena na 8 hodin. Pro toto školení bude uzavřena s mentory dohoda o provedení práce. Odměnu za tuto činnost má organizace stanovenou na 350,- Kč/hod.

Posledním nákladem bude náklad na tisk adaptačního plánu. Zde bude shodný údaj jako za zaměstnanecký manuál, tedy 4,80,- Kč na tisk jedné strany A4. Při rozsahu 20 stran se bude jednat o 96 Kč na adaptační plán.

Tabulka 12 – náklady adaptačního plánu (vlastní zpracování)

Činnost	Náklady
Jednorázová odměna zpracovatelům adaptačního plánu včetně hodnotícího formuláře	15 000,- Kč
Školení 30 mentorů při délce školení 8 h	$350,- \text{ Kč} \times 8 \text{ h} \times 30 =$ 84 000,- Kč
Náklady na tisk jednoho adaptačního plánu	96,- Kč
Celkové náklady na zavedení adaptačního plánu	99 096,- Kč

Celkové náklady projektu

Celkové náklady projektu jsou součtem dílčích částí projektu. Tyto náklady jsou uvedeny v tabulce 14. Zde je důležité uvědomění si, že náklady vzniknou především při zpracování dokumentace a případném školení mentorů. Další náklady budou vždy spojeny s tiskem dokumentace novému zaměstnanci, tedy se bude jednat o náklad tisku, který bude závislý na počtu nových zaměstnanců, kteří budou absolvovat adaptační proces. Náklady na tisk jednoho zaměstnaneckého manuálu jsou 96,- Kč, na tisk adaptačního plánu stejně. Náklady na tisk jedné kompletní dokumentace činí 192,- Kč. Při průměrném nástupu 17 nových zaměstnanců ročně by náklady na tisk činily 3 264,- Kč. Sedmnáct zaměstnanců je průměrný nástup nových zaměstnanců v ročním období v posledních čtyřech letech.

Tabulka 13 – celkové náklady projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Náklady
Náklady na zaměstnanecký manuál	15 096,- Kč
Náklady na adaptační plán včetně hodnotícího formuláře	99 096,- Kč
Celkové náklady projektu	114 192,- Kč

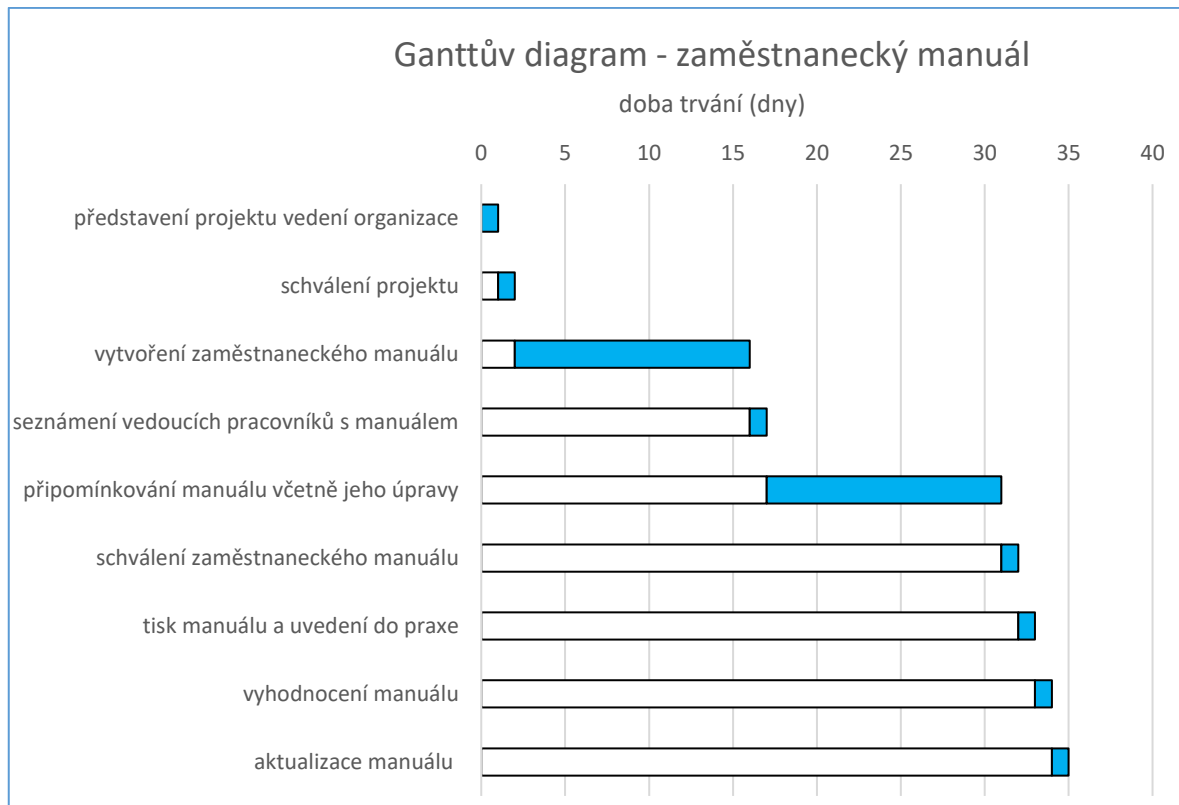
6.6 Časová analýza projektu

Každý projekt musí mít stanovenou délku svého trvání. V rámci této práce bude časová analýza projektu rozdělena na dvě samostatné části. Zaměstnanecký manuál bude zpracovávat personální oddělení, kdežto adaptační plán včetně hodnotících formulářů vzdělávací a výcvikové středisko.

V tabulce 14 jsou uvedeny jednotlivé činnosti projektu pro vytvoření zaměstnaneckého manuálu označeny písmeny A – I, jejich popis, doba trvání v pracovních dnech. Časová analýza je následně zpracována v programu Microsoft Excel do Ganttova diagramu.

Tabulka 14 – časová analýza tvorby a implementace zaměstnaneckého manuálu
(vlastní zpracování)

	Popis činnosti	Doba trvání (pracovní dny)	Předchozí činnost
A	Představení projektu vedení organizace	1	-
B	Schválení projektu	1	A
C	Vytvoření zaměstnaneckého manuálu	14	B
D	Seznámení vedoucích pracovníků s manuálem	1	C
E	Připomínkování zaměstnaneckého manuálu včetně jeho úpravy vedoucími pracovníky	14	D
F	Schválení zaměstnaneckého manuálu	1	E
G	Tisk manuálu a uvedení do praxe	1	F
H	Vyhodnocení manuálu	1	G
I	Aktualizace manuálu	1	H



Obrázek 7 – Ganttův diagram pro vytvoření a implementaci zaměstnaneckého manuálu (vlastní zpracování)

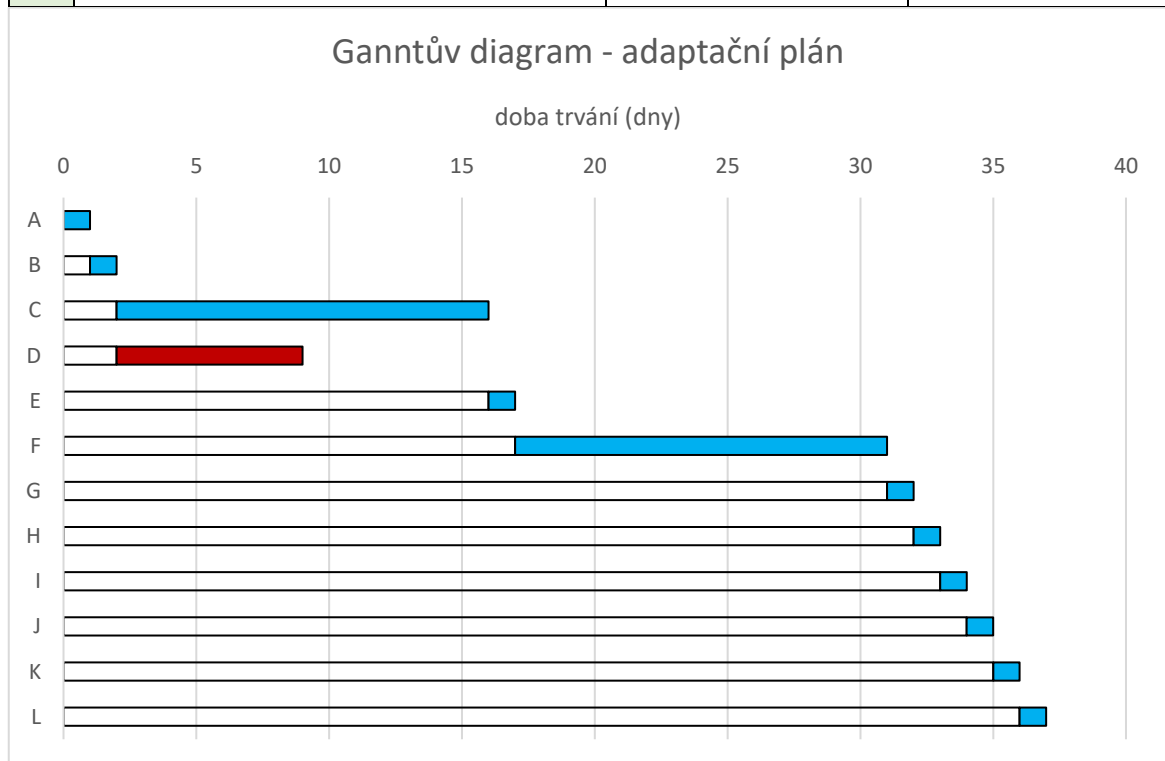
Projekt na vytvoření a implementaci zaměstnaneckého manuálu dle časové osy vyšel jako na sebe navazující jednotlivé aktivity, proto nebude projekt podroben zhodnocením kritické cesty.

