

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ- TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení procesu přijímání a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
The Assessment of Employee Recruitment and Adaptation Process in a Selected Organization

Student: Lucie Nedomová

Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Lucie Nedomová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Posouzení procesu přijímání a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci**
The Assessment of Employee Recruitment and Adaptation Process in a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Pojetí tématu v odborné literatuře
3. Charakteristika organizace
4. Analýza současného stavu procesu přijímání a adaptace zaměstnanců
5. Interpretace výsledků, návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Introducing Human Resource Management*. Edinburg: Pearson Education Limited, 2005. ISBN 978-0-273-68174-8.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

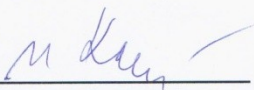
Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně přílohy č. 1, vypracovala samostatně, vyjma příloh č. 2, 3, 4, které jsem převzala z uvedeného zdroje.“

V Ostravě dne 10. 5. 2013



.....
podpis studenta

Obsah

1. Úvod	5
2. Pojetí tématu v odborné literatuře	7
2.1 Úloha personalistů	7
2.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců	8
2.2.1 Definování požadavků	9
2.2.2 Přilákání uchazečů	10
2.2.3 Vybírání uchazečů	18
2.2.4 Metody výběru zaměstnanců	19
2.2.5 Nejčastější chyby při výběru nových zaměstnanců	23
2.3 Přijímání zaměstnanců	24
2.3.1 Pracovní smlouva	24
2.3.2 Povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance při vzniku pracovního poměru ..	25
2.3.3 Personální evidence	26
2.4 Adaptace zaměstnanců	27
2.4.1 Průběh adaptace	27
2.4.2 Adaptační rozhovory	29
2.4.3 Stabilita nových zaměstnanců: význam psychologické smlouvy	29
2.5 Metody měření odchodů zaměstnanců z organizace	30
2.6 Metody hodnocení přijímacího řízení	31
2.7 SWOT analýza	34
3. Charakteristika organizace.....	36
3.1 Dětský rehabilitační stacionář při Městské nemocnici Ostrava, příspěvková organizace.....	36
3.2 Personální obsazení v DRS	37

4. Analýza současného stavu procesu přijímání a adaptace zaměstnanců	42
4.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců.....	42
4.1.1 Definování požadavků	42
4.1.2 Přilákání uchazečů	46
4.1.3 Vybírání uchazečů	47
4.2 Přijímání zaměstnanců	49
4.2.1 Povinnosti zaměstnavatele	49
4.2.2 Povinnosti nového zaměstnance	49
4.2.3 Pracovní smlouva.....	50
4.2.4 Personální evidence	51
4.3 Adaptace zaměstnanců	51
4.4 Průběh procesu výběru, přijímání a adaptace očima zaměstnanců DRS.....	53
4.5 Metody měření odchodů zaměstnanců z DRS.....	58
4.6 Metody hodnocení přijímacího řízení	58
4.7 SWOT analýza	60
5. Interpretace výsledků, návrhy a doporučení	62
6. Závěr	64

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

1. Úvod

V současné době je každý úspěšný podnik tvořen kvalitními zaměstnanci, kteří do podniku investují své úsilí, nadšení, nabytou kvalifikaci, získané zkušenosti a inovativní myšlenky. Rychlý pokrok moderní doby si žádá inovace i v personalistice, a proto jsou kladeny stále vyšší požadavky na uchazeče o pracovní místo i na stávající pracovníky. Lidský kapitál, dle Dvořákové (2004, s. 42) “soubor intelektuálního jmění, tj. znalostí, dovedností, schopností a osobních potenciálů jedince“, se stává konkurenční výhodou nejen pro jedince samotného, ale následně také pro jeho zaměstnavatele. O lidský kapitál v podniku pečují a rozvíjejí jej personalisté. Jejich předmětem práce je především výběr a přijímání vhodných zaměstnanců na pracovní pozice a následná péče o ně po dobu trvání pracovního poměru.

Vybrat “toho pravého“ zaměstnance je obtížná mise, která může být pro podnik velice úspěšná, anebo, v horším případě, bez úspěchu. Existuje celá řada postupů a metod pro výběr nejvhodnějšího kandidáta. Každá organizace by měla pečlivě zvážit, který postup zvolí s ohledem na své možnosti a organizační strukturu.

Proces adaptace následuje ihned po nástupu na nové pracovní místo a měl by splňovat představy organizace i zaměstnance. Z vlastní zkušenosti vím, že první dny se každý zaměstnanec potýká s obavami a že pracovní prostředí a kolektiv má velký vliv na rychlost samotného procesu adaptace.

V mé bakalářské práci se budu zabývat procesem výběru a přijímání vhodných zaměstnanců a jejich následnou adaptací v novém pracovním prostředí ve zdravotnické organizaci.

V teoretické části jsou podrobně vysvětleny metody a fáze procesu výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců. Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury a internetových zdrojů. Ve druhé části je představen Dětský rehabilitační stacionář při Městské nemocnici Ostrava, příspěvková organizace. V následující části je popsán a zhodnocen současný proces výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců v této organizaci.

K získání potřebných informací využiji SWOT analýzu, interní dokumenty a metodu polostrukturovaného rozhovoru s vrchní sestrou, která zastává roli personalisty v organizaci, a dvěma zaměstnanci, kteří nastoupili na nové pracovní místo v posledních šesti měsících. V poslední části budou na základě získaných informací a výsledků navrženy případná zlepšení a doporučení.

Cílem mé bakalářské práce je zhodnotit proces výběru, přijímání a adaptace v Dětském rehabilitačním stacionáři při Městské nemocnici Ostrava, příspěvkové organizaci.

Na základě získaných informací a výsledků budou navrženy účelné změny v jednotlivých krocích výběrového, přijímacího a adaptačního procesu.

2. Pojetí tématu v odborné literatuře

2.1 Úloha personalistů

Základní úlohou personalistů je poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům, za které považujeme vedení podniku, vedoucí pracovních týmů, liniové manažery a řadové zaměstnance. Poskytované služby jsou soustředěny na potřeby vrcholového managementu i řadových zaměstnanců a týkají se všech oblastí řízení lidských zdrojů. Personální činnosti zahrnují: plánování lidských zdrojů, získávání a výběr vhodných zaměstnanců a jejich následný rozvoj, řízení výkonu pracovních týmů i jednotlivců, odměňování, utužování vztahů na pracovišti, ochranu zdraví při práci, správu personálních informačních systémů a všestrannou péči o zaměstnance (Armstrong, 2007).

Podle Armstronga (1999) musí uvedené personální činnosti zabezpečovat a odpovídat následujícím požadavkům:

- přesvědčit zaměstnance aktivně využívat a podporovat rozvoj vlastních dovedností a vědomostí, a to především:
 - umožnit zaměstnancům, kteří disponují potřebnými schopnostmi, jejich okamžitou aplikaci,
 - zavedením vzdělávacího plánu, který bude součástí náplně práce každého zaměstnance,
 - provádět speciální trénink potřebných dovedností;
- při procesu získávání, rozvoji a vzdělávání pracovníků je nutné zabezpečit požadující kombinaci specifických vlastností a rozsáhlých dovedností specialistů, aby reakce na rychle měnící se podmínky v organizaci byla pružná,
- personalista musí ke každému zaměstnanci přistupovat individuálně, udržovat a zlepšovat jeho psychickou a fyzickou kondici,
- personální pracovník musí být schopen udržovat a utužovat pracovní kolektiv v souladu s představami podniku, především v období změn,
- systém odměňování a hodnocení výkonu jednotlivých pracovníků by měl být navržen takovým způsobem, aby motivoval pracovníky k lepšímu výkonu v týmech i individuálně a tím byl nápomocen k dosažení plánů a cílů stanovených samotnou organizací.

Personalistika v dnešní době není výhradně činností personalisty, stále častěji se stává každodenní součástí práce liniových manažerů a vedoucích pracovníků na všech úrovních.

Na závěr této kapitoly můžeme říci, že cílem práce každého personalisty je zabezpečovat efektivní služby, které uspokojí potřeby organizace, jejího vrcholového managementu a jejich řadových zaměstnanců a přitom jsou prováděny účinně.

2.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Získávání pracovníků spolu s jejich výběrem je základní personální činnost a jeho účelem je oslovit a přilákat dostačující množství uchazečů o zaměstnání, a to s přiměřenými náklady a včas. Tento proces by rozhodně neměl být považován za pouhou formalitu, zvláště ne v dnešní době, kdy ti nejlepší uchazeči disponující žádanými dovednostmi, mají více nabídek.

Základním principem získávání pracovníků je navázání komunikace mezi zaměstnavatelem, který stojí na straně poptávky po práci a potenciálními uchazeči o práci, kteří hledají vhodné zaměstnání. Uchazeč je informován o podmínkách a nárocích na výkon práce na určitém pracovním místě, o které se uchází, a zástupce personálního útvaru je seznámen s potřebnými údaji potenciálních uchazečů a o způsobilosti k výkonu dané pracovní pozice (Šikýř, 2012).

Výběr správného zaměstnance je záležitostí jedince- manažera, který ztratí nejvíce, dojde-li k nesprávnému výběru, proto je důležité tento proces podrobně naplánovat.

Cílem každé organizace je vynakládat své finanční prostředky účelně, proto je na místě bezprostředně po vzniku volné pracovní pozice zvážit alternativy jejího obsazování na plný úvazek. Nabízí se nám možnost zrušení pracovní pozice, ale je-li pracovní místo pro podnik skutečně nezbytné, můžeme využít možnosti pokrytí práce formou částečného úvazku, úvazku dočasného nebo formou přesčasů.

V rámci procesu získávání a výběru zaměstnanců musí personalista, zodpovědný za průběh výběrového řízení (Koubek, 2011):

- včas rozeznat, kdy se nějaká pracovní pozice uvolní nebo kdy bude muset být vytvořena pozice zcela nová,
- umět přesně definovat konkrétní pracovní pozici- její povinnosti, pravomoci a odpovědnost,
- vědět, z jakých zdrojů bude pracovní pozice financována,

- stanovit, jakým způsobem bude potencionální pracovníky hledat a informovat veřejnost o výběrovém řízení,
- stanovit, jaké písemnosti a informace bude od uchazečů o pracovní pozici požadovat,
- rozhodnout, co bude potencionálním uchazečům nabízet, aby pro ně pracovní pozice byla zajímavá,
- určit možnost podání přihlášky a termín uzávěrky přihlášek pro konkrétní výběrové řízení,
- určit počet uchazečů, kteří budou pozváni do užšího výběru,
- rozhodnout o komisy pro výběr a způsobu, jakým bude uchazeč posuzován.

Celý proces získávání a výběru, podle Armstronga (2007), můžeme rozdělit do tří celků:

- definování požadavků,
- přilákání uchazečů,
- vybírání uchazečů.

2.2.1 Definování požadavků

Stanovení přesného požadavku na obsazení volné pracovní pozice stojí na počátku procesu získávání a výběru pracovníků a je za něj zodpovědný vedoucí pracovník, který požadavky často konzultuje s personalisty. Vychází z personálního plánu nebo z okamžité potřeby, při odchylkách od stanoveného plánu. Základem pro definici přesného požadavku na obsazení pracovního místa je jeho podrobný popis s požadavky na kvalifikaci, praxi a další kompetence kandidáta. Další a neméně důležitou součástí je definování požadavků na osobní vlastnosti potenciálního uchazeče.

Jak uvedl Armstrong (2007), při formulaci požadavku na obsazení pracovního místa se zaměřujeme na následující kritéria:

- odborné schopnosti- definujeme, co uchazeč musí znát a umět na určité pracovní pozici,
- požadavky na chování a postoje- požadujeme pozitivní, zodpovědný a vstřícný přístup v zaměstnání, který odpovídá kultuře organizace,
- odborná příprava a výcvik- požadujeme po uchazeči určité ukončené vzdělání nebo odbornou způsobilost,

- zkušenosti a praxe- zpravidla požadujeme praxi ve shodném oboru nebo podniku, zajímají nás také dosažené úspěchy, které by mohly napovědět o budoucí úspěšné práci také pro náš podnik,
- vhodnost pro organizaci- uchazeč musí být schopen se přizpůsobit se firemní kultuře,
- další požadavky- např. ochota trávit část pracovní doby na cestách po vlasti a v zahraničí nebo ochota změnit na určitou dobu své bydliště,
- možnost splnit očekávání uchazeče- zda je organizace schopna splnit očekávání kandidáta ohledně možnosti pracovního postupu nebo vzdělávání.

Největším rizikem, kterému je nutné se vyhnout, jsou přehnané nároky na požadovaný lidský kapitál. Je zcela přirozené, že pro organizaci požadujeme to nejlepší, ale jednak to způsobuje potíže s přilákáním vhodných uchazečů a můžeme se lehce dostat do konfliktu s úspěšnými uchazeči, kteří pak zjistí, že jejich schopnosti a vědomosti na dané pozici vůbec nevyužijí. K podhodnocení požadavků dochází méně často, ale je stejně nebezpečné.

Je-li požadavek na obsazení pracovní pozice ucelený a schválený, je nutno jej zpracovat do podoby veřejné- oznámení o výběrovém řízení a do podoby interní, která slouží posuzovatelům uchazečů ve výběrovém řízení z řad pracovníků a konzultantů.

2.2.2 Přilákání uchazečů

Vhodné zaměstnance není lehké nalézt. Abychom přilákali potencionální uchazeče, musíme analyzovat slabé a silné stránky organizace. Musíme se zaměřit na pověst organizace, mzdy a systém odměňování, zaměstnanecké benefity a pracovní podmínky, jistotu zaměstnání, možnost kariérního růstu a systém vzdělávání. Porovnáme- li zjištěné skutečnosti s konkurencí, měli bychom mít podstatnou konkurenční výhodu (Armstrong, 2007).

Zdroje pracovních sil

Při vyhledávání vhodných kandidátů na volné pracovní místo se orientujeme na dva základní segmenty pracovního trhu- vnitřní a vnější.

Prvotně je třeba uvažovat o **vnitřních pracovních zdrojích**, čímž rozumíme nejčastěji stávající zaměstnance, ale i pracovníky, kteří jsou dočasně mimo aktivní činnost nebo studenty, kteří v organizaci absolvují své odborné praxe. Nejčastější formou využití vnitřních zdrojů je povýšení současného zaměstnance. Využití vnitřního pracovního trhu má pozitivní dopad na motivaci i morálku zaměstnanců, výběrové řízení je levnější než při

získávání pracovníků z vnějších zdrojů a je podstatně rychlejší. Další výhodou je předešlá zkušenost zaměstnavatele s uchazečem a proto může snadněji posoudit, zda je vhodným kandidátem na volné pracovní místo. Mezi nejvýraznější negativa řadíme nebezpečí vzniku bariéry pronikání nových nápadů a přístupů z vnějšího prostředí a možnost negativně ovlivnit mezilidské vztahy uvnitř organizace (Bláha, 2005).

Žufan (2012) rozděluje **vnější pracovní zdroje**, mezi které patří uchazeči, již nejsou součástí organizace, do tří základních skupin:

- uchazeči, kteří jsou jako nezaměstnaní registrovaní na úřadech práce a čerství absolventi škol,
- uchazeči, kteří mají zaměstnání, ale hledají možnost uplatnění se v jiném podniku,
- uchazeči, kteří mají zaměstnání, které nyní nechtějí měnit, ale v rámci konkurenčního boje o ně je zájem.

Mezi výhody při využití vnějších zdrojů pracovního trhu je pravděpodobnost nalezení širší škály schopností a vědomostí než uvnitř organizace, do podniku mohou být vneseny nové názory, pohledy, myšlenky, znalosti a zkušenosti a zpravidla máme i širší možnost výběru. Nevýhodou tohoto typu získávání zaměstnanců jsou bezpochyby vyšší náklady na celé výběrové řízení a adaptace na nové pracovní prostředí zabere více času než u stávajícího zaměstnance, který už organizaci zná.

Podniky ve vyspělých zemích preferují získávání zaměstnanců na volné pracovní pozice z vnitřních zdrojů, protože informace o vnitřních pracovních silách jsou lehce dostupné, zaměstnavatel již s nimi má pracovní zkušenost a proto lépe odhadne, který zaměstnanec je schopen vykonávat odpovědnější pracovní pozici. Pracovní výkon stávajícího zaměstnance nesnižuje zdlouhavý proces adaptace a výrazně klesají náklady. Až když není možné využít vnitřních zdrojů, organizace se orientují na získávání pracovních sil ze zdrojů vnějších. Často při procesu získávání a výběru zaměstnanců spolupracují s úřady práce a vzdělávacími institucemi.

Metody získávání zaměstnanců

Při stanovování vhodné metody získávání zaměstnanců je důležité soustředit se na fakt, že chceme informovat vhodné lidi o existenci volných pracovních pozic v podniku a přesvědčit je, aby se o ně ucházeli. Volba metody získávání nových zaměstnanců, dle Šikýře (2012), závisí na mnoha faktorech např.:

- typu obsazované pracovní pozice,
- zdroji pracovních sil- vnitřní či vnější,
- na požadavcích na volnou pracovní pozici,
- aktuální situaci na vnitřním a vnějším pracovním trhu,
- zájmu potencionálních uchazečů o práci,
- pověsti daného podniku jako zaměstnavatele,
- rozpočtu,
- na časovém plánu, kterým se musíme řídit.

Mezi nejčastěji využívané metody při hledání vhodných uchazečů patří:

Využití vnitřních zdrojů organizace

Prvním místem, kde hledat nového zaměstnance by měla být organizace samotná. Je pouze na organizaci, jak vyhodnotí výhody a nevýhody spojené využitím vnitřních pracovních zdrojů, které jsou uvedeny výše. Jestliže zdroje interních kandidátů byly vyčerpány nebo jsme mezi nimi nenalezli vhodného kandidáta, je na řadě se podívat za hranice organizace.

Uchazeči se nabízejí sami

Podniky, jejichž pověst jako zaměstnavatele je výborná a nabízejí dobře placenou atraktivní práci, využívají často tuto pasivní metodu získávání pracovníků. Nejvýraznější výhodou je eliminace nákladů na inzerci. Tento způsob bohužel neposkytuje dostatečně velký výběr vhodných uchazečů. Žádost o práci přicházejí v různém čase a nemůžeme porovnávat jejich schopnosti a vědomosti a je proto pravděpodobnost přijetí nevhodného zaměstnance větší. Podnik musí počítat s větším náparem na personalisty, kteří musí být schopni reagovat na nabídku okamžitě a v rámci zachování dobré pověsti podniku, vhodně odmítat nevyhovující uchazeče.

Osobní doporučení

Ucházejícího zaměstnance často nalezneme díky doporučení od stávajících zaměstnanců, profesních kolegů nebo našich přátel. Výhodou této metody je důvěryhodnost informujících zdrojů. Zavedením odměny pro zaměstnance, kteří doporučí schopného pracovníka, tuto metodu výrazně podpoříme. Metodu osobního doporučení není vhodné využívat ve státních institucích, protože vede k zaměstnávání známých.

Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

Přímé spojení organizace s určitou vzdělávací institucí je běžnou praxí při získávání nových pracovníků. Tuto metodu můžeme využít, jak při získávání manuálně zručných pracovníků u odborných učilišť, tak i mladých odborníků požadovaného vzdělání z vysokých škol. Konkrétní vzdělávací organizace zná své studenty či absolventy velice dobře a proto je organizaci doporučen pouze kandidát, jehož paleta znalostí a dovedností odpovídá jejím požadavkům. Instituce provede tzv. předvýběr vhodných uchazečů a tím může organizaci výrazně ušetřit čas a urychlit obsazení volné pracovní pozice. Tato metoda je také výhodná z hlediska nákladů pro organizace, které kladou důraz na vlastní zaškolení nových pracovníků. Podstatnou nevýhodou je nemožnost obsazovat absolventy škol a učilišť volné pracovní pozice celoročně.

Ve Spojených státech, ale i v Evropě je při získávání absolventů vysokých škol populární metodou *campus recruiting*. Vysoká škola vytvoří vhodné podmínky a zprostředkuje setkání studentů se zástupci organizací. Studentů jsou poskytnuty podrobné informace o organizaci samotné a volných pracovních pozicích a zúčastněným organizacím je tímto způsobem umožněn výběr možných budoucích zaměstnanců přímo na akademické půdě. Úspěšní kandidáti jsou poté pozváni k osobní návštěvě podniku.

Spolupráce s úřady práce

Úřady práce jsou zdrojem většinou méně kvalifikovaných kandidátů. Tato metoda je pro organizace levná, protože zprostředkování zaměstnání je poskytováno zcela zdarma. Náklady na činnost úřadů práce jsou hrazeny ze státního rozpočtu. Při přijetí uchazeče z evidence na úřadu práce, může zaměstnavatel, za určitých podmínek, získat i finanční příspěvek.

Personální společnosti zabývající se přímým vyhledáváním kandidátů

Tento způsob využívají společnosti, které potřebují obsadit specializovanou pozici. Konkrétní pracovní trh je obvykle značně omezený a opravdu schopní kandidáti se na inzerát zpravidla nepřihlásí, často z důvodu, že jsou aktuálně zaměstnaní a o nové práci neuvažují. Pomoc organizacím v tomto případě nabízí poradenská firma, která je zaměřena na přímý průzkum a hledání osob, které se svým profilem co nejvíce blíží dané pozici. Poradce se často snaží nalézt kandidáty, jejichž potenciál v aktuálních pozicích není zcela využit (Urban, 2013).

Vývěsky

Snadno realizovatelnou a levnou metodou získávání pracovníků je vyvěšení informací o volné pracovní pozici na veřejných místech. Přímo v podniku je vhodné umístit nabídku práce na místě, kudy každodenně procházejí všichni zaměstnanci. V případě, že organizace chce využít vnějšího pracovního trhu, je důležité vybrat pro zveřejnění informací místo, kde je velká pravděpodobnost výskytu potenciálních uchazečů. Touto metodou oslovíme pouze úzký okruh uchazečů, a proto není vhodná při nutnosti obsazení volné pracovní pozice odborníky v daném oboru.

Chceme-li oslovit širší veřejnost, je účelné zveřejnit informace o volných pozicích na poutačích. **Reklamní poutače** jsou umístěné na dobře viditelných místech a obsahují jen málo informací, čímž nutí potenciálního uchazeče k vyhledání dalších potřebných informací.

Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Široce využívanou metodou k získávání pracovníků je inzerce v běžných i odborných tiskovinách. Stále častěji je k inzerování využíván i rozhlas a televize. Prvotně však musíme rozhodnout, zda inzerát zveřejníme v celostátním či v místním médiu. Výhodou inzerce je velký rozsah oslovených potenciálních uchazečů a rychlost, kterou je veřejnost informována. Naproti tomu cena inzerce je považována za značnou nevýhodu této metody.

Internet

V dnešní době existuje mnoho internetových portálů, kde je možno zdarma nebo za poplatek umístit svou nabídku práce. Konkrétní nabídku práce často nalezneme i na vlastních internetových stránkách, kterými v současné době disponuje téměř každá organizace. Výhody internetu spočívají v rychlosti a nízkých nákladech. *E-recruiting*, metoda elektronického získávání zaměstnanců, umožňuje personalistů provést i související činnosti jako je posuzování uchazečů a předvýběr vhodných kandidátů. Jako výrazná nevýhoda je uváděn nedostatečný okruh uživatelů internetu, který nezahrnuje všechny kategorie pracovníků (Koubek, 2007).

Formulace nabídky práce

Zveřejnění nabídky práce je nejdůležitějším krokem k navázání komunikace mezi organizací, která hledá nové zaměstnance a potenciálními uchazeči o volnou pracovní pozici. V první řadě musíme zvážit všechny metody uvedené výše a odpovědět si na otázku, jestli je pro nás inzerování skutečně nezbytné. Je-li naše odpověď kladná, cílem inzerování, jak uvedl Armstrong (2007), by mělo být:

- upoutat pozornost potencialních uchazečů,
- sdělit informace originálním způsobem, který zaujme,
- vytvořit inzerát, který přiměje vhodného uchazeče ke kontaktování organizace.

Jednou z nejpůvodnějších mnemotechnických pomůcek používaných v praxi HR při tvorbě designu a obsahu inzerátu je AIDA. Tato metoda, jejíž název je akronym z počátečních písmen, nám poskytuje návod pro postupné, stupňovité a účinné působení propagace tím, že zdůrazňuje čtyři kroky:

- A- Attention - upoutat pozornost k informacím,
- I- Interest - vzbudit zájem o určitou pracovní pozici,
- D- Desire - vzniká touha, zájem, přání tuto pracovní pozici získat,
- A- Action - výzva k akci, k odpovědi na inzerát.

Aby byla inzerce úspěšná, musí upoutat pozornost cílové skupiny a vyvolat zájem čtenáře svým relevantním obsahem, čímž ho přinutí dočíst inzerát až do konce. Dále by měla vzbudit zájem vykonávat nabízenou pracovní pozici a měla by čtenáře vyzvat k odpovědi na inzerát (Malcolm, 2010).

Zveřejněná nabídka volné pracovní pozice musí být v souladu se Zákonem č. 435/2004 Sb., ze dne 13. května 2004, o zaměstnanosti (§ 12 odst.1 a odst.2), kde je účastníkům právních vztahů zakázáno činit nabídky zaměstnání, které:

- a) mají diskriminační charakter,
- b) nejsou v souladu s pracovněprávními nebo služebními předpisy, nebo
- c) odporují dobrým mravům.

V souladu se Zákonem o zaměstnanosti, zaměstnavatel nesmí při výběru zaměstnanců vyžadovat informace týkající se národnosti, rasového nebo etnického původu, politických postojů, členství v odborových organizacích, náboženství, filozofického přesvědčení, sexuální orientace, není-li jejich vyžadování v souladu se zvláštním právním předpisem¹, dále informace, které odporují dobrým mravům, a osobní údaje, které neslouží k plnění povinností zaměstnavatele stanovených zvláštním právním předpisem. Na žádost uchazeče o zaměstnání je zaměstnavatel povinen prokázat potřebnost požadovaného osobního údaje. Hlediska pro výběr zaměstnanců musí zaručovat rovné příležitosti všem fyzickým osobám ucházejícím se o zaměstnání.

¹ Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon).

Podle Zákona č. 198/2009 sb., ze dne 1. září 2009, o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů- antidiskriminačního zákona (§6 odst. 3), nesmí nadpis ani obsah nabídky zaměstnání diskriminovat z důvodu pohlaví a dalších skutečností v zákoně uvedených, není-li k tomu věcný důvod spočívající v povaze vykonávané práce nebo činnosti a uplatněné požadavky jsou této povaze přiměřené.

Při tvorbě relevantní nabídky zaměstnání by se nemělo zapomenout na následující body:

1. název pracovní pozice,
2. charakteristiku práce a podniku,
3. místo výkonu práce,
4. konkrétní požadavky na uchazeče o danou pracovní pozici,
5. podmínky výkonu práce,
6. požadované dokumenty od uchazečů o zaměstnání,
7. pokyny pro uchazeče.

Na hlavním nadpisu zveřejněného inzerátu je silně závislý úspěch nabídky a tudíž i celého výběrového procesu. Nejjednodušší a nejčastěji používaný nadpis je zvýrazněný název práce nebo pracovní pozice. Jako dovětek můžeme přidat informaci o platovém ohodnocení nebo zvláštní benefit, čímž upoutáme pozornost většiny čtenářů.

V dalším bodě sdělujeme uchazeči informace o rysech nabízeného zaměstnání a činnosti podniku. Vhodně vyzdvihneme specifika a zajímavosti. Je více důvěryhodné uvést logo a celý název podniku.

Místo výkonu práce uvádíme pouze v případě, když se neshoduje se sídlem podniku.

Požadavky na uchazeče vycházejí z povahy konkrétního pracovního místa, požadavků zaměstnavatele a také ze zvláštních právních předpisů. Požadavky by měly být oprávněné a úměrné a rozhodně nesmí kohokoli diskriminovat. Potencionální uchazeč musí být informován o požadavcích na vzdělání a kvalifikaci, o potřebných dovednostech, schopnostech, pracovních zkušenostech a osobních vlastnostech. Požadavky můžeme rozdělit na :

- nezbytné, které jsou nutností pro obsazení dané pracovní pozice,
- žádoucí, které jsou předpokladem k výbornému pracovnímu výkonu,
- vítané, které nejsou nutné, ale zvyšují flexibilitu zaměstnance,
- okrajové, doplňkové vlastnosti.

Dalším nezbytnou součástí inzerátu jsou podmínky výkonu práce. Zahrnují všechny sounáležitosti pracovněprávního vztahu zejména pracovní dobu a prostředí, kde bude práce vykonávána. Dále je nezbytné uchazeče seznámit s platovými možnostmi a zaměstnaneckými výhodami (Šikýř, 2012).

Mezi standardní dokument, který je po uchazečích požadován je životopis ve formě strukturované, polostrukturované nebo volné. U větších firem je obvyklé, že chtějí vyplnit také dotazník. Dotazník může být jednoduchý, který je využíván při výběru nových zaměstnanců na manuální pracovní pozice a žádá vyplnit jen holá fakta. Druhý typ je tzv. otevřený dotazník, který vyplňují většinou uchazeči o manažerské pozice a je tam prostor pro podrobnější popis daných skutečností. Dále může podnik požadovat doložení dokladů o vzdělání a praxi v oboru, písemný posudek z předchozích zaměstnání a také průvodní dopis, ve kterém uchazeč uvádí důvody svého zájmu o danou pracovní pozici (Koubek, 2011).

Závěrem uvádíme pokyny pro přihlášení uchazeče do výběrového řízení na volnou pracovní pozici. Obvykle uvádíme jméno odpovědné kontaktní osoby, přesnou kontaktní adresu a termín, do kdy a jakým způsobem je možné podat přihlášku.

Smyslem vhodně formulované a následně vhodně umístěné nabídky práce je podle Šikýře (2012, s. 79) “poskytnout potenciálním uchazečům srozumitelnou, přesnou, úplnou a pravdivou informaci o možnosti, požadavcích a podmínkách zaměstnání“.

Uveřejnění nabídky

Ve většině případů se vyplatí zveřejnit nabídku zaměstnání více způsoby. Výhodné je využít kombinace více metod pro získávání pracovníků a nespoléhat se pouze na jednu jedinou metodu nebo jedno médium.

Jestliže jsme sestavili konečné znění nabídky volné pracovní pozice a zvolili metodu či kombinaci metod získávání pracovníků pro danou organizaci, je správný čas nabídku zveřejnit.

Období, během kterého se uchazeči mohou přihlásit, musí být dostatečně dlouhé a jeho délka bezpodmínečně dodržena. Musíme se uvědomit, že každý uchazeč o volnou pozici náš rovnocenný partner a je naší povinností mu telefonicky či písemně potvrdit přijetí jeho žádosti. Všichni uchazeči mají právo být informováni o časovém harmonogramu a aktuálním stádiu procesu získávání a výběru.

2.2.3 Vybírání uchazečů

Po vypršení období, kdy se uchazeči mohli reagovat na nabídku práce, začíná další etapa obsazování volné pracovní pozice a tím je proces výběru zaměstnanců.

Předběžný výběr

Předběžného výběru by se měly zúčastnit alespoň dvě nezávislé osoby, které budou za jeho průběh zodpovědné. Cílem předvýběru je vybrat ty uchazeče, kteří nejlépe odpovídají požadavkům organizace, protože ne všichni přihlášení vyhovují základním požadavkům, které jsou na danou pozici kladeny. Zpravidla rozhodujeme na základě zaslaných dokumentů, nejčastěji životopisů (Žufan, 2012). Údaje o způsobilosti uchazeče porovnáváme s nezbytnými požadavky pro výkon zaměstnání a výsledkem naší práce je rozdělení kandidátů na volnou pracovní pozici na dvě skupiny: vhodné a nevhodní.

Nevhodným uchazečům jejich neúspěch oznámíme odmítavým dopisem a zdvořile poděkujeme za jejich zájem. Uchazeče, kteří byli označeni jako vhodné, pozveme do dalších výběrových fází.

Výsledkem předvýběrové části by měl být seznam vyhovujících kandidátů. Jejich počet je závislý na metodě výběru, kterou si organizace zvolí. Ale počet kandidátů ovlivňuje i počet přihlášených zájemců o zaměstnání a čas, který máme na výběrové řízení vyhrazený. V literatuře je uváděn doporučený počet v rozmezí 4-10ti uchazečů.

Výběr zaměstnanců

Cílem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o volné pracovní místo, bude s velkou pravděpodobností tím nejvhodnějším pro organizaci. Při výběru rozhodují nejen nezbytné a žádoucí požadavky, ale velmi často hrají velkou roli vítané a okrajové požadavky, ve který se uchazeči nejvíce liší (Šikýř, 2012).

Je vhodné věnovat pozornost přípravné fázi, ve které je potřeba:

- určit kritéria úspěšné práce na dané pracovní pozici- tzn. požadovaný pracovní výkon a pracovní chování,
- určit faktory, které budou používány k predikci úspěchu na dané pracovní pozici- např. dosažené vzdělání, praxe, lékařský posudek, atd.,
- zajistit objektivní, podrobný a hlavně věrohodný zdroj informací o uchazečích.

Při finálním výběru musíme brát v úvahu jeho odbornost i osobní vlastnosti, které jsou pro obsazovanou pozici nepostradatelné (Koubek, 2011).

2.2.4 Metody výběru zaměstnanců

Při volbě metody pro konkrétní výběrové řízení musíme vždy zohlednit její relevanci a validitu. Relevancí, v této problematice, chápeme vztah zvolené metody výběru a důležitosti obsazované pracovní pozice. Obvyklou chybou v praxi je výběr časově a finančně náročné metody pro výběrové řízení na pozici, která nemá výrazný vliv na úspěšnost a ekonomické výsledky podniku. Validitou metody rozumíme pravděpodobnost úspěšného výběru zaměstnance. Nevhodně zvolená metoda nebo chybně zvolená kritéria pro hodnocení uchazečů může zapříčinit, že uchazeč, který splňoval všechny požadavky na výbornou, nebude jako pracovník úspěšný.

Dle Žufana (2012) jsou za základní metody pro výběr zaměstnanců považovány především:

- různé formy výběrového pohovoru,
- zkoumání a následné vyhodnocení životopisu a jiných dokumentů, předložených uchazečem,
- testování uchazeče o zaměstnání,
- ukázka práce,
- assessment centre,
- kombinace uvedených metod.

Výběrový pohovor

Pohovor je v našich společenských a kulturních podmínkách nejpoužívanější výběrovou metodou. Jde o osobní setkání odpovědných zástupců podniku s potencionálními uchazeči o zaměstnání, kteří úspěšně prošli předvýběrem. Cílem výběrového pohovoru je ověřit a získat podrobnější informace o uchazečích, posoudit osobnost uchazeče a poskytnout uchazeči informace o organizaci a podmínkách práce v ní.

Zpravidla používáme tři typy pohovorů, které se liší průběhem a obsahem:

Strukturovaný výběrový pohovor

Průběh tohoto typu pohovoru, kladené otázky i jejich pořadí je předem přesně připraveno a probíhá stejným způsobem u všech uchazečů o určité pracovní místo. Strukturovaný rozhovor je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější než nestrukturovaný, protože snižuje možnost opomenutí některých skutečností, které jsou nezbytné pro posouzení uchazeče. Redukuje tedy možnost subjektivního přístupu k uchazečům, dává jim stejné možnosti a umožňuje jejich srovnatelnost. Celý průběh pohovoru musí být podrobně dokumentován a dokumenty uschovány, abychom mohli čelit

případným stížnostem a zlepšovat celý proces výběru. Nevýhodou pro tento typ pohovoru je náročnější příprava a obtížnější posouzení uchazeče.

Nestrukturovaný pohovor

Tento typ pohovoru je také označován jako volně plynoucí pohovor. Jeho průběh ani kladené otázky nejsou připraveny a cíle jsou určeny jen rámcově nebo vůbec. V jeho průběhu je snadné se dostat k osobním otázkám, které se bezprostředně nevztahují k požadavkům pracovní pozice. Není to vhodná forma pohovoru také proto, že nezaručuje srovnatelnost uchazečů, členům hodnotící komise umožňuje subjektivní hodnocení a uchazečům neposkytuje stejnou šanci se prosadit. Na druhé straně nám umožní zjistit o uchazeči některé zajímavé skutečnosti.

Polostrukturovaný pohovor

Polostrukturovaný pohovor se snaží odstranit nevýhody a spojit výhody dvou předchozích typů. Používají se dvě podoby této formy. V prvním případě je rozdělen na dvě části. Průběh první části je předem připraven a druhá část je volně plynoucí, nestrukturovaná, přičemž obě části na sebe navazují a každá má vymezený čas. V druhém případě probíhá pohovor volně, ale jsou předem stanovené cíle, které musejí být na konci pohovoru splněny. Strukturovaná i volně plynoucí složka pohovoru se mohou prolínat, ale celkový čas pohovoru je vždy přesně vymezen.

V druhé řadě je nutné rozhodnout, kdo bude podnik při pohovoru zastupovat, zda pouze jedna osoba nebo skupina posuzovatelů. Podle množství a struktury účastníků při výběrovém pohovoru rozeznáváme následující typy:

Pohovor 1+1

Pohovor je veden pouze jedním odpovědným zástupcem organizace, většinou nadřízený obsazovanému pracovnímu místu. Při této formě pohovoru je snadnější navodit atmosféru neformálnosti, kde se uchazeč cítí uvolněněji a je ochotnější prozradit na sebe některé skutečnosti a poodhalit povahové rysy. Uchazeč není tolik stresován, nemá pocit, že proti němu sedí přesila a že je u křížového výsledku. Na druhou stranu je tu velké riziko, že neformální atmosféra negativně ovlivní průběh pohovoru a probíraná témata nebudou vůbec souviset s prací a obsazovanou pracovní pozicí. Posuzovatel, který nemá dostatečné zkušenosti s vedením výběrových pohovorů, se může snadněji nechat ovlivnit svými

osobními sympatiemi. Pohovor „mezi čtyřma očima“ je vhodný pro obsazování méně kvalifikovaných pracovních pozic.

Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí)

S tímto typem pohovoru se můžeme setkat stále častěji. Výběrová komise má obvykle 3-4 členy, kteří jsou důkladně seznámeni s konkrétní pracovní pozicí, pro kterou se výběrové řízení koná. Je doporučováno, aby členy komise byli bezprostřední nadřízení obsazované pracovní pozice, personalista a popřípadě i psycholog, jde-li o pozici, kde je nutné důkladněji posuzovat osobnost a její charakterové vlastnosti. Pohovor před panelem posuzovatelů působí na uchazeče odborněji, a může u uchazeče vyvolat větší nervozitu. Posuzování uchazeče je spravedlivější, přesnější a subjektivnější než u pohovoru 1+1, ale výsledek mohou ohrozit rozepře mezi členy panelu. Proto je vhodné, aby si členové komise předem rozdělili role a připravili určitý scénář.

Postupný pohovor

Postupný pohovor je tvořen řadou pohovorů 1+1 s různými posuzovateli, kteří se poté sejdou a konzultují zjištěné skutečnosti. Pro uchazeče je tento typ výběrového pohovoru velmi časově náročný a únavný. Na druhé straně umožňuje uchazeči se postupně orientovat v otázkách a vylepšovat své odpovědi. Odlišné odpovědi a reakce na otázky mohou způsobit rozdílný pohled posuzovatelů na jediného uchazeče a ztížit tak posouzení jeho vlastností.

Skupinový pohovor

Tato varianta se obvykle používá pro posouzení chování každého uchazeče ve skupině. Naproti sobě sedí skupinka uchazečů a jeden či více posuzovatelů. Její výhodou je úspora času, ale na druhou stranu neumožňuje všestranné posouzení každého uchazeče. Skupinový pohovor může vykonávat pouze zkušený posuzovatel. Je velice náročný, proto vyžaduje předchozí zkušenosti a vyžaduje nerušenou pozornost posuzovatele (Koubek, 2007).

Ať už si zvolíme jakýkoliv typ pohovoru, pohovor s uchazečem musí být vždy důkladně připraven. Musíme vědět, zda budou použity otázky otevřené, které mu umožní volně prezentovat své myšlenky, nebo uzavřené, kde je prostor pro rozvíjení myšlenek a postojů omezen. Průběh výběrového pohovoru můžeme rozdělit na 5 částí:

- úvod,
- představení zaměstnavatele,
- představení uchazeče,
- otázky a odpovědi,

➤ závěr.

Pro úspěšný průběh pohovoru musíme zajistit odpovídající podmínky. Je třeba zajistit místnost, kde náš pohovor nebude ničím rušen a kde poskytneme uchazečům i členům komise pohodlí, které výrazně přispívá ke koncentraci obou stran.

Hodnocení životopisu

Hodnocení životopisu uchazeče o zaměstnání se používá, jak pro předběžný výběr, tak i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče. V druhém případě se tato metoda se obvykle používá v kombinaci s jinou metodou.

Testování uchazečů o zaměstnání

Testování uchazečů zahrnuje test inteligence, test osobnosti a test schopností. Uvedené testy nám dodají pouze doplňkové informace, které následně porovnáváme s výsledky hodnocení životopisu, výběrového pohovoru a dalších výběrových metod. K testování a vyhodnocení jednotlivých testů přizveme zkušeného psychologa, který nám zabezpečí správnou interpretaci výsledků (Šikýř, 2012).

Ukázka práce

Uchazečům je zadán ke zpracování určitý úkol či projekt. Výsledek vypovídá o odborných znalostech uchazeče a jeho schopnostech např. v písemném nebo mluveném projevu. Tato metoda je jednou z často diskutovaných metod, protože zákoník práce ani další pracovněprávní předpisy neznají takovýto institut. Proto zde vznikají určitá rizika spojená s tímto druhem práce na zkoušku, zejména riziko související s bezpečností a ochranou zdraví při práci. Uchazeč musí být poučen o bezpečnosti práce a ochrany zdraví a v případě potřeby vybaven ochrannými pomůckami. Další riziko souvisí s možností označení takové práce na zkoušku jako nelegální práce a s tím související hrozící sankce. Pokud se tedy zástupci podniku chtějí přesvědčit o praktických dovednostech uchazečů, je vhodné využít podnikových prostor v době, kdy neprobíhá pravidelná činnost, nebo jiné tréninkové prostory. Jako alternativa této metody je doporučováno využít pro ověření praktických dovedností uchazeče zkušební dobu (Žufan, 2012).

Assessment centre

Assessment centre je označováno zkratkou AC a tento termín je překládán jako diagnosticko-výcvikový program. Tato metoda patří mezi nejmodernější metody výběru a je založena na komplexním zkoumání a posuzování jednotlivých schopností a chování uchazečů o zaměstnání při skupinových i individuálních úkolech. Účastníci AC řeší různé modelové

situace a případové studie. Tyto úkoly jsou často doplněny o pohovory, testy nebo simulace, které prověří skutečné schopnosti a motivaci uchazečů. Uchazeči prokazují jak odbornou způsobilost pro výkon určité pracovní pozice, tak i potřebný rozvojový potenciál. AC většinou probíhá jeden až dva dny mimo sídlo podniku.

Skupina uchazečů, tvořená zpravidla osmi až deseti účastníky, je hodnocena řadou posuzovatelů. Skupina posuzovatelů se obvykle skládá z pěti až sedmi interních a externích specialistů, psychologů a vedoucích pracovníků na různých úrovních. Obsah AC musí odpovídat obsazované pracovní pozici a podniku, ve kterém je toto místo obsazováno.

Výhodou AC je komplexní a objektivní posouzení uchazečů. Nevýhodou AC jsou vyšší náklady na přípravu a realizaci. Assessment centre jsou používány také k hodnocení pracovního výkonu stávajících manažerů a k výcviku, který vede ke zlepšení manažerských dovedností.

Z metody Assessment centre vychází metoda **Development centre** (DC), která slouží k posouzení rozvojového potenciálu a odborné způsobilosti klíčových zaměstnanců v rámci personálního plánování rozvoje zaměstnanců (Šikýř, 2012).

Jako doplňkové metody mohou pro výběr vhodných uchazečů organizace použít astrologii, grafologii, výpis z rejstříku trestů, lékařskou prohlídku nebo reference od bývalého zaměstnavatele.

2.2.5 Nejčastější chyby při výběru nových zaměstnanců

Závěrem této části je nutné ještě uvést a upozornit na nejčastější chyby, které se v procesu výběru nových zaměstnanců objevují. Podle autorek Foot M. a Hook C. (2005) se mezi ně řadí:

- „haló efekt“, neboli podlehnutí prvnímu dojmu z uchazeče, který negativně či pozitivně zaujme posuzovatele. Posuzovatel následně reaguje spíše na základě představy, kterou si o uchazeči vytvořil, než na objektivní fakta;
- rychlé, unáhlené rozhodnutí, které záleží na úsudku, který si posuzovatel udělá o kandidátovi během prvních pěti minut. Posuzovatel většinou toto své rozhodnutí o vhodnosti či nevhodnosti kandidáta nezmění;
- hledání své kopie, tedy tendence posuzovatele ztotožňovat se s uchazeči, kteří s posuzovatelem sdílí několik znaků. Tyto znaky nicméně vůbec

nevyovídají o schopnostech jednotlivých uchazečů vykonávat danou pracovní pozici;

- stereotypizace, chyba vnímání, která může být označena i jako diskriminace. Stereotypizace se objevuje, je-li uchazeč předem přiřazen do již existující skupiny a automaticky mu jsou přisuzovány její vlastnosti. Jde o nejnebezpečnější chybu, protože může vést k odmítnutí vhodného uchazeče;
- vytváření předpokladů neboli vnučování svého osobního pohledu na to, jak by měla jednat v dané situaci jiná osoba;
- shromažďování nedostatečných nebo irelevantních informací. Všechny předchozí uvedené specifické chyby napomáhají ke sběru mylných informací;
- efekt kontrastu. Tento efekt znamená, že uchazeči mohou být posuzovateli hodnoceni lépe či hůře, než by si zasloužili, protože hodnocení posuzovatele je ovlivněno předcházejícím uchazečem. Posuzovatel výkony uchazečů porovnává, a proto hodnocení ovlivněno tímto efektem, může být zkreslené.

2.3 Přijímání zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců navazuje na výběr zaměstnanců a zahrnuje formální procedury, které jsou spojené s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem o zaměstnání.

Jestliže jsme se rozhodli pro přijetí, dle výsledků výběrového řízení, nejvhodnějšího uchazeče o danou pozici, musíme mu předložit písemnou nabídku. V případě, že uchazeč naši nabídku přijme, můžeme začít připravovat pracovní smlouvu.

2.3.1 Pracovní smlouva

Pracovní smlouva rozhodně není jednostranná záležitost podniku. Na její finální podobě se musí podnik domluvit s pracovníkem a v průběhu její přípravy respektovat právo pracovníka vyjednávat. Pracovní smlouva by měla být konkrétní, jasná a dostatečně podrobná. Je nutné z ní udělat nástroj k vytvoření zdravých vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Koubek, 2011).

Podle Zákoníku práce pracovní smlouva musí obsahovat (§ 34 odst. 1.):

- a) druh práce,
- b) místo výkonu práce,
- c) den nástupu do práce.

Mimo podstatné záležitosti, které jsou uvedeny výše, pracovní smlouva může obsahovat i další záležitosti, které nejsou v rozporu s právními předpisy:

- doba trvání pracovního poměru,
- funkce a jméno přímého nadřízeného,
- pracovní režim (délka denní a týdenní pracovní doby, její začátek a konec, přestávky, dovolená, doba vyplácení nemocenských dávek, atd.),
- mzda (její výše, příplatky za přesčasy, práci v noci, termín a způsob vyplácení, atd.),
- zaměstnanecké výhody,
- délku zkušební doby,
- další dohodnuté skutečnosti.

Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně a každá strana musí obdržet jedno její vyhotovení. Od pracovní smlouvy je možné odstoupit, jen pokud zaměstnanec nenastoupil do práce.

2.3.2 Povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance při vzniku pracovního poměru

Povinnosti zaměstnavatele při přijetí nového zaměstnance

Jestliže se organizace rozhodne přijmout nového zaměstnance, musí počítat s řadou administrativních povinností, které s sebou nesou i patřičné náklady. Se vznikem nového pracovního místa souvisí například náklady na uzavírání pracovní smlouvy a povinnosti vůči organizacím, ke kterým má podnik jako zaměstnavatel ohlašovací povinnost.

Zaměstnavatel musí splnit zejména tyto ohlašovací povinnosti (FinExpert.cz: Povinnosti při nástupu do zaměstnání [online], 2008):

- nahlásit nového zaměstnance u zdravotní pojišťovny ve lhůtě do 8 dnů od vzniku pracovního poměru,
- nahlásit nového zaměstnance místně příslušné správě sociálního zabezpečení ve lhůtě do 8 dnů od vzniku pracovního poměru,

- splnit registrační povinnost plátce daně u místně příslušného finančního úřadu ve lhůtě do 15 dnů od vzniku pracovního poměru,
- zaměstnavatel je povinen se přihlásit k zákonnému pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání,
- zaměstnavatel je povinen ohlásit obsazení volného pracovního místa místně příslušnému úřadu práce ve lhůtě do 10 dnů od této skutečnosti.

Další povinnosti zaměstnavatele vyplývají ze specifika pracovního poměru uzavíraného s konkrétním zaměstnancem.

Povinnosti zaměstnance

Při nástupu do nového zaměstnání musí i zaměstnanec splnit následující povinnosti (FinExpert.cz: Povinnosti při nástupu do zaměstnání [online], 2008):

- předložení zápočtového listu,
- podpis prohlášení o souhlasu se zpracováním osobních údajů pro úkony související se zaměstnáním a jejich uchování,
- poskytnout potřebné doklady, které jsou nutné ke vzniku pracovního poměru (občanský průkaz, průkaz zdravotní pojišťovny, výpis z rejstříku trestů, doklad o zdravotní způsobilosti, doklad o ukončení studia, atd.),
- dodat číslo bankovního účtu při bezhotovostní výplatě mzdy,
- podepsat tzv. „Prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků“ pro účely uplatňování slev při výpočtu zálohy na daň příjmu ze závislé činnosti, a to do 30 dnů od vzniku pracovního poměru.

2.3.3 Personální evidence

Po podpisu pracovní smlouvy následuje zařazení nového zaměstnance do personální evidence. Evidence zaměstnanců obsahuje podrobné údaje o zaměstnancích, pracovních pozicích a smlouvách, odměňování a hodnocení výkonů jednotlivých zaměstnanců. Organizace má povinnost dodržovat platné předpisy a zásady, které se týkají ochrany osobních údajů. Osobní údaje zaměstnanců by měly být přístupné pouze osobám, kterých se týkají a oprávněným osobám (Armstrong, 2007).

Rozsah potřebných údajů se může v jednotlivých organizacích lišit. Koubek (2011) doporučuje následující údaje:

- příjmení (rodné příjmení), jméno, titul,
- datum a místo narození,

- rodné číslo,
- rodinný stav a informace o závislých dětech,
- adresa trvalého bydliště, telefonní kontakt, e-mail,
- adresa přechodného bydliště, telefonní kontakt,
- národnost,
- zdravotní stav,
- údaje o kvalifikaci,
- informace o eventuálním pobírání důchodu a jeho druhu,
- datum vzniku pracovního poměru,
- místo pracoviště a pracovní zařazení v podniku.

2.4 Adaptace zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců je závěrečnou etapou procesu obsazování volných pracovních pozic. Adaptační proces zahrnuje dva aspekty: tzv. **pracovní adaptaci**, kdy se zaměstnanec seznamuje s povinnostmi a požadavky nové pracovní pozice; a tzv. **sociální adaptaci**, kdy si zvyká na novou organizaci a seznamuje se s jejím fungováním a ostatními zaměstnanci. Adaptační proces obvykle trvá déle než zkušební doba a začíná ještě před oficiálním nástupem k firmě. Její průběh a výsledky jsou pro organizaci velice důležité, protože odchod zaměstnance v krátké době po jeho nástupu souvisí se značnými náklady.

Cílem adaptace je urychlit zapojení nových zaměstnanců, co nejrychleji zajistit jejich plnou pracovní výkonnost a zabránit případné nespokojenosti, která je nejčastěji způsobena nedostatkem informací.

2.4.1 Průběh adaptace

Adaptace nových zaměstnanců začíná ve chvíli, kdy se obě strany přijímacího řízení dohodly na uzavření smlouvy. Při nástupu do nového zaměstnání by zaměstnanec měl obdržet svůj písemný individuální adaptační plán. Konkrétní podoba adaptačního plánu se může lišit v závislosti na pozici, na kterou zaměstnanec nastupuje. V adaptačním plánu je stanoveno, s jakými informacemi a dokumenty by se měl konkrétní zaměstnanec seznámit. Plán také určuje, jakých školení by se měl zúčastnit a jakými organizačními útvary by měl nový zaměstnanec projít a jakou dobu by v nich měl strávit. Dále jsou v plánu stanoveny hlavní kontrolní body adaptace. Písemný individuální adaptační plán by měl být předán novému zaměstnanci jeho nadřízeným během prvního pracovního dne.

Adaptační proces, jak uvedl Hroník (1999), obvykle zahrnuje následující fáze:

1) Seznámení pracovníka s organizací:

- s historií firmy a dosaženými úspěchy, aby nový zaměstnanec věděl, do jaké organizaci nastoupil a jak se vyvíjelo její postavení na trhu práce,
- s jejími cíly, filozofií, kulturou, aby věděl, kam firma směřuje,
- se systémem odměňování, aby věděl, co může očekávat,
- se způsobem komunikace v organizační struktuře, aby věděl, kde nalezne potřebné informace a jak informace šířit,
- s kolegy zástupci managementu, aby věděl, s kým má tu čest;

2) Seznámení pracovníka s chodem organizace:

- např. instruktáž, prohlídka nebo tzv. rotace,
- poznání všechny činnosti v daném procesu,
- poznání zaměstnanců, na jejichž práci bude závislý a zaměstnanců, kteří budou závislí na jeho činnosti;

3) Zařazení nového zaměstnance do pracovního procesu:

- seznámení nového zaměstnance s jeho pracovními povinnostmi a úkoly,
- určit způsob hodnocení jeho práce a seznámit jej s kritérii výkonu,
- představení bezprostředního nadřízeného a další nadřízené osoby,
- seznámení s pracovní dobou a pracovním režimem;

4) Plán profesionálního růstu

- začlenění nového zaměstnance do podnikového plánu vzdělávání,
- vytvoření kariérového plánu, který má především motivační náboj.

Úvodní část adaptace, která je zaměřena na předání důležitých informací o organizaci, by měla být vedena personalistou. Na podporu této části adaptačního procesu mohou sloužit videoprezentace nebo tištěné brožury.

Adaptaci v rámci organizačního útvaru a pracovní pozice by měla být vždy vedena vedoucím zaměstnancem příslušného oddělení. Průměrná délka organizační adaptace je 1-1,5 roku, záleží na osobních vlastnostech zaměstnance a délce předcházejícího pracovního poměru.

Během celého nástupního období je důležité vzbudit u zaměstnance pocit, že byl očekáván, že si organizace jeho příchodu váží a že je plně připravena jej podpořit v začátcích práce na nové pozici i při adaptaci na nové pracovní prostředí.

2.4.2 Adaptační rozhovory

Adaptační rozhovory patří k důležitým adaptačním nástrojům. Zaměřují se nejen na to, jak nový zaměstnanec zvládá požadované pracovní dovednosti, ale také na to, jak je organizace spokojena s jeho výsledky a pracovním nasazením a jakým způsobem by mu mohla při jeho zapracování pomoci. V průběhu organizační adaptace je vhodné, aby zaměstnanec zhruba po půl roce zaměstnání absolvoval rozhovor s představitelem vrcholového vedení bez přítomnosti svého přímého nadřízeného. Pro management je tato zpětná vazba od zaměstnance, který ještě není zatížen „provozní slepotou“, ale je již do organizace včleněn, velice přínosná.

Nejdůležitější zpětnovazební rozhovor zaměstnanec absolvuje na konci adaptačního období, při kterém je vyhodnocen proces adaptace, jsou stanoveny další rozvojové cíle a dohodnuty úkoly pro další pracovní období.

2.4.3 Stabilita nových zaměstnanců: význam psychologické smlouvy

Důležitým předpokladem stability nově přijatých zaměstnanců patří pochopení a dodržení tzv. *psychologické smlouvy* mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Psychologická smlouva na rozdíl od smlouvy pracovní není písemná a mnohdy není ani slovně přesně vyjádřena. V podstatě psychologická smlouva vyjadřuje kombinaci víry zaměstnance a jeho zaměstnavatele. Lze ji charakterizovat jako řadu nepsaných očekávání, čím nový zaměstnanec organizaci přispěje a jakým způsobem ho organizace za tento příspěvek odmění.

Zaměstnavatelé od nových zaměstnanců zpravidla očekávají, že přispějí svými dovednostmi a schopnostmi, pracovním nasazením, osobním úsilím, že jí budou věnovat plný pracovní čas, projeví svou oddanost a zachovají loajalitu. Zaměstnanci obvykle očekávají, že jim organizace, kromě odpovídajícího platu a zajímavých zaměstnaneckých výhod, poskytne i určitý společenský statut, možnosti dalšího vzdělávání a realizace, práci v příjemném prostředí organizace a v neposlední řadě pracovní jistotu.

