

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Mgr. Bc. Tereza Bechová, DiS.

**Adaptační proces nových operátorů
zdravotnického operačního střediska
Zdravotnické záchranné služby hl. města Prahy**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Bc. Ján Čižmárik, MHP**

Praha 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a k jejímu zpracování využila pouze uvedenou literaturu a odborné prameny. Současně uděluji svolení k tomu, aby diplomová práce byla zpřístupněna v knihovně Univerzity Karlovy, a prostřednictvím databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a mohla tak být využívána k dalším studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Malé Hrašticí 28. 4. 2020

Mgr. Bc. Tereza Bechová, DiS.

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce Mgr. Bc. Jánu Čižmárikovi, MPH za podporu a odborné vedení. Dále děkuji domovské organizaci za umožnění zpracování diplomové práce a všem kolegům, kteří se ochotně účastnili sběru dat formou rozhovorů. V neposlední řadě děkuji rodině za podporu ve studiu.

V Malé Hrašticí 28. 4. 2020

Mgr. Bc. Tereza Bechová, DiS.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1. ADAPTACE A ADAPTAČNÍ PROCES	10
1.1 Adaptace a její oblasti.....	11
1.2 Adaptační proces.....	15
1.3 Nástroje adaptačního procesu	19
1.4 Zaměstnanecký manuál.....	23
1.5 Shrnutí.....	27
2. VZDĚLÁVÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	28
2.1 Vzdělávání v organizaci.....	29
2.2 Mentoring jako metoda vzdělávání v organizaci	31
2.3 Shrnutí.....	38
3. MOTIVACE A MOTIVAČNÍ PROCES	39
3.1 Motivace	41
3.2 Teorie obecné motivace	43
3.3 Teorie pracovní motivace	46
3.4 Shrnutí.....	48
4. MANAGEMENT ZMĚNY	49
4.1 Organizační změny	49
4.2 Modely Change managementu	57
4.3 Shrnutí.....	62
EMPIRICKÁ ČÁST	63
5 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	63
5.1 Historie Zdravotnické záchranné služby hl. města Prahy	63

5.2 Struktura organizace	66
5.3 Závěr	72
6 PŘEDSTAVENÍ METODOLOGIE EMPIRICKÉ ČÁSTI.....	73
6.1 Vymezení výzkumného problému	73
6.2 Cíle diplomové práce	74
6.3 Metody sběru dat	75
6.4 Výchozí stav zaškolování nových operátorů	76
7 ADAPTAČNÍ PROCES ZDRAVOTNICKÉHO OPERAČNÍHO STŘEDISKA	77
7.1 Diagnostika organizace.....	77
7.2 Přípravenost pracoviště na změnu, plán zavádění změn, analýza rizik	80
7.2 Analýza rozhovorů.....	85
7.3 Představení navrhované struktury adaptačního procesu a adaptačního manuálu	91
8 DISKUZE	96
9 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	98
10 POUŽITÁ LITERATURA	102
11 SEZNAM OBRÁZKŮ.....	109
12 SEZNAM TABULEK	110

ABSTRAKT

Adaptační proces je důležitou součástí životního cyklu pracovníka v organizaci. O setrvání v organizaci často rozhoduje právě toto období, kdy se nový kolega seznamuje s organizací, její kulturou, posláním, kolegy a vlastní pracovní náplní. Je to období náročné, pracovník si osvojuje nové znalosti a dovednosti, sžívá se s novým kolektivem a novým prostředím. Náročnost tohoto období může zmírnit dobře nastavený a řízený, systematický adaptační proces. Adaptační proces je stěžejním tématem předkládané diplomové práce, která se kromě adaptačního procesu v obecné rovině konkrétně zabývá hodnocením adaptačního procesu v domovské organizaci autorky. Jako významnou složkou adaptačního procesu je zde vnímán adaptační manuál pro nové pracovníky, jehož návrh je součástí diplomové práce.

Teoretická část diplomové práce představuje základní oblasti nutné pro komplexní pochopení problematiky zaškolování nových pracovníků v organizaci. Jsou zde představena téma adaptace a adaptačního procesu, vzdělávání nových pracovníků a mentoring jako jedna z jeho metod, motivace a motivační proces pracovníků a také téma managementu změny a v neposlední řadě adaptačního manuálu pracovníka. Teoretická část diplomové práce je koncipována jako souhrn teoretických poznatků z odborné literatury, které by měly sloužit jako návod pro zpracování efektivní struktury adaptačního procesu a adaptačního manuálu.

Empirická část diplomové práce nejprve představuje domovskou organizaci autorky a analyzuje současný stav adaptačního procesu na tomto pracovišti. Identifikuje silné a slabé stránky s využitím rozličného spektra metod. Závěrem navrhuje opatření ke zefektivnění současné podoby adaptačního procesu, která staví na poznatcích získaných zejména z realizovaných rozhovorů s kolegy a předkládá zpracovaný adaptační manuál pro nové pracovníky organizace, který má sloužit jako praktický průvodce a zdroj informací pro zvládnutí náročného období adaptace.

Klíčová slova:

- Adaptace v zaměstnání
- Adaptační proces v zaměstnání
- Management změny
- Mentoring
- Motivace a motivační proces
- Vzdělávání
- Zaměstnanecký manuál

ABSTRACT

Process of adaptation is an important period of a life cycle of an employee in every organization. This period, during which the employee is getting to know the organization, its culture, role, colleagues, and their own workload, often determines whether the employee stays with the organization or not. It is a difficult period, the employee is acquiring new skills and know-hows and adjusting to a new colleagues and environment. The difficulty of this period can be lowered with a well set and professionally managed systematic onboarding process. Onboarding process is what this thesis focuses on, it engages with general aspects as well as with evaluation of the onboarding process in a home organization of the author of this thesis. Said organization sees an onboarding manual as an important part of the adaptation process. A draft of such manual is a part of this thesis.

Theoretical part of the thesis introduces fundamental fields necessary for complex understanding of the issues of training of new employees in organizations. The themes of adaptation and onboarding process are also introduced as well as education of new employees and mentoring as one of the education methods. Other themes described are the change management as well as the employees' onboarding manual. The concept of the theoretical part is a summary of theoretical knowledge from works of experts which should act as instructions how to create an effective structure of the adaptation process and the adaptation manual. Empiric part of the thesis introduces the home organization of the author and analyses the current state of adaptation process at this organization. It uses a whole spectrum of methods to identify its strengths and weaknesses. The empiric part concludes with suggestions how to make the current onboarding process more effective. The suggestions are based on interviews with colleagues and serve as a base for the reworked adaptation manual for new employees, which is to serve a source of information and as a practical guide how to cope with the difficult period of adaptation successfully.

Key words

- Change management
- Education
- Employees' manual
- Mentoring
- Motivation and motivation process
- Onboarding at workplaces
- Onboarding process in employment

ÚVOD

Každý pracovník organizace je její specifickou součástí a organizaci přináší své znalosti, dovednosti a pracovní výkon. Organizace a její manažeři chtějí pracovníky, kteří jsou svými nabízenými kvalitami pro organizaci a její cíle přínosné. Na oplátku proto organizace nabízejí uspokojení pracovních potřeb svých zaměstnanců, aby bylo jejich působení co nejdelší. Jedná se tedy o vzájemnou symbiózu dvou subjektů. Významnou součástí působení organizace na pracovníka je již vstupní etapa spolupráce, tedy období adaptace a adaptační proces, kdy se nový pracovník seznamuje s organizací, jejím posláním, fungováním, kulturou a zaměstnanci.

Organizace by si měla být vědoma síly tohoto období pro další rozhodování pracovníka o tom, zda v organizaci setrvá či nikoliv. Často se může stát, že pracovní pozice by pro nového kolegu byla ideální, ale je odrazen způsobem, jakým probíhaly jeho začátky v této organizaci. Organizace by měla k adaptačnímu procesu přistupovat jako v prvním benefitu a významnému motivačnímu faktoru pro své zaměstnance, protože dobře zvládnutý adaptační proces dokáže nové kolegy k organizaci přimknout a dlouhodobě využívat jejich potenciál. Je již dávno překonán názor, že stačí nového pracovníka „hodit“ do pracovního procesu a nechat ho, aby si na vše přišel sám. V dnešní době je potřeba, aby se nový kolega nejen cítil, ale skutečně byl organizací opečovaný a součástí toho je i dobře nastavený a vedený systém adaptace nových pracovníků v organizaci.

V diplomové práci se věnuji adaptačnímu procesu ve své domovské organizaci, kde jsem shledala potenciál pro rozvoj a zlepšení. Celou diplomovou práci jsem koncipovala jako svůj vlastní manuál, pro změnu současné situace v domovské organizaci. V teoretické části práce jsem shromáždila poznatky z odborné literatury, které jsem považovala za stěžejní pro téma adaptace v pracovním prostředí obecně i pro jednotlivé součásti adaptace, které jsem považovala za nezbytnou součást jako např. motivace, mentoring nebo management změny. Jako důležitý prvek v zaškolování nových pracovníků jsem definovala adaptační manuál, jehož absenci v domovské organizaci sama pociťuji a rozhodla jsem se proto jako součást diplomové práce představit návrh možného adaptačního manuálu pro nově nastupující kolegy.

V empirické části diplomové práce jsem se věnovala představení domovské organizace a dále analýze současného stavu zaškolování nových pracovníků v organizaci, možnostem rozvoje a zlepšení této oblasti. Pro sběr dat k předkládaným závěrům jsem využívala zejména rozhovory s kolegy (mentory i nově nastupujícími kolegy zažívajícími

adaptační proces), dále zejména zúčastněné pozorování a analýzu interních dokumentů domovské organizace.

Diplomová práce byla zpracována tak, aby mohla být co nejlépe prakticky využitelná pro potřeby domovské organizace autorky.

Cíle práce:

Diplomová práce si, na základě poznatků z odborné literatury a znalosti prostředí konkrétní organizace, klade za cíl kriticky zhodnotit současný stav zaškolování nových zaměstnanců a identifikovat oblasti, kde by mohly nastat užitečné změny. Následně tyto změny navrhnout a vyjednat zavedení těchto změn do praxe.

Dílčí cíle práce:

- Popsat systémy a klíčové složky zaškolování nových zaměstnanců
- Na základě zkušeností nových operátorů ZOS (Zdravotnického operačního střediska) s adaptačním procesem v dané organizaci identifikovat potřeby, které zaměstnanci považovali za nedostatečně saturované
- Na základě zkušeností školitelů nových zaměstnanců identifikovat oblasti adaptačního procesu vhodné ke změně
- Navrhnout obecný postup a složky zaškolování nových operátorů ZOS v organizaci, diskutovat s vedením tento návrh
- Detailně popsat a navrhnout systém zaškolování nových operátorů ZOS
- Vytvořit zaměstnanecký manuál, který bude sloužit jako průvodce nových operátorů ZOS

TEORETICKÁ ČÁST

1. ADAPTACE A ADAPTAČNÍ PROCES

Termín adaptace pochází z latinského výrazu *adaptatio*, což znamená přizpůsobit se. Přizpůsobení se je jednou ze základních schopností organismů. Na základní biologické úrovni se jedná o přizpůsobení se prostředí, aby byl organismus schopen přežít. Jedná se tedy o základní prvek evoluce. Z psychologického hlediska rozlišujeme dvě nuance, a to *adaptovat si*, kdy si jedinec adaptuje okolní podmínky tak, aby mu lépe vyhovovaly (je mi zima, zvýším výkon topení). Jedná se tedy o ty případy, kdy jedinec může podmínky ovlivnit. A dále *adaptovat se*, což ukazuje na situaci, kdy jedinec není schopen podmínky ovlivnit a musí se jim přizpůsobit on (je mi zima, nelze zvýšit výkon topení, budu se muset více obléct nebo se otužovat) (Paulík, 2010).

Hartl a Hartlová (2015) pohlíží ze sociologického hlediska na adaptaci jako na proces, kdy se jedinec přizpůsobuje sociálním podmínkám. Definují ji jako výsledek procesu, který vede k zachování života či udržení a zachování rovnováhy a fungování v sociálním a přírodním prostředí. Hyhlík a Nakonečný (1973) dále uvádí, že adaptaci je nutné odlišovat od akomodace, což je stav, kdy se jedinec adaptuje pouze formálně, ale nikoliv vnitřně.

V případě nástupu nových pracovníků do organizace se tato adaptace na nové podmínky a prostředí může provádět buď zcela přirozeně bez zásahů organizace, anebo pomocí organizací řízeného procesu. V odborné literatuře je pro řízený proces zažitý termín *adaptační proces*. Např. Šikýř (2014) adaptační proces nových pracovníků definuje jako soubor formálních a neformálních procesů, které si kladou za cíl informovat, odborně zapracovat a sociálně začlenit nového člena týmu. Někteří autoři dále využívají termín orientace např. Koubek (2015), který orientaci chápe jako důkladně promyšlený program, který je individualizovaný pro každý druh pracovního místa, a který obsahuje vzdělávací a adaptační aktivity, které usnadní novým pracovníkům proces seznamování se s novými pracovními úkoly, podmínkami, prostředím, znalostmi a dovednostmi. Využívání termínu „orientace“ se však u autorů různí. Někteří, stejně jako Koubek (2015) chápou orientaci jako synonymum pro adaptační proces a někteří pouze jako úvodní fázi celého adaptačního procesu.

Zahraniční literatura nejčastěji chápe adaptační proces jako soubor 4-5 fází, které nazývají 4 C či 5 C podle počátečních písmen jednotlivých fází, jak uvádí Bauer (2013).

- C1 = Compliance (Soulad s pravidly)
Jedná se o nejnižší úroveň adaptace jedince v nové organizaci a zde si osvojuje základní pracovní a pracovně-právní pravidla, které jsou v organizaci respektována. Patří sem porozumění a respektování právních norem daného státu, vnitropodnikových směrnic a etických kodexů pracovníků.
- C2 = Clarification (Objasnění)
Tato fáze zahrnuje dvě roviny a to, že si vedoucí pracovník objasňuje, že zaměstnanec ovládá doposud předložené pracovní úkoly a také zde probíhá vyjasňování si představ o pracovní pozici od obou zúčastněných stran.
- C3 = Culture (Organizační kultura)
Pracovník se seznamuje s organizační kulturou dané organizace, přijímá její hodnoty, vize a cíle.
- C4 = Connection (Spojení)
Pracovník navazuje spojení a cítí se být spojen s danou organizací pomocí sociálních, hodnotových a informačních vazeb.
- C5 = Check back (Zpětná vazba)
Povinností vedoucího pracovníka by mělo být získávání pravidelné zpětné vazby od pracovníka během doby jeho adaptačního procesu. Za ideální časový odstup mezi těmito jednotlivými hodnotícími setkáními se považuje 30 dní. Vedoucí zaměstnanec může díky pravidelným setkáním včas odhalit, že se v některé oblasti pracovník nezvládá např. adaptovat tak rychle, jak se očekávalo nebo, že je na některé oblasti nutné více zapracovat. Zaměstnanci tato setkání dávají prostor k vyjádření svého pohledu na proces adaptace.

1.1 Adaptace a její oblasti

Adaptace, tedy přizpůsobení se je podmíněné adaptabilitou, tedy přizpůsobivostí jedince. Schopnost přizpůsobit se je u jedinců různá a bude ovlivňovat to, do jaké míry a jak snadno se bude daný jedinec schopen přizpůsobit novým podmínkám. Adaptabilitu můžeme chápat jako soubor schopností, které danému jedinci usnadňují proces přizpůsobování se (Palán, 2002). To, jak bude daný jedinec schopen se v nové organizaci adaptovat, určuje soubor subjektivních předpokladů a objektivních podmínek. Mezi subjektivní předpoklady můžeme řadit např. dosaženou kvalifikaci jedince, motivaci, odbornou připravenost, soulad

s hodnotami organizace. Objektivní podmínky chápeme jako soubor vnitřních a vnějších situací, které mají vliv na jedincovu schopnost adaptovat se. Subjektivní předpoklady nám mohou napovídat, že se jedná o perfektního pracovníka pro danou pozici, ale reálná situace tomu nemusí odpovídat, protože zasáhly objektivní podmínky a snížily pracovníkovu schopnost danou situaci zvládnout (stres, osobní problémy, nevhodné pracovní prostředí). Stejně tak může celý systém fungovat opačně a to tak, že subjektivní předpoklady pracovníka nemusí být příliš oslňující, ale v kombinaci s vhodnými objektivními podmínkami můžou pracovníka dovést k dobrým výsledkům (Nový & Surynek, 2006).

Pauknerová (2012) uvádí jako znaky dobré adaptability jedince následující:

- Optimistické vnímání života, zdravý náhled na situace
- Realistické vnímání nových podmínek
- Realistické vnímání svých schopností
- Zralost v oblasti sociálních vztahů, emoční inteligenci, sebedisciplínu a sebekontrolu
- Zdravou a přiměřenou sebedůvěru

Opakem adaptace je maladaptace, tedy stav, kdy daný jedinec nebyl nebo není schopný přizpůsobit se daným podmínkám, jak uvádí Sillamy (2001). Tato situace vede u jedince k napětí, stresu a pocitu nízkého sebevědomí. Maladaptace může být u jedince způsobena opět jeho subjektivními předpoklady, kdy jedinec vzhledem ke svým schopnostem, dovednostem a psychologickým aspektům není schopen zvládnout adaptaci na dané podmínky a prostředí, nebo objektivními podmínkami, které jinak adaptabilnímu jedinci znemožňují či komplikují proces adaptace (Palán, 2002).

Adaptace a případná maladaptace jedince probíhá v několika oblastech, které jsou do určité míry vzájemně propojeny, ale není podmínkou, že zvládnutí či nezvládnutí adaptace v některé z nich nutně znamená stejné zvládnutí adaptace i pro ostatní oblasti. V literatuře se setkáváme se třemi oblastmi adaptace, a to s adaptací na pracovní požadavky, adaptací na sociální sféru a s adaptací na organizační kulturu. Pro úspěšnou adaptaci nového pracovníka v organizaci je nutné zvládnout úspěšně adaptaci ve všech jednotlivých oblastech. Zvládnutí adaptace v jednotlivých oblastech je u každého jedince individuální a je ovlivňovaná mnoha faktory, proto se odborná veřejnost shoduje v názoru, že adaptační proces nového pracovníka v organizaci by měl být usměrňovaný a řízený proces (Bedrnová & Nový, 2002).

Sociální adaptace

Proces sociální adaptace nastává tehdy, když se nový pracovník začleňuje do organizace a také tehdy, když se stávajícímu pracovníkovi mění postavení v pracovní skupině. Je to proces, během kterého se nový zaměstnanec postupně začleňuje do existující sítě sociálních vztahů dané pracovní skupiny a celé organizace. Sociální adaptace směřuje k nalezení souladu mezi hodnotami a normami dané skupiny a hodnotami a normami nového pracovníka. Díky navázání fungujících sociálních vztahů na pracovišti si může nový pracovník rychleji a efektivněji osvojit nové pracovní povinnosti a celý proces adaptace do nového prostředí se může zjednodušit. To, jakým způsobem bude sociální adaptace jedince v novém pracovním prostředí probíhat ovlivňují jak **faktory vnější** (již existující vztahy v organizaci a jejich funkčnost, tradice, hodnoty organizace či osobnosti jednotlivých spolupracovníků), tak **faktory vnitřní** (osobnost nového pracovníka, sociální dovednosti, komunikativnost) (Bednář, 2013).

Velký význam v sociální adaptaci nového zaměstnance má jeho pracovní skupina, tedy okruh blízkých spolupracovníků, se kterými je nový zaměstnanec v úzkém kontaktu. Vztahy a fungování pracovní skupiny mohou pozitivně i negativně ovlivňovat život každého jedince skupiny a mohou být zdrojem jak motivace, podpory a rozvoje tak zdrojem konfliktů a nepříjemných pracovních zkušeností. Zde hraje klíčovou roli vedoucí pracovník, jehož úkolem by mělo být pracovní vztahy v dané skupině monitorovat a případně skupině nabídnout metody k řešení sporů. Atributy, které nejvíce ovlivňují fungování vztahů v pracovní skupině jsou věk, pohlaví, vzdělání, či délka praxe (Mikulášik, 2015).

V rámci užší i širší pracovní skupiny navazují pracovníci sociální vztahy, jak uvádí Kociánová (2010). Tyto vztahy jsou podle svého charakteru formální a neformální. Formální vztahy mají za úkol udržovat hierarchii organizace, dbát na respektování pravidel a norem v dané organizaci. Neformální vztahy jsou založeny na přirozené interakci a mají za úkol uspokojovat potřebu kontaktu. Díky saturované potřebě kontaktu dochází u pracovníka ke snazšímu ztotožnění se s organizací.

Adaptace na organizační kulturu

Adaptace na organizační kulturu je důležitou součástí celkové adaptace nového zaměstnance. Je to proces postupného přijímání hodnotových norem, cílů, vizí a žádoucího chování dané organizace. Organizační kulturu chápeme jako soubor norem, hodnot a nepsaných pravidel, které v dané organizaci dominují. Jednotliví pracovníci nesdílejí

přirozeně stejné hodnoty a o tom, jaké hodnoty v organizaci převládají rozhoduje zejména síla vlivu stávajících nositelů těchto hodnot. Ze strany personálního managementu může být napomáháno udržování žádoucí organizační kultury pomocí stanovení kritérií pro výběr nových pracovníků tak, aby se eliminovali kandidáti, kteří by pravděpodobně nesdíleli hodnoty tvořící organizační kulturu (Müller, 2013).

Kromě systému hodnot a norem, které tvoří základ organizační kultury je tato kultura dále formována jazykem, který je v organizaci používán. Jazyk pracovníkovi nechává nahlédnout zejména do formálnosti vztahů, které v organizaci fungují a zpravidla se zde formuje společný žargon typický pro určité profese, které může novému pracovníkovi dávat pocit sounáležitost. Dále se v rámci organizační kultury setkáváme se zvyky, rituály a ceremoniály, které doplňují již zmíněné prvky organizační kultury. Období nutné k tomu, aby si nový pracovník osvojil organizační kulturu se různí a závisí zejména na tom, zda daný pracovník měl již před nástupem do organizace jisté povědomí o organizační kultuře a s touto kulturou se cítil v souladu či nikoliv. Dalším faktorem pro zvládnutí adaptace se na organizační kulturu je to, do jaké míry je tento proces adaptace formálně řízen organizací nebo zda je zcela pominut a očekává se, že pracovník se adaptuje přirozenou cestou (Lukášová & Nový, 2004). Někteří autoři hovoří o období kulturního šoku, který může pracovník zažívat, pokud nastoupil do nové organizace, kde je organizační kultura zcela odlišná od jeho předchozích zkušeností. S tím spojené případné nezvládnutí adaptace na organizační kulturu by dle Bartáka (2011) mělo být odhaleno ještě v době adaptačního procesu a řešeno poměrně radikálně, a to ukončením pracovního poměru. Předpokládá, že u těchto pracovníků, kde se nezdařila adaptace na kulturu dané organizace hrozí efekt sněhové koule a tento jedinec by mohl v budoucnu strhávat ostatní pracovníky a ohrozit tím celý stávající systém.

Pracovní adaptace

Pracovní adaptaci chápeme jako proces, kdy se nový pracovník adaptuje na požadavky nového zaměstnání. Učí se zvládat pracovní úkoly a dosahovat požadovaných pracovních výsledků. Předpoklady nového pracovníka k úspěšnému zvládnutí pracovní adaptace se ze všech třech rovin dají nejspíše odhadnout např. díky dokládání dosažené kvalifikace a vzdělání. I zde však mohou působit okolní faktory, které budou „papírově“ velmi schopnému pracovníkovi zvládnutí nových pracovních povinností znesnadňovat. I zde je

velmi důležité zvládnutí dalších rovin adaptace, protože mohou pomoci pracovníkovi překonat nesnáze v rovině pracovní adaptace (Veselá & Kanioková-Veselá, 2011). Pracovní adaptace se realizuje pomocí odborné přípravy – výcviky, školení, studium a další vzdělávací aktivity. Tyto činnosti mohou být realizovány přímo v organizaci, zejména nadřízeným pracovníkem nebo externím odborníkem anebo mohou probíhat zcela mimo organizaci, kdy je pracovník vyslán na školení či kurz (Pilařová, 2016).

Ve všech oblastech adaptace probíhá do jisté míry re-adaptace během celého pracovního života jedince na dané pozici. Podmínky v pracovní oblasti se neustále mění a pracovník na ně musí neustále reagovat. Oblast pracovní adaptace se ze třech zmíněných oblastí jeví jako nejméně stabilní, protože současný svět přináší neustále nové aspekty, na které musí organizace ve své činnosti reagovat a přizpůsobovat se, aby si udrželi konkurenceschopnost a odbornost. Ani ostatní oblasti adaptace nejsou ušetřeny neustálých změn, fluktuace pracovníků, která je v současnosti běžným jevem vede i stávající pracovníky k nutné re-adaptaci na novou sociální skupinu se kterou se pracovník stýká a nejvíce stabilní se zdá oblast organizační kultury.

1.2 Adaptační proces

Jako adaptační proces chápeme interval mezi začátkem působení nového pracovníka v organizaci do doby kompletní adaptace na pracovišti nebo případně ukončení pracovního poměru během adaptačního procesu. Jednotlivé prameny odborné literatury uvádějí různé členění jednotlivých etap adaptačního procesu, ale jejich obsah je vesměs totožný. Zásadním rozdílem mezi způsoby dělení jednotlivých etap je, zda autor zařazuje období od podpisu pracovní smlouvy do samotného začátku pracovního poměru jako samostatnou etapu nebo zda toto období do etap adaptačního procesu nepočítá.

Duchoň a Šafránková (2008) dělí adaptační proces pouze na tři etapy a to následovně:

1. Etapa = uvedení pracovníka na nové pracoviště, seznámení s organizací, kolektivem a náplní práce
2. Etapa = období orientace v novém pracovním prostředí, získávání nových kontaktů, postupné osvojování si nových dovedností a vědomostí nezbytných pro plnění pracovních povinností

3. Etapa = identifikace se s cíli organizace, samostatné iniciování realizace pracovních povinností, začlenění se do pracovního kolektivu

Kasper a Mayrhofer (2005) zařazují již zmiňovanou přednástupní etapu do svého dělení, které je následovné:

1. Etapa přednástupní = období od prvního kontaktu a podepsání pracovní smlouvy do doby samotného nástupu do zaměstnání.
2. Etapa nástupní = nový zaměstnanec nastupuje do organizace, počátek adaptačního období, střetává se zde očekávání jedince o nové pracovní pozici a očekávání organizace
3. Etapa integrační = období zvládnání odborné a sociální integrace v nové organizaci
4. Etapa plného členství = kompletní začlenění jedince do organizace ve všech oblastech

Přednástupní etapa

Přednástupní etapa začíná okamžikem, kdy se uchazeč o zaměstnání a organizace poprvé setkávají, nejčastěji tomu bývá v okamžiku zveřejnění pracovní nabídky, o které uchazeč začíná uvažovat. Již zde se začíná tvořit jisté pouto mezi organizací a pracovníkem. Je tedy velmi podstatné, jakým způsobem organizace vystupuje, jakou má pověst či jak jedná s kandidáty o novou pozici. Dalším důležitým milníkem je první osobní kontakt uchazeče a organizace, což bývá zpravidla na výběrovém řízení na nabízenou pozici. Zde na uchazeče začínají působit další vlivy, a to zejména klima v organizaci, vnitřní propracovanost organizace, možnosti pracovního postupu a benefity, které pracovní pozice nabízí. Množství a kvalita informací, kterou kandidát během výběrového řízení obdrží může být klíčová při jeho dalším rozhodování o přijetí či nepřijetí pracovní nabídky (Kasper & Mayrhofer, 2005).