V tabulce 15 jsou uvedeny jednotlivé činnosti projektu pro vytvoření adaptačního plánu včetně vytvoření hodnotícího formuláře označeny písmeny A – L, jejich popis, doba trvání v pracovních dnech. Časová analýza je následně zpracována v programu Microsoft Excel do Ganttova diagramu.

Tabulka 15 – časová analýza tvorby a implementace adaptačního plánu včetně hodnotícího formuláře (vlastní zpracování)

	Popis činnosti	Doba trvání (pracovní dny)	Předchozí činnost
A	Představení projektu vedení organizace	1	-
B	Schválení projektu	1	A
C	Vytvoření adaptačního plánu	14	B

D	Vytvoření hodnotícího formuláře	7	B
E	Představení adaptačního plánu včetně hodnotícího formuláře vedoucím pracovníkům	1	C, D
F	Připomínkování adaptačního plánu včetně hodnotícího formuláře vedoucími pracovníky	14	E
G	Schválení adaptačního plánu včetně hodnotícího formuláře	1	F
H	Tisk adaptačního plánu včetně hodnotícího formuláře	1	G
I	Školení mentorů s adaptačním plánem včetně hodnocení nového zaměstnance	1	H
J	Zavedení dokumentace do praxe	1	I
K	Vyhodnocení adaptačního plánu včetně hodnotícího formuláře	1	J
L	Aktualizace adaptačního plánu včetně hodnotícího formuláře	1	K



Obrázek 8 – Ganttův diagram pro vytvoření a implementaci adaptačního plánu včetně hodnotícího formuláře (vlastní zpracování)

Modře je znázorněna kritická cesta, která označuje činnosti, které nemají žádnou časovou rezervu. V případě zpoždění na kritické cestě dojde ke zpoždění celého projektu. Kritická cesta je $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow G \rightarrow H \rightarrow I \rightarrow J \rightarrow K \rightarrow L$

6.7 Přínosy projektu

Přínos projektu tkví ve vydefinování a vytvoření dokumentace, která zefektivní adaptační proces u Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje p. o. Hlavní přínosy lze definovat:

- Zefektivnění průběhu adaptačního procesu.
- Zlepšená sociální adaptace.
- Vyšší angažovanost nových zaměstnanců, resp. silnější vazba nových zaměstnanců na organizaci.
- Zefektivnění přednástupního období, kdy nebude opomenuta žádná činnost ani povinnost.
- Časová úspora činností vedoucích pracovníků, kdy nebudou muset opakovaně kontaktovat nově nastupujícího zaměstnance.
- Sjednocené hodnocení nového zaměstnance.
- Proškolení mentorů k vedení adaptačního procesu povede k vyšší vzdělanosti mentorů, kteří mohou získané informace předávat novým zaměstnancům.

6.8 Rizika projektu

Navržený projekt je nezbytné zhodnotit i z pohledu rizikové analýzy. Pro zhodnocení rizik byla použita matice rizik, která specifikuje rizika nejen podle jejich výskytu, ale i dle pravděpodobnosti jejich vzniku. Součástí rizik projektu budou i návrhy, jak vzniklá rizika eliminovat, resp. návrh protiopatření.

Matice rizik

V prvním kroku se identifikují rizika.

- Riziko 1 (R1) – neschválení projektu vedením organizace.
- Riziko 2 (R2) – špatně zvolený obsah zaměstnaneckého manuálu.
- Riziko 3 (R3) – špatně zvolený obsah adaptačního plánu.

- Riziko 4 (R4) – nevhodně zvolená kritéria hodnotícího formuláře.
- Riziko 5 (R5) – přínosy nevyváží náklady projektu.
- Riziko 6 (R6) – nedodržení časového harmonogramu.
- Riziko 7 (R7) – nedostatek finančních prostředků.

Ve druhém kroku se definuje stupnice hodnocení, kdy se bere v potaz pravděpodobnost výskytu rizika a následný dopad na projekt.

Pravděpodobnost výskytu (P):

- P1 velmi nízká míra rizika (výskyt je velmi nepravděpodobný);
- P2 nízká míra rizika (výskyt je nepravděpodobný);
- P3 střední míra rizika (výskyt je možný);
- P4 vysoká míra rizika (výskyt je pravděpodobný);
- P5 velmi vysoká míra rizika (výskyt je téměř jistý).

Dopad na projekt (D):

- D1 zanedbatelný (drobné úpravy jednotlivých činností);
- D2 nevýznamný (ohrožuje jednotlivé činnosti);
- D3 lehký (rizika, která se musí řešit);
- D4 těžký (ohrožuje projekt významně);
- D5 kritický (projekt nemůže pokračovat).

Ve třetím kroku jsou identifikovaná rizika ohodnocena na základě součinu pravděpodobnosti výskytu a dopadu na projekt (viz tabulka 16).

Tabulka 16 – ohodnocení rizik (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu (P)	Dopad na projekt (D)	Hodnota rizika
R1	3	5	15
R2	3	3	9
R3	3	3	9
R4	3	3	9
R5	2	3	6
R6	3	2	6
R7	2	4	8

Čtvrtým krokem je vytvoření matice rizik.

Tabulka 17 – matice rizik (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu	P5					
	P4					
	P3		R6	R2,R3,R4		R1
	P2			R5	R7	
	P1					
		D1	D2	D3	D4	D5
	Dopad na projekt					

kritická rizika

neutrální rizika

nízká rizika

Posledním krokem analýzy rizik je návrh protiopatření, aby rizika byla minimalizována nebo úplně eliminována.

Riziko 1 (R1) – neschválení projektu vedením organizace.

- Minimalizace tohoto rizika bude zaměřena na důkladné seznámení vedení organizace se současným stavem podloženým výsledky průzkumu, kde budou představeny přínosy, které by projekt organizaci přinesl.

Riziko 2 (R2) – špatně zvolený obsah zaměstnaneckého manuálu.

- Eliminace tohoto rizika bude minimalizována již tím, že zaměstnanecký manuál bude zpracovávat personální oddělení, kde jsou kvalifikovaní odborníci nejenom na

příjem nových zaměstnanců, ale i na směrnice týkající se přednástupního období. Zaměstnanecký manuál bude předložen vedoucím pracovníkům ke kritickému zhodnocení manuálu a jeho případné úpravě.

Riziko 3 (R3) – špatně zvolený obsah adaptačního plánu.

- Eliminace tohoto rizika bude minimalizována již tím, že adaptační plán bude zpracovávat vzdělávací a výcvikové středisko, jehož hlavní činností je vzdělávání. Adaptační proces je forma vzdělávacího procesu. Adaptační plán bude předložen vedoucím pracovníkům ke kritickému zhodnocení a jeho případné úpravě. V neposlední řadě bude probíhat průběžné hodnocení dle názoru nových zaměstnanců, ale i mentorů, kteří budou nést odpovědnost za správné vyplnění dané dokumentace.

Riziko 4 (R4) – nevhodně zvolená kritéria hodnotícího formuláře.

- Eliminace tohoto rizika bude minimalizována již tím, že adaptační plán bude zpracovávat vzdělávací a výcvikové středisko, jehož hlavní činností je vzdělávání. Adaptační proces je forma vzdělávacího procesu, kdy evaluace je součástí tohoto procesu. Hodnotící formulář bude předložen vedoucím pracovníkům ke kritickému zhodnocení a jeho případné úpravě. V neposlední řadě bude probíhat průběžné hodnocení dle názoru mentorů, kteří budou nést odpovědnost za správné vyplnění dané dokumentace.

Riziko 5 (R5) – přínosy nevyváží náklady projektu.

- Eliminace tohoto rizika vychází z průzkumu, který byl realizován v rámci této práce. Tento průzkum udává potřebu zefektivnění procesu adaptace na základě vytvoření dokumentace, která nového zaměstnance provede adaptačním procesem. Vedlejším přínosem bude proškolení mentorů, kteří se významnou měrou na adaptaci nového zaměstnance podílejí.

Riziko 6 (R6) – nedodržení časového harmonogramu.

- Eliminace tohoto rizika bude dosažena pečlivým naplánováním činností, které se v rámci projektu budou realizovat.

Riziko 7 (R7) – nedostatek finančních prostředků.

- Eliminace tohoto rizika bude dosažena správnou nákladovou analýzou, kde bude naplánována finanční rezerva pro případ nečekaných výdajů.

6.9 Shrnutí projektu

Projektová část diplomové práce navrhuje kroky k zefektivnění adaptačního procesu nelékařských zdravotnických pracovníků u Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje p. o. Dle výsledků analýzy se jako stěžejní pro tuto organizaci jeví zpracování dokumentů, které provedou nového zaměstnance adaptačním obdobím. Jedná se zaměstnanecký manuál a adaptační plán, jehož součástí bude i hodnotící formulář nového zaměstnance.

V úvodu projektové části jsou zmíněny kroky, které organizace přijala nebo učinila a které vycházely z dat k této diplomové práci. Tyto kroky byly navrženy a zpracovány autorem této práce.