Jsou-li podmínky psychologické smlouvy plněny na obou stranách, zpravidla se o ní příliš neuvažuje. Ale dospěje-li jedna či druhá strana k názoru, že plnění opačné strany není dostatečné, nastává pocit nespokojenosti a klesá důvěra v organizaci či zaměstnance.

Ztráta důvěry zaměstnance v organizaci vede k poklesu výkonnosti, ale i k úvahám o změně zaměstnání. Nejčastější formy porušení psychologické smlouvy ze strany podniku:

- rozdíl mezi skutečným a slíbeným platem,
- neposkytnutí tréninku, který byl zaměstnanci při nástupu přislíben,
- neodpovídající karierní postup,
- jiná povaha práce,
- nedodržení rozsahu domluvených rozhodovacích pravomocí,
- neplnění příslibu dalšího rozvoje.

Cítí-li se nový zaměstnanec nespokojen z důvodu, že organizace neplní předem dohodnuté skutečnosti, měl by vedoucí zaměstnanec v zájmu obou stran s ním znovu probrat a otevřeně vysvětlit podmínky psychologické smlouvy. Může se stát, že si organizace své přísliby neuvědomila a okamžitě začne sjednávat nápravu, anebo organizace své přísliby skutečně nedodrжуje. Problém však může být i v tom, že vedoucí zaměstnanec nebo organizace samotná svým přístupem reaguje na neuspokojivý přístup a pracovní chování zaměstnance (Urban, 2013).

2.5 Metody měření odchodů zaměstnanců z organizace

Míra fluktuace

Fluktuace zaměstnanců je jeden z trvalých problémů nejen pro personalisty a zvláště, opouští-li podnik dlouholetí, výkonní a loajální zaměstnanci. V literatuře je uváděna optimální hodnota fluktuace zaměstnanců v podniku v rozsahu 5-7%. To znamená, že ve sledovaném období opustí organizaci 5-7 osob na každých 100 zaměstnanců daného podniku. Do výpočtu se nezahrnují odchody zaměstnanců na MD, do starobního nebo invalidního důchodu. Je vhodné míru fluktuace daného podniku srovnat se standardy v daném oboru a regionu.

Míra fluktuace, Armstrong ji označuje jako míru odchodů, se vypočítá následujícím způsobem (Armstrong, 2007):

$$\frac{\text{počet pracovníků, kteří během určitého období odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100$$

Index stability

Index stability nám naznačuje tendenci zaměstnanců zůstat v podniku. Příslušný vzorec má následující tvar:

$$\frac{\text{počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{počet pracovníků zjištěný před rokem}} \times 100$$

2.6 Metody hodnocení přijímacího řízení

Při hodnocení efektivnosti přijímacího řízení je důležité přihlédnout k účinnosti procesu, plnění stanovaných cílů a účelnosti vložených prostředků. Ačkoli při hodnocení procesu výběrového řízení můžeme sledovat a hodnotit různé skutečnosti, je důležité se zaměřit na následující: získání požadovaného počtu nových zaměstnanců, kvalita nových zaměstnanců, potřebný čas pro obsazení nové pozice, vynaložené náklady na nového zaměstnance a spokojenost s novým zaměstnancem z hlediska jeho výkonu a začlenění do pracovní skupiny.

Hodnocení kvality a kvantity

Jedna možnost, jak ohodnotit proces výběrového řízení je, že organizace mohou porovnat realizaci a průběh výběrového řízení s ostatními podniky- např. využitím benchmarkingu, nástroje strategického managementu, který má svá přesně stanovená pravidla. Informace o pracovním výkonu, absenci, nákladech na zaučení a o pohybu zaměstnanců- fluktuaci pomáhají přizpůsobit si a vylepšit budoucí přijímací proces. Průzkumy trhu v USA dokazují, že podniky preferují přijetí absolventů předních univerzit, protože je považují za stále a výkonné zaměstnance. Zatímco absolventi ostatních škol představují zaměstnance, kteří mají tendenci k rychlému opuštění organizace (Mathis, 2008). Hlavní metoda pro zhodnocení kvality a kvantity přijímacího procesu zahrnuje dvě následující varianty:

Množství uchazečů, protože smyslem dobrého procesu získávání a výběru je přilákat vysoký počet uchazečů, aby možnost výběru byla co nejširší. Musíme zvážit, zdali je počet uchazečů dostatečný k zaplnění volných pracovních míst. Otázka tedy zní: Poskytuje, tímto způsobem prováděný, proces získávání a výběru dostatečný počet uchazečů?

V návaznosti na kvantitu je dalším klíčem *kvalita uchazečů*, která je potřebná k obsazení volných pracovních míst. Splňují uchazeči pracovní požadavky a budou výkonní i po přijetí? Budou pracovat dobře? Jaká je chybovost nových zaměstnanců? Při hodnocení

kvality uchazečů můžeme posuzovat výkonnost zaměstnance např. podle prodejního množství, odpracované doby, než zaměstnanec dosáhl povýšení a dalších kritérií, které souvisí s úspěšností dané profese.

Hodnocení délky výběrového řízení

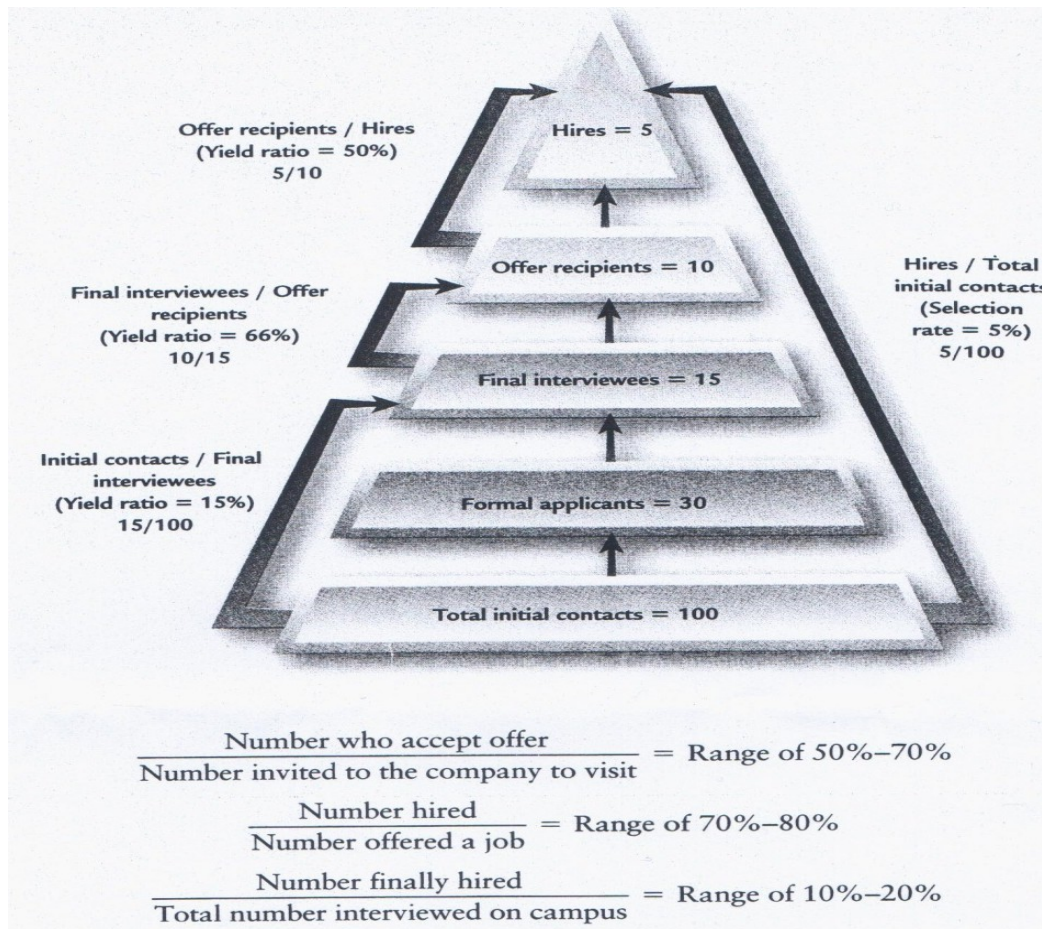
Délka času potřebného k obsazení volných pracovních míst, je časté kritérium při hodnocení průběhu výběrového řízení. Není-li volné pracovní místo zaplněno dostatečně rychle vhodným kandidátem, produktivita práce bude pravděpodobně snížena. V případě, že obsazení vhodné pozice je neúměrně dlouhé, manažeři, kteří nutně potřebují zaměstnance, nebudou s délkou výběrového řízení spokojeni. A jak bylo uvedeno, nezaplňené pozice stojí také peníze. Při kalkulaci průměrná výše času od prvního kontaktu k podepsání smlouvy, zjistíme, že některé metody jsou rychlejší a jiné pomalejší. Např. při využití agentur zabere celý proces výběrového řízení znatelně více času než vlastní inzerce na internetu. Proto je doporučováno sladit metodu získávání s časem, který máme na výběrové řízení vyhrazený.

Další metody hodnocení výběrového řízení

Všechny náklady, které souvisejí s aktivitami výběrového řízení, jsou důležité a měly by být analyzovány. Nákladová analýza výběrového řízení by měla zahrnovat především přímé náklady (inzerce, plat personalisty, cestovné, poplatky agentuře, atd.) Náklady na každé výběrové řízení by měly být předem naplánovány a schváleny. Také je vhodné porovnat náklady na získávání zaměstnance přijatého danou metodou získávání s náklady při zvolení jiné metody.

Výběrový poměr: porovnává počet uchazečů v první fázi přijímacího řízení a počet ve fázi následující. Výsledek je nástroj pro zjištění nezbytného počátečního počtu uchazečů. Je vhodné zobrazit výnosový poměr jako pyramidu, kde každé výběrové řízení začíná s širokou bází kandidátů, která se následně zužuje.

Obrázek č. 2.1- Příklad pyramidového zobrazení výběrového poměru



Zdroj: MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human Resource Management. 12th edition. s.219.* South-Western Cengage Learning, 2008. ISBN: 978-0-324-54275-2.

Míra výběru

Další užitečná kalkulace je míra výběru. Vyjadřuje procento přijatých zaměstnanců z celé skupiny uchazečů. Míra výběru je ovlivněna dobou trvání, kterou si výběrového řízení vyžaduje. Při relativně jednoduchém procesu můžeme 8 z 10 uchazečů označit za vhodné pro konkrétní pracovní pozici, ale jen 4 z nich budou dobří zaměstnanci. Při delším trvání nalezneme pouze 5 vhodných uchazečů z 10 přihlášených, ale všechny výkonné (Mathis, 2008).

Míra přijetí

Výpočtem míry přijetí identifikujeme, jak úspěšná je organizace při výkonu přijímacího řízení. Míra přijetí je definována jako procento přijatých zaměstnanců k celkovému počtu uchazečů, kterým byla daná pozice nabídnuta. Poté co organizace roztřídí

kandidáty, ty vhodné přizve k osobním přijímacím pohovorům a následně nabídne nejvhodnějším uchazečům pracovní místo, očekává, že většina kandidátů nabídku přijme. Když některý z uchazečů danou nabídku práce odmítne, personální pracovník musí hledat důvody, které uchazeče vedly k odmítnutí. Tyto důvody organizaci v budoucnu mohou napovědět, jak je konkurence schopná ve srovnání s dalšími společnostmi a také zjistí faktory, které vedou uchazeče k přijmutí nabídky konkurence.

Hodnocení výběrového řízení z etického hlediska

Zásada etičnosti získávání a výběru znamená volbu takových kritérií, které nejsou zdrojem jakékoli diskriminace včetně diskriminace pozitivní. Kandidáti by měli být předem obeznámeni o časovém harmonogramu výběrového řízení, a co bude obsahem jednotlivých kol. Také by měli být informováni, jak bude nakládáno s jejich osobními údaji a dalšími získanými informacemi, kdo k nim bude mít přístup a zda budou součástí nějakého informačního systému či databáze. Uchazeč má právo z výběrového řízení nejen odstoupit, ale také požadovat zpět všechny materiály, jejichž je autorem (Hroník, 1999). V České republice diskriminaci zakazuje již Listina základních práv a svobod, ale zákazy konkrétních forem diskriminace nalezneme především v zákoně ze dne 23. dubna 2008 č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů, tzv. antidiskriminační zákon.

2.7 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možno rozpoznat silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky organizace, analyzovat její příležitosti (Opportunities) a upozornit na možné hrozby (Threats). Díky této metodě je možné komplexně vyhodnotit fungování organizace, nalézt problémy nebo nové možnosti rozvoje společnosti. SWOT analýzu můžeme také využít k posouzení procesů probíhajících v podniku, např. přijímacího procesu.

Silné a slabé stránky představují prvky, které jsou definované vnitřními vlivy (lidským kapitálem, zkušenostmi, duševním vlastnictvím společnosti, vybavením, kapacitami, atd.). Proto jsou řazeny k vnitřním faktorům. Za silné stránky organizace považujeme takové skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak i organizaci samotné. Ke slabým stránkám řadíme ty skutečnosti, které podnik nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si konkurenční organizace vedou lépe.

Příležitosti a hrozby jsou řazeny mezi vnější faktor, ale do jisté míry jsou ovlivněny i faktory interními. Příležitosti představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na

růst, lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Hrozby představují oblast, která sebou přináší rizika. Pokud hrozby nebudou systematicky řízeny a nebude jim podnik předcházet, mohou přerůst v závažný problém. Organizace totiž může velice dobře ovlivnit, jaké na trhu budou příležitosti, a může také aktivně předcházet hrozbám (Kozel, 2011).

První částí práce, která se týká teoretického hlediska a je zpracována na základě odborné literatury a internetu, obsahuje postupy, metody a fáze získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců. Aby byl splněn cíl této bakalářské práce, je nutné si stanovit určitý postup a při vypracování následující, praktické části, jej dodržet.

První krok spočívá v seznámení se s Dětským rehabilitačním stacionářem při Městské nemocnici Ostrava, příspěvkovou organizací, s jeho historií a současnými aktivitami. V následujícím kroku je nutné získávat interní informace při rozhovoru se zaměstnancem zodpovědným za výběr, přijímání a adaptaci zaměstnanců. Po získání dostatečného množství informací bude proveden rozhovor s dvěma zaměstnanci, za účelem ověření informací, a bude vypracována SWOT analýza. Po zpracování a vyhodnocení získaných informací budou vypracovány návrhy a doporučení.

3. Charakteristika organizace

Při zpracování této kapitoly jsem vycházela z interních dokumentů a internetových stránek organizace.

3.1 Dětský rehabilitační stacionář při Městské nemocnici Ostrava, příspěvková organizace

Dětský rehabilitační stacionář při Městské nemocnici Ostrava, p. o., dále jen „Stacionář“ nebo „DRS“, který v nynější podobě funguje od 1. března 1990. DRS je detašované pracoviště Městské nemocnice Ostrava, dále jen „MNO“, jehož sídlo se nachází v Ostravě- Porubě, na ulici Ukrajinská 1534. Stacionář svou činností navazuje na rehabilitační jesle, které vznikly v roce 1968 a jako první v České republice poskytovaly výchovnou i rehabilitační péči handicapovaným dětem.

Hlavním cílem činnosti této organizace je zajištění včasné diagnostiky a následné komplexní léčby u dětí, jejichž zdravotní stav si tuto péči vyžaduje. Důraz je kladen především na děti s riziky v raném období, u kterých se předpokládá nestandardní fyziologický vývoj. Komplexní rehabilitace je poskytována především dětským pacientům s kombinovaným postižením a jejich rodinám. Jedním z typických rysů je úzká spolupráce s celou rodinou handicapovaného dítěte.

Diagnostická struktura pacientů stacionáře je široká. Může se jednat o malé kojence s prostým opožděním vývoje, o děti s porušeným vývojem na základě poškození centrálního nervového systému, děti s vrozenou vadou pohybového ústrojí, s deformitami páteře a hrudníku, se stavy po úrazu pohybového aparátu, s bolestivými stavy pohybového aparátu. Nejčastějšími pacienty DRS jsou pacienti s dětskou mozkovou obrnou. Část kapacity stacionáře využívají i dospělí pacienti, především při bolestech páteře.

Komplexní péče je poskytována formou ambulantních návštěv nebo denním pobytem. Péče je hrazena z části ze zdravotního pojištění a z části je pokryta dotacemi od Magistrátu města Ostravy.

Pro denní pobyt dětí v předškolním věku je zde vyčleněno celkem 40 míst. Během denního pobytu je dětem poskytováno kromě komplexní péče i stravování. Komplexní péči zajišťuje tým kvalifikovaných zdravotnických a pedagogických pracovníků. Ve stacionáři pracuje pediatr, rehabilitační lékař, ortoped, dětský neurolog, klinický logoped a psycholog, fyzioterapeuti, ergoterapeuti, řádně proškolený ošetrovatelský personál a speciální pedagogové. Samozřejmě je poskytování poradenských služeb v sociální oblasti.

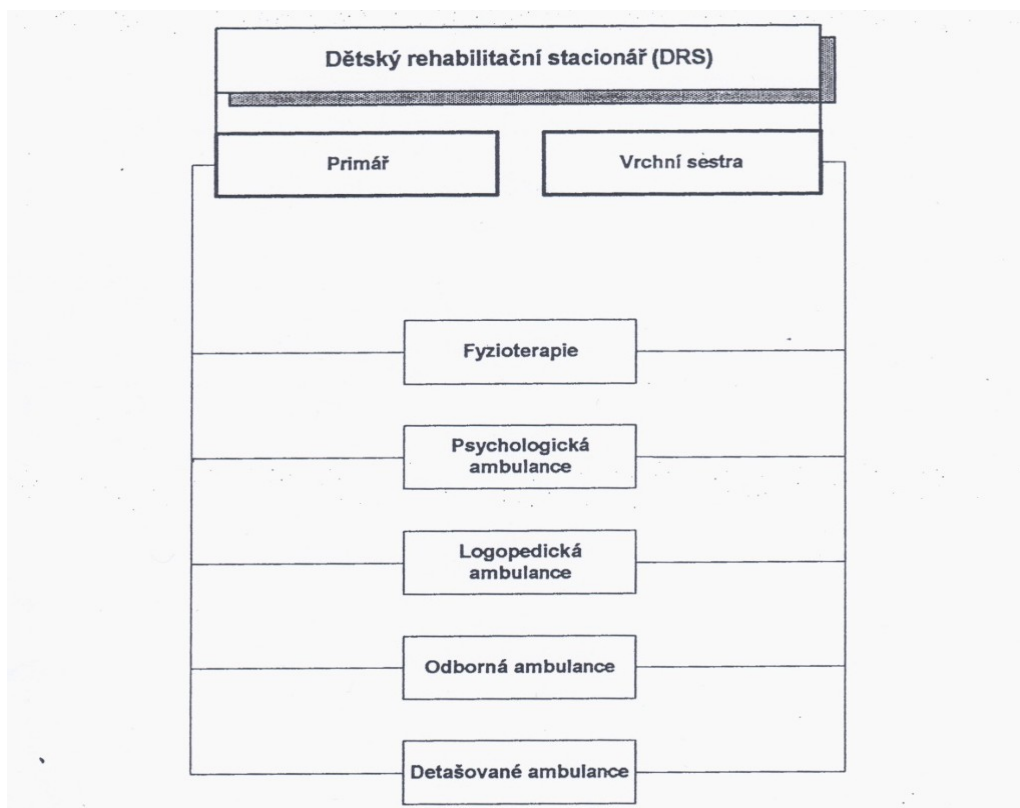
Dětský rehabilitační stacionář při městské nemocnici Ostrava je ojedinělým zařízením svého druhu na území České republiky, které funguje při nemocnici. Zpravidla jsou podobná zařízení soukromá nebo spadají pod sociální sféru s plnou úhradou všech služeb. DRS se v průběhu svého působení rozšířil na další detašovaná pracoviště, a to ZŠ Ukrajinská Ostrava- Poruba, ZŠ Kpt. Vajdy Ostrava- Zábřeh a Dětské oddělení v MNO (Dětský rehabilitační stacionář [online], 2013).