Tyto první kontakty s organizací a jejím působením na potenciálního nového zaměstnance jsou velmi důležité a jejich nezvládnutí může být fatální pro uzavření pracovního kontraktu. Je třeba si uvědomit, že v tuto chvíli se kandidát rozhoduje zcela

v podmínkách nejistoty a pokud mu nová organizace nenabídne dostatečný „pocit bezpečí“ ze všech vjemů, které směřem k němu působí, tak je velmi pravděpodobné, že ač by se mohlo jednat objektivně o výhodnější pracovní pozici, než na které se nachází v současné době, tak bude mít tendenci pozici odmítnout, protože současnou pozici zná a přináší mu pocit jistoty a bezpečí (Dale, 2007).

Vyhráno není ani po případném podpisu pracovní smlouvy, protože právě v té době se u nového zaměstnance zvyšuje tíseň a nejvíce si uvědomuje, že se pouští do neznámých vod a mohl by zvažovat zrušení nástupu do nové organizace a setrvání ve své původní. Hroník (2007) v tomto případě doporučuje, aby management organizace začal nového zaměstnance postupně adaptovat na nové prostředí již během tohoto období. Navrhuje např. pozvat nového pracovníka do organizace na směnu na zkoušku, na poradu nebo v případě pořádání nějaké oficiální akce organizace ho pozvat také tam. Nový pracovník se tak bude cítit důležitý v očích organizace a pomůže to snížit jeho míru stresu, která se nástupem do nové organizace často objevuje.

Nástupní etapa

Nástupní etapa je období od fyzického nástupu nového pracovníka do organizace. První pracovní dny jsou velmi důležité a organizace by měla dbát na co nejhladší průběh, aby se eliminoval stres pracovníka z nástupu do nové organizace. Branham (2000) upozorňuje na to, že klíčovým prvkem k tomu, aby se nový zaměstnanec cítil v organizaci dobře, je dát mu pocítit, že je v organizaci chtěný, očekávaný a že jeho pracovní pozice je důležitá pro fungování celku. Tento pocit sounáležitosti je často managementem opomíjen a pracovníkům se ho nedostává. Management by měl dbát na co nejlepší eliminaci stresu, který je u nového pracovníka v prvních dnech přirozený. Uvedení nového pracovníka do kolektivu by mělo proběhnout včas, tak jak bylo domluveno, aby nový pracovník nemusel nikde čekat, měly by pro něj být připraveny veškeré potřebné dokumenty a celkově by zde neměl být prostor pro zbytečné prostoje, kdy by se nový pracovník mohl cítit nesvůj.

Armstrong (2014) upozorňuje na to, že schopnost pracovníka vnímat sdělované informace je během prvních chvil v organizaci mizivá, protože na něj působí celá spousta vjemů, které musí zpracovávat. Doporučuje, aby klíčové informace měla organizace zpracované v tištěné či video formě, aby se k nim mohl pracovník vracet kdykoliv bude potřeba. Za nejvhodnější považuje, aby tyto klíčové materiály byly pracovníkovi předány již

před samotným nástupem na novou pracovní pozici, aby se s nimi mohl předem seznámit a cítil se pak více „v obraze“. Vhodné je mít podobným způsobem zpracovaný i jistý manuál k nové pracovní pozici, což by mohlo novému pracovníkovi pomoci lépe se ve své pozici orientovat již před jejím samotným vykonáváním.

Dale (2007) poukazuje na, v praxi dobře fungující „buddy system“, neboli systém parťáků, patronů či mentorů. V tomto systému je novému pracovníkovi přidělen služebně starší a zkušenější kolega, který mu pomáhá zvládnout nové pracovní povinnosti a usnadnit tak proces adaptace. Zároveň je tento kolega i jistou spojkou mezi novým pracovníkem a stávajícím kolektivem a usnadňuje tak jeho adaptaci i v rovině sociální. Tento patron by neměl být vybírán je na základě délky praxe či množství pracovních zkušeností, ale velký důraz by měl být kladen i na jeho psychologické vlastnosti, jako trpělivost, vstřícnost, schopnost vedení a edukace.

Integrační etapa

Tato etapa se dle Kociánové (2010) vyznačuje tím, že pracovník si začíná tvořit vzorce a postupy pro úspěšné plnění a zvládnání pracovních úkolů a povinností. Začíná přijímat organizační kulturu a sám sebe začíná vnímat jako součást organizace. Prohlubují se jeho vztahy s kolegy a začíná být pevnou součástí sítě kontaktů v organizaci. Délka integrační etapy je velmi různorodá a závisí na odbornosti pracovní pozice. U méně náročných pozic může být kratší a u velmi specializovaných pozic může trvat měsíce. Reichers a Wanous (2010) poukazují na nutnost dobře zpracovaných postupů a manuálů, které jsou v tomto období klíčové pro usnadnění zvládnání pracovních povinností nového zaměstnance. Celkově toto hodnotí jako jistou úroveň profesionality a doporučují se zcela vzdát pouze ústního předávání informací na pracovišti. Jasně zpracované postupy a příručky dávají pracovníkům větší míru jistoty než verbální sdělení.

Stýbl (1994) v této souvislosti dále poukazuje na nutnost práce managementu se skupinou, aby v rámci úzkého pracovního kolektivu dobře fungovaly vztahy. Nic nemůže nového pracovníka odradit a znejistit více, než když se dostává do kolektivu, ve kterém vládne nepřijemná atmosféra a jsou zde nevyřešené staré sváry, které dennodenně narušují pracovní klima. Úlohou managementu obecně by mělo být udržování klidného a přátelského prostředí na pracovišti a včasné řešení sporů, které by toto mohly narušovat. O to větší pozornost by tomu management měl věnovat v období nástupu nových pracovníků do organizace.

Armstrong (2014) dále uvádí, že integrační fáze je fází často nejdelší a nejsložitější a málokdy je shodná s délkou oficiálního adaptačního procesu. Jedná se o delikátní proces, na jehož konci vidíme splynutí pracovníka s pozicí, kolektivem i organizací. To že pracovník zvládá samostatně pracovat a mít dobré výsledky po několika týdnech či měsících je zevní tvář této etapy. Pod povrchem však proces probíhá dál a často až s velkým odstupem se pracovník vnitřně cítí integrován.

Etapa plného začlenění

V této etapě se pracovník stává zcela členem organizace, identifikoval se s jejím posláním hodnotami a přijal její kulturu za svou. Dle Koubka (2015) by mělo nastat začlenění nového pracovníka v následujících třech rovinách.

Rovina celoorganizační – vnímá organizaci jako svou organizaci, cítí sounáležitost. Je zde viditelné úsilí pracovníka přispět k fungování organizace a naplňování společných cílů. Mluví o identifikaci se pracovníka s organizací. Míra identifikace závisí zejména na vnitřním klimatu organizace.

Rovina týmová – začlenění se v rámci nejbližšího týmu spolupracovníků. Pocit sounáležitosti a patřičnosti ke kolektivu.

Rovina konkrétní pozice – kompletní adaptace na konkrétní pracovní pozici a veškeré úkoly a povinnosti s ní související.

Kociánová (2010) uvádí, že plné začlenění se do organizace zvyšuje přirozená míra souznění pracovníka s posláním organizace. Pokud osobní preference a hodnoty jedince souzní s těmi organizačními, tak je celý proces o poznání plynulejší. Šanci na identifikaci také zvyšuje práce, která je rozmanitá, přináší výzvy a pomáhá pracovníkovi uspokojovat jeho vlastní potřeby po růstu a osobním rozvoji.

1.3 Nástroje adaptačního procesu

Adaptační proces, jak jsme si již představili v předchozím textu je období, ve kterém se nový pracovník adaptuje na nové pracovní podmínky, pracovní úkoly a pracovní kolektiv. Cílem tohoto procesu je, aby pracovník byl samostatný, výkonný a pro organizaci přínosný. Koubek (2003) k tomuto uvádí, že adaptační proces si klade za cíl rychlé a pokud možno co nejméně stresující začlenění pracovníka do kolektivu, vlastního pracovního útvaru a celé

organizace. Dvořáková (2012) poukazuje na nutnost systematické a formalizované strategie začleňování nových pracovníků do organizace. Pokud se podaří toto splnit, podaří se zároveň snížit náklady na zaměstnance, snížit ztráty na produktivitě a zvýšit pracovní spokojenost jedince i členů týmu.

Aby organizace co nejvíce zefektivnila a usnadnila začleňování nových pracovníků do organizace využívá k tomu soubor nástrojů, které pracovníka procesem adaptace provázejí. Základním nástrojem adaptačního procesu je fungující **adaptační program**. Rabinowitz (2013) a Stark (2009) uvádějí, že ke správnému sestavení adaptačního programu je důležité myslet na čtyři komponenty, které určují funkčnost a efektivitu programu.

1. Identifikace klíčových oblastí

Klíčové oblasti chápeme jako soubor komponentů, které tvoří páteř dané pracovní pozice. Jedná se o oblasti, které jsou stěžejní a jejichž ovládnutí je nezbytné. To by se mělo odrážet i v adaptačním programu, který se věnuje těmto oblastem a podílí se na tom, aby si nový pracovník úspěšně osvojil obsah každé z nich. Pro každou organizaci, a i samotnou pracovní pozici se bude jednat o jiný soubor klíčových oblastí. Jedná se např. o bezpečnostní předpisy, etické kodexy, standardizované postupy, vzdělávání a zaměstnanecký manuál.

2. Kontrolní seznam

Obsah jednotlivých klíčových oblastí by měl být rozdělen do jednotlivých konkrétních očekávaných dovedností a znalostí, ke kterým by měl existovat nejlépe odškrtačovací seznam, aby si sám pracovník mohl kontrolovat, zda již tuto dovednost či znalost má či nikoliv.

3. Výukové a materiální zdroje

Organizace, která chce, aby její adaptační program byl funkční a skutečně efektivní by měla věnovat pozornost a prostředky na tvorbu výukových zdrojů, díky kterým budou zaměstnanci získávat nové znalosti a dovednosti. Řadíme sem jak hmotné zdroje jako skripta, vlastní manuály, schémata a další výukové zdroje, které se k dané pozici vážou, tak také zajištění lektorů či supervizorů, kteří se budou podílet na rozvoji zaměstnanců a jejich pracovního potenciálu.

4. Postupy pro hodnocení zaměstnanců

Aby mohla organizace efektivně hodnotit to, jak pracovník zvládá svou adaptaci na novou pracovní pozici a jaké odvádí pracovní výsledky, je třeba mít předem sestavený systém hodnocení těchto parametrů. Základem je, že hodnocení by mělo probíhat pravidelně po menších časových úsecích (jako ideální se jeví 1x měsíčně), což může pomoci včas zachytit nedostatky či problémy se kterými se zaměstnanec potýká. Nejen, že to ve výsledku pomůže celé organizaci, když se včas zjistí, že v některé oblasti si není nový pracovník zcela jistý a pomůže se mu tuto problematickou oblast lépe zvládnout, ale je to i pozitivním signálem pro samotného pracovníka, že je pro organizaci cenný a důležitý a stojí managementu za individuální pozornost a pomoc. Toto hodnocení zaměstnanců by mělo dále být zpětnou vazbou managementu např. tím, že bude monitorovat jaké oblasti v rámci zaškolování jsou pro nové pracovníky nejvíce náročné či problematické a může využít tuto zpětnou vazbu ke změnám systému zaškolování apod.

Jako nejčastější chyby, kterých se organizace dopouští při zaškolování nových zaměstnanců vidí Urban (2012) následující:

- Špatná volba mentorů – nejsou dostatečně vyškoleni nebo nemají vhodné osobnostní předpoklady pro školení nových zaměstnanců
- Školení nejsou dostatečně podrobná a jedná se spíše o shrnutí základních bodů
- Nový pracovník si nemůže nové postupy cvičně vyzkoušet a poprvé je aplikuje až v ostrém provozu
- Mentor se nepřesvědčuje o tom, zda nový zaměstnanec problematiku chápe a automaticky to předpokládá
- Zaměstnanec není upozorněn na důležité dokumenty v organizaci, které sice nepotřebuje k samotné pracovní činnosti, ale je nezbytné, aby jejich obsah znal a řídil se jím
- Neexistuje dostatečný popis pracovního místa a pracovní náplně
- Absence manuálu jak pro školitele, tak pro nové pracovníky, který by obsahoval veškeré podstatné informace, aby se o ně mohli během procesu opírat
- Absence učení se z chyb – pravidelné představování chyb, které nastaly a ze kterých je potřeba se poučit

Vajner (2007) dále upozorňuje, že nutností pro zvládnutí předání informací pro nového zaměstnance je vhodně zvolený časový harmonogram pro zvládnutí jednotlivých oblastí. Ideálně by měl být harmonogram členěn na jednotlivé týdny a každý týden by byla pro nového pracovníka připravena dovednost, kterou by si měl osvojit. Součástí by mělo být i zpětné ověření toho, že k osvojení skutečně došlo.

Dalším nástrojem adaptačního procesu je vedle adaptačního plánu také příručka či **manuál nového pracovníka**. Armstrong (2014) považuje za nutné, aby každá organizace měla pro své zaměstnance vytvořené 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 a zároveň to může sloužit jako nástroj ke snížení míry stresu, která je s nástupem na novou pracovní pozici neodmyslitelně spojena. Výhodou tištěných materiálů je, že se k nim pracovník může kdykoliv vrátit a tyto informace jsou tak mnohem stabilnější než ty předávané ústní formou. Zároveň si ke stávajícím informacím může pracovník přidávat vlastní poznámky a tvořit si tak vlastní soubor informací, které považuje za důležité. Za stěžejní informace, které by měly být součástí tohoto manuálu považuje stručné představení organizace, jejího poslání a dosavadních úspěchů, základní představení pracovních podmínek, benefity, které organizace nabízí, schéma organizace a představení stěžejních pracovníků, základní seznam potřebných kontaktů a dále samotné představení pracovní pozice a úkolů, které jsou její součástí.

Neméně důležitým komponentem adaptačního procesu je propracovaný systém vzdělávacích a rozvojových aktivit na pracovišti. Šikýř (2012) uvádí, že znakem moderní a kvalitní společnosti je snaha o rozvoj zaměstnanců. Pro každého zaměstnance by měl být zpracován individuální rozvojový plán, který by odrážel individuální potřeby, dovednosti a motivaci pracovníka. Pracovník by měl být aktivním partnerem při svém vlastním rozvoji a podílet se na něm. Rozvojové a vzdělávací aktivity můžeme dělit na ty, které se odehrávají přímo v organizaci – koučink, mentoring, přednášky, jazykové kurzy, nové postupy či supervize a na aktivity, které se odehrávají mimo organizaci – vícedenní kurzy mimo firmu, výměnný pobyt v partnerské organizaci, konference či VŠ studium.

1.4 Zaměstnanecký manuál

Kvalitně zpracovaný zaměstnanecký manuál je nejen velmi obohacující pro nové zaměstnance, pro které je primárně určen, ale významnou roli má i pro mentora a pro samotnou organizaci, jak uvádí Lawson (2006).

Benefity pro management

- Zlepšuje prezentaci firmy na veletrzích a motivuje potenciální uchazeče, aby se ucházeli o pracovní pozici v dané organizaci
- Pomáhá zefektivňovat komunikaci
- Přispívá ke snižování finančních a časových nákladů spojených se zaškolováním nového zaměstnance
- Podporuje dojem důvěryhodné a profesionální organizace

Benefity pro mentory

- Představuje školitelům kostru pro předávání informací novému zaměstnanci
- Poskytuje zpětnou vazbu o tom, jak efektivně se daří nového zaměstnance zaškolovat
- Pomáhá budovat sebedůvěru mentora
- Motivuje k efektivnímu time-managementu
- Šetří čas teoretického výkladu a umožňuje věnovat více času praktickým dovednostem

Benefity pro zaměstnance

- Předkládá základní informace o organizaci, očekávání organizace od nového zaměstnance a také to, co organizace nabízí
- Usnadňuje porozumění organizační kultuře
- Nabízí základní přehled důležitých kontaktů
- Představuje nabízené benefity a motivační prvky

Obsah zaměstnaneckého manuálu

Guerin (2019) vytyčila 20 oblastí pracovního života nového zaměstnance, které zcela pokrývají oblasti, které mohou v organizaci nastat. Jejich případné zařazení do manuálu by mělo vycházet z podstaty organizace.

1. Úvod do manuálu
 - Uvítání nového zaměstnance
 - Představení společnosti a jejího poslání
 - Historie a úspěchy společnosti
 - Účel manuálu
2. Nábor nových pracovníků
 - Představení antidiskriminační politiky a politiky rovných příležitostí v organizaci
 - Představení vnitřního mechanismu obsazování míst a možností přestupu na jinou pozici
 - Program náborových příspěvků
3. Informace pro nové pracovníky
 - Představení adaptačního období a adaptačního plánu
 - Systém podpory pracovníků s dětmi
4. Možnosti zaměstnaneckých poměrů
 - Kmenoví a externí zaměstnanci
 - Zaměstnanci na plný a částečný úvazek
 - Krátkodobé pracovní pozice
5. Pracovní doba
 - Pevná pracovní doba
 - Flexibilní pracovní doba
 - Pauza na odpočinek a občerstvení
 - Pauza na kojení
 - Přesčasy
6. Finanční odměňování
 - Výplatní dny
 - Příplatky a bonusy
7. Zaměstnanecké benefity
 - Možnosti vzdělávání
 - Pojištění
8. Využívání podnikového majetku
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. Internet a telefony na pracovišti
15. Nakládání s dokumenty zaměstnance
16. Drogy a alkohol
17. Obchodní tajemství a střet zájmů
18. Diskriminace a sexuální
19. Řešení stížností
20. Ukončení pracovního poměru

Kleibl et al. (2001) si představují poněkud stručnější výčet informací, které by měly být součástí zaměstnaneckého manuálu:

1. Informace o organizaci
 - Historie
 - Podnikatelský záměr
 - Vnitřní uspořádání organizace
 - Představení
2. Zaměstnanecké podmínky
 - Pracovní doba, nárok na volno
 - Péče o zaměstnance
 - Postup při vyřizování stížností
3. Informace o pracovních povinnostech
 - Bezpečnost práce
 - Nakládání s majetkem organizace
4. Představení útvaru a náplně práce
 - Pozice útvaru v rámci organizace
 - Cíle a úkoly útvaru

Koubek (2001) rozdělil informace, které by měly být součástí souboru informací pro nové zaměstnance do třech kategorií:

Základní položky, které by měly být samozřejmou součástí

- Schéma organizace
- Stěžejní termíny, významné podnikové dny
- Politika organizace, odborová organizace, kolektivní smlouva
- Detailní popis pracovní pozice
- Benefity a pojištění zaměstnanců
- Představení způsobu hodnocení pracovníků
- Možnosti vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci
- Bezpečnost práce a prevence úrazů na pracovišti
- Výsledky, úspěchy a publikace organizace
- Kontakty na klíčové zaměstnance a čísla na IZS

Doporučované položky pro celoorganizační orientaci

- Písemné uvítání nového pracovníka
- Cíle, vize, priority a tradice organizace
- Další aktivity organizace
- Způsoby odměňování
- Nakládání s majetkem organizace, řešení způsobených škod

Doporučované položky pro orientaci na konkrétní pracovní pozici

- Představení pracovního útvaru
- Politika, postupy, pravidla a omezení
- Vedení dokumentace, hlášení a předávání informací
- Očekávaný pracovní výkon a jeho hodnocení
- Pracovní režim, přestávky, přesčasy a další povinnosti
- Obvyklé problémy a jejich předcházení
- Představení pracovního místa a útvaru v rámci organizačních vztahů
- Detailní popis pracovního místa a pracovních povinností

1.5 Shrnutí

Ze současné kapitoly vyplývá, že dobré zvládnutí procesu adaptace nového pracovníka v organizaci je klíčové pro jeho další úspěšné setrvání v organizaci. Adaptace nového pracovníka může probíhat přirozenou formou nebo se může jednat o řízený proces, který má jasně stanovená pravidla tak, aby byl co nejefektivnější. Oba způsoby mohou mít své výhody, ale v konečném výsledku přináší řízený způsob adaptace lepší výsledky. Během období adaptace je důležité se věnovat všem oblastem, ve kterých adaptace probíhá, a ne pouze samotné adaptaci na pracovní pozici. Klíčovým prvkem v adaptaci se na nové pracovní prostředí může být zaměstnanecký manuál, který pracovníkovi srozumitelnou formou shrnuje veškeré informace, které by měl vědět o samotné organizaci, ale předává mu i konkrétní informace, které se týkají jeho nové pracovní pozice. Důležitou součástí adaptace je také interakce s managementem, který by se měl podílet na průběžném sledování adaptace pracovníka, hodnocení jeho pokroků a motivaci k dalšímu rozvoji.

2. VZDĚLÁVÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

V předcházející kapitole jsme se seznámili s adaptačním procesem a jeho průběhem. Z předložených informací zřetelně vyplývá, že doba adaptace nového zaměstnance na pracovní pozici a zaškolování se v nových pracovních činnostech je velmi náročná a často může být i neúspěšná. Aby organizace předcházely neúspěšným adaptacím nových zaměstnanců, tak často využívají metodu mentoringu, tedy zaškolování nových pracovníků pomocí spolupráce s profesně staršími a zkušenými kolegy. Představení mentoringu, jeho přínosu a vzdělávání nových i stávajících zaměstnanců obecně budou předmětem následující kapitoly.

Vzdělávání pracovníků, tedy jistý způsob jejich rozvoje můžeme chápat jako investici organizace, která chce pomocí svých vzdělaných pracovníků snáze dosahovat vytyčených cílů organizace. Vzdělávání můžeme také chápat jako jistou formu péče o zaměstnance v organizaci a jimi přinášeny lidský kapitál. Lidský kapitál lze definovat jako soubor schopností, dovedností, vědomostí, zkušeností, talentu, energie a motivace, které pracovníci přinášejí do organizace a využívají je k její činnosti (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Úroveň vzdělávání v organizaci i to, jaká je oblast vzdělávání v organizaci věnována pozornost se může velmi lišit. Na jedné straně spektra máme organizace, kde vzdělávání a rozvoj zaměstnanců zcela chybí a opakem k tomu jsou organizace, kde je vzdělávání zaměstnanců chápáno jako jedna z priorit organizace a je stěžejním pilířem koncepce organizace. To, jakým způsobem je v organizaci nahlíženo na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců můžeme vyjádřit na čtyřstupňové škále, jak uvádí Tureckiová (2004).

1. žádné vzdělávání pro zaměstnance

2. jednorázové vzdělávací aktivity = vzdělávací aktivity jsou zařazovány v případě nutnosti a jsou realizovány pouze pro nutnou skupinu pracovníků. Realizované vzdělávací aktivity jsou izolované a nenavazují na sebe. Roztříštěnost těchto jednotlivých vzdělávacích aktivit nemá pro organizaci z dlouhodobého hlediska žádný valný význam.

3. systematický přístup ke vzdělávání zaměstnanců = vzdělávání zaměstnanců vychází z určité organizační strategie, která chápe, že vzdělávání je důležitým elementem pro dosahování cílů organizace. Vzdělávání se týká všech zaměstnanců a v organizaci probíhá systematické hodnocení a identifikování vzdělávacích potřeb na které reagují jednotlivé

vzdělávací aktivity. Vzdelávací aktivity jsou systematické a z dlouhodobého hlediska efektivní pro organizaci. V systematickém přístupu ke vzdělávání můžeme identifikovat tři na sebe navazující fáze, které zaručují systematickosti celého procesu.

- a) analýza a identifikace potřeb v oblasti vzdělávání
- b) realizace vzdělávacích aktivit
- c) evaluace výsledků na základě předem stanovených kritérií

4. strategický přístup ke vzdělávání zaměstnanců = vzdělávání pracovníků je chápáno jako součást prioritní politiky a strategie organizace a je považováno za významné aktivum. Péče a rozvoj lidského kapitálu organizace chápe jako způsob uspokojování současných a budoucích potřeb organizace.

Hroník (2007) považuje za ideální přístup organizace ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců tzv. **model učící se organizace**. Organizace se permanentně podílí na rozvoji zaměstnanců na základě identifikovaných potřeb organizace a organizace se sama zpětně formuje a posouvá díky inovacím, které přináší zaměstnanci. Senge (2007, s. 145) k tomu uvádí: *„organizace se učí pouze prostřednictvím jednotlivců, kteří se učí. To, že se učí jednotlivci ovšem není zárukou organizačního učení. Avšak bez učících se jednotlivců nemůže k žádnému organizačnímu učení ani dojít.“*

2.1 Vzdělávání v organizaci

Cílem vzdělávání v organizaci je saturovat identifikovanou potřebu po vzdělání či rozvoji. V rámci identifikované potřeby si organizace stanoví jednotlivé dílčí cíle (čeho má být vzdělávaný pracovník či organizace obecně následně schopná) a pomocí naplnění těchto cílů organizace zpětně hodnotí efektivitu vzdělávací aktivity, jak uvádí Skalková (2007). Vališová a Kasíková (2007) dodávají, že k tomu, abychom pomocí naplnění cílů mohli hodnotit efektivitu aktivity je třeba, aby jednotlivé dílčí cíle byly stanoveny dle metody SMART, tedy aby cíle byly konkrétní (specific), měřitelné (measurable), dosažitelné (achievable), realistické (realistic) a termínované (time-bound). Lahey (2014) chápe vzdělávání v organizaci jako způsob, kterým organizace podporuje dosahování cílů organizace, eliminuje nesoulad mezi stávající kvalifikací a schopností pracovníka

a požadavky, které klade konkrétní pracovní pozice. Pomocí zvyšování a podpory výkonnosti pracovníka se v celé organizace zvyšuje produktivita.

Formy vzdělávání a rozvoje pracovníků chápeme jako způsob, jakým je daná vzdělávací a rozvojová aktivita realizována. Při výběru vhodné formy je třeba vycházet zejména z charakteru předmětu vzdělávání a předpokládaného počtu frekventantů. Langer (2016) uvádí základní členění forem vzdělávání dle kontaktu vzdělávaného a lektora na:

Prezenční forma vzdělávání = frekventanti i lektor jsou fyzicky přítomni na stejném místě a výuka probíhá ve vzájemné přímé interakci.

Distanční forma vzdělávání = přímá interakce mezi lektorem a frekventanty není nutná, v současné době probíhá výuka zejména online prostřednictvím internetu a online komunikace mezi účastníky a lektorem.

Kombinovaná forma vzdělávání = kombinuje výše zmíněné metody, teoretické vzdělávání často probíhá distančně a k přímému kontaktu mezi lektorem a frekventanty dochází na konzultačních setkáních, kde společně navazují na látku osvojenou samostudiem a věnují se případným nejasnostem.

Sebevzdělávání = specifická forma vzdělávání, kdy lektor a frekventant jsou jedna osoba, tato forma vzdělávání klade velké nároky na motivaci a vlastní iniciativu jedince.

Dle počtu účastníků můžeme vzdělávací aktivity dělit dle Hroníka (2007) na: hromadné, skupinové a individuální. Za nejvíce využívané metody při vzdělávání většího množství pracovníků považuje semináře, workshopy, přednášky, supervizní, nácviky postupů nebo diskuse. U individuálního vzdělávání pak zmiňuje zejména napodobování, poradenství, diskusi nad případovými studiemi, koučink, supervizi nebo konzultaci.