Dále je rozpracován projekt. Zaměstnanecký manuál je dokument, který by zaměstnanec dostal před nástupem k organizaci. Ozřejmí mu všechny kroky, které musí učinit, aby s ním byla podepsána pracovní smlouva, ale též mu přiblíží organizaci, do které má nastoupit. Jak by takový zaměstnanecký manuál mohl vypadat je součástí příloh této práce (viz příloha P IX).

Adaptační plán včetně hodnotícího formuláře pro hodnocení nového zaměstnance bude dokumentace, která bude novému zaměstnanci předána až po podpisu pracovní smlouvy. Účelem bude novému zaměstnanci přiblížit všechny skutečnosti, se kterými se v rámci adaptace bude muset seznámit. Návrh hodnotícího formuláře je součástí příloh této diplomové práce (viz příloha P X).

Zaměstnanecký manuál i adaptační plán zahrnující hodnotící formulář jsou v rámci projektu cíleně zpracovány individuálně. Individuální zpracování je u matice spolupráce a odpovědností, u nákladové analýzy, ale i u časové analýzy projektu. Významným důvodem, proč byl projekt takto zpracován, vychází z požadavku organizace. Další významný důvod vychází z rizikové analýzy, kdy je za nejvýznamnější riziko považováno neschválení projektu vedením organizace. Tímto zpracováním vzniká menší riziko neschválení projektu, resp. organizace může přijmout jen část projektu. A posledním významným důvodem, proč jsou dokumenty projektovány samostatně je fakt, že každou dokumentaci má zpracovávat jiné oddělení.

Vedlejším efektem projektu bude nutnost proškolení mentory, kteří si zvýší svoji erudici, což je autorem práce hodnoceno jako významné pozitivum, které bude mít dopad na zefektivnění adaptačního procesu.

Všechny tyto představené kroky v projektové části zcela jistě zefektivní adaptační proces u Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje p. o. pro nelékařské zdravotnické pracovníky.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zefektivnit adaptační proces u nelékařských zdravotnických pracovníků u Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje p. o. I když má nový zaměstnanec dobré vzdělání a praxi, nikdy neumí přesně to, co je na konkrétní pracovní pozici v dané organizaci třeba. Proto je nezbytné dobře realizovat adaptační proces. Z tohoto vycházel hlavní důvod pro zpracování práce na toto téma, neboť problematika přijímání nových zaměstnanců a jejich následná adaptace se u organizace řeší několik posledních let.

V teoretické části práce je provedena literární rešerše zaměřená na řízení lidských zdrojů, resp. na adaptační proces. Nebyla opomenuta specifika adaptačního procesu ve zdravotnických zařízeních. V praktické části práce je v úvodu představena Zdravotnická záchranná služba Zlínského kraje p. o. Dále je provedena analýza současného stavu, kdy byl veden rozhovor s personalistkou organizace odpovědnou za přijímání nových zaměstnanců. Byly vedeny rozhovory s vedoucími pracovníky, kteří nesou odpovědnost za adaptační proces nelékařských zdravotnických pracovníků, kdy se jedná o vrchní sestry a vedoucí řidiče pěti oblastí ZZS ZK. V neposlední řadě byly vedeny i rozhovory s novými zaměstnanci, kteří v roce 2023 absolvovali adaptační proces. Součástí analýzy adaptačního procesu je i analýza interních dokumentů vztahujících se k adaptačnímu procesu.

Na základě zjištěných dat lze pozitivně hodnotit sjednocení adaptačního procesu v rámci celé organizace, kdy si dle původních postupů organizovaly adaptační proces jednotlivé oblasti záchranné služby samy. Toto sjednocení, ke kterému došlo v minulém roce, s sebou nese celou řadu významných změn nejen pro nové zaměstnance, ale i pro vedoucí pracovníky. Tyto změny způsobují, že nový zaměstnanec opakovaně nedostal potřebné informace v potřebném čase. Cílem práce je zefektivnění adaptačního procesu tak, aby nový zaměstnanec mohl plnit své pracovní povinnosti bez zbytečných prodlev a sám se cítil co nejlépe. Vždyť adaptační proces je jedno z nejnáročnějších období, kdy se nový zaměstnanec sžívá nejen s pracovními návyky dané organizace, ale i s kolektivem. Z tohoto důvodu je nutné, aby si organizace nastavila procesy tak, aby byly univerzálně platné, jednoduché, přehledné a správné. Tohoto lze dosáhnout díky všeobecnému seznámení s organizací, díky seznámení s náplní vlastního pracovního zařazení, resp. seznámení zaměstnance s jeho úlohou v rámci organizace. Například řidič záchranář je zapracován a vyškolen především v pravidlech, směrnicích a standardech, kdy poskytuje základy první pomoci v rámci týmu přednemocniční neodkladné péče, ale také musí rozumět dopravním

předpisům a údržbě vozidel. Proto se nesmí žádná oblast opomenout, aby se nový zaměstnanec stal součástí týmu, co možná nejdříve.

Na základě výsledků analýzy byl vytvořen projekt, dle kterého je potřebné vytvořit dokumentaci, která nového zaměstnance provede adaptačním procesem. Ale zároveň dokumentaci, která bude uživatelsky přívětivá k vedoucím pracovníkům, kteří s ní budou muset pracovat. V projektu je zpracován návrh na vytvoření zaměstnaneckého manuálu, který by nový zaměstnanec získal ještě v přednástupním období, aby získal ucelené informace o adaptačním procesu, ale zároveň o organizaci. Návrh tohoto dokumentu představuje autor práce v příloze této práce (viz příloha P IX). Dalším dokumentem, který projekt definuje je adaptační plán, kde bude zpracován i časový harmonogram adaptačního procesu. Součástí tohoto adaptačního plánu je i hodnotící formulář, jehož návrh je přiložen v příloze této práce (viz příloha P X).

Přijetí nového zaměstnance spouští u organizace několik procesů, které všechny nebyly obsaženy ve směrnici, proto na základě dat z této práce již došlo k několika dílčím změnám v řízení adaptačního procesu nelékařských zdravotnických pracovníků, které jsou popsány v projektové části práce.

Navržený projekt je proveditelný, ale zároveň přínosný, a to nejen pro záchrannou službu ve Zlíně. Vytvořená dokumentace jasně a přesně definuje činnosti a informace, které se mají realizovat v průběhu adaptačního procesu nového zaměstnance. Data z práce včetně navržených opatření jsou aplikovatelná napříč záchrannými službami v České republice a jsou jistě využitelná i jako podklad pro zpracování minimálního standardu adaptačního procesu, kterým se záchranné služby v České republice v současnosti zabývají.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London, United Kingdom: KoganPage, 2020. ISBN 978-0-7494-9827-6.

BANFIELD, Paul; KAY Rebeca a ROYLES Dean. *Introduction to human resource management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press, 448 s. 2018. ISBN 978-0-19-870282-5.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 208 s. 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BAUER, Talya N. *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. Online. SHRM. 2010. Dostupné z: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>. [cit. 2023-12-13].

BEARDWELL, Julie a THOMPSON, Amanda (ed.). *Human resource management: a contemporary approach*. Eighth edition. Harlow: Pearson, 2017. ISBN 9781292119564.

BEDRNOVÁ, Eva; JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 9788072612390.

BRŮHA, Dominik; BUKOVJAN Petr; ČORNEJOVÁ Helena; et al. *Abeceda personalisty ... Olomouc: ANAG, [2007]-, ^^^svazků. Práce, mzdy, pojištění*. Dostupné také z: <http://kramerius4.nkp.cz/search/handle/uuid:58ed4100-43db-11e4-8113-005056827e52>

Cambridge Dictionary - onboarding. Online. Cambridge Dictionary. 2023. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/onboarding>. [cit. 2023-10-15].

ČESKO. Metodický pokyn k realizaci a ukončení adaptačního procesu pro nelékařské zdravotnické pracovníky. In: 305. Věstník MZ ČR, ročník 2009, částka 6, 18537/2009. Dostupné také z: [Věstník č. 6/2009 – Ministerstvo zdravotnictví \(mzcr.cz\)](http://www.mzcr.cz/vestnik/6/2009)

ČESKO. Zákon ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů č. 262/2006*. 2006, částka 84, s. 3146-3241.

ČESKO. Zákon ze dne 6. listopadu 2011 o zdravotnické záchranné službě, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů č. 374/2011*. 2011, částka 131, s. 4839-4848.

Český statistický úřad. Online. Praha: ČSÚ, 2024. Dostupné z: <https://www.czso.cz>. [cit. 2024-02-18].

Čtvrtletní zpráva o řízení státního dluhu České republiky. Online. 2023, č. 3. Praha: Ministerstvo financí, 2023. ISSN 2336-2650. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/rizeni-statniho-dluhu/publikace/dluhove-portfolio-ctvrtletni-informace/2023/ctvrtletni-zprava-o-rizeni-statniho-dluhu-ceske-re-53323>. [cit. 2024-02-04].

DUDEK, Martin. *Adaptační proces zaměstnance*. Online. 2017. Dostupné z: http://kvalita-jednoduse.cz/adaptacni_proces/. [cit. 2023-12-13].

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. 2012. ISBN 9788074003479.

EISEL, Juraj. *Systém a procesy řízení lidských zdrojů: (učební text – příklady a návody)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 226 s. 2021. ISBN 978-80-7408-215-3.