3.2 Personální obsazení v DRS

DRS má v současné době 43 zaměstnanců. Ve stacionáři působí také 4 speciální pedagogové, jejichž zaměstnavatelem je ZŠ Ukrajinská v Ostravě- Porubě, která je detašovaným pracovištěm DRS. Dále se budu zabývat pouze zaměstnanci DRS, protože právě ty si organizace sama vybírá za účelem dlouhodobé spolupráce.

Na následujícím obrázku je zobrazena jednoduchá organizační struktura. Na vrcholu organizační struktury stacionáře je primář, jehož nadřízený je náměstek ředitele pro léčebnou péči Městské nemocnice Ostrava. Primář je odpovědný za celý Stacionář z lékařského hlediska. Vrchní sestra zodpovídá za zdravotnickou péči a zastává roli personalisty v organizaci. Primář a vrchní sestra spolu úzce spolupracují.

Obrázek č. 3.1- Organizační struktura DRS



Zdroj: Organizační řád MNO

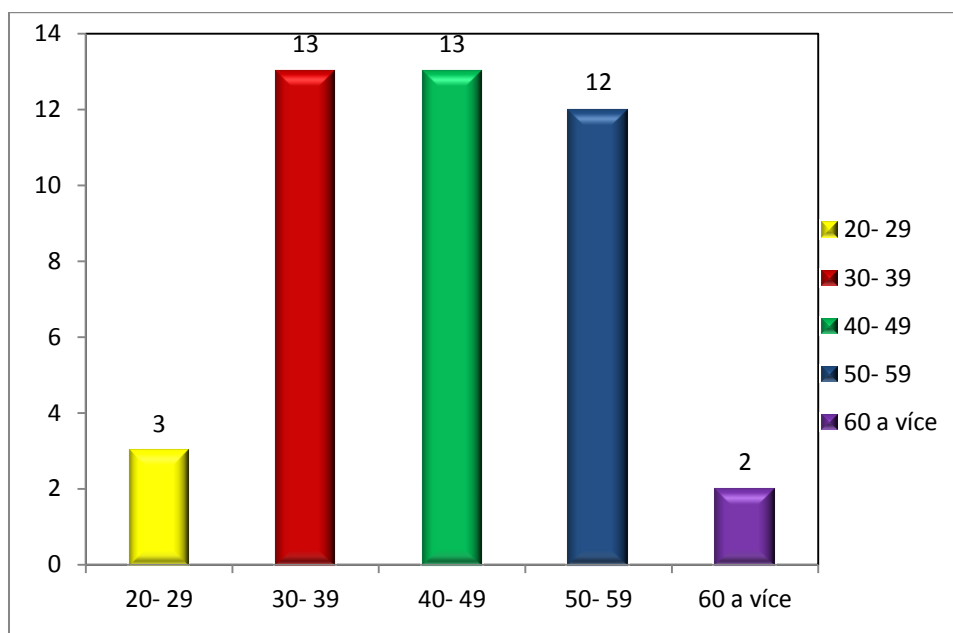
V následující tabulce č. 3.1 je kompletní seznam zdravotnického i nezdravotnického personálu pracujícího v DRS, včetně pedagogických zaměstnanců, jejichž zaměstnavatelem je ZŠ Ukrajinská v Ostravě- Porubě. Seznam pracovních funkcí je doplněn o nejvyšší dosažené vzdělání jednotlivých zaměstnanců a věk (březen 2013).

Tabulka č. 3.1- Personální obsazení v DRS MNO p. o.(3/2013)

Pracovní pozice	Vzdělání	Věk	Pracovní pozice	Vzdělání	Věk
Lékař	VŠ	57	Provoz - THP	SŠ	58
	VŠ	44		SŠ	52
Logoped	VŠ	31		SŠ	45
Psycholog	VŠ	28		SŠ	44
Ergoterapeut	VOŠ	38		SŠ	36
	VOŠ	32		SŠ	34
	VOŠ	32		SŠ	34
Fyzioterapeut	SŠ	57		SŠ	33
	SŠ	57	Provozní	VŠ	51
	VŠ	43	Všeobecné sestry	SŠ	61
	SŠ	41		SŠ	58
	SŠ	39		SŠ	58
	VŠ	39		SŠ	47
	VŠ	38		SŠ	44
	VŠ	33		VOŠ	44
	VŠ	27		SŠ	42
	VŠ	24		SŠ	40
Ošetřovatelky	SŠ	57		SŠ	39
	SŠ	55	Vrchní sestra	VŠ	53
	SŠ	47			
	SŠ	45	Učitelé	VOŠ	46
	SŠ	42		VŠ	53
Sanitář	SŠ	43		VŠ	47
Údržbář	SŠ	65		VŠ	35

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3.1- Struktura zaměstnanců podle věku (3/ 2013)



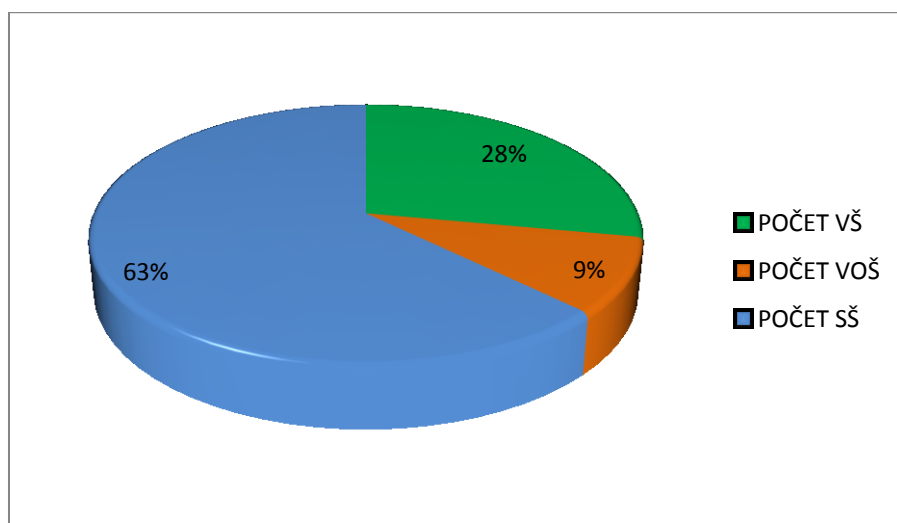
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 3.1 můžeme vyčíst, že v organizaci jsou zastoupeny všechny věkové skupiny. Procentně největší zastoupení mají věkové skupiny 30- 39 let a 40- 49 let, které společně tvoří 60% celkového počtu zaměstnanců. Následuje věková skupina 50- 59 let, která je tvořena 28% zaměstnanců DRS. Řada zaměstnanců v těchto věkových kategoriích jsou původní zaměstnanci rehabilitačních jeslí, na jejichž činnost Stacionář navazuje, kteří plynule přešli do tohoto zařízení.

Z údajů uvedených v grafu č. 3.1 můžeme vypočítat, že ve věkové skupině 20- 29 let ve Stacionáři pracují pouze tři zaměstnanci, což může být způsobeno především obtížností získat potřebnou kvalifikaci a zkušenosti, požadované v tomto specializovaném zařízení, v tomto věkovém rozpětí. Další z příčin této věkové struktury je neatraktivita pracovního prostředí plného těžce handicapovaných dětí. S touto prací je spojena psychická zátěž, kterou mladí, často bezdětní lidé, snášejí problematicky.

Z důvodu důchodového věku, kterému se tato skupina blíží, případně je už zasažena, je početné zastoupení této skupiny pouze 2 zaměstnanci. Do této věkové kategorie se řadí jediný muž v organizaci, údržbář. Údržbář má úvazek pouze 0,2 a do práce dochází pouze 1x týdně nebo podle potřeby. Druhým zaměstnancem je zdravotní sestra, která už je v důchodu a stále pracuje na plný pracovní úvazek. U zástupců této věkové skupiny je pravděpodobné, že v blízké době za ně organizace bude muset hledat náhradu.

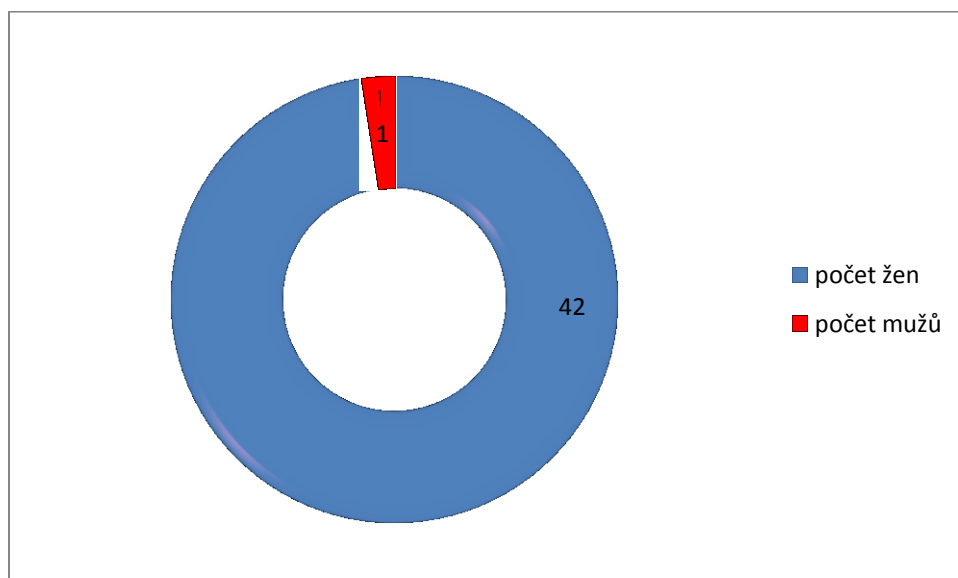
Graf 3.2- Struktura zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3.2 poukazuje na nutnost vzdělání zaměstnanců tohoto rehabilitačního zařízení. Nejvíce zaměstnanců DRS má středoškolské vzdělání. Do této skupiny se řadí především nezdravotnický personál, všeobecné sestry a ošetřovatelky. Vysokoškolské vzdělání, které má 12 zaměstnanců, je neodmyslitelné od profese lékařů a ostatních specializovaných zaměstnanců. Titulem Dis. disponují čtyři zaměstnanci, z toho tři na pozici Ergoterapeuta.

Graf č. 3.3- Struktura zaměstnanců podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto grafu můžeme vyčíst jednoznačnou převahu žen nad muži. Ve Stacionáři pracuje pouze jeden muž a zaujímá funkci údržbáře. Tento výsledek není překvapením, protože obecně ve zdravotnických zařízeních převažuje počet žen. Vedení DRS při výběru nových zaměstnanců rozhodně nepreferuje ženy, právě naopak. Práce s handicapovanými dětmi, zejména manipulace s nimi, je často velmi fyzicky náročná a proto by zdravotní sestry a ošetřovatelky na odděleních ocenily pomocnou mužskou sílu. Bohužel, trh práce v současné době nenabízí možnosti pro zlepšení této situace.

4. Analýza současného stavu procesu přijímání a adaptace zaměstnanců

Tato kapitola je zpracována na základě údajů uvedených v interních dokumentech a doplněna o informace, které mi byly při osobní rozhovoru poskytnuty vrchní sestrou. Úplný seznam otázek použitých při rozhovoru s vrchní sestrou je uveden v příloze č. 1.

4.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Celý proces výběru a přijímání zaměstnanců do DRS má na starosti vrchní sestra. Uvolní-li se ve Stacionáři pracovní místo v kategorii ošetrovatelského personálu (ošetrovatelka, všeobecná sestra, sanitář, fyzioterapeut, ergoterapeut), je v první řadě vrchní sestrou kontaktována náměstkyně ředitele pro ošetrovatelkou péči. V případě uvolnění pozice logopeda či psychologa je kontaktován primář DRS, který vzniklou situaci řeší s náměstkem ředitele pro léčebnou péči.

4.1.1 Definování požadavků

DRS nemá předem stanovený plán lidských zdrojů. Potřeba nového zaměstnance vyplývá z momentální potřeby, organizace reaguje na blížící se odchody do důchodu nebo na plánovaný nástup na mateřskou dovolenou. Také musí reagovat na nečekané události jako hrubé porušení pracovní kázně nebo podání výpovědi ze strany zaměstnance. V případě podání výpovědi ze strany zaměstnance je Stacionář chráněn zákonem stanovenou výpovědní lhůtou, jejíž trvání je dva měsíce. Tato lhůta je ve většině případů využita k zahájení procesu získávání a výběru nového zaměstnance, aby byla volná pozice včas obsazena.

V odvětví, ve kterém organizace působí, je nezbytné vyžadovat kvalifikované vzdělání a odbornou způsobilost. Charakteristika jednotlivých pracovních funkcí, včetně náplně pracovní činnosti a kvalifikačních předpokladů, je obsažena v Organizačním řádu DRS a na interním portále organizace.

Popis a specifikace pracovních pozic je sestavován ve spolupráci s přímým nadřízeným:

Ošetrovatel

Charakteristika pracovní funkce:

- jednoduché ošetrovatelské výkony a komplexní hygienická péče o pacienty, zajišťování výchovné části denního programu v zařízení pro děti a mládež;

- pomoc při provádění léčebných a ošetrovatelských úkonů. Ošetrovatelská péče o nepohyblivé, inkontinentní pacienty.

Požadavky pracovní funkce:

- ukončené střední vzdělání,
- ošetrovatelský kurz,
- Praxe v oboru: 1 rok,
- hygienické minimum.

Všeobecná sestra bez odborného dohledu

Charakteristika pracovní funkce:

- poskytování komplexní základní nebo specializované ošetrovatelské péče bez odborného dohledu,
- vypracování ošetrovatelského plánu,
- pozorování, hodnocení, zaznamenávání stavu pacienta, orientační hodnocení fyziologických funkcí,
- podíl na poskytování preventivní, diagnostické, léčebné, rehabilitační, neodkladné a dispenzární péče,
- zajišťuje výchovný program pro pacienty následné péče, pacienty sociální hospitalizace a pro děti na dětských odděleních,
- zajišťuje bezpečnost pacientů, provádí edukace, řeší sociální problematiku pacientů.

Požadavky pracovní funkce:

- Střední zdravotnická škola, Vyšší odborná škola nebo Vysoká škola,
- obor: všeobecná sestra,
- Kurz psychologie a pedagogiky.
- Praxe v oboru: 3 roky.

Sanitář pro léčebnou rehabilitaci

Charakteristika pracovní funkce:

- provádění nejsložitějších pomocných a obslužných činností v oborech stanovených zvláštním předpisem,
- podílení se na poskytování specializované ošetrovatelské péče, polohování, fixace pacienta, příprava a podávání léčebných zábalů,

- pomoc při ergoterapii.

Požadavky pracovní funkce

- ukončené střední vzdělání,
- kurz sanitář,
- praxe v oboru: 1 rok,
- hygienické minimum.

Fyzioterapeut bez odborného dohledu

Charakteristika pracovní funkce:

- provádění komplexních fyzioterapeutických postupů a komplexního kineziologického vyšetření bez odborného dohledu včetně diagnostiky funkčních poruch pohybového systému, diagnostiky bolestivých a spouštěových bodů,
- algeziologického vyšetření,
- analýzy běžných denních aktivit u pacientů nebo klientů sociálních služeb,
- vypracovávání krátkodobých dlouhodobých fyzioterapeutických plánů,
- provádění elektrodiagnostiky, její interpretace a aplikace složitější funkční terapie,
- provádění funkčního vyšetření a ergonomického poradenství,
- provádění komplexní fyzioterapie pod odborným dohledem u pacientů s reálným rizikem selhání životních funkcí,
- seznamování pacientů s možnostmi sociální péče a podílení se na sociální rehabilitaci.

Požadavky pracovní funkce:

- středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou, vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání,
- specializovaná způsobilost v oboru,
- praxe v oboru: 1 rok,
- kurz: KPR,
- znalost hygienických norem a vyhlášek ve zdravotnictví,
- akreditované a certifikované kurzy fyzioterapie,
- anglický jazyk: úroveň A2,
- základní úroveň v užívání programů Excel a Word.

Ergoterapeut bez odborného dohledu

Charakteristika pracovní funkce:

- provádění ergoterapeutických úkonů bez odborného dohledu,
- hodnocení v oblasti pracovních a zájmových aktivit pacienta nebo klienta sociálních služeb včetně základních kineziologických a biomechanických rozborů,
- provádění ergoterapeutického vyšetření bez odborného dohledu zaměřeného na analýzu aktivit pacienta nebo klienta sociálních služeb,
- hodnocení senzomotoriky, mobility a lokomoce,
- orientační vyšetření kognitivních funkcí ve vztahu k analýze běžných denních činností,
- provádění nácviku v oblasti pracovních činností v kontextu fyzického a sociálního prostředí.

Požadavky pracovní funkce:

- středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou, vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání,
- specializovaná způsobilost v oboru,
- praxe v oboru: 1 rok,
- kurz: KPR,
- znalost hygienických norem a vyhlášek ve zdravotnictví,
- akreditované a certifikované kurzy ergoterapie,
- anglický jazyk: úroveň A2,
- základní úroveň v užívání programů Excel a Word.

Pro všechny uvedené pracovní pozice jsou požadovány následující osobnostní vlastnosti:

- svědomitost,
- komunikační a organizační schopnosti,
- odpovědnost,
- spolehlivost,
- samostatnost.
- rozhodnost.

Dle názoru vrchní sestry jsou požadavky na jednotlivé pozice adekvátní a nic by neměnila. Kvalifikace je daná konkrétní pracovní pozicí, ale s praxí je to složitější. Nejraději by přivítala uchazeče alespoň s dvouletou praxí v podobném zařízení nebo s handicapovanými dětmi, ale to je, podle slov vrchní sestry, téměř nemožné.

4.1.2 Přilákání uchazečů

Zdroje pracovních sil

Při získávání nových zaměstnanců se organizace zaměřuje na vnější i vnitřní zdroje pracovních sil v následujících postupných krocích.