Vzdělávání pracovníků v organizaci se věnuje značný počet odborníků a každý z nich tuto oblast klasifikuje dle odlišných hledisek. Palán (2002) shrnuje vzdělávání pracovníků v organizaci do několika oblastí a to:

- Vzdělávání v rámci adaptačního období
- Povinného vzdělávání určeného zákonem
- Vzdělávání vedoucí ke zvyšování a prohlubování kvalifikace
- Rekvalifikační vzdělávání na nové pracovní činnosti
- Vzdělávání managementu

- Vzdělávání v rámci outplacementu

Armstrong (2014) rozlišuje čtyři kategorie vzdělávání zaměstnanců a to:

- Vzdělávání instrumentální = zlepšující vykonávání pracovních činností
- Vzdělávání poznávací = získání nových znalostí k pochopení problému
- Vzdělávání citové = cílí na formování postojů, názorů a vzeb
- Vzdělávání sebereflektující = vede k uvědomění si svých silných a slabých stránek a využívání této znalosti k dalšímu seberozvoji

Hroník (2007) definuje následující kategorie vzdělávání zaměstnanců v organizaci:

- Funkční vzdělávání
- Manažerské vzdělávání
- Jazykové vzdělávání
- Vzdělávání v informačních technologiích
- Účelové vzdělávání
- Vzdělávání dané zákonem

2.2 Mentoring jako metoda vzdělávání v organizaci

Využití mentoringu jako metody vzdělávání je velmi široké, a kromě jeho využívání v rámci vzdělávání pracovníků v organizaci se s ním můžeme setkat zejména při práci s mládeží, ve volnočasové pedagogice a hojně je využíváný v pomáhajících profesích jako jsou sociální práce či ošetrovatelství. Rollo (2007) definuje mentoring jako metodu, která pomáhá k rozvoji méně zkušené osoby (mentee, protégé) díky následování příkladu a čerpání ze zkušeností druhé, profesně starší a znalejší osoby (mentora). Brumovská et al. (2010) vysvětluje původ slova mentor, které pochází z řečtiny a můžeme ho chápat jako „rádce mládí“. Poprvé se s tímto termínem setkáváme již Homérově Odyssee, kdy před odchodem do války Odysseus svěřil svého mladého syna moudrému příteli Mentorovi a žádal ho, aby za jeho nepřítomnosti pečoval o jeho výchovu a byl mu rádcem. Průcha a Veteška (2012) definují mentoring jako specifický proces při kterém na sebe vyškolení jedinci se žádoucími pracovními a odbornými kvalitami berou roli průvodce méně zkušených kolegů. Těm poskytují rady, podporu a podílejí se na jejich odborném rozvoji.

Mentor je tedy osoba, která sdílí svou odbornost s osobou méně zkušenou a podílí se tak na rozvoji znalostí, práce a myšlení svěřené osoby (Hawkins & Smith, 2006).

Oblast rozvoje a vzdělávání pracovníků převzala metodu mentoringu, která je velmi rozšířená a dá se říct přirozená v oblasti neformálního vzdělávání, a začala jí využívat jako systematizovaný nástroj pro profesní rozvoj pracovníků. Napodobování činnosti a následování příkladu zkušenějších jedinců samo o sobě patří mezi nejčastější způsoby vzdělávání na světě (Petrášová et al., 2014).

Armstrong (2014) považuje mentoring za jeden z nejlepších způsobů, jak vzdělávat na pracovišti. Jako hlavní benefit kvituje zejména jeho individualizovanost, kdy se každému vzdělávanému může dostat přesně těch impulsů pro rozvoj dovedností, které potřebuje. Neopomíjí ani jeho sociální sílu, kdy se díky vytvoření úzkého kontaktu se stávajícím pracovníkem daří novému pracovníkovi lépe pronikat do vnitřní sociální struktury organizace a celkově to jedinci usnadňuje orientaci v poměrech organizace.

Mentor

Lacina et al. (2015) charakterizuje mentora jako odborného průvodce méně zkušeného jedince na cestě k vytyčeným cílům. Posláním mentora je pomáhat svému svěřenci při osvojování si nových dovedností a získávání zkušeností. Měl by mu být podporou na cestě k identifikaci vlastního potenciálu a schopností. Lacina (2015) chápe mentora jako zkušeného experta, který své bohaté znalosti dané oblasti předává pomocí skrze roli vzoru méně zkušeným jedincům.

Samotné odborné znalosti však nejsou klíčovým prvkem pro to, aby byl jedinec dobrým mentorem, jak uvádí Armstrong (2014). Pro roli jsou vedle odbornosti stejně důležité i jeho osobnostní předpoklady pro vedení a předávání zkušeností. Mentoring můžeme chápat jako jistý druh poslání, kdy jedinec dává kus vlastní osoby do obohacování druhých. Johnson (2003) charakterizuje schopnosti mentora jako trojúhelník, jehož stěny tvoří jednotlivé klíčové aspekty:

- **Charakterové vlastnosti mentora** (laskavost, péče, obětavost, příkladnost, trpělivost)
- **Schopnosti mentora** (schopnost budovat vztah, pracovat s emocemi, předávat informace, naslouchat, motivovat)

- **Dílčí kompetence** (schopnost držet hranice a respektovat autonomii, znalost škály pomocných technik, chápat mentoring a jeho cíle)

Kay a Hinds (2012) vyzdvihují zejména tyto vlastnosti úspěšného mentora: umění naslouchat a motivovat, schopnost vcítit se do potřeb druhé osoby, být přesvědčivý, ovládat time management a plánování, poskytovat věcnou zpětnou vazbu, respektovat názor druhé osoby.

Často se můžeme setkat se zaměňováním pojmů mentor a kouč a jejich rozdíl vysvětluje Průcha et al. (2012) následovně: koučink si klade za cíl rychlý a intenzivní rozvoj potenciálu koučovaného, aby tento zvládal v krátkém časovém horizontu dosahovat co nejlepších výkonů. Mentoring naproti tomu staví na podpoře mentorovaného v nalézání vlastního potenciálu a schopností v delším časovém horizontu.

Mentorovaný

Pro vzdělávanou osobu se využívají dva termíny a to mentee (spíše pro označení výrazně mladšího jedince) a protégé (vhodnější pro dospělého jedince). V češtině kromě opisného výrazu mentorovaný můžeme využít termíny jako svěřenec, chránělec, učeň či žák. Veškeré tyto výrazy vystihují pozici mentorovaného, tedy jako někoho méně zkušeného, který čerpá ze zkušeností a moudrosti svého mentora (Broumovská et al., 2010).

Stejně jako jsme zmínili nutné vlastnosti a předpoklady jedince pro to, aby byl dobrým mentorem je nutné zmínit podobné aspekty i u mentorovaného. Mentorovaný jedinec by měl být motivován ke svému rozvoji a měl by být aktivním účastníkem celého procesu, který chce být zkušenostmi svého mentora obohacen. Mentorovaný by měl svůj rozvoj aktivně iniciovat a využívat mentora a jím poskytované zkušenosti jako urychlující mechanismus své vlastní aktivity. Při přirozeném učení si mentorovaný vybírá mentora svobodně podle osobních preferencí a je to jeden z aspektů, které se podílejí na efektivitě tohoto procesu. V prostředí formalizovaného mentoringu, tedy zejména v rámci vzdělávání v organizaci, nemusí být tato možnost často umožněna, protože mentor je předem stanovený a je mu přidělen mentorovaný jedinec. I v takovém případě se dá předpokládat, že mentoringový vztah bude obohacující, ale je třeba věnovat zvýšenou pozornost souznění dvojice, aby se případně včas mohlo reagovat na neshody, které se mohou ve vztahu dvou jedinců přirozeně vyskytnout. (Lacina et al., 2015).

Principy mentoringu

Mentoring řadíme do skupiny didaktických metod vzdělávání, která je přínosná zejména pro přenos praktických dovedností, žádoucích návyků a dále podporuje schopnost sebezpoznání a seberozvoje mentorovaného pracovníka. I mentoring přináší soubor sobě vlastních přístupů a principů, které z něj tvoří efektivní metodu. Hlavním principem mentoringu je, že se jedná o dlouhotrvající proces provázení a rozvoje svěřeného jedince, v žádném případě se nejedná o pouhé nárazové předání informací a demonstraci postupů. Brumovská et al. (2010) dále považuje délku trvání mentorského vztahu za klíčový aspekt k úspěchu a uvádí, že nejlepších výsledků dosahují mentorské vztahy, které trvají alespoň rok.

Dalším principem mentoringu je vnímání mentorované osoby jako ústředního prvku celého procesu a z čehož vyplývá nutnost reagovat na jeho přání a potřeby. Šneberger (2012) uvádí, že nejdůležitější je k mentoringu přistupovat jako k obohacujícímu vztahu dvou rovnocenných osob a je zcela vyloučené chápat mentorský vztah jako řízení mentorované osoby shora zcela podle představ mentora. Právě princip rovnosti v mentorském vztahu dovoluje mentorované osobě získat pocit důvěry a nebát se otevřeně hovořit o slabinách či problémech, které může během procesu pociťovat. Důležitý je respekt názoru a pochopení mentorovaného.

Brumovská et al. (2010) uvádí, že hlavním principem tohoto vztahu je snaha o pochopení mentorovaného. Díky pochopení jeho osobnosti, hodnot či vnitřních motivů může mentor snáze rozpoznat, kdy je vhodné, aby do interakce vstoupil se svým názorem, postřehem či připomínkou a mentorovaného direktivněji navedl na žádoucí cestu a kdy je naopak vhodné zůstat stranou a přinášet pouze podporu k tomu, aby si mentorovaný našel své odpovědi sám.

Dalším klíčovým principem je dle Vetešky (2011) pozitivní motivace během procesu. Je třeba si uvědomit, že mentorský vztah vychází z oboustranné dobrovolnosti a touhy něco předat a něčemu se naučit. Není tedy na místě výčitek či negativního hodnocení, které nemá konstruktivní přínos pro další společnou práci. Medlíková (2013) jako další princip uvádí, že se v mentorském vztahu jedná o učení akcí a nejde pouze o teoretické předávání informací. Právě učení akcí vede k tomu, že mentorovaná osoba lépe spojí teoretické poznatky s vykonávanou praktickou činností. Více podnětů pak napomáhá ke

snadnější fixaci a následné schopnosti informace využít. Brumovská et al. (2010) uvádí jako další princip fungující zpětnou vazbu, která by měla být konstruktivní, nikoliv však kritická. Pozitivní ladění celé spolupráce je klíčové a usnadňuje mentorovanému věřit slovům podpory a motivace jeho mentora. Maxwell (2008) jako poslední uvádí důležitost umění „nechat jít“. Nemá pro mentorovaného žádný přínos, aby úzká spolupráce nadále trvala, když už je mentor přesvědčený, že jeho svěřenec ví, co má dělat a zvládne další cestu bez přímé pomoci. Rozvázání pevného vztahu by však nemělo znamenat absolutní ukončení spolupráce, mentorovaný by měl vědět, že se může na mentora kdykoliv obrátit a mentor může dále poskytovat mentorovanému potřebné povzbuzení a motivaci.

Fáze mentoringu

Vzhledem k tomu, že mentoring je dlouhodobý proces je odborníky dělen na několik na sebe navazujících fází. Počet fází, na které je dělen se liší v závislosti na literatuře, ale obsahově jsou jednotlivá dělení téměř identická. Někteří autoři jsou zastánci dělení na menší počet obsáhlejších fází a jiní upřednostňují více konkrétněji vymezených fází. Obecně se se tedy setkáváme s následujícími fázemi mentoringu:

- Příprava mentora – může i nemusí být zařazována jako součást, protože se jedná o fázi, který se týká pouze mentora a jeho přípravy na roli. Někdy může být také označována jako „fáze nula“. V této fázi se mentor odborně připravuje na zaškolení a vedení nového kolegy.
- Zahájení spolupráce – jedná se také o jistý druh přípravné fáze ale s tím rozdílem, že se na ní již podílejí obě strany. Oba aktéři přinášejí svou představu spolupráce a společně konkretizují plán spolupráce. V této fázi se začíná budovat vzájemný vztah.
- Stanovení cílů – z předchozího bodu mají obě strany vyjasněná očekávání a směřování spolupráce a stanovují společně cíle, které budou během spolupráce naplňovat a které budou sloužit k hodnocení efektivity procesu. V některých organizacích se jedná o méně formální proceduru, a naopak v jiných se tvoří přímo rozvojový plán zaměstnance.
- Rozvojové aktivity – samotná realizace vzdělávacích a rozvojových aktivit spolupracující dvojice. Jedná o nejdélsí fázi, která v závislosti na dané pozici může trvat od několika měsíců až po několik let.

- Hodnocení spolupráce – hodnocení spolupráce je aktivita, která probíhá průběžně během celého procesu tak, aby mohl vztah reagovat na nově vzniklé potřeby a udržovat si svou efektivitu. Jako samostatná fáze je hodnocení spolupráce zařazováno na závěr, kdy dvojice ukončuje spolupráci. Spolupráce mohla být zcela či částečně úspěšná, což hodnotíme podle míry naplnění dříve vytyčených cílů. V případě málo úspěšné spolupráce je na místě celý vztah zhodnotit a případně spolupráci ukončit a pro nového pracovníka jiného mentora (Brumovská et al., 2010).

Formy mentoringu

Základní dělení forem mentoringu vychází z toho, jako moc je tento proces formální. Některé společnosti vsázejí na přirozený neboli „ad hoc“ mentoring a jiné mají tuto oblast života nového zaměstnance formálně upravenou a zpracovanou. V případě **neformálního mentoringu** vzniká zcela přirozeně na pracovišti vztah mezi novými pracovníky a zkušenějšími kolegy, kteří jim předávají své zkušenosti a pomáhají jim se zapracováním se na novou pozici. V tomto případě nemusí být mentor pouze jeden a na nového pracovníka mohou působit všichni kolegové (Veteška et al., 2013).

V případě **formálního mentoringu** je novému pracovníkovi předem představen systém zaškolování a osoby, které v tomto systému budou působit. Pracovník je předem seznámen s celou strukturou zaškolování a je mu představen jedinec či více jedinců, kteří pro něj budou v tomto procesu klíčoví a na které by se měl primárně obracet a spolupracovat s nimi. Celý průběh oficiálního zaškolování je v tomto případě naplánován, sledován a průběžně hodnocen tak, aby bylo možné zjistit, zda se daří naplňovat vytyčené cíle a výsledná kritéria. Nový zaměstnanec zpravidla nemá možnost přirozené volby svého mentora, ten je mu přidělen organizací. Může zde tedy být složitější navázání vztahu a spolupráce, zejména pokud se jedná o osoby, které se by se přirozeným způsobem nerozhodly spolu navázat spolupráci (Brumovská et al., 2010).

Dále můžeme formy mentoringu klasifikovat dle toho, jakým způsobem probíhá spolupráce a kontrakt mezi mentorem a jeho svěřencem. Nejčastější formou je pak osobní (prezenční) forma, kdy je mentor se svým svěřencem v pravidelném přímém kontaktu. Dále může být využívána distanční forma, kdy svěřenec pravidelně získává např. online pokyny a po uplynutí určitého období následuje osobní setkání, kde je možné zhodnotit dosavadní vzdálenou spolupráci (Petrášová et al., 2014).

Mentoring – benefity a limity

Základním cílem mentoringu je obohatit o zkušenosti, dovednosti a znalosti nového, méně zkušeného kolegu. Pokud je celý tento proces funkční, tak to můžeme považovat za hlavní benefit pro nového kolegu. Pokud je celý proces dobře fungující a daří se plynule zaškolovat nové kolegy a přivádět je do praxe, tak je to velkým benefitem i pro celou organizaci, které se snižují náklady na zaškolování zaměstnanců a dříve od nich plyne do organizace kvalitně odvedená práce. Dalším benefitem je, že díky vzniklému vztahu mezi mentorem a jeho svěřencem se tento nový pracovník snáze zapojuje do sociální struktury organizace, získává kontakty a vazby a více se cítí být součástí komunity. To je důležitý faktor, který napomáhá k tomu, aby pracovník v organizaci setrval. Na straně mentora nacházíme jako benefit zejména to, že se mu dostává uznání a jedná se vlastně o další formu rozvoje zkušeného pracovníka o nový aspekt pracovní činnosti. Může to pro něj být nový motivační impuls a vyvedení ze zaběhnuté pracovní rutiny (Petrašová et al., 2014).

Fungující mentorský vztah byl výše popsán jeho jeden z hlavních benefitů celého procesu, z čehož vyplývá, že pokud je tento vztah nefunkční, tak se jedná také o největší limit celého konceptu. Vzhledem k tomu, že většina organizací přistupuje k formálně upravenému zaškolování, tak se, coby mentoři, využívají jen někteří jedinci, u kterých věříme, že mají dostatek zkušeností k předání a dostatek osobnostních předpokladů pro to, aby se stali mentory. Ne vždy se však obě tyto kvality sejdou v dostatečné míře a spolu s dynamikou nového interpersonálního vztahu to jednoduše nemusí fungovat (Koubek, 2014).

Jako další nevýhoda může být špatně nastavený koncept mentoringu vzhledem k mentorovi. Můžeme předpokládat, že možnost být pro někoho mentorem je jistý druh uznání a prestiže, ale pravdou je, že se jedná o náročnou činnost, která by neměla být vyžadována jako samozřejmost bez jakéhokoliv ocenění. Pro mentora se jedná o časově i psychicky velmi náročnou aktivitu a pokud ví, že za ní nebude žádným způsobem odměněn, tak jeho motivace může klesat. Pro jiného mentora může být demotivujícím faktorem strach z toho, že bude hodnocen na základě toho, jak nový zaměstnanec zvládne zaškolení. Limity mentoringu jsou i na straně zaškolovaného kolegy, který může být nedostatečně motivován či nemusí být dostatečně vybaven předpoklady pro zvládnutí nové pracovní pozice (Dvořáková, 2007).

2.3 Shrnutí

Druhá kapitola byla zaměřena na oblast vzdělávání nových i stávajících zaměstnanců v organizaci. V návaznosti na předchozí kapitolu týkající se adaptace a adaptačního procesu v organizaci, byl jako významný nástroj rozvoje zaměstnanců v této oblasti důkladněji představen mentoring a jeho vliv, přínos i limity v oblasti zaškolování nových zaměstnanců v organizaci. Mentoring může být velmi obohacujícím nástrojem pro nového zaměstnance v organizaci, a to nejen díky odborné stránce, ale také díky stránce sociální, která pomáhá novému kolegovi začlenit se do sociálních vazeb organizace a cítit se být její součástí. Při volbě mentoringu jako nástroje využívaného v zaškolování nových kolegů je důležité neopomenout jednak náročnost této aktivity a mentora za ni odměňovat, ale také věnovat dostatečnou pozornost výběru vhodného mentora pro nového kolegu. Bez adekvátního vstupního nastavení mentoringu ze strany managementu tento proces nemusí přinést benefity ani pro jednu stranu.

3. MOTIVACE A MOTIVAČNÍ PROCES

Snahou každé organizace je dosažení trvale vysoké úrovně výkonu pracovníků. K tomu, aby výkon pracovníků byl skutečně vysoký a dlouhodobý je třeba věnovat zvýšenou pozornost výběru vhodného způsobu motivování pracovníků. Aby vedoucí zaměstnanec našel co nejefektivnější způsob motivace daného jedince, slouží znalosti z oblasti teorie motivace. Teorii motivace můžeme chápat jako přístup, který se věnuje zkoumání procesu motivace a procesu utváření motivací pro jednotlivce či skupiny. Pomocí teorie motivace získáváme informace k pochopení toho, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem a dále můžeme pochopit, co je pro daného pracovníka motivační a může mu pomoci ke zlepšení jeho výkonnosti a pracovních výsledků. Proces motivace je mnohem komplexnější a komplikovanější, než by se mohlo na první pohled zdát. Každý jedinec má své individuální potřeby, které se snaží uspokojovat a klade si jiné cíle, kterých se snaží dosáhnout, a proto na každého jedince bude fungovat jiná motivační taktika. Je zcela mylné se domnívat, že lze nalézt jednu univerzální motivační strategii a aplikovat ji plošně na všechny. Správné motivaci by mělo předcházet důkladné seznámení se s osobou, kterou chceme motivovat a poté se snažit motivací co nejvíce cílit na individuální potřeby jedince (Armstrong, 2014).

Forsyth (2010) však uvádí, že samotná motivace a proces motivace je jen součástí soukolí, které má za cíl, aby zaměstnanci podávali vysoké výkony a úlohou manažera by měl být dobře zvládnutý celý řetězec úloh, který k výkonnému zaměstnanci vede a myšlenka, že vše stojí pouze na motivaci je mylná a často se působením pouze na tuto složku „tvorby výkonného pracovníka“ moc nezmůže a je zde velký únik okolního potenciálu. Forsyth definuje šest klíčových úloh, které by měl manažer zvládnout, aby na konci procesu byl skutečně vhodný a výkonný pracovník.

- 1. Plánování** – plánování je základní úlohou manažera, který by měl na základě vize mít dlouhodobé i krátkodobé plány na vedení svých pracovníků, jejich rozvoj, a to vše v celkovém kontextu řízení jemu svěřené oblasti. V rámci těchto plánů a plánování budou vyvstávat potřeby, které by měl manažer naplňovat, aby se mohl posouvat k cíli (např. nutnost nábory nových zaměstnanců, nutnost zaškolení zaměstnanců v nové činnosti...)
- 2. Nábor a výběr zaměstnanců** – nábor a výběr zaměstnanců je přirozenou součástí práce každého manažera. V každém zaměstnání je určitá míra fluktuace a obměny

pracovníků. Cílem a snahou manažera by mělo být najít správného člověka na správné místo.

- 3. Organizace** – správně zvládnutá organizace vypovídá hodně o manažerovi a celkovém obrazu pracoviště. Základním prvkem organizace je organizování pracovní činnosti a náplně pracovníků, ale patří sem i celková organizace procesů na pracovišti, které ovlivňují každodenní život zaměstnanců např. tvorba standardů práce, dobře zpracované pracovní postupy apod.
- 4. Školení a rozvoj** – velmi důležitá úloha managementu, která v sobě spojuje nejen školení a rozvoj zaměstnance v jeho základních činnostech, tedy v samotném výkonu dané práce, ale také reakci managementu na měnící se prostředí, a právě pružné přenášení těchto poznatků do systému školení zaměstnanců tak, aby byli schopni si rychle a efektivně osvojovat nové postupy a procesy a nesnižovala se tak jejich schopnost vykonávat práci.
- 5. Motivace** – až zde přichází na řadu samotná motivace pracovníků, jejíž efektivita bude zcela jistě podpořena zvládnutím předchozích bodů. Zcela jistě bude jednodušší motivovat pracovníka, který byl vhodně vybrán na danou pozici, má na tuto pozici vhodné předpoklady a sám se cítí s pozicí spokojen, pracuje v prostředí, které je dobře zorganizované a má pocit, že celý systém má řád a podpůrné mechanismy, kterých může využít a pravidelně se někdo věnuje školení a rozvoji jeho dovedností tak, aby měl stále pocit, že práci dobře zvládá. Oproti tomu motivovat pracovníka, který byl na pozici dosazen zcela nevhodně, má pocit, že organizace práce vážne a cítí se v celém procesu ztracený a nikdo se nesnaží mu pomoci školení a rozvoje jeho dovedností se zvládnutím pracovních povinností pomoci, půjde zcela jistě mnohem hůře.
- 6. Kontrola** – kontrolní činnosti je další základní činností manažera. Měla by probíhat po celou dobu pracovní činnosti manažera a na zjištěné skutečnosti by měl pružně reagovat a zohledňovat je tak, aby byl celý proces stále efektivní. Kontrola probíhá jak na úrovni kontroly jednotlivých pracovníků a jejich výkonu, tak i na úrovni naplňování např. strategických plánů organizace. Motivaci je tedy nutné chápat, jako součást uceleného řetězce manažerských činností, který by měly prolínat pracovní život zaměstnance.

3.1 Motivace

Z předchozích řádků vyplývá, že motivace je jen jedním z elementů práce s lidmi v organizaci. Když se na motivaci podíváme blíže zjistíme, že je řazena do oboru psychologie a právem je považována za jednu z nejsložitějších psychologických otázek. Je to způsobeno tím, že motivace je ovlivňována celou řada proměnných, které následně utvářejí konečný výsledek. To, co jedince motivuje je ovlivňováno je osobnostní, zkušenostmi, schopnostmi a dovednostmi a samozřejmě zde roli hraje i jeho individuální uspořádání hodnot. Pojem **motivace** pochází z latinského slova „movére“ což překládáme jako hýbat nebo uvádět do pohybu. Což v podstatě popisuje to, co má motivace za úkol – dát do pohybu naši energii směrem v očekávaným výsledkům. Bedrnová et al. (1998) uvádí, že význam slova motivace podporuje skutečnost, že v lidské psychice působí různé, více či méně vědomé, hybné síly, které určitým směrem zaměřují další činnosti jedince a nabuzenou aktivitu podporují a udržují. Rymeš (2003) definuje motivaci jako synonymum pro vůli k nějakému výkonu. Říčan (2010) ve své publikace objasňuje motivaci jako souhrnné označení pro motivy a jejich působení na jedince.

Autoři (Bedrnová et al., 1998 a Hartl & Hartlová, 2000) se shodně vyjadřují, že motivace je proces, který současně působí na třech rovinách. První rovina ovlivňuje orientaci osoby, druhá rovina určuje intenzitu pohnutek a třetí rovina určuje vytrvalost s jakou jedinec překonává překážky.

Motiv pak Hartl a Hartlová (2000) vnímají jako příčinu jistého jednání, která má za cíl uspokojit konkrétní potřebu. Bedrnová et al. (1998) definuje motiv jako určitou vnitřní sílu či pohnutku, kterou můžeme chápat jako důvod následujícího chování jedince a která dává celému jeho jednání smysl. Říčan (2010) se vyjadřuje, že motiv je jistý faktor, který spouští činnost. Motiv samotný není však jediným faktorem, který působí na nastartování činnosti. I zde hrají roli další faktory, a to zejména specifické prožívání dané situace jedincem. Je třeba si uvědomit, že na spuštění nějaké činnosti se nepodílí pouze jeden motiv, ale zpravidla několik, které mají různou sílu, směr i dobu trvání, což značně komplikuje možnost předvídat konečný výsledek. Pokud se objeví více motivů působících stejným směrem, můžeme předpokládat, že se budou vzájemně posilovat a bude se jednat o jakýsi součet sil. V opačném případě mohou nesourodé motivy způsobit neschopnost plně přejít k činnosti nebo činnost zcela utlumit (Nakonečný, 2014).

S motivací pojíme ještě pojmy **stimul** a **stimulace**, ke kterým Bedrnová et al. (1998) uvádí, že stimulace je jistý druh vnějšího působení, které ovlivňuje psychiku jedince v čehož důsledku dochází ke změnám psychických procesů, především v souvislosti se změnou motivace. Stimuly potom představují široké spektrum konkrétních podnětů, které mají sílu vyvolat změnu v motivaci jedince. Stimuly můžeme dále kategorizovat, a to na exogenní (vnější = incentivy) a na endogenní (vnitřní = impulsy).

Zdroje motivace

Bedrnová et al. (1998) uvádí jako základní zdroje motivace potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, hodnotové orientace a ideály a definuje je následovně:

Potřebu definuje jako prožívaný, ale ne vždy si uvědomovaný pocit nedostatku, co je pro danou osobu subjektivně vnímáno jako významné, potřebné a důležité. Beroušek (2007) definuje potřebu jako latentně motivující sílu, která cíleně zaměřuje pozornost osoby k naplnění nedostatku, který pudově pociťuje.

Návyky chápeme jako činnosti, které jsou zautomatizované a zafixované a člověk se k nim, coby ke vzorci, uchyluje v určitých situacích. Vznikají výchovným působením zvenčí anebo sebevýchovou.

Zájmy jsou trvalejší zaměření osoby na určité jevy, činnosti nebo předměty a jsou charakterizovány tím, že provádění této činnosti probíhá bez ohledu na výsledek, tedy chybí zde faktor kompetitivnosti. Volbu zájmů často definuje pohlaví, věk, sociální prostředí či výchova. Významným vlivem jsou také vzory, které na jedince působily v dětství.