ERBENOVÁ, Lucie. *Řízení lidských zdrojů v akreditovaném zdravotnickém zařízení malého a středního typu*. Jihlava, 2021. Diplomová práce. VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA. Vedoucí práce Mgr. Růžičková Jana, MBA.

FEJFAROVÁ, Martina a HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. 1. vyd. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 110 s. 2013. ISBN 978-80-213-2328-5.

FILIP, Ludvík. *Efektivní řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Pointa, 238 s. 2019. ISBN 978-80-907-5305-1.

Financování poskytovatelů ZZS. *Ministerstvo zdravotnictví České republiky*. Online. Praha, 2017. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/financovani-poskytovatelu-zzs-2/>. [cit. 2024-04-02].

GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 9788073189150.

GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. Vyd. 2.upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. 2008. ISBN 9788073186852.

GLADKIJ, Ivan. *Management ve zdravotnictví*. Brno: Computer Press, xii, 380 s. Praxe manažera. 2003. ISBN 8072269968.

GUERIN, Lisa a DELPO, Amy. *Create Your Own Employee Handbook*. Berkley: NOLO, 2019. ISBN 978-141332-6314.

HELÍSKOVÁ, Miroslava. *Analýza financování Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje, p.o.* 2011. Bakalářská práce. Evropský polytechnický institut s.r.o. v Kunovicích. Vedoucí práce Ing. Přemek Kubala

HOLLON, John. *Study Finds That a Bad Onboarding Experience May Disengage New Hires. Recruiting daily*. Online. 2018. Dostupné z: <https://recruitingdaily.com/study-finds-bad-onboarding-experience-may-disengage-new-hires/>. [cit. 2023-09-10].

HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. V Brně: MotivPress, 376 s. 2007. ISBN 978-80-25406-98-4.

CHEUNG, W., G. HEBERT, A. GEE a M. YEUNG. P144: 'I wasn't oriented a lot, so I'm essentially learning as I go'. *CJEM*. Online. 2019, 21, S116. ISSN 14818043. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsair&an=edsair.doi.....c4bc0947439083de677b6e2177ecf96&scope=site>. [cit. 2023-09-26].

HUDCOVÁ, Nina. *Projekt optimalizace a zefektivnění činnosti Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje, p.o.* Zlín, 2016. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Ing. Aleš Skopalík, Ph.D

KAZDOVÁ, Alena. *Na hodnocení nováčků se často zapomíná*. In: DMC-cz.com. Online. 2012. Dostupné z: <https://www.dmc-cz.com/aktualne/245-na-hodnoceni-novacku-se-casto-zapomina>. [cit. 2023-09-26].

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 215 s. Psyché. 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplňkové vydání. Praha: Management Press. 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KÖPPL, Daniel. *Hlavní motivací práce ve zdravotnictví je pro nelékaře možnost pomáhat druhým, vplynulo z dotazníkového šetření ministerstva*. Online. 2021. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/tiskove-centrum-mz/hlavni-motivaci-prace-ve-zdravotnictvi-je-pro-nelekare-moznost-pomahat-druhym-vplynulo-z-dotaznikoveho-setreni-ministerstva/>. [cit. 2024-03-13].

KUTCH, Brenna Miaira. *Onboarding: Engagement from Day One*. Online. PDXScholar. 2018. Dostupné z: https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=oit_pubs. [cit. 2023-10-15].

LAWSON, Karen. *New employee orientation training*, 2016. e-ISBN: 978-1-60728-437-6. Dostupné z: https://books.google.co.uk/books/about/New_Employee_Orientation_Training.html?id=LUddCwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. [cit. 2023-10-15].

Legislativa o ZZS. *ZACHRANNASLUZBA.CZ*. Online. Praha, 2024. Dostupné z: <https://zachrannasluzba.cz/legislativa-o-zzs/>. [cit. 2024-02-04].

LLARENA, Melissa. *How Not To Lose Your New Employees In Their First 45 Days*. Forbes. Online. 2013. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/85broads/2013/07/19/how-not-to-lose-your-new-employees-in-their-first-45-days/#14b02e333be3%C2%A0>. [cit. 2023-09-10].

LMC. Online. Praha: LMC. 2023. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/>. [cit. 2023-09-10].

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. 1. vyd. Prostějov: Computer Media, 108 s. 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, Karla. *Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací územního samosprávného celku ...: komentář zákona č. 250/2000 Sb. včetně účetních souvztažností, majetek svěřený a vlastní, přijímání darů, porušení rozpočtové kázně, fondy*. Olomouc: ANAG, 2009. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-664-8

MARKOVÁ, Helena. *Reprodukce lidského kapitálu - vzájemné vazby a souvislosti: Možnosti využití flexibilních forem práce ve zdravotnictví*, str. 314-324. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 2014. ISBN 978-80-87990-03-2.

MARKOVIC, Isidora. *What is Preboarding, and Why is it Important?* Edume. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.edume.com/blog/what-is-pre-boarding>. [cit. 2023-09-10].

MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Online. Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0213-

4. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/metody-a-rizeni-socialni-prace-3182/> [cit. 2023-10-15].

MAYEROVÁ, Marie a RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. Jinočany: H & H, 2000. ISBN 808602265X.

MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Společnost. Praha: Academia, 2017. ISBN 9788020027733.

NICA, Elvira. *The Importance Of Human Resources Management To The Health Care System*. *Economics, Management, and Financial Markets*. 2013. 8(4), 166-171. ISSN 1842-13.

Oxford English Dictionary - *onboarding*. Online. Oxford English Dictionary. 2023. Dostupné z: <https://www.oed.com/search/dictionary/?scope=Entries&q=onboarding>. [cit. 2023-10-15].

PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STŘÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 259 s. Management. 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2.

PRAGER, Jonas. *The Financial Crisis of 2007/8: Misaligned Incentives, Bank Mismanagement, and Troubling Policy Implications*. *Economics, Management, and Financial Markets*. 2013. 8(3), 11-56.

PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing. 2014. ISBN 978-80-247-9341-2.

SHRM. *Onboarding*. Online. SHRM. 2023. Dostupné z: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-glossary/pages/onboarding.aspx>. [cit. 2023-10-15].

ŠAFRÁNKOVÁ, Jana Marie a ŠIKÝŘ, Martin. *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu. Výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing s. r. o. 72 s. 2017. ISBN 978-80-7418-279-2.

ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Vyd. 5., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 173 s. 2012. ISBN 9788074352300.

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

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

TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Powerprint, 475 s. 2010. ISBN 978-80-87415-04-7.

UHÝRKOVÁ, Radana. *Adaptační proces zdravotnických záchranářů*. 2013. Diplomová práce. Olomouc: UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI.

VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení*. Finanční řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024746425.

VLČEK, František. *Řízení kompetencí zdravotnického personálu v kontextu zajištění kvalitní a bezpečné zdravotní péče*. Online. Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. Dostupné z: <https://theses.cz/id/ty7phn/108645-510462253.pdf>. Dizertační práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Lékařská fakulta, Ústav sociálního lékařství a zdravotní politiky LF UP. Vedoucí práce Kateřina Ivanová. [cit. 2023-09-02].

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Management. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024736518.

VOJTOVIČ, Sergej. *Personální management v organizácii*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 355 s. 2013. ISBN 978-80-7380-483-1.

Zdravotnická záchranná služba Zlínského kraje, p.o. *Zdravotnická záchranná služba Zlínského kraje, základní informace*. Online. Zlín: ZZS ZK, 2023. Dostupné z: <http://www.zzs zk.cz/>. [cit. 2023-10-18].

ZLÍNSKÝ KRAJ. *Závěrečný účet Zlínského kraje*. Online. Zlínský kraj. 2024. Dostupné z: <https://zlinskykraj.cz/zaverecny-ucet-zlinskeho-kraje>. [cit. 2024-03-02].

ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 9788073579470.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

atd.	a tak dále
apod.	a podobně
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
etc.	Et cetera
HDP	hrubý domácí produkt
HRM	Human Resource Management
i. o.	intraoseální přístup
i. v.	intravenózní přístup
Kč.	korun českých
KPR	kardiopulmonální resuscitace
NLZP	nelékařský zdravotnický pracovník
OOPP	osobní ochranné pracovní prostředky
OTI	orotracheální intubace
PNP	přednemocniční neodkladná péče
PO	požární ochrana
p. o.	příspěvková organizace
resp.	respektive
RLP	rychlá lékařská pomoc
RV	rendez-vous
RZP	rychlá zdravotnická pomoc
Sb.	sbírky
VVS	vzdělávací a výcvikové středisko
ZZS ZK	Zdravotnická záchranná služba Zlínského kraje, p. o.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 – Adaptace v systému řízení lidských zdrojů	19
Obrázek č. 2 – Vývoj přepočteného počtu zaměstnanců ZZS ZK 2020-2023.....	42
Obrázek č. 3 – Počty výjezdů realizovaných ZZS ZK za vybraná období.....	44
Obrázek č. 4 – Struktura výjezdů dle typu výjezdové skupiny.....	44
Obrázek č. 5 – Organizační struktura ZZS ZK	45
Obrázek č. 6 – Počet přijatých NLZP v letech 2020-2023.....	57
Obrázek č. 7 – Ganttův diagram pro vytvoření a implementaci zaměstnaneckého manuálu.....	84
Obrázek č. 8 – Ganttův diagram pro vytvoření a implementaci adaptačního plánu včetně hodnotícího formuláře.....	85