Po vyhodnocení situace s nadřízeným je dalším krokem oslovení personálního oddělení Městské nemocnice Ostrava, zda není nějaký interní zaměstnanec vhodným kandidátem na danou pozici. Organizace si je vědoma výhod, které vnitřní pracovní zdroje přinášejí, zejména výhody předchozí pracovní zkušenosti s konkrétním zaměstnancem.

V opačném případě je vydáno veřejné oznámení o výběrovém řízení na danou pracovní pozici a pozornost je zaměřena na vnější zdroje pracovního trhu, které mohou disponovat širší škálou schopností a vědomostí a mohou být pro podnik přínosné a obohatit jej novými poznatky z externího prostředí.

Metody získávání zaměstnanců

Oznámení o výběrovém řízení je vydáno formou inzerce v odborných časopisech, na internetových stránkách MNO, na elektronických pracovních portálech a na úřadech práce. Inzerce je také zveřejněna na interním informačním systému, pro případ, že by se stávající zaměstnanci chtěli do výběrového řízení sami přihlásit nebo by chtěli doporučit vhodného kandidáta.

Formulace nabídky práce

Podle výše uvedených charakteristik jednotlivých pracovních funkcí, včetně náplně pracovní činnosti, kvalifikačních předpokladů a osobnostních charakteristik, vrchní sestra sestaví text inzerce, který obsahuje:

- název nabízené pracovní pozice,
- název a adresu organizace,
- konkrétní požadavky na uchazeče o danou pracovní pozici,
- zaměstnanecké výhody,
- požadované dokumenty od uchazeče o zaměstnání (zpravidla Dotazník uchazeče o zaměstnání a strukturovaný životopis),

- datum možného nástupu,
- pokyny pro uchazeče o volné pracovní místo,
- kontakt na zodpovědnou osobu.

Uveřejnění nabídky

Oznámení o výběrovém řízení je zveřejněno co nejdříve po schválení požadavků na danou pracovní pozici a textu inzerce. Konkrétní nabídka práce je zveřejněna ve všech výše uvedených mediích a institucích po stejnou dobu, cca tři týdnů.

4.1.3 Vybírání uchazečů

Na pozici fyzioterapeuta, ergoterapeuta, ani zdravotní sestru se výběrové řízení v posledních třech letech z důvodu velmi nízkého počtu uchazečů nekonalo. Byli rádi, že se našel alespoň někdo vhodný a naštěstí to byli vždy kvalitní lidé.

Doručené přihlášky s životopisy uchazečů o volnou pracovní pozici jsou uchovávány v tištěné i elektronické podobě pro první částí výběru, tzv. předvýběr.

Při rozhovoru vrchní sestra přiznává, že nemalý počet přihlášek je doručen až po oficiální uzávěrce. Z tohoto důvodu je uzávěrka, v zájmu širší možnosti výběru nejvhodnějšího kandidáta, posunuta neoficiálně o pár dní a není započata ihned po skončení platnosti inzerce.

Předběžný výběr

Předvýběr spočívá v selekci kandidátů podle zaslaných životopisů, kde je brán zřetel především na odbornost a zkušenosti s problematikou handicapovaných. Následně jsou vhodné kandidáti z předvýběru pozváni do další části výběrového řízení k osobnímu pohovoru. Uchazečům, kteří jsou označeni za nevhodné, ať už z důvodu nedostatečné kvalifikace či předchozích zkušeností, je odeslán email s odmítavým dopisem a poděkováním za jejich zájem.

Výběr zaměstnanců: metoda výběrového pohovoru

Cílem druhého kola výběrového řízení je rozpoznat, kteří z uchazečů o volnou pracovní pozici budou s velkou pravděpodobností těmi nejvhodnějšími zaměstnanci pro organizaci. Organizace si za nejvhodnější metodu výběru nových zaměstnanců zvolila výběrový pohovor, konkrétně polostrukturovaný pohovor před panelem posuzovatelů.

Osobní pohovory probíhají v DRS, v prostorách ordinace primáře nebo psychologa, které jsou uzpůsobeny pro setkání více lidí a nacházejí se mimo hlavní pracovní koridor. Přijímacích pohovorů se jako členové posuzovací komise účastní vrchní sestra, primář DRS a

zaměstnanec, jež odchází a bude nahrazen nebo zaměstnanec, který inzerovanou pozici vykonává. Čas pohovoru je vymezen pro každého kandidáta stejný a to jedna hodina.

Na úvod každého pohovoru jsou uchazeči představeni členové komise a uchazeč je požádán o předložení dokumentů dosvědčujících jeho odpornou způsobilost. Pro každého kandidáta má posuzovací komise připravené otázky vztahující se ke skutečnostem uvedeným v zaslaném životopise. Nejčastěji otázky směřují na dosažené vzdělání, aktivity během studia, předchozí praxe, vztah k potencionálnímu zaměstnavateli, motivaci uchazeče a problematiku handicapovaných dětí.

Po pohovoru se členy výběrové komise následuje prohlídka rehabilitačního zařízení. Během prohlídky je kandidát za doprovodu vrchní sestry blíže seznámen se svým potencionálním pracovním prostředím. Účelem prohlídky je předejít pozdějším komplikacím, které by nastaly, kdyby zaměstnanec později zjistil, že práce s handicapovanými dětmi není pro něj. Po prohlídce zařízení je kandidát požádán výběrovou komisí o zhodnocení prvních dojmů, které posuzovatelé sumarizují do celkového hodnocení. Na závěr výběrová komise poděkuje uchazeči za jeho účast na pohovoru a oznámí mu lhůtu, ve které může očekávat vyrozumění o výsledku výběrového řízení. Délka této lhůty záleží na počtu kandidátů, pozvaných k osobnímu pohovoru, ale většinou není delší než 5 pracovních dní.

Po ukončení jednotlivých pohovorů komise uchazeče hodnotí a diskutuje o jeho vhodnosti pro danou pracovní pozici. Pro posuzování jednotlivých účastníků výběrového řízení není stanoven žádný konkrétní bodový systém či stupnice. Každý člen komise obdrží životopis uchazeče a informace o připravených otázkách a dále je na každém porotci, jakým způsobem si bude dělat v průběhu pohovoru poznámky. Tuto volnost při zpracovávání podkladů pro hodnocení uchazečů, vrchní sestra vysvětluje tím, že pro ně není důležité, jakým způsobem člen komise ohodnotí zkušenosti nebo projev uchazeče. Důležité je, aby porotce při následných diskuzích uměl své poznámky interpretovat ostatním členům komise a důvody pro vhodnost či nevhodnost kandidáta jasně obhájit.

Po skončení celého bloku pohovorů jsou komisí vybráni nejvhodnější kandidáti, většinou dva až tři, kteří jsou pozváni k finálnímu pohovoru. Neúspěšní uchazeči jsou opět kontaktováni o neúspěchu pomocí emailové pošty.

Při finálních pohovorech se blíže diskutuje o mzdě, pracovním úvazku a režimu práce. Po ukončení všech pohovorů, výběrová komise opět diskutuje o vhodnosti každého kandidáta. Výsledek výběrového řízení je opět sdělen všem účastníkům. Nejvhodnější uchazeč je následně přizván k další osobní schůzce.

Komunikace s uchazeči o volnou pracovní pozici je prováděna pomocí elektronické pošty. Tento způsob komunikace je výhodný z hlediska nízkých nákladů a veškerá komunikace s uchazeči je archivována.

4.2 Přijímání zaměstnanců

Souhlasí-li uchazeč s ucelenou nabídkou práce, je v první řadě nutné vyřídit všechny administrativní záležitosti.

4.2.1 Povinnosti zaměstnavatele

Personální oddělení MNO má při nástupu nového zaměstnance následující povinnosti:

- nahlásit nového zaměstnance zdravotní pojišťovně, v 8mi denní lhůtě od vzniku pracovního poměru,
- přihlásit zaměstnance k místně příslušné správě sociálního zabezpečení, taktéž ve lhůtě do 8 dnů od vzniku pracovního poměru,
- splnit registrační povinnost plátce daně u místně příslušného finančního úřadu ve lhůtě do 15 dnů od vzniku pracovního poměru,
- zaměstnavatel je povinen se přihlásit k zákonnému pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání,
- zaměstnavatel je povinen ohlásit obsazení volného pracovního místa místně příslušnému úřadu práce ve lhůtě do 10 dnů od této skutečnosti,
- nevyhnutelnou povinností je zařídit školení: Bezpečnost a ochrany zdraví při práci, Požární ochrana, Kardiopulmonální resuscitace a školení Hygiena rukou.

Dále zaměstnavatel musí novému zaměstnanci zajistit pracovní oděv a klíče od hlavního vchodu a spojovací chodby DRS.

4.2.2 Povinnosti nového zaměstnance

- Budoucímu zaměstnanci je předána k vyplnění oficiální Žádost o přijetí do pracovního poměru, kde je uvedena konkrétní pozice, pracovní úvazek a datum nástupu. S touto žádostí, podepsanou vedením DRS, musí zajít na vedení MNO, kde tuto žádost musí schválit ředitel nemocnice nebo náměstek pro ošetřovatelkou péči;

- Dále následuje návštěva závodního lékaře, kterému předkládá výpis ze své zdravotní karty, vedené praktickým lékařem. Pokud je přijímaný zaměstnanec žena, musí předložit i výpis zdravotní karty z gynekologie. Závodní lékař na základě předložené lékařské dokumentace potvrdí či zamítne jeho způsobilost k výkonu dané pracovní pozice;
- Potvrzení o pracovní způsobilosti musí nový zaměstnanec doručit na Personální oddělení MNO;
- Na Personálním oddělení MNO doloží a vyplní všechny potřebné dokumenty:
 - originál dokladu nebo osvědčení o nejvyšším ukončeném vzdělání,
 - občanský průkaz,
 - zápočtový list z předchozího zaměstnání,
 - výpis z rejstříku trestů (ne starší 3 měsíců),
 - průkaz zdravotní pojišťovny,
 - číslo bankovního účtu,
 - Osobní dotazník (příloha č. 2),
 - Prohlášení o souhlasu se zpracováním osobních údajů,
 - případně také potvrzení o registraci, které potvrzuje, že pracovník může pracovat bez odborného dohledu.;
- Na Personálním oddělení MNO podepíše nový zaměstnanec pracovní smlouvu;
- Před nástupem na pracoviště, musí mít nový zaměstnanec splněny následující školení:
 - BOZP- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
 - PO- školení požární ochrany,
 - KPR- Kardiopulmonální resuscitace a
 - Hygiena rukou.

Uvedené přednástupní školení jsou pořádána každý týden MNO. Podle směrnice je každý zaměstnanec DRS povinen tyto školení každoročně znovu absolvovat.

4.2.3 Pracovní smlouva

Podmínky pracovní smlouvy jsou sjednávány před podpisem smlouvy při schůzce s vrchní sestrou v DRS. V pracovní smlouvě jsou uvedené všechny, dle zákona, nezbytné informace včetně doby trvání pracovního poměru. Nový zaměstnanec se dostaví osobně k podpisu pracovní smlouvy na Personální oddělení DRS. Smlouva je vyhotovena ve dvou kopiích- jedna pro zaměstnavatele a druhou si ponechává zaměstnanec.

4.2.4 Personální evidence

Po podpisu pracovní smlouvy následuje zařazení nového zaměstnance do personální evidence. Všechny osobní a kvalifikační doklady, lékařské potvrzení, pracovní smlouva, atd. jsou součástí osobní složky. Veškeré osobní údaje zpracovává a archivuje Personální oddělení MNO.

Vrchní sestra má ve své pracovně také osobní složku jednotlivých zaměstnanců, které obsahuje kopii osobního dotazníku, Plán adaptačního procesu absolventa nelékařského zdravotnického pracovníka, hodnocení pracovníka, záznamy o účasti zaměstnance na vzdělávacích akcích a povinných školeních.

4.3 Adaptace zaměstnanců

Adaptace nového zaměstnance představuje proces, který následuje bezprostředně po jeho přijetí. Spočívá v řízeném přizpůsobování se novým podmínkám. Proces adaptace nového zaměstnance DRS se řídí podle směrnice č. 11/ 2010 MNO a probíhá různým způsobem podle konkrétní pracovní pozice. Průběh adaptace řídí přímý nadřízený zaměstnance a organizace je plánována vrchní sestrou. Pro období adaptace je sestaven formulář „ Plán adaptačního procesu absolventa nelékařského zdravotnického pracovníka“ (příloha č. 3), ve kterém je celý průběh procesu dokumentován.

První den nový zaměstnanec stráví s vrchní sestrou. Je proveden po celém zařízení, seznámen s organizační strukturou stacionáře a představen všem zaměstnancům DRS. Při prohlídce je upozorněn na hlavní uzávěr plynu a vody, hlavní vypínač elektrické elektřiny a únikové východy. Dále se seznámen s rozmístěním hasicích přístrojů a lékárníček v budově. Je také seznámen s obsluhou osobního výtahu a postupu při jeho poruše, kdy je nutné z něj vyprostit pasažéry.

Pro nového zaměstnance je připraven jeho pracovní stůl a je mu přiřazen tzv. „patron“, zkušený zaměstnanec, který mu bude nápomocen při prvních měsících v novém pracovním prostředí. V podnikové prádelně dostane pracovní oděv a obuv a od vrchní sestry klíče od hlavního vchodu a spojovacích dveří. K prostudování je novému zaměstnanci poskytnut Organizační řád DRS, Pracovní řád DRS, Provozní řád DRS, kolektivní smlouva, harmonogram práce a popis pracovní funkce. Dále obdrží přihlašovací údaje k internímu informačnímu systému, který mu umožní přístup ke všem interním dokumentům a směrnicím.

Druhý den je zaměstnanec seznámen s Plánem adaptačního procesu absolventa nelékařského zdravotnického pracovníka, s individuálním adaptačním plánem. Jeho délka se pohybuje v rozmezí 3. - 6. měsíců, záleží na pracovní pozici a předchozí praxi. Vrchní sestra

se zaměstnancem detailně probere celý proces adaptace a stanoví teoretická témata, jejichž počet závisí na pracovní pozici. Tato témata jsou v jednotlivých časových úsecích postupně probírána.

Odborná témata pro nástupní praxi rehabilitačního pracovníka:

- prenatální, natální a postnatální vývoj dítěte,
- psychomotorický vývoj dítěte,
- DMO- dětská mozková obrna,
- jiné nejčastější vrozené a získané vady u dětí,
- nejčastější cvičební metodiky v dětské rehabilitaci- Vojtova metoda, Bobathova a Kabatova technika.

Odborná témata pro nástupní praxi sester:

- prenatální, natální a postnatální vývoj dítěte,
- psychomotorický vývoj dítěte,
- DMO,
- nácvik denních činností u postižených dětí,
- psychologicko- výchovná rehabilitace dětí s DMO.

Zaměstnanec obdrží i seznam doporučené literatury, která je mu k dispozici v podnikové knihovně.

V prvním týdnu absolvuje nový zaměstnanec vstupní test, ve kterém jsou ověřeny jeho všeobecné zdravotnické znalosti. Následně podle plánu zapracování probíhají ke každému tématu konzultace, kde si přímý nadřízený nového zaměstnance ověřuje znalosti daného okruhu. Po dokončení všech naplánovaných konzultací musí zaměstnanec složit praktickou zkoušku, při které je, kromě přímého nadřízeného, přítomen i primář DRS. Praktická zkouška se netýká psychologa a logopeda, jejichž adaptační plán je rozdílný. Tito specialisté konzultují po celou dobu adaptačního období svou práci se zkušenějším kolegou-garantem registrovaným zdravotní pojišťovnou.

Na závěr adaptačního období musí zaměstnanec úspěšně absolvovat test odborných znalostí, který je zaměřen na problematiku handicapovaných dětí. Celý proces adaptace, výsledky testů a hodnocení konzultací jsou zaznamenávány.

Přímý nadřízený po ukončení adaptačního období zpracuje celkové hodnocení pracovníka do předem připraveného archu (příloha č. 4).

Kritéria pro vyhodnocení adaptačního procesu:

- předpoklady pro výkon práce- znalosti, dovednosti;
- ochota přijímat úkoly, úsilí při výkonu práce, dodržování pravidel, využívání pracovní doby;
- sociální chování- ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztah ke spolupracovníkům, začlenění do kolektivu;
- vlastnosti- samostatnost, spolehlivost, vytrvalost, nápaditost, flexibilita, odolnost vůči stresu.

V hodnocení také doporučí plán na další vzdělávání, který je společně s hodnocením a podrobnou dokumentací o průběhu adaptace předložen náměstkyni ředitele pro ošetřovatelkou péči. Ve většině případů po úspěšném ukončení adaptačního procesu zaměstnanec postoupí do vyšší platové třídy a je mu přiznáno osobní ohodnocení.

4.4 Průběh procesu výběru, přijímání a adaptace očima zaměstnanců DRS

Pro ověření průběhu procesů výběru, přijímání a následné adaptace na nové pracovní prostředí a zjištění názorů na tyto procesy jsem zvolila formu rozhovoru s dvěma zaměstnankyněmi, které pracují na pozicích ergoterapeut, dále jen „E“, a fyzioterapeut, dále jen „F“. Dotazované zaměstnankyně nastoupily na pracovní pozici v DRS v posledních šesti měsících.

1. Jakým způsobem jste se přihlásila do výběrového řízení na pracovní pozici v DRS?

E: U mě to bylo trošku jinak. Od své bývalé spolužačky, která je teď mou kolegyní, jsme se dozvěděla, že ve Stacionáři budou hledat ergoterapeuta. Byla jsem toho času na mateřské dovolené, která se už chýlila ke konci a začala jsem se poohlížet po vhodné pracovní pozici. Zaslala jsem svůj životopis a díky doporučení své kolegyně, dobrých referencí a také předchozí praxe v podobném zařízení jsem byla pozvána k osobnímu pohovoru.

F: Nereagovala jsem na žádný inzerát nebo zveřejněné výběrové řízení. Přes známou, která v DRS pracuje, jsem dostala kontakt na vrchní sestru. V té době zrovna odcházely dvě rehabilitační pracovnice na mateřskou dovolenou a tak si mě vrchní sestra po mém telefonátu pozvala na pohovor.

2. Přijali Vás na základě osobního pohovoru?

E: Ano, účastnila jsem osobního pohovoru.

F: Ano, účastnila jsem osobního pohovoru.

3. Jak pohovor probíhal, kdo se jej účastnil?

E: Pohovor probíhal ve Stacionáři a vedla ho semnou pouze má nynější přímá nadřízená, vedoucí rehabilitace. Ptala se mě na předchozí pracovní zkušenosti a mou konkrétní pracovní náplň. Z jakého důvodu jsem tam skončila, což u mě byl odchod na mateřskou dovolenou. Ptala se na mé vzdělání, a zda jsem absolvovala nějaké speciální vzdělávací kurzy. Po tomto pohovoru mě doporučila jako vhodného kandidáta vrchní sestře, která mé přijetí schválila.