Postoje, hodnoty, hodnotová orientace jsou skupinou důležitých zdrojů motivace. Postoje jsou definovány našimi primárními potřebami a můžeme je vnímat jako relativně stálé. Postoje, které určují náš životní styl pak nazýváme hodnotami a ty dále určují naši hodnotovou orientaci. To, zda něco definujeme jako zájem či jako hodnotu určuje přítomnost normativního faktoru, tedy pokud danou činnost považujeme za normu v našem životě, stává se hodnotou.

Ideály jsou představy, které jedinec vyhodnocuje jako očekávané a žádoucí a nechává se jimi vést jistým směrem. Na vytváření ideálů se podílí zejména nejbližší rodina a další pozitivní vzory, které na jedince působily.

Pokud se na cestě za uspokojením motivací sledovaných cílů objeví komplikace, které jedinci dosažení cíle znesnadňují nebo znemožňují můžeme se setkat se stavem **frustrace** či **deprivace**. K frustraci uvádí Boušek (2007, s. 158) „stav frustrace vyvolává blokace motivačně uchopeného, zaměřeného cíle. Blokující překážka je vnitřní, vnější nebo kombinace obojího. Častou vlastní překážkou je vlastní neschopnost či omezená schopnost přijmout překážku jako výzvu (naučená bezmocnost). Bariérou se mnohdy stává už jen vize možného konfliktu, proto se v odborné praxi začal používat termín frustrující konflikt.“

Deprivace je oproti již zmíněné frustraci závažnější problém, kdy se většina odborníků shoduje na tom, že se jedná o stav, kdy člověk nemůže z různých důvodů uspokojit základní psychické potřeby po dost dlouhou dobu. Tato situace může mít, a velmi často má, dopad na formování osobnosti jedince (Boušek, 2007).

V souvislosti s frustrací a deprivací je nutné zmínit stav nazývaný **konflikt motivů**, což je situace, kdy několik na jedince působících motivů, je ve vzájemném konfliktu a tato situace u člověka vyvolává negativní emoce. Jistý konflikt motivů zažíváme ve svém životě každý a je to způsobeno zejména tím, že moderní společnost nám nabízí velké množství alternativ, které si můžeme zvolit. Některé konflikty motivů však mohou být mnohem závažnější, zejména ty, když víme, že všechny nabízené alternativy směřují k negativnímu dopadu. Problém nastává, pokud se jedinec do takového konfliktu dostává příliš často, protože se to může negativně projevat na psychické kondici, jedinec může trpět úzkostí, nejistotou či vyčerpáním. V nejzávažnějších případech může docházet k narušení hlubších vrstev psychicky (Říčan, 2010).

3.2 Teorie obecné motivace

Odborníci definují několik základních teorií týkajících se motivace lidského chování. Poznání a pochopení těchto teorií může být výrazným pomocníkem pro manažery a pracovníky ve vedoucích funkcích při snaze o zvyšování motivace zaměstnanců v organizaci.

Bedrnová et al. (1998) definuje následující základní modely motivace lidského chování:

- Homeostatický model motivace
- Hédonistický model motivace

- Aktivační (pobídkový) model motivace
- Kognitivní model motivace
- Humanistické koncepty motivace
- Další přístupy

Homeostatický model motivace = tento model vychází z předpokladu, že člověk, stejně jako veškeré biologické organismy touží po zachování vnitřní homeostázy (rovnováhy). Pokud nějakým způsobem dojde k narušení této pomyslné rovnováhy, vzniká potřeba a nutkání tento stav napravit, což vede jedince k jednání. Tento model nehledí na člověka holisticky, ale pracuje pouze s biologickou stránkou a chápe člověka spíše jako pasivní organismus. Proto s tímto modelem ne zcela souhlasí Říčan (2010), který uvádí, že tento model není možné použít tam, kde do motivačních dějů zasahují vlivy osobnosti.

Hédonistický model motivace = tento model vychází z předpokladu, že hlavním záměrem lidské bytosti je dosažení slasti a spokojenosti a zároveň se vyhnout nepříjemnostem a strastem. Veškeré své činnosti jsou tak dle této teorie motivovány těmito pocity – jejich naplněním a jejich eliminací.

Pobídkový model motivace = tento model předpokládá, že základní silou lidské motivace jsou podněty z vnějšího prostředí – např. očekávání úspěchu při určitém jednání.

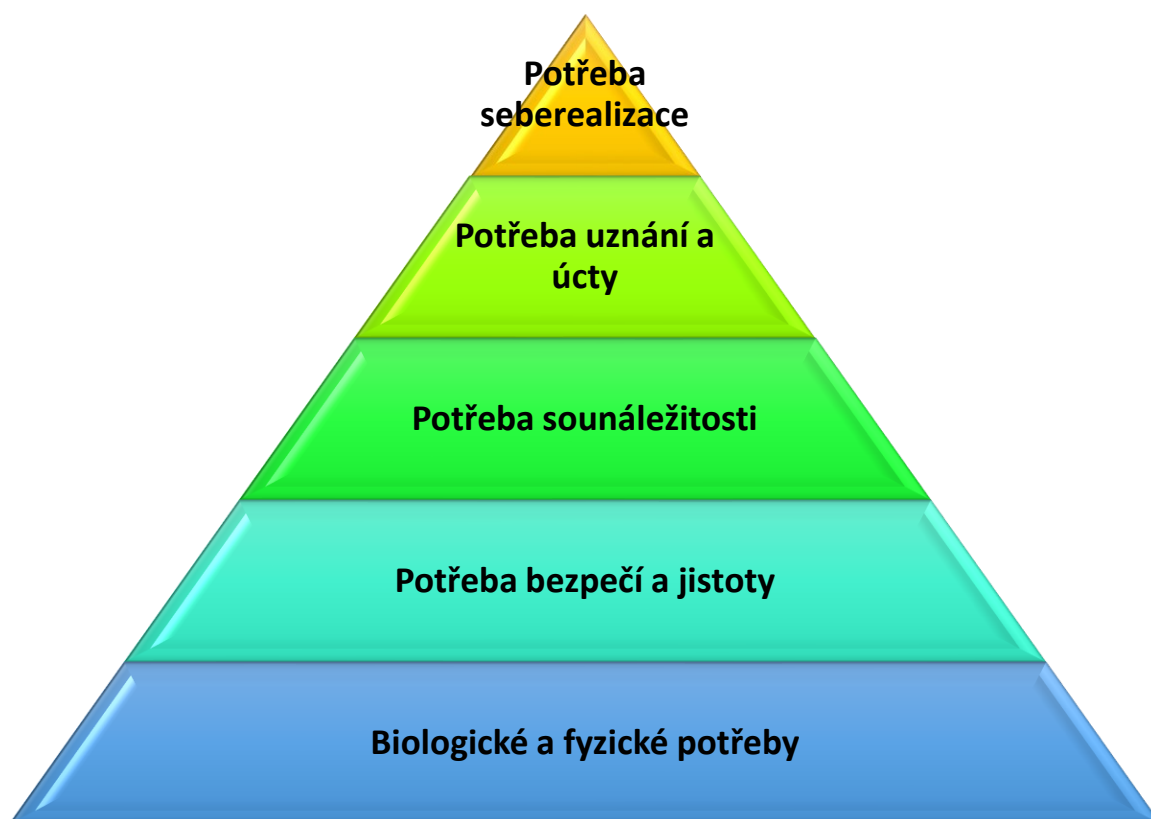
Kognitivní model = tento model vychází z předpokladu, že poznávání okolí se podílí na motivačním procesu.

Humanistické modely = nejznámějšími zástupci jsou Alderferova a Maslowova teorie

Maslowova teorie

Maslowova teorie je považována za jednu z nejvýznamnějších, co se týče lidských potřeb a chování. Model vychází z hierarchicky uspořádaných potřeb, které jsou znázorněny v pyramidě. Na bazi pyramidy se nacházejí zcela esenciální biologické potřeby a směrem vzhůru se objevují vyšší potřeby, jako nejvyšší potřeba definována potřeba seberealizace. Je však potřeba si uvědomit, že uspokojení v rámci potřeb není možné přenést, tedy že dostatečné saturování nižších potřeb nevede k saturování vyšších a ani samotné uspokojení nižší potřeby nemusí vést ke vzniku dalších, vyšších potřeb, které by si žádaly saturaci. Maslow sám vnímal nedokonalost teorie a připustil, že jsou možné jisté výjimky ze stanovené hierarchie – např. umělci a bohémsky smýšlející jedinci mohou upřednostňovat naplňování vyšších potřeb před naplňováním těch základních (Kilíková, 2017a).

Obrázek 1 Maslowova pyramida



Na bázi pyramidy vidíme biologické a fyzické potřeby, mezi tyto Maslow řadí potřeby nutné k přežití jedince a druhu tedy tekutiny, potravu, vzduch, spánek a sexuální potřeby. Pokud jsou tyto základní potřeby satureovány, jedinec začne pociťovat potřebu po bezpečí a jistotě, což můžeme chápat i jako potřebu zabezpečení a jistoty svých biologických a fyzických potřeb v budoucnu. Řadíme sem i uspokojování emocionálního bezpečí a jistoty. V situaci, kdy má jedinec zajištěné zabezpečení svých biologických a fyzických potřeb okamžitě i v budoucnu, začíná se snažit o uspokojování potřeby sounáležitosti – chce být přijímán a uznáván ostatními a svůj život sdílet. Po úspěšné integraci ve společnosti začíná jedinec pociťovat potřebu úspěchu, respektu a úcty od dalších členů komunity. Jako nejvyšší pak přichází potřeba uplatnění vlastních schopností, dovedností a rozvíjení svého tvůrčího potenciálu, tedy seberealizace (Říčan, 2010).

K potřebě seberealizace uvádí Nakonečný (2014), že by neměla být společností chybně vnímána jako sebestřednost, ale spíše jako nesobeckost, protože většina jedinců, kteří usilují o seberealizaci si stanovují nadosobní cíle, kdy nemyslí sami na sebe, ale konají v zájmu obecného prospěchu. Tito jedinci jsou vyzrálejší, lidštější a dospívají vývojově

k vyšším motivacím. Na úplný vrchol pyramidy pak můžeme teoreticky zařadit i potřebu sebepřesahu a sounáležitosti s vesmírem. Kdybychom tuto pyramidu potřeb aplikovali na pracovní prostředí, tak by dle Armstronga (2014) na bazi pyramidy stála potřeba platu a hmotného zajištění a cestou k vrcholu by se objevovala potřeba vztahů na pracovišti, potřeba uznání a prestiže, potřeba povýšení.

Alderferova teorie (ERG)

Jedná se obdobu Maslowovy teorie potřeb, která definuje tři základní okruhy potřeb, které jedinec usiluje uspokojovat (Rymeš, 2003).

E (Existence) potřeby existence (biologické, bezpečí)

R (Relatedness) potřeby vztahů (interakce, sounáležitost, úcta, uznání)

G (Growth) potřeby růstu (využití svých schopností, seberealizace)

Z dalších teorií je významnou např. **psychoanalytickou teorii osobnosti** dle S. Freuda, který za základní hybnou sílu lidské motivace považuje pudy. Definiuje lidskou osobnost jako soubor tří vrstev (id, ego a superego), jejich unikátní zastoupení v každém jedinci tvoří finální uspořádání jeho osobnosti, a tedy i podobu motivace. **Afiliční teorie** dle Schachtera vychází z předpokladu, že člověk je jedinec společenský a je tedy motivovaný k tomu, aby žil v sounáležitosti s okolím. Jeho motivy ho tedy vedou k tomu, aby vyhledával další jedince podobného smýšlení, názorů, hodnot a životního stylu (Říčan, 2010).

3.3 Teorie pracovní motivace

Teorie pracovní motivace jsou teorie, které přímo pracují s motivací a motivovaností jedinců v pracovním procesu. Většina těchto teorií vychází z kognitivních modelů.

Teorie kompetence – autorem této teorie je psycholog R. W. White, který ve své teorii předpokládá, že každý dospělý jedinec disponuje jistou mírou potřeby prokázat své schopnosti, profesní kvalitu, kompetence a získat za to přiměřený obdiv a respekt okolí. V praxi by tedy tato teorie měla znamenat, že manažer by měl pracovníky pověřovat přiměřeně náročnými úkoly, tedy takovými, které lehce překračují schopnosti a předpoklady pracovníka. Ten by pocíťoval jejich dosažitelnost, byl by motivován k jejich splnění a zároveň by docházelo k rozvoji jeho potenciálu (Bedrnová et al., 1998).

Teorie očekávání – autorem této teorie je V. H. Vroom, který vycházel z předpokladu, že lidé hodnotí a přemýšlí nad skutečnostmi, se kterými se v každodenním a pracovním životě setkávají. Na základě těchto poznaných skutečností mají jistá očekávání o životě a budoucnosti a na podkladě těchto očekávání následně jednají. Síla motivace k dosažení nějakého cíle je utvářena jednak tím, jak jedinec vnímá dosažitelnost tohoto cíle a také tím, jak jedinec vnímá přitažlivost tohoto cíle. To, jak moc je pracovník motivovaný tedy určuje to, jak moc se mu cíl přitažlivý a jak se mu zdá dosažení cíle svými schopnostmi reálné (Mikuláščík, 2007).

Teorie spravedlnosti – autorem této teorie je J. S. Adams, který předpokládá, že stěžejní hybnou silou v oblasti pracovní motivace je fenomén sociálního srovnávání. Dle Adamse má pracující jedinec přirozenou tendenci srovnávat se se svými kolegy zejména ve schopnostech, dovednostech, kreativitě a zkušenostech co se týká vkladů a ve výdělku, postupu či uznání v oblasti pracovních výstupů. Celá teorie pak stojí na subjektivním vnímání výsledku tohoto srovnání každým jedincem. Pokud jedinec vnímá, že vklady i výnosy jeho pracovního jednání jsou stejné jako u kolegů, tak může začít být více motivován, aby kolegy předčil, ale zároveň může také nabýt dojmu, že se všemi pracovníky je zacházeno stejně bez ohledu na jejich pracovní výsledky a motivaci ztratit. V případě vyhodnocení srovnání jako nerovného pro pracovníka a kolegy může nastat stejná situace. Motivace se může zvýšit hnaná touhou ukázat, že i on je stejně dobrý a měl by být stejně hodnocen, ale může také poklesnout pod myšlenkou, že se nemá cenu snažit, když i nyní se zdá být stejně dobrý jako kolega, ale není stejně hodnocen (Kilíková, 2017b).

Teorie X a Y – autorem této teorie je D. McGregor, který dělí pracovníky na dva typy, a to na pracovníky typu X a pracovníky typu Y. Pracovníci typu X jsou podle něj jedinci, kteří mají přirozený odpor k práci, nejsou schopni samostatně tvořivé práce a potřebují neustálé vedení a kontrolu nad výkonem činnosti. Jako fungující pro ně vidí metodu odměn a trestů. Naproti tomu u pracovníků typu Y vidí autor velký potenciál pro samostatnou a tvořivou práci. Tito jedinci mají smysl pro zodpovědnost a pracovní činnost je pro ně přirozenou součástí života. Často pro ně bývá pocit smysluplné práce a seberealizace nadřazen před finanční odměnou. Poznání toho, o jaký typ pracovníka se jedná, tak může manažerovi výrazně usnadnit rozhodování o tom jaký motivační směr zvolit i v tom, jakými pracovními úkoly je vhodné pracovníka pověřovat (Mikuláščík, 2007).

Herzbergova dvoufaktorová teorie – autorem této teorie je americký psycholog F. Herzberg, který uvádí, že na pracovní motivaci jedince působí dvě skupiny faktorů, a to faktory hygienické (dissatisfiers) a motivátory (satisfiers). Hygienické faktory jsou takové, které mají vliv na pracovní pohodu a míru spokojenosti pracovníka. Pokud jsou nepříznivé, tak snižují spokojenost, motivaci a výkon pracovníka. Pokud jsou však příznivé, tak zvyšují pracovníkovu spokojenost, ale ne však pracovní motivaci. Bedrnová et al. (1998), Ryměš (2003) Laufer (2008) mezi tyto faktory téměř shodně zařazují podmínky na pracovišti, vybavenost pracoviště, personální politiku organizace, mzdu a jistotu zaměstnání, mezilidské vztahy či pracovní kompetence.

Druhá skupina je pak tvořena motivátory – vnitřními faktory jednice, které se odrážejí na jeho vztahu k vykonávané práci činnosti. Pokud jsou tyto faktory nepříznivé, tak snižují pracovníkovu motivaci. V opačném případě je výsledkem motivovanost a spokojenost v pracovních činnostech. Mezi motivátory řadíme možnost rozvoje v pracovní oblasti, zajímavost pracovního obsahu, zažívání pracovního úspěchu, pocit přiměřené zodpovědnosti (Laufer, 2008). Bedrnová et al. (1998) k tomuto uvádí, že není možné obecně kategorizovat jednotlivé faktory do těchto dvou skupin, protože zde hraje velkou roli individualita každého pracovníka. Souhlasí ale s významem teorie jako celkem, tedy že motivace souvisí s pracovní spokojeností, ale není automatické, že pracovní spokojenost přináší motivovanost.

3.4 Shrnutí

Třetí kapitola se věnuje motivaci obecně a motivaci v pracovním procesu. Klíčovým poznáním je skutečnost, že motivace je pouze součástí celého soukolí činností, které by měl manažer provádět, aby udržel funkčnost a stabilitu svého týmu a vysvětluje se nám tím, že pouhé zaměření se na motivování pracovníků často nepřináší kýžený efekt. Samotná motivace pracovníka je velmi individualizovaný proces a měl by vycházet z detailního poznání pracovníkovy osobnosti a hodnot, jen tak je možné, aby mohl manažer správně zvolit vhodný způsob motivace pracovníka.

4. MANAGEMENT ZMĚNY

Změna – pojem pod kterým si můžeme představit široké spektrum situací, událostí či procesů. Je přirozenou součástí života každého z nás. Nachází se nejen v lidském životě, ale je součástí všech přírodních procesů. Podstatou změny je přesun od stávajícího stavu k něčemu novému. Život organizací je neustále provázen změnou. Okolní prostředí, ve kterém organizace fungují, se neustále mění a vyvíjí, adaptace na měnící se prostředí, a tedy určitá změna uvnitř samotné organizace je jediným způsobem, jak obstát. Změna není ničím novým, něčím, s čím se generace před námi nesetkávaly, ale díky propojenosti moderního světa a neustálému vývoji na poli technologie jsou změny častější a viditelnější. Často se setkáváme se situací, kdy změna na druhém konci světa ovlivní nás a naši organizaci a jsme nuceni na ni reagovat, abychom udrželi stabilitu.

Změnu většinou chápeme jako komplexní obrod, proměnu, často zasahující do základní strategie organizace. Určitou dílčí změnu poté nazýváme **inovace**. Je úžeji definovaná a více specifická. Nemusí se jednat o radikální zásah do organizace, spíše cílí na zdokonalení stávajících aktivit a často vychází z nové, ambiciózní myšlenky – **invence**. Až poté, co se tuto myšlenku podaří aplikovat do praxe můžeme hovořit o inovaci. Na pozadí všech těchto změn můžeme spatřit jednu cennou lidskou vlastnost, a to tvořivost.

V české literatuře se setkáváme s výrazem „management změny“ nebo „změnové řízení“. Zde narážíme na nepřesnosti v české terminologii, protože change management se kloní k přístupu, že změna by neměla být řízena, ale manažersky vedena. Vedení na rozdíl od řízení klade vysoké nároky na osobnost manažera, tedy „leadera“ – musí být schopen si přirozeně získat autoritu spolupracovníků, jejich zájem a motivaci ke změně a jít příkladem při cestě k cíli. V change managementu chápeme změnu jako komplexní manažerský problém, k jehož řešení využíváme paletu pravidel, která postupem času vyplynula z praxe řízení změny (Veber, 2009).

4.1 Organizační změny

Příčiny a cíle

Dělení organizačních změn se může zdát velmi nejednotné až roztříštěné a v každé odborné publikaci se můžete setkat s jiným dělením. Je to způsobeno zejména tím, že změna jako taková, bývá velmi sporadicky izolovaným fenoménem. Většinou je jedna změna

součástí druhé – větší, či na sebe nějakým způsobem navazují v celém procesu změny. Aby jednotlivé změny sloužily svému účelu, tedy vedly ke změně celkové, je třeba dbát i na to, aby tyto dílčí změny byly vzájemně kompatibilní a žádným způsobem se nevyklučovaly.

Nárůst potřeby organizačních změn jsme na našem území zaznamenali na počátku 90. let minulého století, kdy jsme vstoupili na globální trh a začaly se tak k nám dostávat trendy ze zahraničí. Organizace tak z různých důvodů začaly tyto trendy následovat a pokoušely se zlepšit fungování. Urban (2004) dělí příčiny organizačních změn následovně:

- **Růst organizace** – s rostoucí organizací se zvyšuje obtížnost koordinace ze stávající vedoucí struktury. Vedení může začít ztrácet přehled o skutečném chodu organizace, rozhodování se zpravidla prodlužuje a není dostatečně flexibilní. V takovém případě je většinou cílem a řešením decentralizace rozhodování a nastolení nového rozdělení pravomocí v organizaci spolu s posilováním mechanismů koordinace.
- **Pokles ekonomické výkonnosti organizace** – když se organizace dostane do situace, kdy poklesne nebo výrazně zpomalí nárůst ekonomické výkonnosti, tak cílem zpravidla bývá tyto škody napravit pomocí centralizace a posílení kontroly a rozhodovacích pravomocí. Ve velkých organizacích se může stát, že klesá efektivita koordinace jednotlivých procesů nebo dokonce jednotlivé úseky organizace pracují na nekorespondujících cílech. Potřeba nastolení nového efektivnějšího uspořádání organizace je nevyhnutelná.
- **Vnější příčiny** – jako vnější příčiny charakterizujeme soubor vlivů přicházejících vně organizace, které mohou vést organizaci k nutnosti změny. Nejčastěji se může jednat o ekonomicky nestabilní situaci daného státu, legislativní kroky vlády či změnu v demografické struktuře cílového pole organizace.

Dědina a Odcházal (2007) nabízejí další dělení organizačních změn, a to dle primárních spouštěčů

- **Interní spouštěče** – vycházejí ze samotné organizace: nové vlastní produkty, inovace procesů a postupů, nové požadavky na zaměstnance ze strany vedení

- **Externí spouštěče** – vycházejí mimo samotnou organizaci: nové technologie, materiály, změna požadavků odběratelů, nová legislativa, globální vlivy

Odhalené problémy organizace nám naznačují cestu, kterou bychom se měli vydat k jejich vyřešení, tedy směřují nás ke stanovení cílů změny. Volba cíle spadá do kompetence odpovědného manažera a je nazývána manažerským rozhodováním. To, jak kvalitní je ono rozhodování, vychází zejména ze znalostí a zkušeností manažera a dále může být ovlivněno dalšími faktory vycházejícími ze situace (čas na rozhodnutí, míra rizika a nejistoty při rozhodování) (Fotr et al., 2010).

Nejčastější cíle organizační změny, ke kterým po analýze situace management dochází jsou dle Urbana (2004) následující:

- Zvýšit zaměření organizace na klíčové procesy
- Posílení proklientské orientace
- Implementace nových procesů, poskytování nových služeb a produktů
- Zjednodušení komunikačních a rozhodovacích schémat
- Snížit náklady
- Snížit rozhodovací zátěž top managementu
- Vytvořit dlouhodobý plán rozvoje
- Zlepšit schopnost reagovat na požadavky klientů

Typy organizačních změn

Po stanovení cílů změny, které jsme si v organizaci již stanovili přichází na řadu výběr metod a způsobů, které využijeme k dosažení našeho stanoveného cíle. V této souvislosti dělíme organizační změny do několika typů, tyto nejsou striktně ohraničeny a je zcela běžné, že k námi stanovenému cíli je možné se dostat cestou několika různých typů organizačních změn. Sharma (2007) si před výběrem konkrétního typu změny klade několik otázek, které by měly manažerovi pomoci při výběru. Jedná se o stěžejní otázky typu: proč a zda je změna nezbytná, jaké jsou zkušenosti z okolí, co fungovalo a co ne, musí být změna řízená či se přirozeně nastolí sama apod. Rozkrytí odpovědí na tyto otázky nám může lépe pomoci pochopit problém i naší motivaci a tím pomoci určit konkrétní typ organizační změny.

Kubr et al. (1991) dělí organizační změny na následující základní typy:

- Cílicí na změnu image organizace
- Cílicí na změny ve výkonu (finančním, ekonomické)
- Cílicí na změny personálního managementu a práci s lidským kapitálem
- Cílicí na změnu organizační kultury
- Cílicí na změnu v řízení organizace
- Cílicí na změnu v základním upořádání organizace

Veber (2009) uvádí jako další z možných způsobů členění organizačních změn na změny strategické (transformační) a na změny funkční (operační)

Strategii chápeme jako celkový koncept smýšlení, fungování a hodnot organizace. Strategický management je tedy souhrnem aktivit, které si kladou za cíl formovat a naplňovat dlouhodobé záměry dané organizace. Strategická změna je tedy taková, která svým dopadem zasahuje veškeré struktury organizace. Příprava takovéto změny je velmi náročná na přípravu i samotnou realizaci. Armstrong (2014, s. 290) ke strategickým změnám v organizaci dále uvádí, že *„ke strategické změně dochází v kontextu s vnějším konkurenčním, ekonomickým a sociálním prostředím i v kontextu s vnitřními zdroji, schopnostmi, kulturou, strukturou a systémy organizace. Úspěšná realizace změny vyžaduje, aby ve fázi formulace a plánování změny došlo k důkladné analýze a pochopení těchto faktorů.“*

Strategická změna se tedy týká zcela bazálních hodnot a struktur organizace. V rámci této globální změny dále probíhají jednotlivé dílčí změny, které se zaměřují na konkrétní oblasti organizace tedy **funkční změny**. Ty si kladou za cíl ovlivnit konkrétní část organizace, nejčastěji se jedná o změny v oblasti pracovních postupů v organizaci, renovace systémů a technologií (Veber, 2009).

Kubr (1991) dále představuje dělení organizačních změn dle míry participace zaměstnanců dané organizace na rozhodování o zamýšlených změnách.

Změna nařízená – změna je zaváděna do praxe z pozice síly managementu a zaměstnanci nemají žádnou možnost se spolupodílet na rozhodování o těchto změnách. Obecně nařízení změny a její realizace pomocí moci s využíváním sankcí a trestů je krajní řešení, kterému by se management organizace měl snažit vyhnout. Zcela nepochybně však existují situace, kdy je takové rozhodnutí zcela na místě a je jediným způsobem, jak nastalou situaci vyřešit.

V takovém případě je odpovědností manažera, aby pracovníkům byla tato situace osvětlena a aby i tito chápali, že v daném případě nebyla možná jiná mírnější alternativa, jinak hrozí ztráta důvěry v osobu manažera.

Participační změna – tedy změna o níž mohou zaměstnanci rozhodovat spolu s vedením. Armstrong (2014) k participačním změnám uvádí, že pokud to situace v dané organizaci dovoluje, je více než vhodné přizvat zaměstnance do rozhodovacích procesů v organizaci. Zvyšuje se jejich pocit sounáležitosti a loajality k organizaci, nemluví o tom, že změna, jejíž rozhodnutí si sami zaměstnanci rozhodli má podstatně hladší průběh a předchází se riziku odporu ke změně ze strany pracovníků. Nevýhodou participačních změn je jejich větší časová náročnost a zpravidla i větší nákladnost. Její efektivita je však vyšší a dlouhodobě stabilnější. Na participační změny však musí být organizace připravená a zaměstnanci musí být v participaci podporováni, v opačném případě se jedná spíše o formální participaci, která nepřináší téměř žádné benefity, ale její úskalí zůstávají.