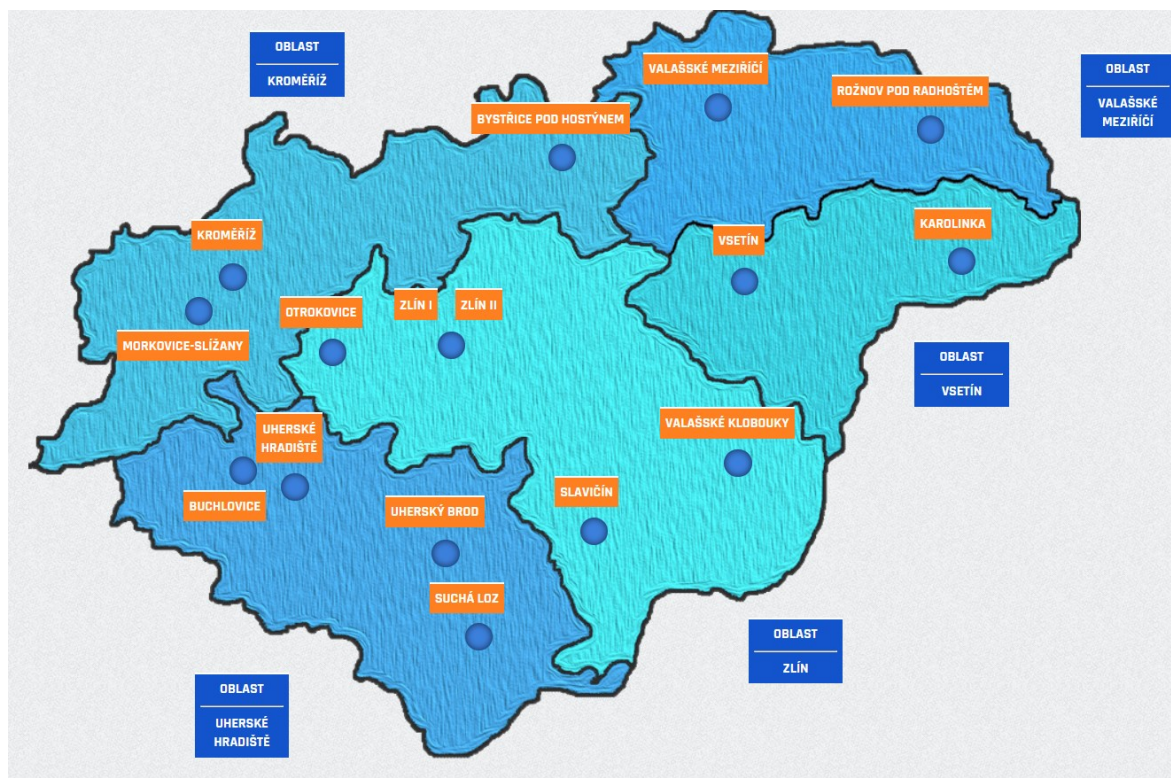
SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Výsledek hospodaření za období 2019-2022.....	47
Tabulka 2 – SWOT-analýza ZZS ZK.....	48
Tabulka 3 – EFE matice silných a slabých stránek.....	50
Tabulka 4 – EFE matice příležitostí a hrozeb.....	51
Tabulka 5 – Vedoucí osoby účastníci se průzkumu za oblasti.....	54
Tabulka 6 – Nelékařští zdravotničtí pracovníci účastníci se průzkumu za oblasti.....	56
Tabulka 7 – Náklady na nového zaměstnance v adaptačním procesu v rámci prvních tří měsíců.....	65
Tabulka 8 – Analýza SPIN.....	72
Tabulka 9 – Matice spolupráce a odpovědnosti za zaměstnanecký manuál.....	78
Tabulka 10 – Matice spolupráce a odpovědnosti za adaptační plán včetně hodnotících formulářů.....	79
Tabulka 11 – Náklady zaměstnaneckého manuálu.....	81
Tabulka 12 – Náklady adaptačního plánu.....	82
Tabulka 13 – Celkové náklady projektu.....	83
Tabulka 14 – Časová analýza tvorby a implementace zaměstnaneckého manuálu.....	83
Tabulka 15 – Časová analýza tvorby a implementace adaptačního plánu včetně hodnotícího formuláře.....	84
Tabulka 16 – Ohodnocení rizik.....	88
Tabulka 17 – Matice rizik.....	88

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha P I: Mapa oblastí a výjezdových stanovišť
- Příloha P II: Přepis rozhovoru s personalistkou organizace
- Příloha P III: Vzor záznamového archu k rozhovoru s liniiovými manažery
- Příloha P IV: Vzor záznamového archu k rozhovoru s novými zaměstnanci
- Příloha P V: EPC diagram
- Příloha P VI: Náplň vstupního školení na VVS
- Příloha P VII: Záznam o závěrečném přezkoušení
- Příloha P VIII: Ukázka z logbooku
- Příloha P IX: Návrh manuálu nového zaměstnance
- Příloha P X: Návrh hodnotícího formuláře

PŘÍLOHA P I: MAPA OBLASTÍ A VÝJEZDOVÝCH STANOVÍŠŤ



PŘÍLOHA P II: PŘEPIS ROZHOVORU S PERSONALISTKOU ORGANIZACE

Rozhovor s personalistkou organizace

1. Jaké činnosti vykonává personální oddělení při přijetí nového zaměstnance na pozici zdravotnický záchranář nebo řidič záchranář?

Jak uvádí personalistka organizace: „*Výběr zaměstnanců je v režii jednotlivých oblastí. Vznese-li daná oblast požadavek na vyhlášení výběrového řízení na obsazení volné pozice, tak je oslovena tisková mluvčí, aby zveřejnila tuto informaci na webových stránkách a na facebookových stránkách. O přijetí či nepřijetí nového zaměstnance si rozhodují vedoucí pracovníci dané oblasti, ostatně personální oddělení se výběrových řízení ani neúčastní.*“

Dále personalistka uvádí, že na výběrové řízení personální oddělení požaduje strukturovaný životopis včetně doloženého nejvyššího vzdělání, protože personální oddělení tyto dokumenty ověřuje. Dojde-li dále k výběru zaměstnance udržuje personální oddělení kontakt s vrchní sestrou případně s vedoucím řidičem, protože je s novým zaměstnancem nezbytné vyplnit před nástupem stanovenou dokumentaci (Žádost o přijetí do pracovního poměru a Osobní dotazník).

„*Na základě této dokumentace dále připravíme pracovní smlouvu, vyměříme platový výměr, a ještě připravíme souhlasy se zpracováním osobních údajů a prohlášení o mlčenlivosti. Kontaktujeme oddělení informatiky, že bude nastupovat nový zaměstnanec, aby k domluvenému datu nachystali čip pro vstup do určených budov a zajistili přístup na intranet. Jo ještě kontaktujeme bezpečnostního technika, kdy se domluvíme, že ke sjednanému datu nastupuje nový zaměstnanec a je nezbytné proškolené BOZP a PO.*“

„*V této době, kdy ještě není podepsána pracovní smlouva, si musí vedoucí zaměstnanci jednotlivých oblastí zajistit vstupní lékařskou prohlídku u lékařů jednotlivých oblastí a u řidičů se musí zajistit dopravně psychologické vyšetření.*“

„*Každý nový zaměstnanec musí první den v práci dorazit do Zlína, kde je s ním podepsána pracovní smlouva a veškerá připravená dokumentace. Poté jej doprovodíme na oddělení informatiky, kde dostane čip a přístupová hesla na intranet. A na závěr jej vezmeme k bezpečnostnímu technikovi, který projde školení BOZP a PO.*“ Dále se nový zaměstnanec vrací na danou oblast, kde si řeší další postup adaptačního procesu se svým nadřízeným

2. Jaké dokumenty předáváte novému zaměstnanci?

Pracovní smlouva – ANO

Organizační struktura – NE (toto si řeší vrchní sestry nebo vedoucí řidiči)

Náplň práce – tento dokument zaměstnanci dáváme k podpisu, ovšem samotné seznámení je na vedoucích pracovnících

Platový výměr – ANO

Seznam benefitů – ANO

Informace o odborovém svazu – NE (řeší si odbory)

Informace o organizaci – obecné informace ANO, ale zbylé informace předávají vedoucí pracovníci

Plán adaptačního procesu (logbook) – NE

Prohlášení o mlčenlivosti – ANO

Souhlas se zpracováním osobních údajů – ANO

Jiné.....

3. Rozšířil/a byste předávanou dokumentaci o některý z těchto dokumentů či případně o jiný dokument?

„Byla by fajn nějaká brožura o organizaci. Nějaké obecné informace (o historii, současnosti, .. atd). Občas musí nový zaměstnanec čekat např. na školení BOZP, tak by měl nějaké dokumenty k prostudování. Navíc by se blíže seznámil s organizací, což je vždy správně.“

4. Je stanovený harmonogram pro zaškolení nového zaměstnance?

ANO

5. Jsou na každé oblasti stanoveny odpovědné osoby za adaptační proces?

ANO

6. Jak dlouho trvá adaptační proces, resp. souhlasíte s délkou adaptačního procesu?

„Tuto otázku nejsem schopna posoudit, protože nejsem zdravotník a do samotného adaptačního procesu nechci mluvit.“

7. Jaká je míra fluktuace zaměstnanců?

„Velice nízká, vlastně ukázková. Pohybujeme se do 5 %, takže toto je naprosto v pořádku.“

8. Účastnil/a jste se někdy zpětnovazebních schůzek s novými zaměstnanci?