F: Na pohovor jsem přišla do Stacionáře a měla jsem pohovor pouze s vrchní sestrou. Vrchní sestra byla velmi milá, měla takový lidský a vstřícný přístup a pohovor probíhal úplně uvolněně. Ptala se mě, zda jsem po škole, jak dlouhou mám praxi, proč zrovna toto zařízení a proč mě láká práce s dětmi. Také jsme se bavily o mých plánech do budoucna, zda chci ještě pokračovat na navazující magisterské studium. Nabídla mi pozici fyzioterapeuta na plný úvazek, poloviční úvazek pro tuto pozici nepřipadal v úvahu. Popsala mi pracovní náplň této pozice a pracovní harmonogram dne, jaká je pracovní doba a ukázala mi, jak by vypadala pracovní smlouva. Poté jsem prošla zařízení se svou nynější kolegyní z ergoterapie, která mi při prohlídce detailně vysvětlila, jak to tady chodí.

4. Jak na Vás působilo toto zařízení po první prohlídce?

E: Stacionář jsem znala už dříve, protože jsem zde chodila s dcerou na rehabilitaci. První prohlídka ve mně nezanechala žádné výrazné pocity, s postiženými dětmi jsem pracovala již dříve. Já si říkám, že ony jsou vlastně šťastné a my jim jen pomáháme ten život usnadnit. Mně osobně je spíše líto těch rodičů, kteří to nemají vůbec lehké.

F: Byla jsem spíše překvapená. Stacionář jsem předtím vůbec neznala, jen jsem věděla, že je to dětské zařízení. Při prohlídce u pohovoru jsme prošly pouze druhé patro, kde je rehabilitace. Takže jsem neviděla přímo oddělení plně postižených dětí. S těmi jsem se setkala až po mém nástupu, když jsem trávila své první dny na odděleních, ale nedělalo mi to problém. Předem jsem věděla, s jakými diagnózami budu pracovat a spíše jsem byla ráda, že vidím něco nového, že se můžu někam posunout.

5. S jakým přístupem jste se setkala při vyřizování všech administrativních záležitostí, které jsou před nástupem do zaměstnání potřeba?

E: Všechno proběhlo v pořádku. Musela jsem navštívit podnikového lékaře, který mi potvrdil pracovní způsobilost a předložit potřebné dokumenty na Personální oddělení MNO.

F: S vrchní sestrou to bylo super, protože mi řekla všechno potřebné- kdy, kde, co, jak a s kým musím vyřídit. A na personálním oddělení také všechno proběhlo bez problémů a rychle.

6. Byly Vám po přijetí do zaměstnání oznámeny všechny potřebné informace o vaší náplň práce v dostatečném množství?

E: Ano, nečekalo mě tady žádné výrazné překvapení. Věděla jsem, do čeho jdu, možná jsem byla na začátku trochu zaskočená, ale to bylo zapříčiněno nástupem do pracovního shonu po šestileté mateřské dovolené.

F: Jo, já myslím, že jo. I s administrativou, která s touto prací souvisí, jsem byla seznámena již před nástupem.

7. Jak probíhal Váš první den na novém pracovišti, kdo ho s Vámi trávil, a byla jste představena kolegům?

E: První den jsem trávila napůl s vrchní sestrou a s vedoucí rehabilitace. Na pravidelné ranní poradě jsem byla představena celému oddělení rehabilitace. Pak mě vrchní sestra provedla celý zařízením a představila mě jednotlivým oddělením. Ukázala mi všechny hasicí přístroje, vypínače a uzávěry. A pak mi bylo vedoucím rehabilitace ukázáno mé pracoviště a představen pracovní režim.

F: Tak první den jsem nejdříve strávila s vrchní sestrou, která mi ukázala všechny nutné věci ohledně bezpečnosti. Pak jsem s vedoucí rehabilitace ještě jednou prošla celý Stacionář. Ukázala mi, která tělocvična bude moje a kde si můžu odložit věci. Prošly jsme spolu nástěnky, na kterých je popsán a zobrazen harmonogram práce, abych věděla, co které papírky znamenají. Představila mi mého patrona, který se mi bude v adaptační době nejvíce věnovat a pak mě postupně představila všem zaměstnancům, na rehabilitaci i na odděleních. A pak jsem na jednom oddělení zůstala a pozorovala každodenní provoz na oddělení.

8. Jak probíhaly Vaše tři adaptační měsíce?

E: První dva týdny jsem neměla pacienty sama, spíše jsem pozorovala při práci své kolegyně. Pak už jsme si brávaly pacienty do dvojic a i já jsem se zapojila do praxe. Musela

jsem se naučit, jak se vypisují karty pacientů a jak a které kódy se vykazují pro pojišťovny. Během těchto prvních měsíců jsem musela splnit ústní zkoušky z určitých teoretických témat a adaptační období zakončím praktickou zkouškou, na které předvedu rehabilitaci konkrétního dětského pacienta. Ty ústní zkoušky jsem si rozdělila po dvou týdnech, aby mi pak zbyl čas na přípravu té praktické. Ústní zkoušky už mám úspěšně za sebou a příští týden mě čeká ta praktická (pozn. rozhovor byl proveden dne 3. dubna 2013).

F: Já jsem měla 6 měsíců, protože jsem nastoupila hned po škole. První týden jsem chodila na jednotlivé oddělení, kde jsou děti rozděleny podle věku, a seznamovala se s jejich diagnózou a potřebnou péčí o ně. Pak jsem další týdny neměla své pacienty, ale chodila jsem na tzv. náhledy. Před příchodem pacienta jsem si musela prostudovat jeho zdravotní kartu a pak jsem pozorovala svou patronku, co a jak dělá, a když pacient odešel, tak jsme spolu diskutovaly o jeho diagnóze a možnostech léčby a rehabilitace. Vedoucí rehabilitace mě v prvním týdnu seznámila s průběhem mé adaptace. Teoretickou zkoušku jsem měla každý měsíc jednu z jiného okruhu a v šestém měsíci jsem skládala praktickou zkoušku. Doporučila mi i literaturu, kterou jsem si mohla půjčit ve zdejší podnikové knihovně. Po měsíci jsem už měla i své pacienty. A po třetím měsíci, kdy už jsem měla za sebou zkoušku z ontogenetického vývoje, jsem začala chodit i na náhledy vyšetření miminek do roku a půl života.

9. Považujete všechny témata pro ústní teoretickou zkoušku za přínosné a nezbytné pro Vaši práci?

E: Ano, protože většina témat byla o dětech, se kterými každodenně pracuji. Materiály pro tyto ústní zkoušky jsem měla od kolegyně, patrona, pěkně zpracované. A při našich schůzkách mi ještě k tomu řekla další poznatky ze své praxe.

F: Ano, to určitě, byly postaveny velmi dobře. A myslím si, že mě to donutilo se dále vzdělávat, což je pro mě určitě přínosné.

10. Považujete roli patrona v průběhu adaptace za významnou?

E: Určitě. Můj patron je kolegyně M. Ta mi všechno ukázala a pomohla mi a stále ještě pomáhá se vším potřebným. Právě s ní jsem v začátcích většinou pracovala ve dvojici, a proto mi mohla spoustu věcí ukázat prakticky.

F: Jo, já myslím, že kdybych neměla nikoho, kdo by semnou ty první měsíce trávil, bylo by to o hodně těžší. Byly jsme ze začátku spolu na tělocvičně a určitě jsem se cítila líp, protože mě i vtáhla mezi kolegyně. Také snadněji jsem se zapojila i do různých konverzací, protože tady se každý pacient rozebírá se všemi, kdo jej mají v péči.

11. Jak často se Vám Váš patron věnoval?

E: Hodně často, nedokážu říct přesně. Ale určitě se mi věnovala dostatečně. Dokonce mě i jednou zkoušela z jednoho teoretického oddílu, protože vedoucí rehabilitace měla nemocenskou.

F: První měsíc jsem na ni byla „nalepená“ snad pořád. Tím, že jsme spolu byly v tělocvičně, protože jsem ještě neměla své pacienty, jsme spolu trávili opravdu celý pracovní den a ještě jsme spolu šly i na oběd. Vždycky, když jsem něco potřebovala, primárně jsem se ptala jí. I témata na teoretické zkoušky mi pomáhala přiblížit nebo vysvětlila nejasnosti. Když to shrnu, tak první 4 měsíce se mi věnovala opravdu často, pak už jsem se pomalu osamostatňovala. Pak už jsem dostala svou dospělé pacienty, se kterými jsem uměla pracovat už ze školy a ona semnou stála jen u terapie těch miminek.

12. Jak byste zhodnotila svou adaptaci?

E: Myslím si, že ty základní informace o organizaci jsem vstřebala. A co se týče odbornosti, se učím každý den od kolegyň něco nového, protože každý zaměstnanec má jiný pohled a názor na určité pacienty, každý má jinou techniku, kterou při léčbě používá. Snažím se každého pacienta konzultovat s kolegyní, která má konkrétního pacienta také na starosti, abych věděla, co ona s ním dělá a pak to zkusím spojit. Ve stacionáři spolu každý odborník spolupracuje a společně řeší problémy daného dětského pacienty.

F: Mám pocit, že jsem se adaptovala. Nemám tady s nikým konflikt a cokoli jsem potřebovala tak mi vyšli vstříc, i v rámci administrativy a nějakých technických věcí.

13. Máte možnost se s Vašimi spolupracovníky potkávat i mimo pracovní prostředí?

E: Když někdo slaví narozeniny tak se skládáme na dárek, přeje se a často chodíme hrát bowling. Každoročně je celý pracovní kolektiv Stacionáře pozván na večeri do restaurace, kterou vlastní náš sponzor. Na jaře se chystáme s kolegyněmi z rehabilitace na prodloužený víkend někde na hory. Myslím si, že je to fajn se poznat i mimo práci, protože si utvoříte obrázek o člověku i z jiného úhlu pohledu.

F: Je pravda, že doteď jsem moc příležitostí neměla. Ale teďka se chystáme, že pojedeme na kolech na horskou chatu, tak to se těším, protože tam ten kolektiv určitě utužovat budeme a já teda poprvé. Ale jinak tady ty vztahy, i když je to ženský kolektiv, jsou vstřícné až rodinné.

4.5 Metody měření odchodů zaměstnanců z DRS

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{3}{43} \times 100 = 7\%$$

Míra fluktuace je objektivním ukazatelem úrovně personální práce v organizaci. Dle zjištěného výsledku můžeme říci, že fluktuace zaměstnanců v DRS, v průběhu posledních tří let, je nízká. V posledních třech letech byl propuštěn pouze jeden zaměstnanec, z důvodu zdravotního stavu, který dále nesplňoval podmínky zdravotní způsobilosti. V adaptační době z DRS odešly tři zaměstnankyně, dvě nezvládly adaptační proces, a jedna zaměstnankyně v průběhu prvních dvou týdnů zhodnotila, že daná pracovní pozice není pro ni. Každoročně Stacionář opouští průměrně 3 zaměstnankyně z důvodu odchodu na mateřskou dovolenou, za které je vždy přijat zástup na dobu určitou, tzn. po dobu trvání MD.

$$\text{Index stability} = \frac{40}{43} \times 100 = 93\%$$

Ze zjištěné hodnoty Indexu stability můžeme konstatovat, že zaměstnanci v DRS jsou spokojeni a nemají závažný důvod organizaci opouštět. V posledním roce byli přijati tři noví zaměstnanci na dobu určitou, jako zástup za MD.

4.6 Metody hodnocení přijímacího řízení

Hodnocení kvality a kvantity

Při výběrovém řízení v DRS je ve většině případů jen malý počet uchazečů o volnou pracovní pozici. Část zaslaných životopisů je odmítnuta ve fázi předvýběru z důvodů nedostatečné kvalifikace a zbývající část je pozvána k osobním pohovorům. Při posledním výběrovém řízení na pozici psychologa, bylo doručeno pouze 10 životopisů a z tohoto počtu bylo k osobnímu pohovoru přizváno 7 z nich. Tento nízký počet vhodných uchazečů můžeme vysvětlit jednak specifíčností zařízení a také finančním ohodnocení zaměstnanců, které je v tomto zařízení striktně stanoveno příslušnou platovou tabulkou.

Hodnocení délky výběrového řízení

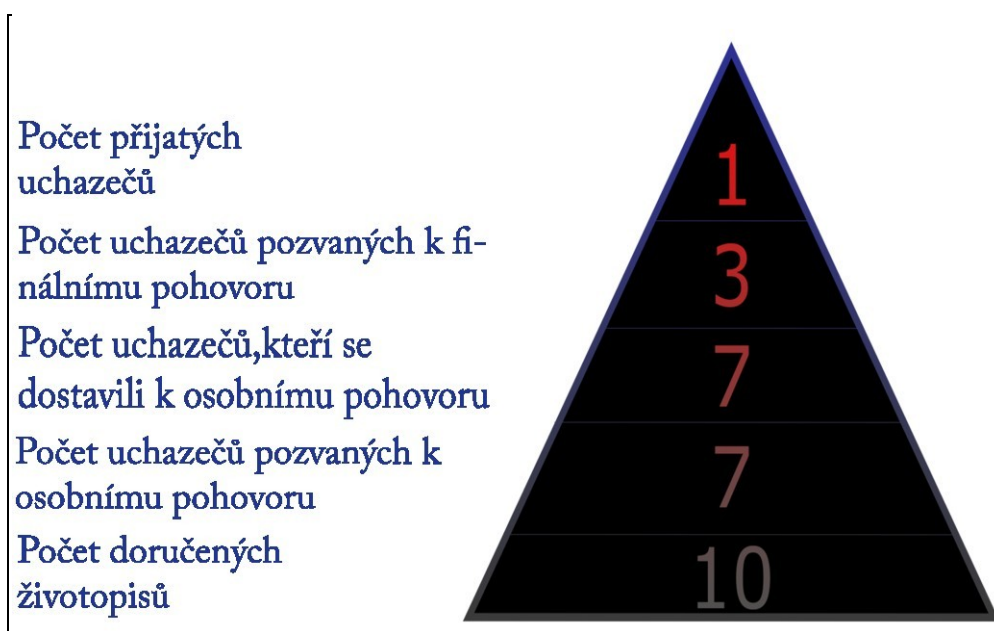
Jelikož fluktuace zaměstnanců je ve Stacionáři velice nízká, ve většině případů jsou noví zaměstnanci přijímání z důvodu odchodů na MD. Tuto skutečnost, že ze zdravotních důvodů organizaci opouští zaměstnanec, se většinou vrchní sestra dozví cca 2 měsíce před jeho odchodem. Prvotně jsou vrchní sestrou ověřeny interní zdroje a oslovení stávající zaměstnanci, zda nemají ve svém okolí vhodného kandidáta s požadovaným vzděláním a

praxi na danou pozici. Z rozhovorů uvedených výše, můžeme konstatovat, že doporučení vhodného kandidáta stávajícími zaměstnanci je časté, a z hlediska nákladů i času velice úsporná metoda získávání nových zaměstnanců. Nastane-li situace, že vrchní sestra musí využít jinou metodu, zpravidla inzerci v tištěné i elektronická podobě, zvýší se náklady a výrazně se prodlouží doba pro zaplnění pozice až na 2 měsíce.

Výběrový poměr

Z obrázku č. 4.1 můžeme vyčíst měnící se počet uchazečů v určitých fázích výběrového řízení na pracovní pozici psychologa:

Obrázek č. 4.1- Příklad pyramidového zobrazení výběrového poměru



Zdroj: upraveno podle MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human Resource Management. 12th edition.* s.219. South-Western Cengage Learning, 2008. ISBN: 978-0-324-54275-2.

Míra výběru

$$\frac{\text{Počet přijatých zaměstnanců}}{\text{Celkový počet uchazečů}} = \frac{1}{10} = 10\%$$

Míra přijetí

$$\frac{\text{Počet uchazečů, kterým byla nabídnuta daná pracovní pozice}}{\text{Počet uchazečů, kteří dano nabídku přijali}} = \frac{1}{1} = 100\%$$

Ze zjištěných výpočtů lze říci, že při nutnosti přijetí jednoho nového zaměstnance je nutné, aby se přihlásilo alespoň 10 uchazečů.

4.7 SWOT analýza

Pro zpracování této analýzy jsem vycházela z informací, které jsem zjistila při rozhovoru s vrchní sestrou DRS, dále z uvedených skutečností na internetových stránkách DRS, a také z vlastního úsudku na celou organizaci.

Tabulka 4.1- SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> unikátnost zařízení kvalita služeb rozsah služeb nízká fluktuace tradice dobrá dopravní infrastruktura příjemné pracovní prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> ženský kolektiv finance pro DRS na rozvoj finanční náročnost pro rodiče handicapovaných dětí zastaralé vybavení malé parkoviště
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> spolupráce se zahraničím získávání finančních prostředků z grantů rozšíření vzdělávání možnost odborného vstupu na detašované pracoviště 	<ul style="list-style-type: none"> konkurence v ambulanci péči odchod kvalitních zaměstnanců rutina syndrom vyhoření problémová komunikace s rodiči při nenaplnění jejich představ nedostatek financí od MNO změna priorit dosavadních sponzorů

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi silnou stránku DRS patří nesporně její tradice. Stacionář v nynější podobě funguje od roku 1990, ale navazuje na činnost rehabilitačních jeslí, které svou činnost zahájily již v roce 1968. Organizace má jasně vytyčený cíl, a to poskytovat vysokou kvalitu a široký rozsah služeb. Kvalita poskytovaných služeb je přímo závislá na zaměstnancích, kteří mají odpovídající kvalifikaci. DRS je, počtem zaměstnanců, malá organizace, a proto zaměstnancům nabízí příjemné pracovní prostředí. I z uvedených pohovorů se zaměstnanci vyplývá, že pracovní atmosféra je příjemná a vztahy mezi pracovníky téměř rodinné. Tato skutečnost může být důvodem nízké fluktuace zaměstnanců v organizaci. Podrobně je míra fluktuace zaměstnanců probrána v předchozí kapitole. Pro zaměstnance i pacienty je přínosem dobrá dopravní infrastruktura, v blízkosti je autobusová i tramvajová zastávka.

K slabým stránkám organizace patří finance. Vybavení DRS je dostatečné, ale spousta věcí je zastaralé, a na modernizaci nemá MNO peníze. Kromě finanční podpory MNO, má Stacionář přísun peněz od sponzorů nebo z různých grantů. Z těchto finančních prostředků se Stacionář snaží pořizovat nové a potřebné pomůcky, ale proces modernizace je velmi pomalý. Dále ženský kolektiv. Práce s handicapovanými dětmi, zejména manipulace s nimi, je často velmi fyzicky náročná a proto by zdravotní sestry a ošetřovatelky na odděleních ocenily pomocnou mužskou sílu. Malé parkoviště přímo před budovou DRS, je ale velká nevýhoda, protože většinu handicapovaných dětí přivázejí rodiče právě autem, a když je parkoviště plné, musí své auto nechat na jiném parkovišti vzdáleném cca 50m. Finanční náročnost pro rodiče je další slabou stránkou, i přestože rodiče platí dítěti pouze speciální stravu, je to vysoká částka- 125,- na den.

Na příležitosti pro organizaci musíme pohlížet v delším časovém horizontu. Příležitost pro urychlení modernizaci je oslovování co největšího počtu firem a fyzických osob a touto cestou získat finanční prostředky z různých grantů právě na nové vybavení a rozvoj. Rozšíření vzdělávacích aktivit je také jedna z možností, kterou by DRS využít. V rámci DRS je vytvořena Česká Asociace Dětských Bobath Terapeutů (ČADBT), která se právě zabývá vzděláváním a rozšiřuje tzv. Bobath koncept po celé ČR a na Slovensko. Tímto způsobem se rozšiřuje možnost i spolupráce se zahraničím.