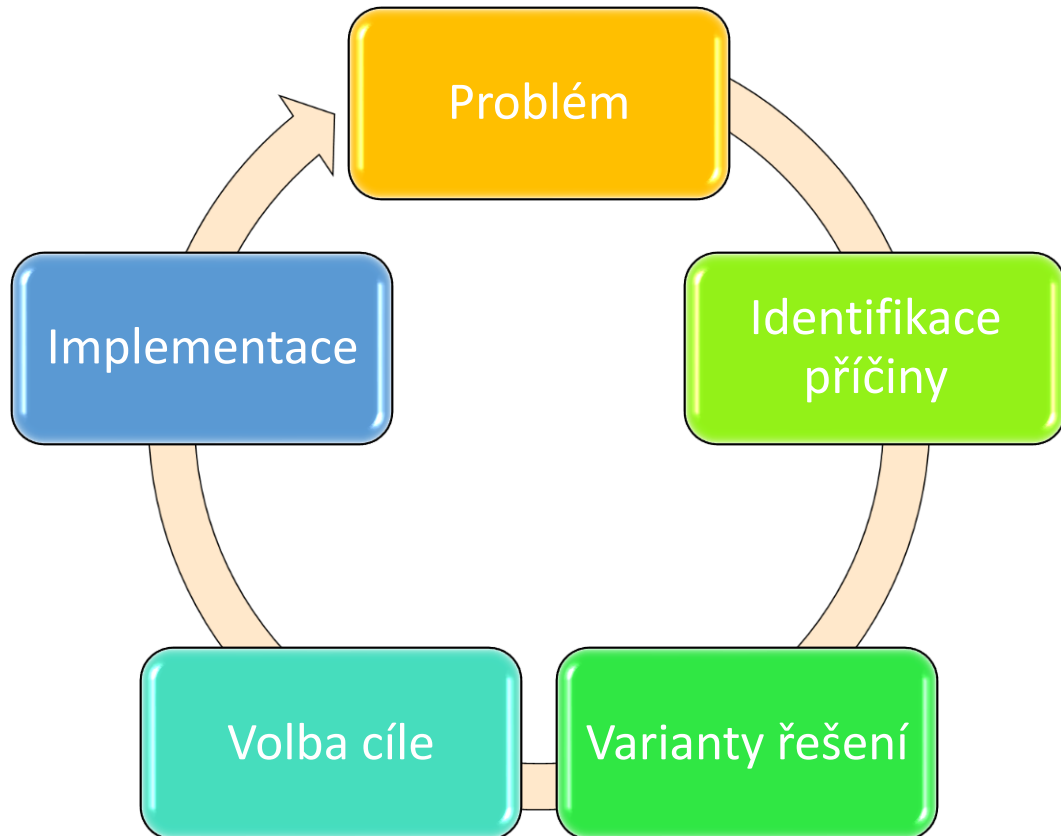
Změna projednaná – jedná se o určitý kompromis mezi dvěma výše představenými druhy změn. Do projednávání změny nevstupuje pouze management a zaměstnanci, ale zpravidla také veškeré subjekty, kterých se tyto změny mohou dotknout (stakeholderi), aby společně komunikovali přijatelný způsob změny pro všechny zainteresované. Výsledné řešení není nikdy ideální, ale jedná se o společně nalezený kompromis, který jsou všechny participující strany ochotny a schopny přijmout. Projednání změny se všemi subjekty výrazně zvyšuje pravděpodobnost akceptace změny (Kubr, 1991).

Doposud nezmíněnou změnou je **změna firemní kultury**. Jedná se o jednu z nejnáročnějších změn, protože si klade za cíl změnu chování a hodnot pracovníků firmy. Armstrong (2014) uvádí, že jako první, při snaze o změnu organizační kultury, musíme tuto stávající kulturu analyzovat. Následně definujeme obraz nové žádoucí kultury a spolu s tím se nám objeví „mezery“ tedy rozdíly mezi stávající a očekávanou kulturou, na jejichž vyplnění budeme pracovat. Kotter (2004) uvádí, že změnit organizační kulturu je téměř nutné při jakékoliv transformaci organizace, protože je klíčové, aby nastolené změny byly v souladu s organizační kulturou, aby nedocházelo ke kolizím a riziku neukotvení nastolených změn, kterým se nezděrá kdy věnují i roky práce. Ideální se dle autora jeví na tuto oblast myslet již při samotném plánování organizačních změn a na postupné změně organizační kultury pracovat již od počátku zavádění změn do organizace.

Proces zavádění změn v organizaci

Pro názorné vyobrazení procesu zavádění změn v organizaci předkládám schéma, které názorně zobrazuje jednotlivé dílčí kroky.

Obrázek 2 Obecné schéma procesu zavádění změn v organizaci



Zavedení změny do organizace je časově velmi náročný a komplexní projekt, který vychází z identifikace problému a následné analýzy a sběru dat o organizaci, které jsou základním balíkem informací o stavu organizace a o tom, do jaké podoby by se organizace měla posunout. Abychom mohli očekávat představovaný výsledek, tak musí být změna řízená. Řízení změny by nemělo být realizováno pouze jedním pracovníkem ať už z důvodu vysoké náročnosti a možnosti nezvládnutí celého projektu, ale zejména z toho důvodu, že dobře zvolený tým pracovníků lépe ošetří potřeby všech struktur organizace, kterých se změna dotkne. Spoluúčast zástupců různých sektorů organizace pomáhá lépe mapovat prostředí a lépe odpovídat na požadavky jednotlivých struktur. V čele změnového týmu by měl stát zástupce vyššího či vrcholového managementu, který by v případě nezvládnutí spolupráce mezi členy změnového týmu měl být schopen převzít vedení, a změna by se v tu

chvíli měnila z participačního spíše na projednanou či řízenou. To je ovšem krajní situace a cílem všech by mělo být, aby změnový tým byl funkční, protože změna na níž participují pracovníci je změnou nejlépe prosaditelnou a nejlépe udržitelnou (Urban, 2004).

Změnový proces dělí Urban (2004) do třech navazujících fází, kdy první fáze obsahuje **detailní analýzu** současného stavu, měla by zahrnovat např. analýzu dokumentů organizace a dotazníky či rozhovory s pracovníky. Následuje co nejdůležitější nastínění očekávané **nové podoby** organizace. Po stanovení očekávané podoby organizace nastává moment, kdy je potřeba pracovat na novém uspořádání funkční struktury organizace – návrh nových pracovních pozic, nových rozhodovacích pravomocí, nových pracovních postupů a pravidel života v organizaci. Jako závěrečný krok autor uvádí vytvoření jak krátkodobých, tak dlouhodobých **cílů změny**.

Ve srovnání s Urbanem uvádí Veber (2009) mírně odlišné dělení fází změny v organizaci, ač jej rozdělil také do třech fází. První fáze podle něj obsahuje, podobně jako u Urbana, určení nutnosti změny a analýzu současného stavu jako výchozí bod pro další kroky. Do druhého kroku autor zahrnuje přípravu a realizaci změn. Závěrečným krokem je zajištění stabilizace změny v organizaci.

Lidský faktor v procesu změny

Každá organizace je tvořena zejména lidským kapitálem – pracovníky. V případě nastolování změn v organizaci je nezbytné, aby pracovníci nutnost změny chápali a byli ochotni na změně participovat a přijmout ji. Změny jsou pro pracovníky složitým jevem a není výjimkou, že se změna setkává s jejich odporem. Adaptace jako taková je vlastní všem organismům – je to způsob přizpůsobení se měnícímu se prostředí, v psychologickém slova smyslu je adaptace přizpůsobení svého chování, myšlení a postojů novým podmínkám. Pro tuto schopnost přizpůsobit se něčemu novému, adaptovat se, používáme termín **adaptabilita** (Hartl & Hartlová, 2010).

Různé vlivy vycházející z prostředí mohou nastolit nutnost adaptace (nová pracovní pozice, nová cílová skupina klientů, stres, obtížné úkoly, překážky). Pokud tyto vlivy mají dostatečnou sílu dochází k nastartování procesu adaptace, který následně probíhá v několika na sebe navazujících fázích, jak uvádí Provazník (2002).

- 1. Fáze přípravná** – tato fáze začíná již před samotným působením nových vlivů z prostředí. V případě, že je toto působení očekávané může si začít jedinec vytvářet jistou představu o tom, co ho čeká a jakým způsobem by měl na očekávanou situaci co nejlépe zareagovat. To, jak dobře dokáže jedinec budoucí situaci odhadnout, významně ovlivní jeho schopnost se adekvátně připravit. Výrazný vliv na schopnost odhadu mají jeho zkušenosti, znalosti a soubor osobnostních předpokladů. Situace, kdy jedinec nemůže předem očekávat nástup nových vlivů z okolí nejsou výjimkou.
- 2. Fáze globální orientace** – tato fáze je charakteristická vysokou náročností na psychiku jedince, často bývá provázena pocity obav a nejistoty, ale také nabuzení a vysoké motivace. Dominantním rysem této fáze, která začíná v době počátku působení nových vlivů, je aktivizace psychického potenciálu jedince.
- 3. Fáze vědomého přetváření vztahu** – jedinec si vytváří vztah k novým podmínkám, přetvářejí se jeho dosavadní postoje, vztahy, hodnoty, činnosti.
- 4. Fáze výsledku adaptace** – závěrečná fáze, která ukazuje, jakým způsobem byl jedinec schopen se vyrovnat s novými podmínkami, které na něj působily. Mohlo dojít k přizpůsobení se, rezignaci anebo úniku.

K hodnocení míry adaptovanosti pracovníka využíváme konkrétní objektivní i subjektivní hodnotící kritéria jako jsou množství a kvalita odevzdávané práce, ochota nebo pracovní motivace, loajalita jedince k organizaci či snaha (Provazník, 2002).

Spolu se změnami souvisí lidstvu přirozený odpor k nim. Člověk často chápe změny jako něco negativního, co útočí na jeho pocit bezpečí a dosavadní způsob existence. Je pochopitelné, že člověk se brání opouštět něco dobře známého, co si dlouze a pracně osvojoval, aby to nahradil něčím neznámým. Armstrong (2014) uvádí jako hlavní příčiny odporu ke změně ze strany zaměstnanců obavy z nových nároků, z ekonomické nestability, nepohodlí, vlastního neúspěchu nebo ohrožení stávajícího postavení v organizaci. Robbins (2002) vidí na odporu pracovníků ke změně i pozitivní aspekt a to, že tento odpor může vyvolat i kvalitní debatu, která přináší nové podněty, se kterými se dá pracovat a celou změnu ulehčit pro všechny zúčastněné.

4.2 Modely Change managementu

Lewinova teorie

Základním modelem, se kterým se v Change managementu setkáváme je koncepce dle Lewina. Vznik modelu Kurta Lewina datujeme do roce 1951, kdy popsal třífázový model řízení změny v organizaci. Tento přístup byl hojně využíván v prostředí relativně stabilních organizací druhé poloviny minulého století, ale v dnešní době globálních změn, kdy je nezbytné pružně reagovat ustupuje do pozadí.

Lewin ve svém modelu chápe organizaci jako stabilní jednotku, která existuje v rovnováze s prostředím, ve kterém funguje. V případě, že je kvůli působení různorodých vlivů organizace vyvedena z rovnováhy, nastává chaos a potřeba změny, aby byla rovnováha opět nastolena. Při narušení původní rovnováhy je nutné přijmout změny a proces přijímání těchto změn dělí autor do třech na sebe navazujících fází (Provazník, 2002)

1. fáze = rozmrazování současného stavu

Aby mohlo dojít k přijetí změny je nezbytné, aby pracovníci potřebu změny sami cítili a chápali, že nezbytná. Zaměstnanci by měli chápat, jaké následky bude mít pro organizaci, kterou znají to, kdyby k přijetí změny nedošlo. Stoupající nervozita bude sloužit jako hnací motor k žádoucímu nastolování změny.

2. fáze = samotné zavádění změny

Období, ve kterém pracovníci postupně začínají praktikovat nové chování v praxi, testují navrhované změny a postupně opouštějí jejich obecný charakter a dávají jim specifickou podobu.

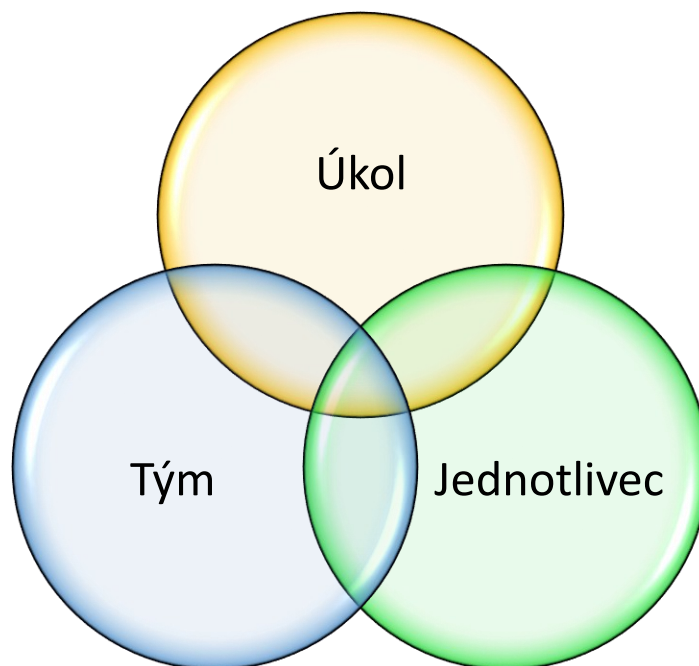
3. fáze = zmrazování změny

Období stabilizace zavedených změn. V tomto období je vhodné požadované chování motivovat zavedením pochval a odměn. V organizaci by měl být zaveden systém cíleného upevňování nového žádoucího chování, aby nedocházelo k zániku nově osvojených návyků, ale aby se změna stala trvalou.

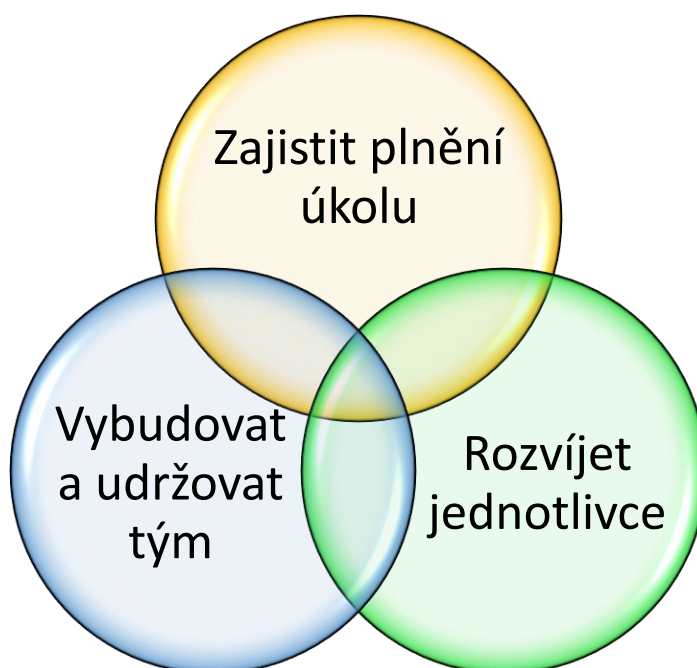
Adairova teorie

John Adair je britský profesor, který se ve své práci věnuje především teorii leadershipu. Je autorem publikace Efektivní inovace, kde se věnuje otázce řízení inovací v organizaci, což ho úzce spojuje s problematikou change managementu. Adair ve své práci zjednodušeně popisuje vůdcovství jako obrazec tří vzájemně propojených kruhů, které reprezentují jednotlivé funkce vůdcovství a jejich vzájemné vztahy. První kruh reprezentuje odpovědnost vůdce za splnění zadaných úkolů, druhý kruh reprezentuje odpovědnost vůdce za svůj tým a třetí kruh reprezentuje vůdce odpovědnost za jednotlivce. Ke každé z těchto funkcí vymezuje Adair soubor doporučeného chování. Z tohoto schématu vzájemně propojených kruhů vyšel Adair i v případě řízení inovací v organizaci, kdy manažerům přiřkl tři stěžejní úkoly, které v procesu implementace inovací plní (Adair, 2004).

Obrázek 3 Oblasti zájmu vůdce týmu



Obrázek 4 Úkoly manažera při řízení inovací v organizaci



Kotterův model vedení změny v organizaci

John Kotter je významnou osobností v oblasti organizačního leadershipu a řízení změn v organizaci. Je držitelem profesorského titulu na Harvard School of Business. Mezi jeho nejvýznamnější publikace patří *Vedení procesu změny*. Kotter (2004) fází zavádění změny v organizaci do osmi následujících kroků:

1. Vyvolat pocit naléhavosti

Vyvolat pocit naléhavosti změny je nutné nejen u řadových pracovníků, ale také u zástupců managementu společnosti. Jedná se o vyvolání subjektivního pocitu, který nemusí zcela korespondovat s objektivní situací v organizaci. Není výjimečné, že organizace je objektivně v krizovém stavu, ale atmosféra tomu neodpovídá a situace je bagatelizována a také se může organizace nacházet mimo kritickou situaci, ale vyvolaný pocit naléhavosti změny povede ke spuštění procesu jejího zavedení. V případě nutnosti zavedení změny je možné v organizaci vyvolat tento pocit urgentnosti i uměle. Kotter si je vědom skutečnosti, že o nutnosti změny se nikdy nepodaří přesvědčit všechny pracovníky, proto se spokojuje s hranicí 75 % managementu všech úrovní, nad kterou považuje snažení za úspěšné, dále udává, že by se mělo jednat o ideálně celý vrcholový management a většinu řadových zaměstnanců, ve kterých je potřeba zvládnout vyvolání pocitu naléhavosti změny.

2. Získat do čela silnou koalici

Vůdčí osobnosti změny by měly být fungujícím týmem, který sdílí společný cíl. Ideální se jeví, aby byl tým složen z rozmanitého vzorku pracovníků – různé věkové kategorie, pohlaví, pracovní zkušenosti a odborné znalosti. Velikost takového transformačního týmu vychází z velikosti organizace či útvaru, kterého se bude změna týkat. Důležité je, aby členové transformačního týmu byly dostatečně silné osobnosti, které budou mít potenciál změnu prosadit. Je důležité si uvědomit, že nastartování týmu, po jeho sestavení, není otázka hodin. Samotný tým a jeho dynamika prochází vlastním vnitřním procesem, který začíná orientací následovanou konfrontací a utvářením pravidel a až poté můžeme čekat nástup výkonnostní fáze týmu. Pro urychlení celého procesu je možné zařadit intenzivní a podnětné aktivity např. teambuilding.

3. Formulace vize a strategie jejího naplnění

Po narušení stávajících struktur a sestavení a nabuzení transformačního týmu je čas na formulaci vize a představení strategie jejího naplnění. Vize nám pomáhá zhmotnit si změnu a její výsledek. Dobře formulovaná a interpretovaná vize zvyšuje motivaci a podporuje překonávání odporu ke změně. Vize by měla být pro pracovníky lákavá, ale zároveň by měla být jasným ukazatelem, zda se s jednotlivými dílčími kroky posouváme správným směrem. Vize by měla být jednoznačná, aby byla schopna usměrňovat kroky změny, srozumitelná, aby ji bylo možné krátce a výstižně předat pracovníkům a flexibilní, aby byla schopna přijmout případné nabízející se alternativy. Kotter (2004, s. 74) charakterizuje vizi následovně: „*Vize představuje určitý obraz budoucnosti nějakým více či méně přesným komentářem vysvětlujícím, proč by se lidé měli snažit tuto budoucnost vytvořit*“.

4. Komunikace vize

Cílem tohoto kroku je, aby byla vize neustálou součástí života zaměstnanců, aby na ně dýchala a cítili její přítomnost. Vhodné je často vizi opakovat, představovat a vést pracovníky k tomu, aby si sami představovali výsledek a chtěli ho dosáhnout. K dosažení takového efektu je dobré využívat co nejširší palety vnitropodnikové komunikace – maily, projev vedení, článek v podnikovém časopise apod. Rozmanitost způsobu komunikace bude individuální dle možností dané organizace. Důležité je pamatovat na skutečnost, že vize nemusí být prezentovaná pouze slovy, ale vhodné je i konat.

5. Odstranění překážek

Je nezbytné, aby se v průběhu zavádění změny do organizace cíleně odstraňovaly překážky, které by mohly tento proces narušovat. Nejčastěji se jedná o kolizi nové vize a starých struktur a nařízení. Překážky mohou vést ke vzniku odporu pracovníků k nastolovaným změnám, protože jednoduše nevědí, jak se mají v rámci nastolovaných změn chovat a jediné co znají a cítí se v tom bezpečně je původní fungování organizace. Na to je potřeba brát zřetel a mít sestavený plán převodu zaměstnanců na nové fungování, mít systém jejich přeškolení a zaučování. Cílem těchto aktivit je, aby pracovníci měli pocit, že se změnou drží krok a nikde nezaostávají. Nový systém práce by měl být nastaven motivačně a měl by odměňovat pracovníky za osvojování si nových požadovaných kompetencí. Při výskytu odporu ke změně je nutné s tímto jevem pracovat a nenechat ho, aby sílil a ovlivňoval probíhající změny. Nejvhodnější se jeví otevřený rozhovor s pracovníky v odporu, kde dojde k ujasnění, co se od zaměstnance očekává, nejlépe s konkrétním časovým plánem splnění podmínek – pokud zaměstnanec nebude schopen nebo ochoten vyhovět zadaným požadavkům poskytne nám toto nástroj, který je možné využít k ukončení spolupráce.

6. Dosahování dílčích cílů

V rámci vize a dlouhodobých cílů je více než žádoucí stanovit si i dílčí cíle, které budou přinášet pocit úspěchu průběžně a budou nám dávat zpětnou vazbu, že jsme na správné cestě k cíli. Zvládnutí dílčích cílů pomáhá udržet motivaci a vytrvalost a zároveň napomáhá argumentovat skeptikům, kteří nejsou s vizí zcela ztotožnění.

7. Udržování energie

Tento bod úzce souvisí s bodem předchozím a apeluje na vytrvalost a neusnutí na vavřínech po dílčích úspěších. Odpor ke změně je jev, který málokdy zcela vymizí a bude velmi rychle využit, pokud dostane šanci. Cesta ke změně je dlouhá a je třeba neustálého apelu na nutnost změny, aby byl udržován hnací motor celého procesu.

8. Zakotvení nové organizační kultury

Zakotvení a upevnění nové organizační kultury je dle Kottera řazeno jako závěrečný bod, ale názory odborníků nejsou zcela jednotné a objevují se i zastánci přístupu, kdy by se změny organizační kultury měly řadit na začátek celého procesu. Nejlepší cesta zřejmě leží na pomezí těchto variant, protože můžeme očekávat, že při dobře nastaveném

procesu změny v organizaci bude organizační kultura měněna přirozeně během celého procesu. Každý z těchto kroků totiž svým způsobem zasahuje do původních norem a pravidel organizace a pomáhá je přetvářet.

Obrázek 5 Porovnání procesu změny dle Lewina a Kottera



4.3 Shrnutí

Čtvrtá kapitola diplomové práce se věnovala změnám a jejich řízení v organizaci, tedy change managementu. Představili jsme proč nutnost změn vzniká, jaké jsou příčiny a na co změny cílí a také jaké jsou nejčastější typy organizačních změn. Dále jsme se věnovali samotnému procesu zavádění změny a nejznámějším modelům zavádění změn dle významných autorů. Okrajově jsme se také dotýkali problematiky odporu ke změně.

EMPIRICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Zdravotnická záchranná služba hl. města Prahy (ZZS HMP) je příspěvková organizace zřizována magistrátem hlavního města. Hlavní náplní ZZS HMP je poskytování odborné přednemocniční neodkladné péče (PNP), což jí ukládá Zákon o Zdravotnické záchranné službě č. 374/2011 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Činnost ZZS HMP je provozována od roku 1857, což ji činí nejstarší záchrannou službou nejen v republice, ale také v Evropě. Přednemocniční neodkladná péče je zajišťována na území hlavního města Prahy pro více než 1 300 000 obyvatel. V oblasti hlavního města Prahy je v současnosti k dispozici 30 výjezdových skupin RZP (rychlé zdravotnické pomoci) a 6 výjezdových skupin RLP (rychlé lékařské pomoci), z čehož je jedna skupina letecké záchranné služby.

5.1 Historie Zdravotnické záchranné služby hl. města Prahy

K představení historie pražské záchranné služby čerpám ze zdrojů:

Petrus, M., Schwart, Z. 2012. *155 let linky 155*. Praha: ZZS HMP, 2012. ISBN80-86445-27-5.

Počátky pražské záchranné služby se datují od roku 1857, kdy se na popud tehdejšího velitele Policie pražské, barona Päumanna sestavuje ze 36 dobrovolníků, z nichž pouze 3 měli zdravotnické vzdělání, různých profesí speciální skupina – Pražský dobrovolný sbor ochranný (PDSO). Žádost o ustanovení tohoto sboru byla odeslána na konci listopadu roku 1857 a na začátku prosince bylo žádosti vyhověno. Členové sboru byli následně označováni červenobílou stuhou na rukávu a později vlastním odznakem. Cílem nově ustaveného ochranného sboru bylo ochraňovat vše, co je ochrany hodné a v každém druhu nebezpečí ochraňovat lidské životy a majetek spoluobčanů a to dobrovolně, neohroženě a nezištně. Poskytovat tuto pomoc za každé doby přímo a dále se podílet na dalších situacích jako nehody, úrazy, udržování bezpečnosti osob a majetku, pomáhat při požárech, náledí, povodních a jiných živelních pohromách a také v případě mobilizace a války.

Sbor se velmi osvědčil již následující rok, kdy došlo v Praze k rozsáhlým požárům Šitkovských mlýnů a dále při povodních, které opakovaně sužovaly hlavní město. Získaný

věhlas Pražského dobrovolného sboru ochranného vedl k tomu, že i ostatní města zakládala obdobné sbory a žádala o Prahu o pomoc s jejich uvedením do provozu. Objem činností, které Sbor vykonával se neustále rozrůstal, a tak byl v roce 1876 ustanoven první stálý výbor, který byl tvořen významnými osobami a mecenáši Sboru.

První sídlo Sboru se nacházelo ve spodní části Václavského náměstí a bylo dáno k užívání na konci října 1890. Současně s tím byly pro Sbor schváleny nové stanovy a tento získal ke svému využívání první dopravní prostředky (kočáry a lodě). Následně byla zřízena i nepřetržitá služba, která je Pražanům poskytována dodnes. O rok později se Sbor stěhoval ze svého prvního sídla do Spálené ulice a v následujícím půl století se stěhoval ještě několikrát, než se od roku 1945 na delší dobu usídlil v ulici Dukelských hrdinů, v současné době je toto stanoviště i nadále využíváno jako základna holešovických posádek.

Od počátku roku 1924 se Sbor mění na obecnou službu a je mu tímto Ministerstvem vnitra povoleno využívat i výstražné zvukové trubky. Další změna charakteru Sboru přichází v roce 1949, kdy je u nás změněn systém zdravotnictví a nově nazývaná Záchranná služba Praha je začleněna přímo pod Ústřední národní výbor hlavního města. Činnost Záchranné služby se značně rozvíjí a rozrůstá se i počet působících posádek na území hlavního města. V roce 1987 byl na letišti v Ruzyni zahájen provoz první letecké posádky v Československu. V témže roce se v Praze, opět jako na prvním místě v zemi, začíná využívat systém rendez-vous, tedy systém, kdy lékař není členem posádky sanitního vozu, ale vyráží na místo samostatně osobním vozem. Po poskytnutí lékařské péče zpravidla není nutná lékařská přítomnost při transportu pacienta do nemocnice a lékař je tedy dříve k dispozici pro další případy. V roce 1989 získává Záchranná služba do svého držení objekt dnešních Malvazinek, kde začíná fungovat vlastní nemocnice pražské záchranky, ve správě Záchranné služby byla téměř deset let a poté tento koncept zaniká.