„Nikoliv, protože toto je dle mne věc vedoucích pracovníků oblastí, aby s novým zaměstnancem prošli hodnocení. Já všechny vedoucí upozorňuji, že toto hodnocení má do budoucna význam i pro odměňování zaměstnance. Navíc zaměstnanci dáváme prostor k vyjádření. Dáváme mu tím i najevo zájem o něj samotného, ovšem tyto rozhovory nesmí být moc formální, aby to mělo správný dopad.“

9. Jaké vidíte problémy v rámci organizace adaptačního procesu?

„Zajisté je důležité, aby adaptační proces byl správně zformulovaný. Aby vše bylo jasné, proto musí být dobře zpracovaný adaptační plán. Problém může být v nové směrnici, protože ji zpracovával úzký okruh lidí a uvedl ji do praxe, kdy se zjišťují problémy až při samotném používání směrnice.

A zajisté je nezbytné mít dostatek personálu, kteří se věnují novému zaměstnanci, a kteří mají jasně dané instrukce.“

10. Co by podle Vás pomohlo zefektivnit adaptační proces?

„Jednoznačně dobře napsaná směrnice k adaptačnímu procesu.

A dalším faktorem by byly technologie. Například e-learning je výborná možnost, jak adaptovat zaměstnance.“

PŘÍLOHA P III: VZOR ZÁZNAMOVÉHO ARCHU K ROZHOVORU S LINIOVÝMI MANAŽERY

1. Jaké činnosti vykonáváte při přijetí nového zaměstnance na pozici zdravotnický záchranář nebo řidič záchranář?

2. Jaké dokumenty předáváte novému zaměstnanci?

Pracovní smlouva

Náplň práce

Platový výměr

Organizační struktura organizace

Seznam benefitů

Informace o odborovém svazu

Informace o organizaci (zaměstnanecký manuál)

Plán adaptačního procesu (logbook)

Prohlášení o mlčenlivosti

Jiné.....

3. Rozšířil/a byste předávanou dokumentaci o některý z těchto dokumentů či případně o jiný?

4. Máte stanovený harmonogram pro zaškolení nového zaměstnance?

5. Kdo je odpovědný za adaptační proces zdravotnického záchranáře či řidiče záchranáře?

6. Jaké jsou podmínky pro to, aby zaměstnanec mohl být mentorem nového zaměstnance?

7. Evidujete seznam mentorů?

8. Účastnil/a jste se někdy zpětnovazebních schůzek s novými zaměstnanci?

9. Účastnil/a jste se někdy závěrečného přezkoušení nového zaměstnance na vzdělávacím a výcvikovém středisku?

10. Jaké vidíte problémy v rámci organizace adaptačního procesu?

11. Co by podle Vás pomohlo zefektivnit adaptační proces?

PŘÍLOHA P IV: VZOR ZÁZNAMOVÉHO ARCHU K ROZHOVORU S NOVÝMI ZAMĚSTNANCI

1. S jakými základními informacemi jste byl/a seznámen/a při nástupu do organizace?

Historie

Organizační struktura

Náplň práce

Informace o ostatních oblastech

Technika záchranné služby

Jiné.....

2. Jakou formou toto seznámení proběhlo (ústně, s nějakým zpracovaným materiálem, na PC, jinak)?

3. Jaké dokumenty jste při nástupu obdržel/a?

Pracovní smlouva

Organizační struktura

Náplň práce

Platový výměr

Seznam benefitů

Informace o odborovém svazu

Informace o organizaci (zaměstnanecký manuál)

Plán adaptačního procesu (logbook)

Prohlášení o mlčenlivosti

Souhlas se zpracováním osobních údajů

Jiné.....

4. Uvítal/a byste nějaký zmíněný dokument?

ANO

NE

Který a proč?.....

5. S kým jste při nástupu podepsal/a pracovní smlouvu?

Personalistka

Vedoucí lékař

Vrchní sestra

Vedoucí řidič

Referent/ka oblasti

Jiný.....

6. Kdo Vám předal pracovní oděv a pomůcky pro výkon Vaší pozice?

Personalistka

Vedoucí lékař

Vrchní sestra

Vedoucí řidič

Referent/ka oblasti

Jiný.....

7. Kdo Vás uvedl do kolektivu?

Vrchní sestra

Vedoucí řidič

Mentor

Personalistka

Vedoucí lékař

Jiný.....