V roce 1999 je spuštěno nové operační středisko a tísňová linka se tak stěhuje ze stávajícího sídla v ulici Dukelských hrdinů do ulice Korunní, kde sídlí dodnes. Postupně se sem stěhuje i vedení a administrativní zázemí, aby co nejvíce úseků působilo na jednom místě.

Historie Zdravotnického operačního střediska

První zmínky o dispečinku, tedy místu prvního kontaktu, kde jste mohli žádat o pomoc či radu i jinak než osobně, pocházejí z dvacátých let minulého století a v té době bylo pro tuto tísňovou linku využíváno linky 60727. Od roku 1938 pak fungují linky dvě,

aby nedocházelo k obsazení linky a všichni měli šanci se v co nejkratší době spojit s obsluhou linky. Posádkám také nově vzniká povinnost hlásit na dispečink předání pacienta v nemocnici, aby dispečink věděl, že jsou k dispozici pro další pacienty.

Další rozvoj v operačním řízení posádek přinesl Vsesokolský slet v roce 1945, kdy byl zahraniční firmou představen nový radiotelefon, který umožňoval přímé spojení dispečinku a posádek ve voze. Zprovoznění však na sebe nechalo téměř deset let čekat a i poté nebylo navázané spojení ideální, zejména kvůli značné členitosti terénu na území hlavního města, která způsobovala v určitých oblastech hluchá místa. Vzhledem k narůstajícímu počtu případů se rozrůstá i operační středisko a začíná zde být patrné dělení úloh, aby byl provoz co nejefektivnější. V roce 1952 tak dispečink obsluhují 4 zaměstnanci, z čehož se tři věnují přijímání volání a jeden řízení provozu. V roce 1964 se do provozu zavádí nový a lépe fungující radiokomunikační systém a také počet volání stoupá, čím je nutné navýšit počty operátorů tísňové linky na osm pracovníků. Postupně se systém radiokomunikace operačního střediska a posádek ještě několikrát inovoval, ale zásadního vylepšení se dostalo v roce 1999, kdy bylo zprovozněno v Korunní ulici nové Zdravotnické operační středisko s moderní technologií, která využívala veškeré dostupné možnosti výpočetní techniky i satelitní navigace. Stávající úprava byla pro potřeby záchranné služby dostačující až do roku 2011, kdy bylo nutné přistoupit k další modernizaci technologií.

Zdravotnické operační středisko Zdravotnické záchranné služby hlavního města Prahy je v současnosti jedno ze dvou operačních středisek, která drží statut akreditovaného pracoviště a komplexně tak zabezpečuje certifikovanou výuku nových operátorů. Na pražském operačním středisku také vznikl systematický program telefonické asistence volajícím v tísni (telefonicky asistovaná první pomoc – TAPP, telefonicky asistovaná neodkladná resuscitace – TANR), který byl v roce 2007 přijat jako celostátní doporučený postup pro práci všech operačních středisek záchranné služby.

V roce 2019 přijalo Zdravotnické operační středisko pražské záchranky 209 000 tísňových volání na linku 155, z čeho ve 128 238 případech bylo na volání odpovězeno vysláním zdravotnické posádky k pacientovi. V ostatních případech bylo volání vyřešeno odbornou radou po telefonu. Ze zmíněných přijatých výzev se v roce 2019 jednalo o 1500 případů cévní mozkové příhody, 628 případů si žádalo zahájení neodkladné resuscitace, u 511 případů byl diagnostikován akutní infarkt myokardu a za naší přímé asistence se v terénu narodilo 58 dětí (Tisková zpráva ZZS HMP, 2019).

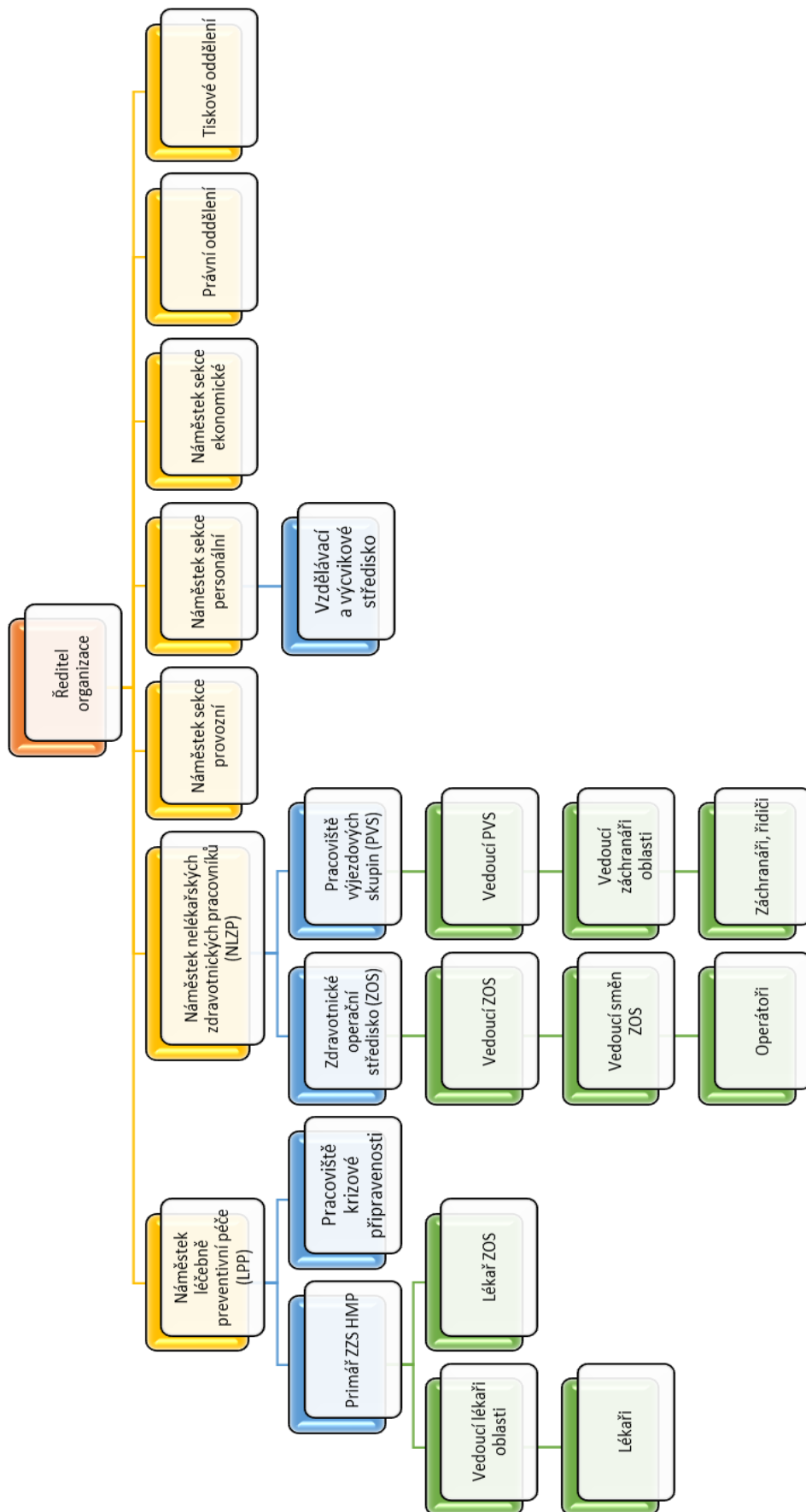
5.2 Struktura organizace

V rámci organizace můžeme najít dva základní „provozy“ a to provoz zdravotnický a nezdravotnický. Nezdravotnický provoz zahrnuje veškeré administrativní a podpůrné struktury organizace a zdravotnický provoz poté ty struktury organizace, které se přímo podílejí na poskytování přednemocniční neodkladné péče. V rámci diplomové práce se budeme podrobněji věnovat pouze zdravotnickému provozu a jeho složkám, jak jej zobrazuje i následující obrázek struktury organizace. Graf plné struktury organizace se všemi jejími provozy a pracovními pozicemi je součástí příloh diplomové práce.

Zdravotnická záchranná služba a její činnosti jsou v České republice upravovány zákonem a stěžejním zákonem je zákon č. 374/2011 Sb, tedy Zákon o zdravotnické záchranné službě. Tento zákon uvádí, že zdravotnická záchranná služba musí, ve svém odborném úseku (tedy v úseku přímo se podílejícím na poskytování přednemocniční pomoci), být tvořena následujícími útvary:

- Ředitelství
- Zdravotnické operační středisko (ZOS)
- Výjezdové základy s výjezdovými skupinami – posádky rychlé lékařské (RLP) a rychlé zdravotnické pomoci (RZP)
- Pracoviště krizové připravenosti (PKP)
- Vzdělávací a výcvikové středisko (VVS)

Obrázek 6 Dílčí struktura ZZS HMP



Ředitelství je v zákoně definováno jako řídicí a koordinační pracoviště pro poskytování činností zdravotnické záchranné služby a řešení mimořádných a krizových situací (zejména ekonomického, technického a organizačního charakteru) na území svého kraje. Zákonem je ředitelství uloženo, že musí být umístěno v sídle záchranné služby daného kraje.

Zdravotnickému operačnímu středisku je ze zákona uložena práce v nepřetržitém režimu a je definováno jako centrální pracoviště operačního řízení přednemocniční péče. Zdravotnickému operačnímu středisku zákon ukládá tyto činnosti:

- Příjem a vyhodnocování tísňových výzev, a to jak výzev volaných přímo na národní tísňové číslo záchranné služby, tak výzev převzatých od jiných složek integrovaného záchranného systému
- Vydání pokynů výjezdovým skupinám na základě informací získaných z tísňových výzev
- Podávání instrukcí k poskytování první pomoci laickým záchráncem na místě události, pokud je poskytování první pomoci nezbytné do doby příjezdu výjezdové skupiny. Takovéto podávání instrukcí se provádí pomocí vzdálených komunikačních prostředků.
- Spolupráce s operačními středisky jiných záchranných služeb a jiných složek integrovaného záchranného systému
- Komunikace mezi poskytovatelem přednemocniční péče (zdravotnickou záchrannou službou) a cílovým poskytovatelem akutní lůžkové péče (nemocnicí)
- Koordinace předávání pacientů cílovým poskytovatelům akutní lůžkové péče

Pro práci operátora Zdravotnického operačního střediska musí pracovník splnit kvalifikaci, kterou ukládají právní normy a to zákon 201/2017 Sb., kterým se změnil původní zákon 96/2004 Sb. O nelékařských zdravotnických povoláních a jeho činnosti upravuje vyhláška 252/2019 Sb., která mění vyhlášku 55/2011 O činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků.

Jako operátor Zdravotnického operačního střediska tedy může pracovat osoba, která splnila jednu z následujících podmínek:

- Získání odborné způsobilosti v oboru zdravotnický záchranář
- Získání specializované odborné způsobilosti v oboru Sestra pro intenzivní péči

- Získání odborné způsobilosti v oboru všeobecná sestra spolu s absolvováním certifikovaného kurzu Operační řízení přednemocniční péče

Zdravotnické operační středisko pražské záchranné služby je tvořeno 9 pracovišti pro operátory a pracovištěm pro vedoucího Zdravotnického operačního střediska. Práce na operačním středisku se dělí na dva základní způsoby, kterými je realizována. Prvním způsobem je jednostupňový (paralelní) systém práce, který je však realizovatelný pouze na takových operačních střediscích, která pod sebou nemají velké oblasti, jinak je tento způsob nepříliš efektivní a může být zmatečný. Jedná se o způsob, kdy operátor, který tísňovou výzvu přijímá si k ní sám zároveň přiřazuje výjezdovou skupinu a tu vysílá na místo. V oblastech, kde je větší vytiženost práce tento způsob není možný, protože např. může mít více operátorů v danou chvíli „zájem“ o danou výjezdovou skupinu pro svou tísňovou výzvu a může tak být narušena plynulost a efektivnost provozu. Výhodou naopak může být, že je zde eliminace ztráty podstatných informací během procesu předávání výzvy posádce.

Druhým způsobem organizace práce na operačním středisku je systém dvojstupňový (sériový), kde funguje pouze jedna osoba, která zpracovává předání všech výzev posádkám a rozhoduje o koordinaci práce posádek. Tento způsob práce využíván i prostředí pražské záchranné služby. V praxi to tedy vypadá tak, že několik pracovníků je na daný den přiřazeno na pracoviště, kde se věnují pouze přijímání a vyhodnocování naléhavosti tísňových výzev. Tyto tísňové výzvy se po zpracování přijímajícím operátorem (call-takerem) objevují na pracovišti operátora (dispečera), který má na daný den na starosti operační řízení, tedy rozdělování zdrojů (posádek) k tísňovým výzvám a ten následně tuto výzvu předá posádce. Tento způsob je efektivní zejména v tom, že jeden člověk se věnuje pouze této činnosti a má přehled o všech řešených tísňových výzvách a o stavu zbývajících zdrojů (posádek).

Jak již bylo zmíněno, tak v prostoru pražského operačního střediska se nachází 9 pracovišť, která mají na starosti různé činnosti a na těchto pracovištích probíhá rotace pracovníků, aby byla zachována zástupnost.

Pracoviště 1-3 = řídicí úsek

Pracoviště 1 = vedoucí směny, řídí leteckou výjezdovou skupinu, řídí posádku koronera, rozhoduje o vyhlášení traumaplánu, monitoruje a koordinuje činnosti všech pracovníků ve směně, při potřebě dočasně vykonává i činnosti jiného pracoviště, aby byl zachován plynulý provoz (nejčastěji pracoviště 3)

Pracoviště 2 = dispečer, který provádí operační řízení, má za úkol rozhodovat o předání všech přijatých tísňových výzev posádkám k vyřešení, monitoruje rozložení a stav dostupných zdrojů a případně tyto zdroje přemísťuje, aby bylo zajištěno ideální pokrytí území Prahy.

Pracoviště 3 = spolupráce s nemocnicemi a posádkami. Toto pracoviště má za úkol vyjednávání nemocničních lůžek pro pacienty v závažném stavu tzv. avizování pacientů do nemocnice z toho důvodu, aby nemocnice věděly, o jaký zdravotní problém se jedná a byly na něj připraveny a očekávali ho v momentě příjezdu posádky. Cílem je, aby péče o „jipového“ pacienta byla co nejvíce kontinuální bez zbytečných prodlev a aby se nestalo, že pacient dorazí do nemocnice, která např. v daný moment není schopná se o tento stav postarat. Dále toto pracoviště komunikuje s posádkami a řeší jejich požadavky, které se v provozu vyskytnou.

Pracoviště 4–9 = „call-takeři“, tedy operátoři, kteří přímo komunikují s volajícími, přijímají a vyhodnocují jejich tísňové výzvy, které následně předávají k předání posádkám na pracoviště č. 2.

V současnosti call-takeři operačního střediska vyřizují v průměru 600-700 volání na tísňové linky denně. Zhruba polovina z nich vyústí v reálné tísňové výzvy, v ostatních případech poskytují dispečerky volajícím informace, týkající se jak řešení případných zdravotních potíží, tak dalších oblastí (např. provozní doby zdravotnických zařízení, pátrání po pohřešovaných osobách apod.). Řídící úsek – vedle vlastního operačního řízení provozu – vyřizuje několik stovek telefonických a radiových relací od zasahujících posádek, nemocnic, spolupracujících složek IZS a dalších organizací.

Výjezdové základny a výjezdové skupiny jsou tvořeny posádkami rychlé lékařské pomoci (RLP) kam řadíme i leteckou výjezdovou skupinu (LVS), rychlé zdravotnické pomoci (RZP) a speciálními vozy na zásahy u mimořádných událostí. V prostředí hlavního města využíváme tzv. rendez-vous systém posádek, tedy systém setkávání, což znamená, že lékař a záchranáři vyjíždějí jako dvě samostatné posádky, které se u pacienta setkávají a pokud není přítomnost lékaře nutná po dobu transportu do nemocnice, tak se lékařská posádka uvolňuje zpátky do provozu a je operačnímu středisku k dispozici pro další výjezdy. Kdyby však byl lékař součástí záchranářské posádky a měli k dispozici jen jeden vůz, tak by s nimi musel doprovázet pacienta vždy, i v případě, že by to nebylo třeba a mohl by v této době chybět v provozu. A jak již bylo zmíněno v přechodném textu, tak Praha byla prvním

městem na světě, která zavedla tento systém spolupráce lékařských a záchranářských posádek.

RLP – posádka rychlé lékařské pomoci je tvořena dvěma členy a vyjíždí k pacientovi osobním vozem či vrtulníkem, a to ve složení lékař a zdravotnický záchranář, který řídí vozidlo anebo ve složení lékař a řidič vozidla zdravotnické záchranné služby, který nemá kvalifikaci zdravotnického záchranáře.

RZP – posádka rychlé zdravotnické pomoci je tvořena dvěma členy a vyjíždí k pacientovi sanitním vozem ve složení dva zdravotničtí záchranáři, kdy jeden záchranář řídí vozidlo anebo ve složení zdravotnický záchranář a řidič vozidla zdravotnické záchranné služby, který v tomto případě řídí vozidlo.

Podmínky pro práci lékaře v prostředí záchranné služby jsou následující a jsou upravovány zákonem 67/2017 Sb., kterým byl změněn zákon 95/2004 Sb. O podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta.

- Vysokoškolské vzdělání – absolvování lékařské fakulty a získání specializované způsobilosti („atestace“) v jednom z následujících oborů: urgentní medicína, anesteziologie a resuscitace, anesteziologie a intenzivní medicína, chirurgie, vnitřní lékařství, kardiologie, neurologie, traumatologie, dětské lékařství, všeobecné praktické lékařství nebo praktické lékařství pro děti a dorost;
- Za určitých okolností může lékař na zdravotnické záchranné službě pracovat již po získání osvědčení o absolvování příslušného „kmene“ a to v případě, že v podmínkách dané záchranné služby je možné zajistit, aby tento lékař pracoval pod odborným dohledem.

Pro práci zdravotnického záchranáře musí pracovník splnit kvalifikaci, kterou ukládají právní normy a to zákon 201/2017 Sb., kterým se změnil původní zákon 96/2004 Sb. O nelékařských zdravotnických povoláních, jeho činnosti pak upravuje vyhláška 252/2019 Sb., která mění vyhlášku 55/2011 O činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků.

- Získání odborné kvalifikace zdravotnický záchranář
- Získání odborné kvalifikace v oboru všeobecná sestra a specializované odborné způsobilosti v oboru Sestra pro intenzivní péči

V případě absolventů oboru zdravotnický záchranář, kteří absolvovali v roce 2017 a později nově platí podmínka, že pro možnost práce ve výjezdové skupině zdravotnické záchranné služby (neplatí pro práci na operačním středisku) je nutné předem pracovat minimálně 1 rok v úvazku vyšším nebo rovném polovině standardní pracovní doby v lůžkovém zařízení na oddělení JIP, ARO nebo urgentní příjem.

Pozice řidiče vozidla zdravotnické záchranné služby je upravována stejnými právními normami jako pozice operátorů nebo zdravotnických záchranářů, tedy normami týkajícími se nelékařských zdravotnických pracovníků, které pracovníkovi ukládají absolvovat „Akreditovaný kvalifikační kurz řidiče vozidla ZZS“, vstupními podmínkami pro tuto pozici je ukončené středoškolské vzdělání s maturitou nebo střední odborné vzdělání a vlastnictví řidičského průkazu třídy C.

Pracoviště krizové připravenosti a Vzdělávací a výcvikové středisko jsou útvary, které se přímo nepodílejí na přednemocniční péči o pacienty, ale svým působením na tuto péči pracovníky co nejlépe připravují a tvoří podmínky pro jejich odborný růst. Pracoviště krizové připravenosti se podílí zejména, jak již z názvu vyplývá, na připravenost pracovníků na mimořádné a krizové situace jako jsou situace s hromadným postižením osob, epidemie apod. V rámci krizového oddělení dále působí útvar Psychosociální intervenční služby, který se věnuje péči o pracovníky po psychicky náročných pracovních událostech.

Vzdělávací a výcvikové středisko je místo, kde probíhá většina prezenčního vzdělávání pracovníků a probíhají zde odborné části přijímacího řízení nových pracovníků. Cílem činnosti je zvyšování odborných znalostí a dovedností pracovníků obecně a dále v reakci na aktuálně probíhající situace.

5.3 Závěr

Pátá kapitola se věnovala představení Zdravotnické záchranné služby hl. města Prahy, a to jak z historického hlediska, kdy ukazovala postupný zrod a vývoj, tak také z hlediska struktury této organizace, kdy představovala jednotlivé úseky a pracoviště s největším důrazem na představení Zdravotnického operačního střediska, coby ústředního pracoviště předkládané diplomové práce.

6 PŘEDSTAVENÍ METODOLOGIE EMPIRICKÉ ČÁSTI

V této kapitole představíme klíčový problém, vymezený na základě realizované diagnostiky organizace, následně představíme jednotlivé cíle práce a klíčové otázky. Představíme a zdůvodníme zvolené metody a techniky využití u sběru dat, časový rámec a navrhovaný způsob dosažení zvoleného cíle.

6.1 Vymezení výzkumného problému

Na základě provedené diagnostiky organizace byla zjištěna slabá funkčnost ve stávajícím způsobu zaškolování nových operátorů tísňové linky. Zaškolování nových operátorů není řízeno žádným interním předpisem, o který by se mentoři či noví zaměstnanci mohli opřít. V rámci operačního střediska se střídají 4 pracovní skupiny operátorů a každá z těchto skupin má svou vedoucí, která je zodpovědná za zaškolování nových kolegů přicházejících do její „party“. Z realizovaných rozhovorů vyplynulo, že žádná z těchto vedoucích – mentorek neví o tom, že by nějaký předpis na úpravu adaptačního procesu existoval. Jedna mentorka v rozhovoru uváděla, že kdysi existoval „čeklist“ základních věcí, které by se s novým operátorem měly v rámci adaptačního procesu projít. Ten se však nepodařilo na intranetu organizace dohledat. Všechny mentorky se shodly na tom, že zaškolování probíhá zcela podle nich a podle toho, co si myslí, že by nový kolega měl znát a co předpokládají, že bude součástí závěrečného přezkoušení při ukončování adaptačního procesu. Formát ani okruhy znalostí k závěrečnému přezkoušení také nejsou stanoveny, takže i zde vycházejí mentorky pouze ze zkušeností, co se objevilo u zkušek v minulosti. V metodickém pokynu **MP 02.01 Organizačně-provozní řád zdravotnického operačního střediska** (ve znění poslední aktualizace, tj. 15.9.2019, str. 8) se k zaškolování nových operátorů píše následující: *„Vedoucí pracovní skupiny odpovídá v rámci své pracovní náplně za zácvik a průběžné hodnocení členů dané pracovní skupiny.“* Žádný další dokument adaptační proces nových operátorů ZOS neupravuje a konkrétně neurčuje.

O nedostatku strukturovanosti, studijních materiálů a informací obecně vypovídají i odpovědi nových operátorů, kteří v rozhovorech opakovaně uváděli, že i po nástupu do pracovního procesu nevěděli, jak konkrétně bude adaptační proces probíhat a jak bude vypadat závěrečná zkouška a co mohou očekávat jako její obsah.

6.2 Cíle diplomové práce

Diplomová práce si, na základě poznatků z odborné literatury a znalosti prostředí konkrétní organizace, klade za cíl kriticky zhodnotit současný stav zaškolování nových zaměstnanců a identifikovat oblasti, kde by mohly nastat užitečné změny. Následně tyto změny navrhnout a vyjednat zavedení těchto změn do praxe.

Dílčí cíle práce:

- Popsat systémy a klíčové složky zaškolování nových zaměstnanců
- Na základě zkušeností nových operátorů ZOS s adaptačním procesem v dané organizaci identifikovat potřeby, které zaměstnanci považovali za nedostatečně saturované
- Na základě zkušeností školitelů nových zaměstnanců identifikovat oblasti adaptačního procesu vhodné ke změně
- Navrhnout obecný postup a složky zaškolování nových operátorů ZOS v organizaci, diskutovat s vedením tento návrh
- Detailně popsat a navrhnout systém zaškolování nových operátorů ZOS
- Vytvořit zaměstnanecký manuál, který bude sloužit jako průvodce nových operátorů ZOS

Klíčové otázky práce:

- Proč v organizaci není nastaven ucelený systém pro zácvik nových operátorů?
- Jaké jsou problémy v oblasti zaškolování nových operátorů?
- Jsou-li, a případně jaká, interní pravidla pro zaškolování nových operátorů?
- Jaké jsou názory a zkušenosti vedoucích pracovníků na systém zaškolování nových operátorů?
- Jakou potřebu změn vnímají vedoucí pracovníci v systému zaškolování nových operátorů?
- Jaké jsou názory a zkušenosti mentorů na systém zaškolování nových operátorů?
- Jakou potřebu změn vnímají mentoři v systému zaškolování nových operátorů?
- Jaké jsou názory a zkušenosti zaměstnanců na systém zaškolování nových operátorů?
- Jakou potřebu změn vnímají operátoři v systému jejich zaškolování?

6.3 Metody sběru dat

Sběr dat k empirické části diplomové práce probíhal v duchu praxeologického šetření, kdy jsme postupně sbírali data z diagnostiky organizace, analyzovali interní dokumenty organizace, pozorovali zaškolování nových zaměstnanců a prováděli rozhovory s mentory, novými operátory i vedením.

Vstupní diagnostika organizace probíhala v období leden–duben 2019 na jejímž základě byla stanovena vstupní vize diplomové práce, její cíle a vytvořen diplomový projekt. Následná hlubší diagnostika probíhala v období září–prosinec 2019. Od ledna do dubna 2020 poté probíhaly samotné rozhovory s operátory, kteří v období posledních 18 měsíců (červenec 2018–prosinec 2019) absolvovali adaptační proces na pozici nového operátora. V období do září 2019 do dubna 2020 pak probíhaly také analýzy interních dokumentů organizace. Po celou tuto dobu bylo prováděno pozorování současného způsobu zaškolování nových operátorů v praxi.

V rámci sběru dat jsem provedla následující rozhovory:

- **Vstupní rozhovor se zástupcem managementu**, který má na starosti zaškolování nových zaměstnanců Zdravotnického operačního střediska = (1 osoba)
- **Semistrukturované formální rozhovory s vedoucími pracovních skupin** Zdravotnického operačního střediska (mentorky) = (5 osob)
- **Semistrukturované formální rozhovory s novými zaměstnanci**, kteří ve stanoveném časovém úseku absolvovali adaptační proces na pozici nového operátora tísňové linky = (11 osob)
- **Neformální rozhovory s dalšími členy pracovních skupin** = (7 osob)

Účelem sběru dat byla identifikace problémů organizace v oblasti zaškolování nových operátorů tísňové linky a zmapování potřeb nových zaměstnanců a mentorů v adaptačním procesu a v neposlední řadě získání pohledu managementu na současnou situaci a nutnost změn. Celý sběr dat probíhal v kontextu studia odborné literatury, která pomáhala identifikovat problémy a nastiňovat osvědčený způsob jejich řešení. Informace získané z realizovaných rozhovorů jsou doplňovány o informace získané pozorováním a analýzou klíčových dokumentů organizace. Na základě získaných dat pomocí výše uvedených metod a technik je dále součástí práce navržená optimální strategie, která by měla vést k dosažení společného cíle všech subjektů, tedy k takovému systému zaškolování, který

bude respektovat potřeby všech jeho účastníků. Zhodnocení efektivity bude prověřeno na základě uvedení do praxe a kontinuální vyhodnocování naplňování cílů bude tvořit mechanismy pro korigování situace.

6.4 Výchozí stav zaškolování nových operátorů

Proces diagnostiky pracoviště probíhal ve spolupráci s vedoucím, se kterým jsem v průběhu konzultovala zjištěné informace. Na začátku diagnostiky jsme si společně stanovili, že hlavní cílení diagnostiky bude na současnou podobu adaptačního procesu nových operátorů. V průběhu jsme zjistili, že tato oblast je velmi úzce spojená s oblastí fungování týmů a týmové spolupráce vůbec, kde jsme také objevily četné problémy. Obě tyto oblasti spolu nerozlučně souvisí a jedna druhou ovlivňuje. Vzhledem k tomu, že již v té době probíhala v organizaci pilotní snaha o zavedení supervize, jako podpůrné metody pro fungování pracovních týmů, tak poznatky, které jsme během diagnostiky získali posloužily jako jedny z podkladů pro tuto oblast péče o zaměstnance a dále nejsou součástí diplomové práce, která se věnuje ryze zaškolování nových operátorů.

S vedoucím Zdravotnického operačního střediska jsme vedli vstupní rozhovor o aktuálních problémech, které se na pracovišti objevují a o silných a slabých stránkách současného stavu. Při rozhovoru jsem se opírala o analytickou techniku **Six Questions**, kterou můžeme považovat za jednu z nejúčinnějších technik při sběru informací. Jedná se o následující otázky:

- What? Co je a co není problém?
- When? Kdy problém nastává a kdy nenastává?
- Why? Proč problém nastává a proč nenastává?
- Where? Kde problém nastává a kde nenastává?
- Who? Kdo způsobuje problém a kdo přispívá k jeho řešení?
- How? Jak zjistíme, že problém nastal a jak zjistíme, že nenastal?

(ManagementMania, 2013)

7 ADAPTAČNÍ PROCES ZDRAVOTNICKÉHO OPERAČNÍHO STŘEDISKA

7.1 Diagnostika organizace

Z rozhovoru vyplynul následující požadavek: Potřebujeme analyzovat vnímání současného stavu adaptačního procesu ze strany školitelů a nových zaměstnanců. Zjistit jejich potřeby v tomto procesu, aby se mohlo pracovat na zlepšení jak efektivity, tak spokojenosti všech účastníků zaškolování. Zjistit co jim při nástupu chybělo, a jak by bylo vhodné pokračovat, aby zaškolování bylo efektivní a smysluplné pro organizaci i pro nové zaměstnance.

Tabulka 1 Diagnostika organizace

Aktivita	Očekávané výstupy	Cílová skupina	Realizace
Zúčastněné pozorování týmů	Vstupní zmapování situace na pracovišti	Operátoři ZOS	01, 2019-04, 2020
Vstupní rozhovor s vedoucím ZOS	Vymezení oblasti zkoumání	Vedoucí ZOS	02/2019
Tvorba projektu diplomové práce a stanovování konkrétní podoby výzkumu. Vstupní práce s odbornou literaturou.	Mít ucelenou představu o oblasti zkoumání a jeho cílech. Vstupní znalost odborné literatury na dané téma.	Autor DP	02-06, 2019
Analýza interních dokumentů týkajících se ZOS	Vědět, jaké dokumenty a jakým způsobem upravují pracovní činnosti ZOS	Autor DP	09-10, 2019
Analýza interních dokumentů týkajících se	Vědět, jaké dokumenty a jakým způsobem upravují	Autor DP	11-12, 2019

zaškolování nových zaměstnanců v organizaci	zaškolování nových zaměstnanců v organizaci		
Rozhovor s vedoucím ZOS o dosavadních výsledcích analýzy, představení podoby plánovaných rozhovorů	Ujasnit si naplňování společné vize, definování nejvhodnější podoby plánovaných rozhovorů	Vedoucí ZOS Autor DP	12, 2019-01, 2020
Rozhovory s vytipovanými osobami ZOS	Získat informace o současné podobě zaškolování, silných a slabých stránkách, potřebách účastníků	Operátoři ZOS	01-04, 2020
Prezentace výsledků	Předat výsledky diagnostiky, prezentovat navrhovaná řešení	Vedoucí ZOS Autor DP	06, 2020

Níže prezentuji současný stav v oblasti zaškolování nových operátorů na základě výsledků provedené diagnostiky:

1. Uvedení nového pracovníka do pracovního procesu

Většina formalit nutných k nástupu do organizace je řešena ještě před samotným prvním pracovním dnem např. podpis pracovní smlouvy, seznámení se s bezpečnostními předpisy, seznámení se s pracovní náplní i vstupní lékařská prohlídka. Veškerý kontakt nastupujícího pracovníka s novou organizací s vedoucím ZOS. Nebývá zvykem, že by se nastupující pracovník před samotným prvním dnem v pracovním procesu setkal s kolegy, ke kterým bude nastupovat a s vedoucím své pracovní skupiny. To vše probíhá až v první pracovní den. Pracovní doba operátorů se neshoduje s pracovní dobou vedoucího zaměstnance, se kterým byl doposud nově nastupující kolega v kontaktu, tudíž ten přichází první pracovní den zcela sám a seznámení s novými kolegy a vedoucí pracovní skupiny probíhá bez nadřízeného

pracovníka. Později následuje oficiální představení pracovníka vedoucím ZOS, seznámení s náplní práce a základními interními předpisy. V počátcích pracovního poměru bývají noví zaměstnanci zvaní na seznamovací schůzku s ředitelem organizace, kde jsou představovány zejména vize a cíle organizace.

2. Vstupní školení

Spolu s podpisem pracovní smlouvy, náplně práce a dalšími interními dokumenty zaměstnanec podepisuje i seznámení se s předpisy bezpečnosti práce a požární ochrany na daném pracovišti. Tyto předpisy mu byly předem poskytnuty k prostudování.

Žádná další vstupní školení nejsou organizována a zaměstnanec se účastní až pravidelných vzdělávacích akcí a inovačních kurzů, které jsou realizovány v průběhu roku pro všechny pracovníky ZOS.

Nový zaměstnanec dostává několik základních tištěných materiálů o první pomoci a o poskytování odborných rad po telefonu.

3. Mentor

- Nový pracovník je zařazen do jedné ze čtyř pracovních skupin operátorů podle toho, jaká skupina v danou chvíli nejvíce potřebuje personální posilu. Vedoucí dané pracovní skupiny poté zodpovídá za zaškolení nového pracovníka. Zaškolení se může ujmout osobně anebo ho delegovat na jiného člena své pracovní skupiny. Průběh a forma zaškolování je poté již zcela v kompetenci daného mentora, žádné další zásahy ze strany organizace nebývají zvykem. V průběhu 3měsíčního adaptačního procesu probíhá průběžné hodnocení toho, jak nový pracovník zaškolování zvládá, ve výjimečných případech mu může být adaptační proces prodloužen. Adaptační proces směřuje k úspěšnému absolvování závěrečných zkoušek, které nového pracovníka kvalifikují jako plnohodnotného operátora a dále může pracovat bez dozoru svého mentora, který za něj do té doby nese odpovědnost.

4. Ukončení adaptačního procesu

Adaptační proces je ukončován závěrečnou zkouškou, která je plánována na konec třetího měsíce v organizaci. Oficiálně není podoba zkoušky nijak ukotvena a celá příprava nového pracovníka na zkoušku vychází z toho, co již mentoři u zkoušek „potkali“ a co tuší, že by se tam mohlo objevit. Oficiálně neexistují ani žádné učební

materiály ke zkoušce. Každý mentor vlastní jistou složku testových otázek, kterou během svého působení získal, ale jedná se spíše o neoficiálně získané zdroje, které novým pracovníkům půjčuje ke studiu. Testové otázky jsou dlouho neaktualizované a některé již ani nejsou v současné době platné, přesto se s nimi pracuje. Závěrečná zkouška se zpravidla skládá z místopisu, kdy nový pracovník do slepé mapy zakresluje určené pražské čtvrtě a ulice. Poté následuje test, který je složen z otázek z již zmíněných testových sad. Po vyhodnocení následuje ústní část zkoušky, která již nemá vůbec žádné okruhy či pravidla. Nejčastěji je nový zaměstnanec tázán na otázky, které měl v testu špatně a poté na jakékoliv otázky, které zkoušející napadnou. Vyhodnocení celého adaptačního procesu je závislé na této závěrečné zkoušce, bez ní není pracovníkovi umožněno pracovat samostatně.

5. Manuál adaptačního procesu

V současné době není vytvořen žádný adaptační manuál pro nové operátory, což spolu s horší možností předávání informací managementu pracovníkům ve směnném provozu vede k tomu, že noví operátoři mohou mít, a dle rozhovorů také mají, pocit nedostatečného přísunu informací. Na začátku nového pracovního poměru na zaměstnance míří velká dávka informací, které zpravidla není schopen zcela zpracovat a v danou dobu, kdy se s pracovištěm a pracovním procesem teprve seznamuje, jsou pro něj spíše abstraktní. Snadno poté nabývá pocitu, že vlastně tyto informace vůbec nedostal a nyní mu chybí. Hlavním zdrojem informací jsou pak pro nové pracovníky jejich mentoři a kolegové, ale ucelený soubor informací, jak o organizaci, tak o samotné náplni práce považujeme za nejvhodnější řešení. Absence manuálu adaptačního procesu se nám jevila jako nejpalcivější a zároveň nejvíce přístupná k řešení, proto se diplomová práce věnuje převážně jí.

7.2 Přípravenost pracoviště na změnu, plán zavádění změn, analýza rizik

Silné stránky:

- Management si je vědom současné podoby adaptačního procesu jako slabého místa a je ochoten na změně pracovat
- Management si uvědomuje, že propracovaný a funkční adaptační proces s adaptačním manuálem může sloužit jako nástroj motivace pracovníků

- Z rozhovorů s mentory a novými operátory jasně vyplynulo, že vidí současnou podobu adaptačního procesu jako méně kvalitní a uvítali by změnu, na které jsou také ochotni se podílet
- Celková vize organizace, která cílí na to, být nejlepší ve svém oboru napomáhá i snaze vylepšovat jednotlivé komponenty organizace

Slabé stránky:

- Nedostatek času managementu i zaměstnanců zavádět změnu nad rámec svých běžných pracovních povinností
- Současný systém je dlouho zažitý a vidina blížící se změny může vyvolat pocit, že současná situace „není až tak špatná“ a měli bychom se změny vyvarovat
- Horší komunikace v organizaci
- Nevyjasněnost kompetencí na ZOS, což se dotýká i samotného adaptačního procesu
- Personální podhodnocení ZOS, nutná přesčasová práce – méně energie a motivace k zavádění změny

Tabulka 2 Plán zavádění změn

Aktivita	Období	Účastníci	Potřebné zdroje, časová dotace
Seznámení vedoucího ZOS s výsledky vstupní diagnostiky pracoviště, vyvolání pocitu naléhavosti	02,2019	Vedoucí ZOS, Autor DP (iniciátor změny)	Zpracované výstupy ze vstupní diagnostiky Příprava: 5 h Realizace: 2 h
Konzultace s vedoucími pracovních skupin a mentory, získávání stoupenců, tvorba společné vize	02-06, 2019	Vedoucí pracovních skupin, mentoři Autor DP (iniciátor změny)	Zpracované výstupy ze vstupní diagnostiky Příprava 1 h Realizace 5 h
Vytvoření nástinu adaptačního manuálu a struktury	07-09, 2019	Autor DP, (iniciátor změny) Vedoucí ZOS	Zpracovaná struktura adaptačního procesu

adaptačního procesu, prezentace vedoucímu ZOS			a adaptačního manuálu Příprava: 10 h Realizace: 2 h
Průběžné zapracovávání připomínek vedoucího ZOS	07-09, 2019	Autor DP (iniciátor změny) Vedoucí ZOS	Realizace 10 h
Prezentace nástinu adaptačního manuálu a struktury adaptačního procesu vedoucím pracovních skupin, mentorům	10, 2019	Autor DP (iniciátor změny) Vedoucí pracovních skupin, mentoři	Zpracovaná struktura adaptačního procesu a adaptačního manuálu Příprava: 2 h Realizace: 2 h
Analýza dokumentů týkajících se činnosti ZOS a zaškolování nových zaměstnanců na ZOS	09-12, 2019	Autor DP (iniciátor změny)	Interní dokumenty ZOS Příprava: 3 h Realizace 30 h
Zpracování připomínek a potřeb plynoucích z realizovaných rozhovorů do adaptačního manuálu a struktury adaptačního procesu	01-04, 2020	Autor DP (iniciátor změny) Vedoucí pracovních skupin, mentoři	Data získaná rozhovory Příprava: 20 h Realizace: 20 h
Představení konečné podoby adaptačního manuálu a struktury	04, 2020	Autor DP (iniciátor změny) Vedoucí ZOS	Zpracovaný adaptační proces a adaptační manuál ZOS

adaptačního procesu vedoucímu ZOS, vedoucím pracovních skupin, mentorům			Příprava: 10 h Realizace: 2 h
Připomínkový proces vedoucího ZOS, vedoucích pracovních skupin, mentorů	04, 2020	Autor DP (iniciátor změny) Vedoucí ZOS Vedoucí pracovních skupin, mentoři	Zpracovaný adaptační proces a adaptační manuál ZOS Příprava: 1 h Realizace: 10 h
Zpracování připomínek	04, 2020	Autor DP (iniciátor změny)	Realizace: 10 h
Spuštění využívání manuálu a nové struktury adaptačního procesu v praxi, monitorování, shromažďování připomínek	05, 2020 09, 2020* ¹	Autor DP (iniciátor změny) Mentoři	Struktura adaptačního procesu, adaptační manuál Příprava: 5 h Realizace: 5 h
Zpracování připomínek zjištěných využívá	05-06, 2020 09-10, 2020* ¹	Autor DP (iniciátor změny)	Realizace: 3 h

¹ Vzhledem k omezením provozu v souvislosti s COVID-19 nebylo v prvním období možné získat dostatek validních dat, předpokládáme proto druhou vlnu spuštění nové struktury adaptačního procesu a adaptačního manuálu na podzim 2020.

Tabulka 3 Plán rizik

Riziko (popis)	Způsob předcházení (postup – kroky)	Odpovědnosti – lidské zdroje
1. Najdou se odpůrci změny	<p>Důkladná příprava a seznámení pracovníků s plánovanou změnou.</p> <p>Dobře zpracované argumenty podporující změnu.</p> <p>Vyvolat potřebu změny, touhu po zlepšení.</p> <p>Zařazení odpůrců do realizačního týmu</p>	<p>Autor DP (iniciátor změny)</p> <p>Vedoucí ZOS</p>
2. Nová struktura adaptačního procesu nebude zavedena	<p>Struktura musí být jasná a přehledná.</p> <p>Musí usnadňovat práci jak mentorům, tak novým zaměstnancům.</p> <p>Realizátor musí umět obhájit strukturu a mít připravené argumenty</p>	<p>Vedoucí ZOS</p> <p>Mentori</p>
3. Manuál nebude využíván	<p>Manuál musí být stručný, přehledný a přínosný pro všechny účastníky procesu.</p> <p>Manuál obdrží každý nový zaměstnanec při podpisu smlouvy a bude k dispozici na každém pracovišti ZOS.</p>	<p>Mentori</p>
4. Málo iniciativní účastníci procesu, manuál nebude	<p>Motivace zúčastněných.</p> <p>Argumentace podporující zaváděné změny.</p>	<p>Všichni účastníci procesu</p>

připomínkován, nebudou zpracovávány připomínky	Kontrola managementem Proaktivita iniciátora změny.	
--	--	--

7.2 Analýza rozhovorů

Pro účely diplomové práce bylo vedeno:

- několik rozhovorů s Vedoucím ZOS
- 5 rozhovorů s vedoucími pracovních skupin (mentory)
- 11 rozhovorů s novými operátory, kteří za posledních 18 měsíců absolvovali adaptační proces
- 7 rozhovorů s ostatními operátory

K rozhovorům s vedoucími pracovních skupin (mentory) byly využívány tyto otázky a získány tyto informace:

1. Jak dlouho pracuješ na ZOS

11, 17, 17, 18, 24 let

2. Jak dlouhou dobu z toho se věnuješ zaškolování nových operátorů ZOS?

6, 7, 10, 10, 13 let

3. Kolik si myslíš, že jsi za tu dobu zaškolovala zaměstnanců? Bez ohledu na to, zda adaptační proces zvládli nebo ne.

Dohromady udaly mentorky, že zaškolily cca 50–55 nových kolegů

4. Kolik lidí, které jsi zaškolovala adaptační proces nezvládlo, nedokončilo a proč myslíte?

Dohromady udaly mentorky cca 10 lidí a následující důvody:

- Vyšší věk a horší schopnost adaptace na náročný a velmi specifický provoz
- Zkrácený úvazek
- Nezvládnutí množství požadovaných znalostí a dovedností
- Nedostatečně zpracované materiály, noví kolegové tápali
- Nedostatečná různorodost studijních materiálů

- Vztahové problémy na pracovišti

5. Má organizace nějakým způsobem formálně upravený systém zaškolování nových operátorů ZOS?

3 mentorky udaly, že žádný neexistuje a o žádném nikdy neslyšely.

1 mentorka udává, že jako jistou strukturu chápe, že pro nastupující operátory jsou stanoveny povinné stáže v terénu, aby poznali provoz ZZS i z druhé strany.

1 mentorka udává, že snad existoval formulář „adaptační proces“ kde byly zevrubně popsány oblasti, kterým by se měl mentor se svým svěřencem během adaptačního procesu věnovat. Formulář se nepodařilo dohledat.

6. Za tu dobu, kdy se zaškolování věnuješ, změnil se nějak systém zaškolování nových operátorů ZOS v organizaci?

Všechny mentorky odpovídají, že ne. Jako jedinou změnu vidí, že během let jejich působení na ZOS se snížil počet povinných stáží nových operátorů v terénu.

7. Popiš prosím, jakým způsobem zaučuješ nové kolegy. Co se ti osvědčilo, jestli máš nějaký svůj systém.

Všechny mentorky se shodují, že jako první představují obecný systém práce na ZOS a pracovní náplň na jednotlivých stanovištích. Velký důraz kladou již od počátku na znalosti místopisu a jejich pravidelné zkoušení, zejména pokud nově nastupující pracovník není z Prahy a znalosti místopisu tak budují téměř od nuly.

Dále se všechny shodují, že dalším krokem je zaučování nových kolegů na pracovištích přijímajících tísňové výzvy, protože je potřeba co nejvíce času, kdy mají noví kolegové možnost „naposlouchat si“ vedení tísňových hovorů. Z počátku pouze poslouchají a snaží se identifikovat klíčové zdravotní obtíže volajícího, navrhnout pracovní diagnózu. Později začínají pracovat s programem a vyplňovat do něj během hovoru podstatné informace, zatímco hovor stále vede mentorka. S přibývajícím zkušenostmi zkouší postupně sami vést jednodušší hovory a budovat si samostatnost.

Postupně se k zaučování na tísňových linkách přidává práce na pracovišti 3, tedy učí se komunikovat s posádkami a nemocnicemi a předávat do nemocnic avíza „jipových“ pacientů a vyjednávat pro ně lůžka.

Jako poslední se všichni shodují, že se noví pracovníci zaučují a osamostatňují na řídicím pracovišti, tedy pracovišti 2, kde je potřeba stavět na velmi dobré znalosti místopisu.

Všechny mentorky se shodují, že je nutný individuální přístup, protože každému novému kolegovi zpravidla nejde něco jiného. 4 mentorky sdělují, že novému kolegovi prostě dané informace vysvětlují pořád dokola, dokud se s nimi nesžije. 1 mentorka udává, že má vypracované různé domácí úkoly a testy, kterými se jí osvědčilo nové kolegy zkoušet.

8. Když se podíváš na současný způsob zaškolování nových kolegů na ZOS, jaké vidíš silné a slabé stránky?

Silné stránky:

- Mohou si adaptační proces uzpůsobovat podle potřeb nových kolegů, nejsou nastavena žádná pravidla
- Jsou zavedeny povinné stáže v terénu – lepší pochopení celého fungování
- Adaptační proces vede zpravidla 1 mentor, který pracuje s novým pracovníkem po celou dobu, lépe může sledovat jeho potřeby a reagovat na jeho slabá místa
- Všichni operátoři v rámci pracovní skupiny pracují jednotně, novým kolegům se tak „nemotá hlava“ tím, že by každý pracoval jinak

Slabé stránky:

- Nárůst množství práce, ale nenavýšení počtu operátorů vede k tomu, že i během zaškolování se mentor musí více věnovat samotné práci než zaškolování nového kolegy
- Neexistují jednotné prováděcí materiály, které by byly novým kolegům při nástupu předávány a ze kterých by mohli po dobu adaptačního procesu čerpat komplexní informace
- Neexistuje jednotně zpracovaná struktura adaptačního procesu
- Chybí vstupní teoretické školení zaměřené na práci ZOS
- Personální nedostatečnost neumožňuje eliminaci uchazečů již při výběrovém řízení a do provozu tak nastupují kolegové, kteří nemají dostatečné odborné znalosti a tyto nedostatky se musí „hasit“ za pochodu během adaptačního procesu navíc k samotnému osvojování specifických pracovních znalostí a dovedností

9. Jaké bys navrhovala změny do současného systému zaškolování?

- Zpřísnění výběrového řízení, vyžadování určité úrovně vstupních znalostí nových uchazečů
- Možnost nástupu do provozu pouze na plný úvazek a možnost snížení úvazku až po několika letech nebo pro kolegyně vracející se z mateřské dovolené
- Zavést vstupní teoretický výukový blok zaměřený na specifika práce ZOS, po absolvování tohoto bloku by byl samotný nástup do provozu a celý systém smysluplnější.
- Vypracovat jednotný a ucelený manuál pro nové kolegy, kde by byly zevrubně shrnuty veškeré podstatné informace týkající se jeho práce.
- Zavést strukturu postupného osvojování dovedností a dílčí přezkoušení během adaptačního procesu, aby celá váha výsledku neležela na jednom závěrečném přezkoušení.

10. Co si naopak myslíš, že by se v současném systému zaškolování určitě měnit nemělo?

- Všechny mentorky se shodují, že je důležité, aby mentorem byla ideálně pouze vedoucí pracovní skupiny či jí pověřená zkušená a dlouholetá kolegyně, aby bylo zaučení systematické a podložené pracovními zkušenostmi.
- Nepovažují za vhodné, aby zaučovaly kolegyně se zkrácenými úvazky a některé služby tak nový kolega musel absolvovat s někým jiným než se svým kmenovým mentorem.
- Obecně nepovažují za vhodné střídání mentorů během adaptačního procesu, pokud to není nezbytné, ztrácí se tím kontinuita a celistvost předávaných informací

11. Myslíš, že by větší strukturovanost zaškolování ze strany organizace mohla tento proces usnadnit?

- Všichni mentoři se shodují, že ano

12. Má organizace nějaký manuál pro zaškolování nových zaměstnanců?

- Všichni mentoři se shodují, že ne

13. Myslíš, že by manuál pro nové pracovníky mohl usnadnit proces jejich zaškolování?

- Všichni mentoři se shodují, že ano

14. Jak bys navrhovaný obsah manuálu upravila?

- Všichni mentoři uvádějí, že navrhovaná struktura je srozumitelná a vhodná pro využití v adaptačním procesu, zatím by žádné změny nenavrhovali, případně by se mohly nějaké úpravy nebo doplňky realizovat časem, až by se v provozu zjistilo, že jsou tyto úpravy potřeba.

K rozhovorům s novými zaměstnanci, kteří absolvovali adaptační proces, byly využívány tyto otázky a získány tyto informace:

1. Když jsi nastupoval/a, věděl/a jsi, jak přesně bude AP vypadat a co budeš muset absolvovat? Získal/a jsi tyto informace oficiálně od vedení nebo až kolegů "za pochodu"?

- 10 kolegů uvedlo, že nemělo pocit dostatečné informovanosti o průběhu adaptačního procesu.
- 1 kolegyně uvedla, že měla pocit dostatečné informovanosti

2. Věděl/a jsi přesně, jak bude vypadat ukončení AP? Z čeho se bude skládat zkouška? Jaké okruhy? Co se k tomu máš naučit? Kdo tě bude zkoušet? Co se bude dít, když se ti to nepovede? Získal/a jsi tyto informace oficiálně od vedení nebo až kolegů "za pochodu"?

- 10 kolegů uvedlo, že nemělo pocit dostatečné informovanosti o průběhu adaptačního procesu. Shodně uvádějí, že během výběrového řízení se dozvěděli rámcové informace typu: „po 3 měsících bude zkouška z místopisu a znalostí“, ale konkrétní podobu zkoušky se dozvídali až od kolegů. Shodně také uváděli, že přesnou podobu zkoušky vlastně nikdo nezná, a tak se i od mentora a kolegů dozvídali spíše rámcové informace a věci typu „toto bychom u zkoušky mohli očekávat“
- 1 kolegyně uvedla, že měla pocit dostatečné informovanosti jak ze strany vedení, tak od kolegů

3. Přišlo ti období AP náročné vzhledem k času, který na něj byl a množství informací, které jsi musel/a zvládnout?

- 3 kolegové uvedli, že se jim adaptační proces nezdál neúměrně náročný
- 6 kolegů uvedlo, že se jim adaptační proces náročný zdál
- 2 kolegové uvedli, že se jim adaptační proces zdál velmi náročný, ale spojují to s tím, že neměli celý úvazek

4. Jaké jsou podle tebe silné a slabé stránky současné podoby AP?

Jako silné stránky uváděli kolegové toto:

- Jeden stálý mentor, který se věnuje pracovníkovi po celou dobu AP
- Stáže v terénu – vidět provoz i z druhé strany
- Možnost případně závěrečnou zkoušku opakovat nebo si AP prodloužit

Jako slabé stránky uváděli kolegové toto:

- Střídání mentorů během AP
- Nedostatek oficiálních materiálů, neaktuálnost dostupných materiálů
- Nedostatek informací o ukončení AP
- Stáže v terénu – ubíraly služby s mentorem, kdy se člověk učil svou práci
- Krátké období AP
- Jedna velká závěrečná zkouška

5. Kdybys mohl/a navrhnout nějaké změny a úpravy, jaké by to byly? Co myslíš, že by ti pomohlo AP lépe zvládnout?

- Přesná struktura AP, předem známý průběh
- Manuál AP
- Dostatek oficiálních materiálů k průběhu a ke zkoušce
- Delší období AP
- Jeden stálý mentor
- Volit jako mentory jedince, kteří jsou psychicky vyrovnaní
- Dílčí zkoušky v průběhu, nedávat celou váhu na jednu závěrečnou zkoušku

6. Myslíš, že by ti pomohlo, kdyby byl oficiálně zpracovaný nějaký stručný manuál "kostra" se všemi informacemi, které budeš muset během AP zvládnout a noví zaměstnanci by ho dostávali hned po nástupu na ZOS?

- 11 kolegů uvedlo, že ano

7. Co říkáš na navrhovanou podobu manuálu? Jaké bys navrhl/a změny?

- 11 kolegů uvedlo, že by nyní žádné změny nedělali, systém se zdá přehledný a logicky uspořádaný – případné návrhy na změny by vyplynuly až z provozu

8. Co dalšího by v takovém manuálu podle tebe nemělo chybět?

- Dostatečné představení činností na jednotlivých pracovištích
- Obecné informace a kontakty – lékařská prohlídka, fasování uniform
- Kolonky na rozpis stáží v terénu

9. Ocenil/a bys, kdyby byly během zácvičku k dispozici technické pomůcky pro učení? Klikací slepé mapy na místopis, cvičené online testy z jednotlivých oblastí zácvičku...

- 11 kolegů odpovědělo, že ano

7.3 Představení navrhované struktury adaptačního procesu a adaptačního manuálu

Navrhovaná struktura adaptačního procesu reflektuje výsledky pozorování přímo na pracovišti, návrhy managementu, vlastní zkušenost a potřeby všech účastníků identifikovaných v rámci série rozhovorů.