8. Byl Vám přidělen po nástupu mentor?

ANO

NE

9. Jak se Vám s mentorem spolupracovalo?

10. Cca kolik směn jste s mentorem absolvoval/a?

11. Na koho všeho jste se mohl/a obrátit v rámci adaptačního procesu?

12. Která z těchto osob Vám nejvíce pomohl/a v rámci adaptačního procesu?

13. Co by se podle Vás mohlo zlepšit v rámci adaptačního procesu?

14. Absolvoval/a jste zpětnovazební schůzky?

ANO

NE

15. S kým jste tyto zpětnovazební schůzky absolvoval/a?

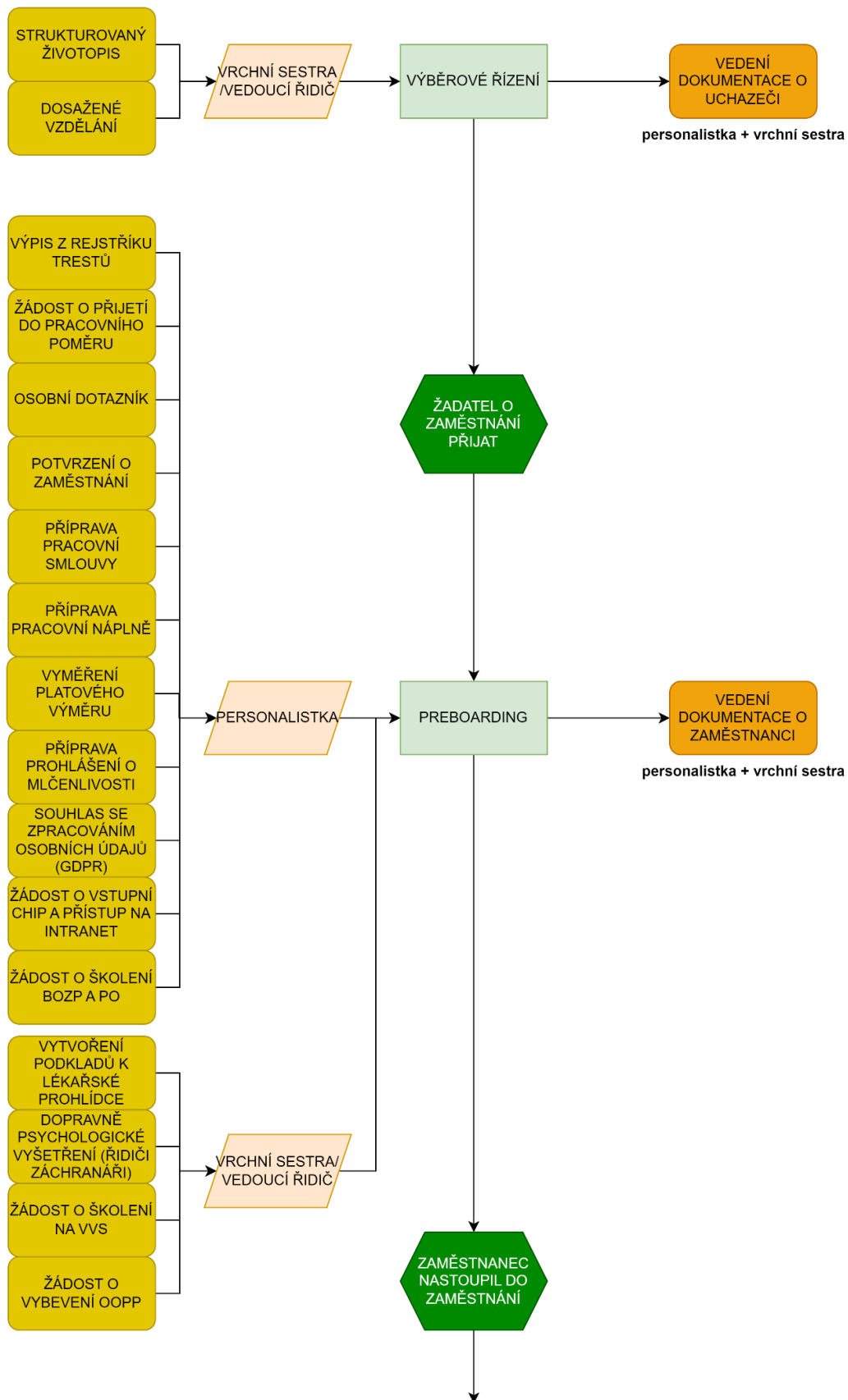
Mentor

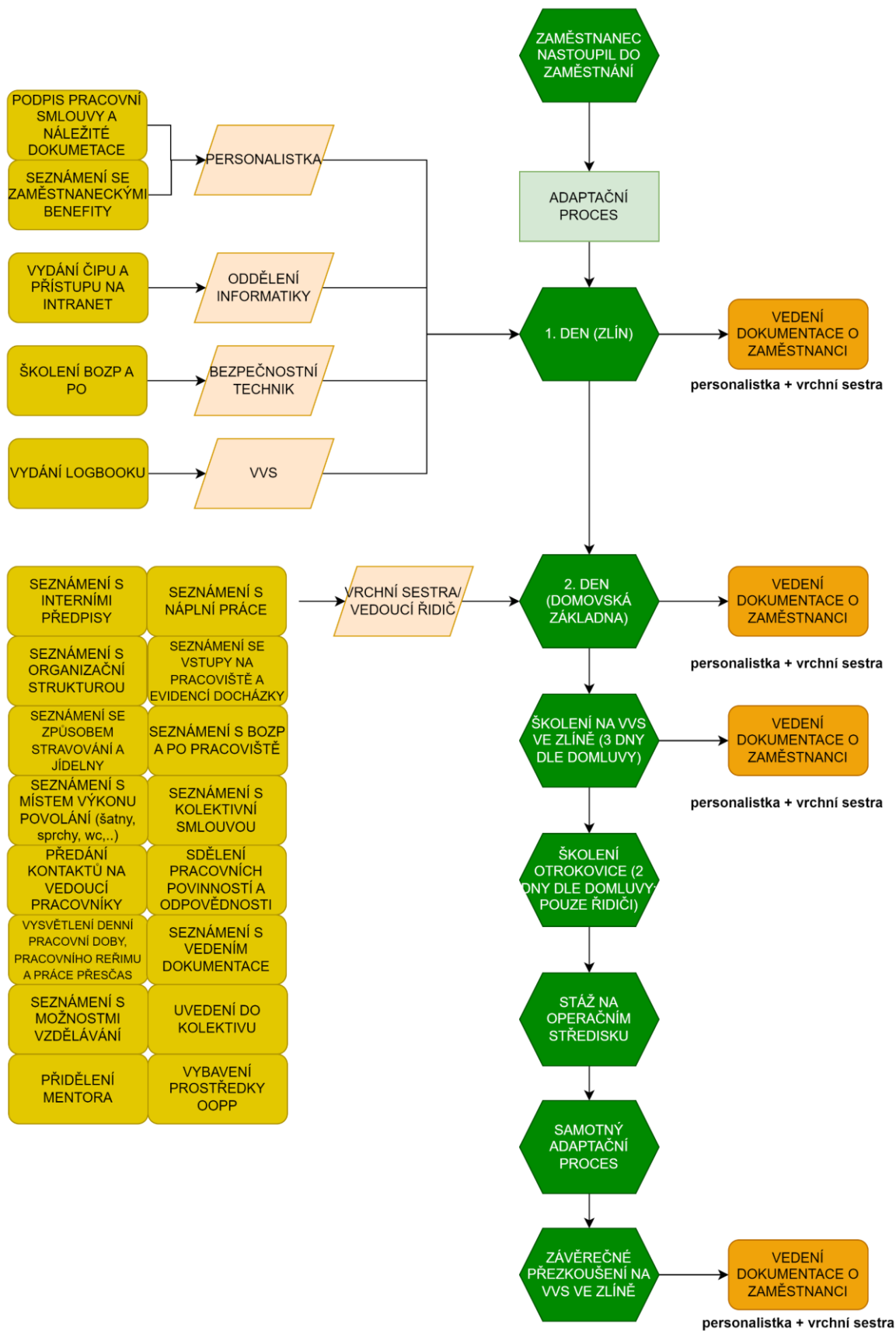
Přímý nadřízený (vrchní sestra, vedoucí řidič)

Jiný.....

16. Jak hodnotíte školení na vzdělávacím a výcvikovém středisku včetně závěrečného přezkoušení?

PŘÍLOHA P V: EPC DIAGRAM NÁSTUPU ZAMĚSTNANCE





PŘÍLOHA P VI: NÁPLŇ VSTUPNÍHO ŠKOLENÍ VE VVS

Náplň vstupního školení ve vzdělávacím a výcvikovém středisku – zdravotnický záchranář, řidič záchranář

1. den – vzdělávací a výcvikové středisko (Zlín)

Čas	Činnost
8:00 – 8:15	Vstupní informační schůzka
8:15 – 8:45	PPT prezentace práce s radiostanicemi
PŘESTÁVKA – přesun do garáží výjezdové základny Peroutkovo nábřeží	
9:00 – 10:30	Představení výjezdového vozidla ZZS ZK <ul style="list-style-type: none">- Uložení pomůcek a přístrojů dle vnitropodnikové směrnice včetně manipulace s těmito přístroji (LP 15, ventilátor, odsávačka, přístroje pro nepřímou srdeční masáž, injekční dávkovač, glukometr, teploměr)- Batohy – diagnostický, resuscitační, obvazový- Manipulace s O₂ lahvemi- Manipulace s radiostanicemi, PC carem, tabletem a tiskárnou
PŘESTÁVKA – přesun do učeben vzdělávacího a výcvikového střediska	
10:45 – 11:30	Představení funkcí monitoru LP 15 a přístrojů pro nepřímou srdeční masáž srdce (Lucas, Corpuls)
OBĚDOVÁ PŘESTÁVKA 11:30 – 12:00	
12:00 – 12:30	Představení léků ve voze a v ampuláriu v batohu – příprava k závěrečnému přezkoušení
12:30 – 13:30	Výkony <ul style="list-style-type: none">- i.v. vstup- i.o. vstup- zajištění dýchacích cest (OTI, LMA, vzduchovody, koniopunkce, koniotomie)- punkce hrudníku- přetlaková infuze- stavění krvácení – gumová škrtidla, turnikety
PŘESTÁVKA	
13:45 – 16:30	Praktický nácvik práce s imobilizačními pomůckami <ul style="list-style-type: none">- scoop rám- vakuová matrace + head bloky- pánevní pás, extenční dlaha, krční límec- použití kendrick vesty- sundávání přilby

2. den – vzdělávací a výcvikové středisko (Zlín)

Čas	Činnost
8:00 – 10:00	Prezentace k porodu + praktický nácvik vedení porodu
PŘESTÁVKA	
10:15 – 11:30	Prezentace k resuscitaci porozence
OBĚDOVÁ PŘESTÁVKA 11:30 – 12:00	
12:00 – 16:30	Praktický nácvik resuscitace porozence

3. den – vzdělávací a výcvikové středisko (Zlín)

Čas	Činnost
8:00 – 9:30	Prezentace k resuscitaci dospělého a dítěte
PŘESTÁVKA	
9:45 – 11:30	Praktický nácvik resuscitace dítěte
OBĚDOVÁ PŘESTÁVKA 11:30 – 12:00	
12:00 – 16:30	Praktický nácvik resuscitace dospělého

4. den – pouze pro řidiče záchranáře (Otrokovice)

Výcvik manipulace s transportními pomůckami v Otrokovicích (nosítka + rozšiřovací sada, schodolez, transportní plachta). Seznámení s návodem k obsluze výjezdových vozidel a jejich zdravotnických nástaveb (představení IC/IT technologie – telefony, pagery, pc car; topení). Seznámení se směrnicí autoprovoz. Úkony při převzetí a předávání vozu při zahájení a končení směny.

5. den – pouze pro řidiče záchranáře (Otrokovice)


Řidič záchranář – praktický nácvik jízdy s vozidlem. Výměna pneumatiky při defektu, vysvětlení vzduchového odpružení. Rozbor dopravních nehod.

6. den

UKONČENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU S TEORETICKÝM A PRAKTICKÝM PŘEZKOUŠENÍM

Řidič záchranář
<ul style="list-style-type: none">- orientace ve výjezdovém vozidle (manipulace s přístroji, manipulace s transportními a imobilizačními pomůckami, práce s PC carem, práce s ruční a vozidlovou radiostanicí)- test teoretických znalostí- asistence při kardiopulmonální resuscitaci
Zdravotnický záchranář
<ul style="list-style-type: none">- test teoretických znalostí- znalost léčiv používaných u ZZS ZK – příprava a ředění léků- vedení kardiopulmonální resuscitace + sepsání záznamu o výjezdu v elektronické podobě

PŘÍLOHA P VII: ZÁZNAM O ZÁVĚREČNÉM PŘEZKOUŠENÍ

Záznam o závěrečné zkoušce v rámci AP		
Závěrečné hodnocení		
Celkové hodnocení		
	<input type="checkbox"/>	Prospěl
	<input type="checkbox"/>	Prospěl s výhradou
	<input type="checkbox"/>	Neprospěl
Zkušební komise		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		

PŘÍLOHA P VIII: UKÁZKA Z LOGBOOKU

Jméno: _____

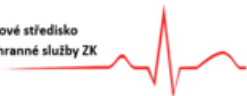
Adaptační proces

Přípravná praxe

Zdravotnický záchranář



Vzdělávací a výcvikové středisko
zdravotnické záchranné služby ZK



Výkon	Splněno-datum	Podpis
Vyšetření ABCD - provedení a vyhodnocení primárního a sekundárního vyšetření		
Získávání informací o pacientovi - odběr anamnézy		
EKG - natočení a vyhodnocení 12-ť svod.		
EKG - natočení a vyhodnocení 4 svod.		
Měření fyziologických funkcí na monitoru LP15		
Zástava krvácení - tlakový obvaz, škrtidla, Celox		
Péče o amputát		
Sundávání přilby		
Ventilace pacienta samorozpínacím vakem		
Zajištění dýchacích cest supraglottickou pomůckou		
Orotacheální intubace - asistence lékaři		
Hrudní drenáž - punkce TPNO thorakostomie - pomůcky		
Koniotomie, koniopunkce - pomůcky		