Vzhledem k tomu, že Zdravotnická záchranná služba hl. města Prahy disponuje vlastním vzdělávacím a výcvikovým střediskem, navrhovali bychom začátek adaptačního procesu přesunout sem, kde by během pár dní byli noví pracovníci seznámeni s pracovní náplní a absolvovali by veškerá nutná školení – např. bezpečnost práce, požární ochrana atd a vstupní informační přednášky. Dále navrhujeme, aby ještě před samotným započítím vykonávání práce byl nový pracovník představen a seznámen se svým budoucím pracovním týmem, aby první kontakt a představování neprobíhalo neoficiálně první den směny – kdy na to není čas ani prostor (střídání a předávání služby).

Samotná struktura adaptačního procesu by pak odpovídala jednotlivým modulům adaptačního manuálu, které kopírují týdny adaptačního procesu. Během adaptačního procesu by byla zahrnuta dvě dílčí přezkoušení a závěrem by byla souhrnná zkouška, aby nebyla dána váha pouze na jedno přezkoušení po celém tříměsíčním adaptačním procesu.

Adaptační manuál je koncipován do 12 týdnů, které odpovídají standardní tříměsíční době, kterou organizace poskytuje pro adaptaci nového pracovníka. Každý týden je připraven jeden modul, který v sobě obsahuje kapitolu ze 4 stěžních oblastí práce operátora tísňové linky. Jedná se o místopis, zdravotvědu, operační řízení a legislativu, jejíž součástí jsou kromě nezbytných zákonů i stěžejní interní předpisy organizace.

Tabulka 4 Struktura adaptačního procesu

PŘI PODPISU PRACOVNÍ SMLOUVY
<p>Pracovník podepisuje pracovní smlouvu, podpis je plánován na den, kdy je ve směně jeho budoucí pracovní skupina. Pracovník je seznámen s vedoucí své pracovní skupiny, mentorkou a kolegy. Pracovníkovi jsou předány nástupní informace a materiály.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptační manuál • Studijní materiály • Informační materiály o organizaci • Informace a kontakty pro fasování pracovní uniformy • Informace a kontakty pro vstupní lékařskou prohlídku <ul style="list-style-type: none"> • Vstupní karta a klíče • Klíče od osobních skříněk • Pracovní mail a heslo • Přihlašovací údaje intranetu organizace • Přihlašovací údaje do výplatního systému
PRVNÍ PRACOVNÍ DEN – Vzdělávací a výcvikové středisko
<ul style="list-style-type: none"> • Představení organizace, pracovišť, důležitých kontaktů, kolektivní smlouvy, odborové činnosti, systému služeb a dovolených <ul style="list-style-type: none"> • Představení ZOS, jednotlivých pracovišť a činností • Zopakování struktury adaptačního procesu a jeho zakončení • Představení MP 02.01 (Organizačně-provozní řád zdravotnického operačního střediska) <ul style="list-style-type: none"> • Školení BOZP (e-learning a test)

<ul style="list-style-type: none"> • Školení požární ochrany (e-learning a test)
DRUHÝ PRACOVNÍ DEN-ZOS
<ul style="list-style-type: none"> • Seznámení s budovou • Představení důležitých pracovníků organizace <ul style="list-style-type: none"> • Začátek spolupráce s mentorem
1. – 4. týden
<ul style="list-style-type: none"> • Zaškolování podle adaptačního manuálu (moduly 1-4) • Hodnotící pohovor s vedoucím ZOS a mentorem (2. týden) <ul style="list-style-type: none"> • Dílčí přezkoušení č. 1 (4. týden) • Hodnotící pohovor s vedoucím ZOS a mentorem (4. týden)
5. – 8. týden
<ul style="list-style-type: none"> • Zaškolování podle adaptačního manuálu (moduly 5-8) <ul style="list-style-type: none"> • Dílčí přezkoušení č. 2 (8. týden) • Hodnotící pohovor s vedoucím ZOS a mentorem (8. týden) <ul style="list-style-type: none"> • Stáže v terénu
9. – 12. týden
<ul style="list-style-type: none"> • Zaškolování podle adaptačního manuálu (moduly 9-12) <ul style="list-style-type: none"> • Stáže v terénu • Hodnotící pohovor s vedoucím a mentorem (12. týden) <ul style="list-style-type: none"> • Závěrečné přezkoušení (12. týden)

Tabulka 5 Struktura adaptačního manuálu

	MÍSTOPIS	ZDRAVOVĚDA	OPERAČNÍ ŘÍZENÍ	LEGISLATIVA
MODUL 1	ZÁKLADNY A NEMOCNICE, PRAHA 1, 2: KATASTRY A ULICE	PORUCHY VĚDOMÍ	ORGANIZACE PRÁCE ZDRAVOTNICKÉHO OPERAČNÍHO STŘEDISKA	PRACOVNÍ ŘÁD ZD 01.01 ETICKÝ KODEX ZD 03.01
MODUL 2	PRAŽSKÉ MOSTY A OSTROVY, PRAHA 3: KATASTRY A ULICE	PORUCHY DÝCHÁNÍ	ZÁSADY VEDENÍ HOVORU NA TÍSŇOVÉ LINCE	BOZP SME 01.07 KOL. SMLOUVA ZD 03.02
MODUL 3	PRAŽSKÉ TUNELY, PRAHA 4: KATASTRY A ULICE	BOLESTI NA HRUDI	ZÁSADY AVIZOVÁNÍ	ORGANIZAČNÍ ŘÁD ZOS MP 02.01
MODUL 4	PRAŽSKÉ PARKY, ZAHRADY A SPORTOVIŠTĚ, PRAHA 5: KATASTRY A ULICE	NZO, TANR	LOKALIZACE VOLÁNÍ A VOLAJÍCÍCH, POI	ORGANIZAČNÍ ŘÁD ZOS MP 02.01
MODUL 5	DÁLNICE A PRAŽSKÝ OKRUH PRAHA 6: KATASTRY A ULICE	KŘEČOVÉ STAVY	OPERAČNÍ ŘÍZENÍ	NLZP 96/2004 ČIN. ZP. 55/2011

MODUL 6	PRAŽSKÁ KULTURA, PRAHA 7: KATASTRY A ULICE	KOLAPSOVÉ STAVY	CRM NA ZOS	ZDR. SLUŽBY 372/2011
MODUL 7	PRAŽSKÁ NÁMĚSTÍ, PRAHA 8: KATASTRY A ULICE	NEUROLOGICKÉ OBTÍŽE	ORGANIZACE ZZS V ČESKÉ REPUBLICI	ZZS 374/2011 204/2012
MODUL 8	PRAŽSKÁ OBCHODNÍ CENTRA, PRAHA 9: KATASTRY A ULICE	TAPP, POSKYTOVÁNÍ INFORMACÍ O OBECNÉM POSTUPU	ZÁSADY PODÁVÁNÍ INFORMACÍ O OBVYKLÉM POSTUPU	IZS 239/2000
MODUL 9	PRAŽSKÉ DOPRAVNÍ UZLY, PRAHA 10: KATASTRY A ULICE	INTOXIKACE	PRÁVNÍ ODPOVĚDNOST OPERÁTORŮ TÍŠŇOVÉ LINKY	PKP ZD 01.04
MODUL 10	PRAŽSKÉ PAMÁTKY A VÝZNAMNÉ STAVBY	ÚRAZY	MIMOŘÁDNÁ UDÁLOST S HPO	MÚ HPO ZD 01.03
MODUL 11	OPAKOVÁNÍ	POROD	OPUŠTĚNÍ ZOS, LZS	OPAKOVÁNÍ
MODUL 12	OPAKOVÁNÍ	OPAKOVÁNÍ	OPAKOVÁNÍ	OPAKOVÁNÍ

8 DISKUZE

Adaptační proces nových zaměstnanců v organizaci považujeme za jedno z klíčových období, které zaměstnanec v organizaci prožije. Souhlasně se k tomuto tématu vyjadřuje i odborná literatura, která upozorňuje na velký potenciál, který v sobě toto období skýtá, pokud je správně využito. Období adaptace v novém zaměstnání je období velmi křehké a nevhodně zvolený způsob adaptace může pracovníka od setrvání v nové organizaci odradit. Na toto poukazuje zejména Hroník (2007), který vysvětluje, že stres, který přináší změna zaměstnání je velmi výrazný a částečně může dát pracovníkovi zapomenout to, co ho původně ke změně pracovního místa motivovalo. Najednou se tak může zdát, že bývalá pracovní pozice, na které nebyl pracovník spokojen, se nejeví tak negativně a pracovník pod vlivem těchto myšlenek může pocítit strach ze změny a uvažovat o navrácení se k původní pracovní pozici.

Hroníkovy myšlenky doplňuje ve svém textu i Dale (2007), který na manažery apeluje zejména v tom, že v době adaptace je nutné u nových pracovníků saturovat pocit jistoty a bezpečí, který mohou postrádat a mohou tak tíhnout k tomu si setrvání v nové organizaci rozmyslet. Pro tyto případy Dale kvituje využívání tzv. buddy systému v organizaci, který pomáhá novým pracovníkům eliminovat stres a cítit se být více součástí pracovního kolektivu. Jako významnou pomůcku pro toto období autoři shodně uvádějí adaptační manuál, který slouží jako písemný průvodce nového pracovníka adaptačním procesem. V adaptačním manuálu by měly být shrnuty všechny podstatné informace o organizaci, pracovní pozici a také důležité odborné informace, které se k vykonávání nové pracovní činnosti vztahují.

Zpracovaný písemný manuál je důležitý zejména proto, že při nástupu do nového zaměstnání je vlivem stresu a značného přívalu nových vjemů narušena pracovníkova schopnost vnímat a uchovávat sdělené informace. Nový kolega tak může mít pocit, že informace vlastně vůbec nedostal, nebo si matně vybavuje, že nějaké podobné informace zazněly, ale konkrétní podobu si není schopen vybavit, jak uvádí Armstrong (2014). Pracovník se v novém prostředí typicky snaží působit schopně a o zopakování informací nerad žádá, aby nepoukázala na to, že si informace nepamatuje. Pokud pro něj není k dispozici dostupný tištěný zdroj informací, může se jednat o velmi stresující situaci.

S touto problematikou jsme se setkali i při získávání dat z rozhovorů, kdy respondenti opakovaně uváděli, že měli pocit nedostatku informací ze strany organizace

o probíhajícím adaptačním procesu i o pracovní pozici obecně. Vzhledem k předchozím informacím to nemusí nutně znamenat, že by tyto informace nebyly management novým kolegům sděleny, ale může se jednat o výše popsany fenomén a to, že pod vlivem stresu a množství nových vjemů není člověk schopen informace řádně vnímat a uchovat.

Armstrong (2014) opakovaně upozorňuje na značné množství benefitů, které jsou spojeny se zpracovaným adaptačním manuálem pro nové pracovníky. Nejedná se pouze o materiál, který by sloužil jako zdroj informací pro nové pracovníky, až je to zřejmě jeho hlavní funkce, ale z manažerského hlediska může být takovýto zpracovaný materiál být chápán i jako jistý druh péče o zaměstnance a dává novému kolegovi jasně najevo, že v této organizaci se snaží, aby jeho proces adaptace byl co nejhladší. Koubek (2003) ve spojitosti s adaptačním procesem a podpůrnými materiály udává, že by se měl management vyvarovat snahy o to, aby byl adaptační proces co nejrychlejší, ale zaměřit se na to, aby byl tento proces co nejkvalitnější a nejefektivnější. S tím souvisí i podpora první tvorby těchto podpůrných materiálů pro nové kolegy, protože odborná literatura jasně poukazuje na to, že tato investice se vrátí, s čímž se ztotožňuje i Heinová (2010), která vnímá dobře zpracovaný adaptační proces a podpůrné materiály jako způsob, jakým lze v organizaci zvýšit pracovní spokojenost nově nastupujících kolegů a usnadnit jim tím jejich cestu.

Závěrem bychom rádi poznamenali, že dle našeho názoru je třeba zvyšovat povědomí managementu o tom, jak významným prvkem v životě zaměstnance může být adaptační proces, a to jak v případě, kdy je dobře zpracovaný a slouží jako skutečná podpora pro adaptaci nových kolegů, tak i v opačném případě, kdy může sloužit jako rozhodující faktor, že se pracovník rozhodne v organizaci nesetrvat. Je důležité si uvědomit, že motivace pracovníků často není zvyšována hmotnými či finančními benefity, ale právě pocitem sounáležitosti s organizací, uznáním a pocitem, že na pracovníkovi organizaci skutečně záleží.

9 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Zaškolování nových zaměstnanců není lehkým úkolem, ale stále častěji vstupuje do popředí a začíná se tomuto tématu věnovat odborná literatura. Pravdou však zůstává, že se jedná převážně o literaturu zahraniční, protože doposud v české literatuře není toto téma doposud nikterak obsáhleji zpracováno. Je však zcela jasné, že kvalitní a efektivní adaptační proces je přínosem nejen pro samotné pracovníky, ale především pro celou organizaci, která právě tyto dobře zaškolené, výkonné a spokojené pracovníky potřebuje.

Hlavním cílem naší práce proto bylo: *„na základě poznatků z odborné literatury a znalosti prostředí konkrétní organizace kriticky zhodnotit současný stav zaškolování nových zaměstnanců a identifikovat oblasti, kde by mohly nastat užitečné změny. Následně tyto změny navrhnout a vyjednat zavedení těchto změn do praxe“.*

Díličními cíli práce bylo:

- *Popsat systémy a klíčové složky zaškolování nových zaměstnanců*
- *Na základě zkušeností nových operátorů ZOS s adaptačním procesem v dané organizaci identifikovat potřeby, které zaměstnanci považovali za nedostatečně saturované*
- *Na základě zkušeností školitelů nových zaměstnanců identifikovat oblasti adaptačního procesu vhodné ke změně*
- *Navrhnout obecný postup a složky zaškolování nových operátorů ZOS v organizaci, diskutovat s vedením tento návrh*
- *Detailně popsat a navrhnout systém zaškolování nových operátorů ZOS*
- *Vytvořit zaměstnanecký manuál, který bude sloužit jako průvodce nových operátorů ZOS*

Hlavní i dílčí cíle práce považujeme za splněné a během jejich naplňování se zformovala následující doporučení pro praxi:

- **Zpracovat ucelené informační a vzdělávací materiály pro nové zaměstnance**
Během rozhovorů opakovaně zmiňovaná absence komplexních zdrojů informací, které by mohli noví pracovníci využít během adaptačního procesu i během svého dalšího působení v organizaci. Často také zmiňovali, že materiály, které případně k dispozici jsou se nejeví, jako materiály oficiálně určené pro nové zaměstnance, ale spíše jako materiály pokoutně získané během let.

- **Zavést formální strukturu adaptačního procesu**

Respondenti v rozhovorech často zmiňovali, že postrádali ucelenou strukturu adaptačního procesu, kterou by mohli považovat za závaznou. Ocenili by, kdyby adaptační proces byl rozdělen do několika menších úseků, aby byl více přehledný a obecně jim chyběla struktura, která by sdělovala, co vše je během adaptačního procesu čeká.
- **Zpracovat a začít využívat adaptační manuál**

Respondenti uváděli absenci uceleného manuálu, který by je prováděl nejen adaptačním obdobím, ale i v další samostatné praxi mohl být dotvářen a využíván jako zdroj informací. Případnou tvorbu manuálu a jeho uvedení do praxe všichni respondenti kvitovali.
- **Ujasnit formu a obsah závěrečné zkoušky – zveřejnit zaměstnancům**

Opakovanou odpovědí respondentů bylo, že nikdy nebyla oficiálně představena podoba závěrečné zkoušky, její obsah a okruhy přezkoušení. Veškeré informace získávali neoficiálně od svých mentorů a kolegů, kteří ale neměli validnější informace než oni sami a vycházeli pouze z empirické zkušenosti, tedy z toho, co již během let zaškolování nových kolegů u zkoušek zažili a co by tam mohlo být teoreticky i nyní. Považujeme za nutné mít tuto oblast adaptačního procesu oficiálně ujasněnou, protože současný stav je možné považovat za neprofesionální.
- **Aktualizovat současné studijní materiály**

Respondenti poukazovali kromě skutečnosti, že studijní materiály víceméně chybí, na to, že ty, které jsou nějakým způsobem k dostání jsou zastaralé a vyskytují se v nich údaje, které nejsou v současné době aktuální. Tyto materiály se dále využívají i u závěrečného přezkoušení.
- **Zavést dílčí přezkoušení v průběhu adaptačního procesu**

Respondenti by kvitovali, aby celé hodnocení adaptačního procesu nebylo závislé pouze na jednom konkrétním přezkoušení, které se odehrává na samotném závěru a ještě nejsou zcela transparentně stanoveny podmínky tohoto přezkoušení. Jako vhodné by shodně navrhovali zavést 2 dílčí přezkoušení vždy po každém měsíci adaptačního procesu, jejichž výsledek by byl součástí závěrečného hodnocení. Hodnocení a přezkoušení pracovníků v průběhu adaptačního procesu by vedlo k lepšímu odhalení případných slabých míst a umožnilo by včasné zapracování na těchto oblastech.

- **Začít během adaptačního procesu využívat kapacity Vzdělávacího a výcvikového střediska**

Ze zahraniční literatury vyplývá, že na počátku adaptačního procesu není zaměstnanec ihned uveden do praxe, ale účastní se tzv. „**orientation**“ což můžeme chápat jako jakousi úvodní a rozkukávací se fází v novém zaměstnání. Součástí této fáze by dle našeho návrhu byla veškerá nutná vstupní školení a základní představení organizace a náplně práce nového pracovníka. Po samotném příchodu do praxe by již spoustu věcí chápal v souvislostech a začátek adaptace by se tím usnadnil. To vše by mohlo být realizováno ve Vzdělávacím a výcvikovém středisku, kde má domovská organizace pro tyto účely dostupné prostory i lidské zdroje.

- **Pečlivě volit mentory – dbát nejen na odborné, ale i psychologické a pedagogické kvality**

U několika respondentů se v rozhovorech objevilo, že jejich mentor často velmi neprofesionálně až urážlivě hodnotil jejich znalosti a dovednosti. Padala zde i vyjádření, že některé konkrétní situace hodnotil nový zaměstnanec od svého mentora jako chování na hranici mobbingu.

- **Eliminovat střídání mentorů během adaptačního procesu**

Respondenti toto hodnotili jako velmi nepříjemné a měli poté pocit přerušení kontinuity zácviku a vztahu mentor – mentee.

- **Průběžně hodnotit adaptační proces a spolupráci v hodnotících pohovorech**

Pravidelně zavést společné hodnotící pohovory mezi vedoucím ZOS, mentorem a novým pracovníkem. Z počátku navrhujeme častější setkávání, později lze frekvenci snížit. Odborná literatura doporučuje takovýto hodnotící pohovor minimálně 1x za 4 týdny.

- **Veškeré potřebné náležitosti mít pro nového zaměstnance připraveny v den podpisu smlouvy – klíče, karty, přístupové údaje**

Noví zaměstnanci hodnotili, že často dostávali tyto náležitosti až v průběhu vykonávání pracovní činnosti a považovali to za znesnadňující element.

- **Zvážit možnost nové pozice asistenta Vedoucího ZOS**

V rozhovorech opakovaně padaly názory, že se často nedaří realizovat hodnotící pohovory a další podpůrné činnosti, ač je oboustranná snaha, kvůli neúměrné pracovní zátěži Vedoucího ZOS. Tato skutečnost byla objektivně pozorována i během realizovaných pozorování na pracovišti. V porovnání s provozem

výjezdových skupin na ZOS zcela chybí funkce asistující osoby či osob a veškeré činnosti, které s provozem ZOS souvisí (doslova od objednávání jednorázových utěrek a bloků až po hodnocení pracovníků) jsou dávány jako pracovní náplň pouze této jedné osobě.

Navrhovaná struktura adaptačního procesu předkládaná v této diplomové práci byla koncipována tak, aby korespondovala nejen s odbornou veřejností doporučenými postupy a požadavky, ale také bere v úvahu specifika dané organizace a konkrétního pracoviště. Získaná data jasně poukazují na to, že v oblasti adaptačního procesu má autorčina domovská organizace prostor pro zlepšení, který v případě využití může přinést do životů nových zaměstnanců značné benefity. Vzhledem k tomu, že se jedná o strukturu koncipovanou pro konkrétní organizaci nelze očekávat, že by mohla mít stejný význam i pro organizace jiné, ale zcela jistě z ní lze čerpat inspiraci.

10 POUŽITÁ LITERATURA

Armstrong, M. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London, Kogan Page, 2014. ISBN 978-0749469641

Barták, J. 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4

Bauer, T. 2013. *Onboarding new Employees: Maximizing success*. [online], [cit. 2019-12-29]. Dostupné z: <<https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>>

Bednář, V. 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3

Bedrnová, E. et al., 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-85943-57-3

Branham, L. 2000. *Keeping the People Who Keep You in Business*. NY: AMACOM, 2000. ISBN 978-081-440-597-0

Brumovská, T., et al. 2010. *Mentoring: výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-772-5

Dale, M. 2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 802-511-522-0

Dědina, J., Odcházal, J. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-247-2149-1

Duchoň, B., Šafránková, J. 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck Press, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4

- Dvořáková, Z. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 80-717-9893-4
- Dvořáková, Z. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck Press, 2012. ISBN 978-807-400-347-9
- Forsyth, P. 2010. *How to Motivate People*. London: Kogan Page, 2010. ASIN B0056XQ4HO
- Franěk, O. 2010. *Manuál dispečera Zdravotnického operačního střediska*. Praha: MUDr. O. Franěk, 2010. ISBN 978-80-254-5910-2
- Franěk, O. 2018. *Operační řízení přednemocniční neodkladné péče*. Praha: MUDr. O. Franěk, 2018. ISBN 978-80-905651-3-5
- Guerin, L. 2019. *Create Your Own Employee Handbook*. Berkley: NOLO, 2019. ISBN 978-141332-6314
- Hartl, P., Hartlová H. 2015. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0873-0
- Heinová, H. 2010. *Rozvoj lidských zdrojů: Učební text č. 16 v rámci projektu „Posilování sociálního dialogu – služby pro zaměstnance“*. Praha: Jena, 2010.
- Hroník, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
- Hyhlík, F., Nakonečný, M. 1973. *Malá encyklopedie současné psychologie*. Praha: SPN, 1973. ISBN 14-411-77
- Kasper, H., Mayrhofer, W. 2005. *Personální management, řízení, organizace*. Vídeň: Linde, 2005. ISBN 978-80-86131-57-3
- Kay, D., Hinds, R. 2012. *Practical guide to mentoring*. Oxford: How To Books Press, 2012. ISBN 978-2-84528-473-2

- Kilíková, M. 2017a. *Metaparadigmy teórie ošetrovateľstva I*. Příbram, Ústav sv. Jána Nepomuka Neumann, 2017. ISBN 970-80-8830-03-3
- Kilíková, M. 2017b. *Metaparadigmy teórie ošetrovateľstva II*. Příbram, Ústav sv. Jána Nepomuka Neumann, 2017. ISBN 970-80-8830-04-0
- Kleibl, J. et al. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck Press, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- Kociánová, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3
- Kotter, J. 2004. *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-015-5.
- Koubek, J. 2003. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 978-80-7261-288-8
- Koubek, L. 2014. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2
- Koubek, J. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8
- Lacina, L., et al. 2015. *Příručka mentoringu: posilování mentorských kapacit pedagogů*. Brno: Eurion, 2015. ISBN 978-80-260-8314-6
- Lahey, D. 2014. *Predicting success: evidence based strategies to hire the right people and build the best team*. New Jersey: Wiley, 2014. ISBN 978-111-898-597-7.
- Langer, T. 2016. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0093-4

- Laufer, H. 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2445-4
- Lawson, J. 2006. *How to Develop and Employee Handbook*. NY: AMACOM, 2006. ISBN 978-081-447-466-2
- Lukášová, R. Nový, I. 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 802-470-648-2
- ManagementMania, 2013. *Šest otázek (Six Questions)*. [online], [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/sest-otazek>
- Medlíková, O. 2013. *Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4336-3
- Mikuláščík, M. 2007. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6
- Müller, D. 2013. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-807-261-265-9
- Nakonečný, M. 2014. *Motivace chování*. Praha: Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6
- Nový, I. Surynek, A. 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 802-471-705-0
- Palán, Z. 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7
- Pauknerová, D. 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3

- Paulík, K. 2010. *Psychologie lidské osobnosti*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-5646-2
- Petrášová, E., et al. 2014. *Mentoring – forma podpory nové generace*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0625-5
- Petrus, M., Schwart, Z. 2012. *155 let linky 155*. Praha: ZZS HMP, 2012. ISBN 80-86445-27-5
- Pilařová, I. 2016. *Leadership & Management Development*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6
- Provazník, V. et al. 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0470-6
- Průcha, J., Veteška, J. 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1
- Rabinowitz, P. 2013. *Developing Training Programs for Staff: Community Tool Box*. [online] [cit. 2019-12-13]. Dostupné z: <<http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/structure/hiring-and-training/training-programs/main>>
- Reichers, A., Wanous, J. 2000. New Employee Orientation. In *Human Resources Management Review*, Vol. 10, No. 4, str. 435-451
- Robbins, S.P. 1992. *Organizational behaviour: concepts, controversies, applications*. New Jersey: Prentice Hall Press, 1992. ISBN 0132-827-085
- Rollo, J. 2007. *Management výkonnosti: kapesní průvodce pro rozvoj zaměstnanců*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2007. ISBN 978-80-02-01935-0
- Rymeš, M. 2003. Osobnost a práce. In: *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5
- Říčan, P. 2010. *Psychologie osobnosti – obor v pohybu*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3133-9

- Sharma, R.R. 2007. *Change management: Concepts and Applications*. New Delhi: Tata McGraw Hill Press, 2007. ISBN 978-0-07-063586-9.
- Sillamy, N. 2001. *Psychologický slovník*. Olomouc: UPOL, 2001. ISBN 80-244-0249-1
- Skalková, J. 2007. *Obecná didaktika: vyučovací proces, učivo a jeho výběr, metody, organizační formy vyučování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1821-7
- Senge, P. 2007. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1
- Stark, C. 2009. *Developing a Training Program for New Employees* [online] [cit. 2019-12-20]. Dostupné z: <http://www.ncsu.edu/project/feedmill/pdf/E_Employee_Training_Final_tagged>
- Stýblo, J. 1994. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-85780-06-2
- Šikýř, M. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9
- Šneberger, V. 2012. *Co je to mentoring a jeho zavádění ve škole*. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-331-4
- Tureckiová, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 8-247-0405-6
- Urban, J. 2004. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-105-4
- Urban, J. 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3955-7
- Vajner, L. 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5
- Vališová, A., Kasíková, H. 2007. *Pedagogika pro učitele*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1734-0
- Veber, J. et al. 2009. *Management*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

Veselá, J., Kanioková Veselá, P. 2011. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 247-731-93

Veteška, J., et al. 2013. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost, 2013. ISBN978-80-905460-0-4

Vodák, J., Kucharčíková, A. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8

11 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Maslowova pyramida	45
Obrázek 2 Obecné schéma procesu zavádění změn v organizaci.....	54
Obrázek 3 Oblasti zájmu vůdce týmu	58
Obrázek 4 Úkoly manažera při řízení inovací v organizaci.....	59
Obrázek 5 Porovnání procesu změny dle Lewina a Kottera.....	62
Obrázek 6 Dílčí struktura ZZS HMP	67

12 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Diagnostika organizace.....	77
Tabulka 2 Plán zavádění změn	81
Tabulka 3 Plán rizik.....	84
Tabulka 4 Struktura adaptačního procesu.....	92
Tabulka 5 Struktura adaptačního manuálu	94