Jméno: _____

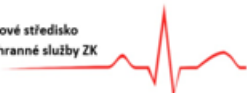
Adaptační proces

Přípravná praxe

Řidič záchranář



Vzdělávací a výcvikové středisko
zdravotnické záchranné služby ZK



Asistence u výkonů	Splněno-datum	Podpis
Vyšetření ABCD - provedení a vyhodnocení primárního a sekundárního vyšetření		
Získávání informací o pacientovi - odběr anamnézy		
EKG - natočení a vyhodnocení 12-ť svod.		
EKG - natočení a vyhodnocení 4 svod.		
Měření fyziologických funkcí na monitoru LP15		
Zástava krvácení - tlakový obvaz, škrtidla, Celox		
Péče o amputát		
Sundávání přilby		
Ventilace pacienta samorozpínacím vakem		
Zajištění dýchacích cest supraglottickou pomůckou		
Orotacheální intubace - asistence lékaři		
Hrudní drenáž - punkce TPNO thorakostomie - pomůcky		
Koniotomie, koniopunkce - pomůcky		

PŘÍLOHA P IX: NÁVRH MANUÁLU NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

**Manuál nového zaměstnance
zdravotnický záchranář**



Vítej u Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje. V ruce držíš dokument, který má snahu ti co nejvíce zpříjemnit a zjednodušit nástup do naší organizace.

Úvodní slovo ředitele:

Vážené kolegyně, vážení kolegové,
chtěl bych Vás přivítat...

Tuto část by bylo vhodné doplnit fotografií ředitele.

Tvůj nástup se blíží, ovšem ještě před podpisem pracovní smlouvy je nezbytné učinit tyto kroky:

1. vyplň Žádost o přijetí do pracovního poměru (tento dokument nalezněš u vrchní sestry nebo vedoucího řidiče, kde tě přijali);
2. vyplň Osobní dotazník (tento dokument nalezněš opět u vrchní sestry nebo vedoucího řidiče);
3. budeme od tebe potřebovat Výpis z rejstříku trestů;
4. potřebujeme od tebe Potvrzení o zaměstnání (zápočtový list) – vydává tvůj předchozí zaměstnavatel;
5. vyzvedni u vrchní sestry žádanku na absolvování lékařské prohlídky – vrchní sestra ti vše vysvětlí;
6. vrchní sestra bude potřebovat tvoje míry, abys v den nástupu dostal/a patřičné oblečení a boty.

Jestli máš splněno, tak o vše ostatní se postaráme. Teď budeme čekat, než za námi přijedeš do Zlína na personální oddělení, kde s tebou bude podepsána pracovní smlouva a veškerá náležitá dokumentace (o přesném datu tě bude informovat vrchní sestra).

Co ještě očekávej ve Zlíně?

1. Dostaneš čip pro vstup do budov, kde budeš pracovat;
2. dostaneš přístupová hesla na intranet;
3. vezme si tě do parády náš bezpečnostní technik, aby tě proškolil v BOZP a PO (bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana);
4. na vzdělávacím a výcvikovém středisku dostaneš logbook.

První den máš splněný.



Co bude dál? Tedy 2. den včetně těch následujících

Nyní již budeš působit na oblasti, která si tě vybrala. Tvůj nadřízený s tebou podepíše nezbytné dokumenty a přidělí ti tvého mentora (školitele), který tě bude provázet po většinu času tvého adaptačního procesu. Seznámí tě s kolektivem a ukáže ti základny, kde budeš působit. Vedoucí pracovník ti domluví vstupní školení na vzdělávacím a výcvikovém středisku ve Zlíně.

Od druhého dne tedy absolvuješ vstupní část adaptačního procesu, kde musíš splnit:

Vstupní část adaptačního procesu	splněno ✓
seznámení s organizační strukturou, nadřízenými pracovníky, pracovištěm a kolegy	
seznámení s vozovým parkem oblasti	
seznámení s vnitřními předpisy – vše najdeš na intranetu	
seznámení s kompetencemi zdravotnického záchranáře	
seznámení s etickým kodexem zdravotnického záchranáře	
seznámení s právy pacienta	
seznámení s postupem při pracovním úrazu	
seznámení s harmonogramem práce a osobními úkoly	
školení BOZP a PO na výjezdové základně, kde budeš působit	
seznámení s pracovní dobou, plánem služeb, pracovními výkazy, dovolenou, cestovními příkazy	
seznámení s úkony při zahájení a ukončení směny	
seznámení s hygienicko – epidemiologickým řádem	
seznámení s evidencí omamných látek	
seznámení s výjezdovou dokumentací v elektronické i písemné formě (záznam o výjezdu ZZS, list o prohlídce zemřelého, negativní reverz, tiskopisy pro přímou úhradu, záznam o provozu zdravotnického vozidla a další)	

Budě toho více než dost, proto při nástupu dostaneš logbook, který tě provede samotným adaptačním procesem.

No a aby toho nebylo málo, budeš se muset ještě dostavit k těmto školením:

- absolvování vstupního školení v délce 24 hodin (bude to ve 3 dnech) na vzdělávacím a výcvikovém středisku ve Zlíně – zajišťuje vrchní sestra;
- absolvování vstupní stáže na ZOS (zdravotnickém operačním středisku) v délce 8 hodin ve Zlíně – opět zajistí vrchní sestra.

Po tomto vstupním seznámení s organizací se vrhneš se svým mentorem na samotný adaptační plán, který tě připraví pro samostatný výkon služby u záchranné služby. K tomu, aby vše běželo přesně jak má, budeš mít logbook, kde budeš evidovat předepsané výkony. U každého výkonu musíš uvést datum, číslo výjezdu, a ten s kým jsi daný výkon realizoval ti jej musí podepsat. V případě, že některé výkony není možné splnit v praxi, je možné tyto výkony procvičit/splnit na simulátorech vzdělávacího a výcvikového střediska ZZS ZK pod dohledem mentora nebo lektora vzdělávacího a výcvikového střediska. Termín si domluv s vrchní sestrou, která to domluví s vedoucí oddělení vzdělávání.

Adaptační proces každého zaměstnance je zakončen přezkoušením na vzdělávacím a výcvikovém středisku ve Zlíně, kde napíšeš test z teoretických znalostí, lektori se tě poptají na tvoji znalost o léčivech, které se používají u záchranky a vše bude ukončeno vedením KPR, kdy budeš muset sepsat i záznam o výjezdu do tabletu.


Tak a tady tvůj adaptační plán končí. Nyní už je to na tobě. Když ovšem budeš cokoli potřebovat neváhej se obrátit na svého školitele, nadřízeného nebo na vzdělávací a výcvikové středisko.

Po úvodní části by byla část, kde by byla představena organizace. Byly by představeny zaměstnanecké benefity, byla by představena technika, kterou záchranná služba využívá a obecně by zde byly informace, které chce organizace předat novému zaměstnanci před jeho nástupem, a kterými se chce organizace prezentovat.


PŘÍLOHA P IX: NÁVRH HODNOTÍČÍHO FORMULÁŘE

Hodnoticí formulář adaptačního procesu nového zaměstnance – zdravotnický záchranář


Příjmení, jméno, titul	Přidělené osobní číslo	Jméno mentora
Závěrečné hodnocení mentorem z průběhu adaptačního procesu (zaškrtni vystihující variantu – 5 = nejlepší, 1 = nejhorší)		
Práce na výjezdové základně	Harmonogram práce, práce s dokumentací (záznam o výjezdu, negativní revers,..), vybavení vozu RZP, RV, lékový list, radiokomunikace včetně vedení konzultace s lékařem, intranet – interní směrnice	
Komentář:		
Obsluha zdravotnické přístrojové techniky	Monitor (defibrilátor), ventilátor, odsávačka, lineární dávkovač, glukometr, oxymetr, teploměr	
Komentář:		
Práce s transportními a imobilizačními prostředky	Nosítka, schodolez, transportní plachta, scoop rám, vakuová matrace, kendrick vesta, krční límce..	
Komentář:		

Praktické dovednosti v terapeutických postupech	Vyšetření ABCDE, zajištění i.v. vstupu, EKG + hodnocení, vedení KPR dětí, dospělých, novorozence	
-------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------

Komentář:

Teoretické znalosti ke specifickým stavům v PNP	CMP, AIM, Traumatologie +, dětské pacienty, psychiatrické pacienty.. (postupy, terapie, směrování)	
-------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------

Komentář:

Problematika mimořádných událostí	Checklisty, vybavení vozidla pro řešení MU, typové činnosti	
-----------------------------------	-------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------

Komentář:

Závěrečné přezkoušení ve vzdělávacím a výcvikovém středisku

Test teoretických znalostí	<input type="checkbox"/> prospěl	<input type="checkbox"/> neprospěl
Přezkoušení léčiva	<input type="checkbox"/> prospěl	<input type="checkbox"/> neprospěl
Vedení KPR včetně sepsání záznamu o výjezdu	<input type="checkbox"/> prospěl	<input type="checkbox"/> neprospěl

Komentář:

Vyjádření nového zaměstnance:	
-------------------------------	--

Členové zkušební komise:	1.
	2.
	3.
	4.
	5.

Datum, podpis (mentor)	Datum, podpis, razítko (vedoucí VVS)
------------------------	--------------------------------------