Hlavním ohrožením pro DRS je situace, kdy MNO přestane Stacionář dotovat, pak dojde k jeho uzavření. Dále změna preferencí nynějších sponzorů, protože když sponzorují např. fotbalový klub, tak jsou všude vyvěšeni a všichni je vidí, ale když něco darují Stacionáři, tak jsou vyvěšeni pouze na nástěnce ve vstupní hale. Dostanou sice oficiální poděkování od DRS, ale nemají z toho takovou reklamu nebo zisk. Konkurence je určitě v ambulantní péči, třeba např. přímo ve Fakultní nemocnici Ostrava. Odchod kvalitních zaměstnanců je také velké ohrožení, protože plat zdravotnického personálu je přesně stanoven platovou tabulkou, a proto Stacionář zaměstnancům nemůže nabídnout další prémie.

5. Interpretace výsledků, návrhy a doporučení

DRS využívá řadu metod získávání zaměstnanců. Podle mého názoru jsou tyto metody vhodné a osloví širokou veřejnost, přesto bych doporučila zveřejnit nabídku pracovních příležitostí i na vlastních internetových stránkách. **Doporučila** bych na webových stránkách doplnit sekci „Kariéra“ nebo „Pracovní příležitosti“, kde by byly zveřejňovány aktuální nabídky volných pracovních pozic. V období, kdy organizace nenabízí žádné pracovní příležitosti, by v dané sekci byla zobrazena pouze poznámka „V současné chvíli nenabízíme volnou pracovní pozici.“, a potenciální uchazeč by měl možnost nahrát svůj životopis a zvolit pracovní pozici, o kterou by měl v budoucnu zájem. Před odesláním osobních údajů je nutné, aby uchazeč dal povolení ke zpracování osobních údajů. Poté by se objevila poznámka „Děkujeme za Váš zájem pracovat v Dětském rehabilitačním stacionáři při Městské nemocnici Ostrava, p. o., v případě uvolnění pracovní pozice Vás budeme kontaktovat.“ Z přijatých životopisů by si vrchní sestra mohla vytvořit svou databázi vhodných uchazečů na konkrétní pracovní pozice a v případě odchodu stávajícího zaměstnance urychlit výběr a zvýšit možnost vhodného zaměstnance pro DRS.

Výběrový pohovor zaměstnanci považují za profesionální a bylo pro ně velmi podstatné, že byl veden v uvolněné atmosféře. Jak uvedla vrchní sestra, o práci v tomto specifické zařízení není velký zájem. Z tohoto důvodu nebylo v posledních třech letech uskutečněno ani jedno výběrové řízení na ošetrovatelské pozice (ergoterapeut, fyzioterapeut, ošetrovatel, sanitář, zdravotní sestra). Každoročně Stacionář opustí v průměru tři zaměstnanci z důvodu odchodu na MD a za ně je přijat nový zaměstnanec jako zástup na dobu určitou, jehož získávání bylo ve většině případů řešeno využitím vnitřních zdrojů nebo metodou osobního doporučení. I přes nízký počet uchazečů bych **doporučila**, aby u osobního pohovoru byli přítomni alespoň dva zástupci organizace, protože jde o výběr zaměstnance pro kvalifikovanou práci s handicapovanými dětmi. Tímto způsobem lze předejít nejčastějším chybám při výběru zaměstnanců a pohovor tak bude spravedlivější, přesnější a subjektivnější.

Dále bych **doporučila**, aby opravdu každý uchazeč o pracovní pozici v DRS byl proveden celý zařízením. Aby měl možnost se setkat s různým stupněm postižení u dětí a získal tak reálnou představu o tom, s jakým „materiálem“ bude případně pracovat.

Proces přijímání, který je spojený se spoustou administrativy, proběhl, podle odpovědí zaměstnanců, jak v DRS, tak i na Personálním oddělení MNO bez problémů a rychle. Pro ulehčení práce a větší přehlednost nutných administrativních záležitostí bych **doporučila** vrchní sestře, aby si připravila tzv. informační obálku. Tuto informační obálku by

obdržel každý nový zaměstnanec a našel by v ní všechny důležité informace např.: časově sousledný seznam všech administrativních záležitostí, které je nutno před nástupem vyřídit; seznam potřebných dokumentů, které jsou nutné doložit jednotlivým institucím; telefonní spojení, úřední hodiny a případně mapa nebo popis cesty k jednotlivým institucím. Dále by obálka mohla obsahovat i základní informace o DRS a konkrétní pracovní pozici.

Adaptace je pro nového zaměstnance velmi důležitá, proto je potřeba tomuto procesu věnovat velkou pozornost. Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že DRS je si této skutečnosti vědom. Je správné, že rozlišují nutnou dobu adaptace pro čerstvé absolventy škol bez praxe a zaměstnance s předešlou praxí. Nový zaměstnanec je první den představen všem zaměstnancům ve Stacionáři, je proveden celým zařízením a seznámen s adaptačním plánem a svým patronem. Právě patron hraje v prvních týdnech procesu adaptace velmi důležitou roli. Měl by být pro „nováčka“ tím nejbližším člověkem a pomoci mu v začátcích nejen na nové pracovní pozici, ale také v novém pracovním prostředí a kolektivu. Zaměstnanci DRS považují roli patrona za velice důležitou a spolupráci s ním hodnotí pouze kladně. Patron jim byl nápomocen během celého adaptačního období a jeho pomoc využili i v přípravě na zkoušky teoretických znalostí potřebných pro danou pracovní pozici. Všechny teoretické okruhy, ze kterých jsou zaměstnanci v průběhu adaptačního procesu přezkoušeni, považují za přínosné a potřebné k výkonu jejich kvalifikované pozice.

Pro získání finančních prostředků, na nové vybavení a rozvoj bych **doporučila** oslovit co nejvíce firem a fyzických osob, i bez vyhlášení výzvy, a touto cestou získat finanční prostředky z různých grantů. Rozšíření vzdělávacích aktivit je také jedna z možností, jak o sobě může dát DSR vědět a kterou by měl naplno využít. V rámci České Asociace Dětských Bobath Terapeutů by se měl Stacionář snažit navázat spolupráci i dalšími sousedními zeměmi např. s Polskem, Německem, Rakouskem, ve kterých je handicap také významným tématem.

Výsledky částí rozhovoru týkající se přijímacího řízení a procesu přijímání můžeme označit za vyhovující. Navrhla jsem pouze změnu typu přijímacího pohovoru z důvodu zkvalitnění pohovoru a subjektivnějšího posouzení uchazeče a vytvoření tzv. informační obálky pro snadnější orientaci nového zaměstnance v nezbytných administrativních záležitostech. Proces adaptace je, dle mého názoru, vyhovující a podle výsledků míry fluktuace a míry stability také úspěšný.

6. Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na proces výběru, přijímání a adaptaci zaměstnanců. Cílem práce bylo zhodnotit současný proces výběru, přijímání a adaptace v Dětském rehabilitačním stacionáři při Městské nemocnici Ostrava, příspěvkové organizaci. K získání potřebných informací mi napomohla SWOT analýza a metoda polostrukturovaného rozhovoru s vrchní sestrou, která zastává roli personalisty v organizaci, a se dvěma zaměstnanci, kteří do organizace nastoupili v posledních šesti měsících.

Teoretickou část mé bakalářské práce tvoří základní pojmy související s procesem výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců. Při zpracování teoretické části byla použita domácí i zahraniční literatura.

V druhé části práce je představena organizace Dětský rehabilitační stacionář při Městské nemocnici Ostrava, příspěvková organizace, její historie, organizační struktura a hlavní činnost.

Třetí část je věnována analýze současného stavu procesu výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců v DRS. V této části jsou podrobně popsány postupy a metody, které organizace při výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců využívá.

Poslední část práce tvoří zhodnocení zjištěných skutečností, návrhy a doporučení.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit proces výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců v Dětském rehabilitačním stacionáři při Městské nemocnici Ostrava, příspěvkové organizaci. Pomocí SWOT analýzy a provedených rozhovorů jsem získala dostatek informací, které byly potřebné k zhodnocení jednotlivých procesů a které jsem mohla porovnat s poznatky z teoretické části. Výsledkem bylo pouze pár nedostatků, které jsem doporučila ke změně. Navrhla jsem změnu typu přijímacího pohovoru z důvodu zkvalitnění pohovoru a subjektivnějšího posouzení uchazeče a vytvoření tzv. informační obálky pro snadnější orientaci nového zaměstnance v nezbytných administrativních záležitostech. Proces adaptace je, dle mého názoru, vyhovující a podle výsledků míry fluktuace a míry stability také úspěšný.

Ráda bych zde poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za cenné rady a odborné konzultace při zpracování této práce. Rovněž bych chtěla poděkovat Mgr. Darje Waczynské za vstřícnost a pomoc při získání potřebných informací a podkladů.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BLÁHA, Jiří, et al. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
4. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
5. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Introducing Human Resource Management*. Edinburg: Pearson Education Limited, 2005. ISBN 978-0-273-68174-8.
6. HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.
7. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
8. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
9. KOZEL, Roman, et al. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
10. MALCOLM, Martin, at all, *Human Resource Practice*. 5th edition. McGraw-Hill Education, 2010. ISBN: 1843982536.
11. MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human Resource Management*. 12th edition. South-Western Cengage Learning, 2008. ISBN: 978-0-324-54275-2.
12. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
13. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.
14. ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

Elektronické zdroje

15. Integrovaný portál MPSV. Integrovaný portál MPSV: Aktuální znění vybraných právních předpisů [online]. 2013 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni
16. Ministerstvo práce a sociálních věcí: Příručka pro personální a platovou agendu. Příručka pro personální a platovou agendu: ZÁKON č. 198/2009 Sb. [online]. 2013 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z198_2009#par1
17. Zákoník práce ve znění účinném od 1. 1. 2013: naposledy novelizován zákonem č. 385/2012 Sb. ze dne 24. října 2012. In: Zákoník práce ve znění účinném od 1. 1. 2013 [online]. 2013 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: http://www.pracepropravniky.cz/_userfiles/texty_prilohy/10195.pdf
18. FinExpert.cz. FinExpert.cz: Povinnosti při nástupu do zaměstnání [online]. 2008 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/povinnosti-pri-nastupu-do-zamestnani>
19. Baby friendly hospital: Nemocnice přátelská k dětem. Baby friendly hospital: Dětský rehabilitační stacionář [online]. 2013 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: http://www.mnof.cz/detsky_rehabilitacni_stacionar/

Ostatní zdroje

20. Provozní řád Dětského rehabilitačního stacionáře při Městské nemocnici Ostrava, p. o.
21. Organizační řád Dětského rehabilitačního stacionáře při Městské nemocnici Ostrava, p. o.
22. Pracovní řád Dětského rehabilitačního stacionáře při Městské nemocnici Ostrava, p. o.
23. Organizační řád Městské nemocnice Ostrava, p.o.

Seznam použitých zkratk:

AC- Assessment Centre

BOZP- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČADBT- Česká Asociace Dětských Bobath Terapeutů

DC- Development Centre

DMO- Dětská mozková obrna

DRS- Dětský rehabilitační stacionář při Městské nemocnici Ostrava, příspěvková organizace

HR- Human Resources

KPR- Kardiopulmonální resuscitace

MD- Mateřská dovolená

MNO- Městská nemocnice Ostrava, příspěvková organizace

PO- Požární ochrana

THP- Technicko- hospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. 5. 2013



.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Seznam otázek použitých při rozhovoru s vrchní sestrou
- Příloha č. 2 Osobní dotazník
- Příloha č. 3 Plán adaptačního procesu absolventa nelékařského zdravotnického pracovníka
- Příloha č. 4 Hodnocení nelékařských zdravotnických pracovníků

Příloha č. 1:

Seznam otázek použitých při rozhovoru s vrchní sestrou

1. Kolik má Vaše organizace zaměstnanců?
2. Jaké pracovní pozice v organizaci existují?
3. Jaká je věková struktura Vašich zaměstnanců?
4. Jaká je vzdělanost Vašich zaměstnanců?
5. Kdo je v organizaci zodpovědný za získávání, výběr, přijímání a adaptaci zaměstnanců?
6. Jaký je postup při získávání a výběru zaměstnanců na volné pracovní místo?
7. Jaké jsou kritéria výběru pro jednotlivé pracovní pozice?
8. Máte dostatek uchazečů pro jednotlivé pracovní pozice, popř. jak řešíte jejich nedostatek?
9. Jaké zdroje při získávání zaměstnanců používáte?
10. Jaké metody získávání zaměstnanců používáte?
11. Jak probíhá osobní pohovor s uchazečem a kdo je při něm přítomen?
12. Jak dlouho obvykle trvá vyhodnocení pohovorů a jakým způsobem oznamujete uchazečům jejich úspěšnost/ neúspěšnost?
13. Jaký je postup při přijímání nového zaměstnance?
14. Jaké dokumenty jsou potřebné doložit?
15. Kde a s kým je podepsána pracovní smlouva?
16. Jaké jsou povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance ve Vaší organizaci?
17. Jaké školení musí nový zaměstnanec absolvovat?
18. Jak probíhá proces adaptace zaměstnanců ve Vaší organizaci?
19. Kdo je zodpovědný za proces adaptace nového zaměstnance?
20. Jaká se standardní délka adaptačního procesu ve Vaší organizaci?
21. Jakým způsobem je DRS financován?
22. Jakých cílů jako organizace chcete dosáhnout?

Příloha č. 2

OSOBNÍ DOTAZNÍK						
Osobní číslo:	Příjmení, jméno, titul <small>(rodné)</small>			Den, měsíc, rok narození		
	Trvalé bydliště ulice č. PSČ telefon			Místo, okres (stát)	Rodinný stav	
Oddělení:	Přechodné bydliště ulice č. PSČ telefon			Zdravotní pojišťovna kód <input style="width: 50px;" type="text"/>		
	Občanský průkaz evid. číslo rodné číslo			Státní příslušnost		Jste voják <input type="button" value="ANO"/> <input type="button" value="NE"/> <input type="button" value="CIVILNÍ SL."/>
RODINNÍ PŘÍSLUŠNÍCI						
Jméno, příjmení (i rodné)		Datum narození	Inval.	Bydliště	Zaměstnán(a)*; studuje - kde*	
Manžel(ka), druh, družka						
Děti						
Ostatní vyživované osoby						
VZDĚLÁNÍ						
DOKONČENÉ	základní	Druh školy, výchovy, obor		Počet tříd (semestr.)	Rok ukončení	Druh zkoušky
	střední odborné					
	úplné střední (učeb.obor s mat.)					
	úplné střední všeobecné					
	úplné střední odborné					
	vyšší odborné					
	vysokoškolské studium					
	jiné studium, rekvalifikace					
Odborné znalosti a dovednosti	práce s počítačem					
	kurzy					
	oprávnění, průkazy, zkoušky					
	řidičský průkaz, skupina, praxe, ujeto km					
	VYUČEN		ZNALOST CIZÍCH JAZYKŮ			
v organizaci	v roce	v oboru	jazyk, stupeň znalosti, zkoušky			

090 300 Vyděl © ASOP s.r.o., Holická 31, 772 00 Olomouc, tel., fax 068 / 5220 823, 5220 624

PRŮBĚH PŘEDCHOZÍCH ZAMĚSTNÁNÍ

(uvedte všechna zaměstnání včetně vojenské a civilní služby)

Organizace; adresa	Pracovní zařazení	od	do	roků	dní	Důvod skončení pracovního poměru

Je proti Vám vedeno soudní řízení <input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE Jaké:		Máte zákaz činnosti na základě rozhodnutí soudu <input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE Jaký:		
Máte ještě jiný pracovní poměr ?				
Organizace; adresa	od	druh činnosti	úvazek	Budete uplatňovat nárok na slevu daně ze mzdy u jiné organizace <input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE
Pobíráte důchod ?		Změněná prac.schopnost - invalidita		Váš zdravotní stav
druh	od	od	výměr	
Máte stanovené srážky ze mzdy, např. výživné, půjčky a jiné závazky <input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE Jaké:		Máte stanovené srážky ze mzdy, např. výživné, půjčky a jiné závazky <input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE Jaké:		
Kým č.j. ze dne ve výši Kč		Kým č.j. ze dne ve výši Kč		
Souhlasím, aby zaměstnavatel – Městská nemocnice Ostrava – zpracovával mou poskytnutá osobní data v rozsahu nezbytně nutném pro účely tohoto pracovního poměru a pro plnění úkolů uložených zákonem, a to po dobu nezbytnou k zajištění práv a povinností plynoucích z pracovního poměru a po dobu nezbytnou po jeho skončení. Prohlašuji , že jsem byl/a v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. a zákoníkem práce řádně informován/a o zpracování osobních údajů v souvislosti s pracovním poměrem a o právech s tím spojených a že, jsem byl/a upozorněn/a na povinnost bez zbytečného odkladu nahlásit jakoukoliv změnu zpracovávaných osobních údajů.				

Žádám o odesílání platu na účet:

Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel(a) a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé.
V dne 199 ..

.....
podpis

*) nehodící se škrtně

Příloha 1: Plán adaptačního procesu absolventa nelékařského zdravotnického pracovníka

Jméno a příjmení :	Osobní číslo:
Oddělení :	Pracovní pozice :
Školitel/é:	
Datum nástupu :	Doba zaškolení od : do:

I. Všeobecná část**1. den**

- 1) Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- 2) Provoz, organizace práce a orientace na pracovišti, vybavení pracoviště
- 3) Popis pracovní činnosti, pracovní doba, plán služeb, dohoda o hmotné zodpovědnosti

1. týden

- 4) Orientace v rámci nemocnice
- 5) Práva pacientů
- 6) Provozně hygienický řád na pracovišti, hygiena rukou, manipulace s biologickým materiálem, dezinfekční řád
- 7) Znalost nejdůležitějších telefonních čísel oddělení, laboratoří
- 8) Manipulace s kyslíkem – centrální rozvod
- 9) Hlavní uzávěr v budově – vody, plyn, O₂, elektřina
- 10) Pracovní řád, harmonogramy práce
- 11) Organizační řád nemocnice, domácí řád oddělení
- 12) Práce s nemocničním informačním systémem

1. měsíc

- 13) Platné příkazy a směrnice ředitele, standardy ošetrovatelské péče a pracovní postupy oddělení
- 14) Kolektivní smlouva, požadavky akreditace, vzdělávání
- 15) Manipulace s přístrojovým vybavením oddělení

Celkové hodnocení I. části

Splnil(a) : ANO NE

Dne:

.....
Podpis pracovníka.....
Podpis školitele

II. Praktická část – specializovaná dle kategorie a pracovního zařazení

Program teorie a praxe – I. měsíc	Splněno: datum, podpis pracovníka a školitele, hodnocení
Program teorie a praxe – II. měsíc	Splněno: datum, podpis pracovníka a školitele, hodnocení
Program teorie a praxe – III. měsíc	Splněno: datum, podpis pracovníka a školitele, hodnocení
Program teorie a praxe – IV. měsíc	Splněno: datum, podpis pracovníka a školitele, hodnocení
Program teorie a praxe – V. měsíc	Splněno: datum, podpis pracovníka a školitele, hodnocení
Program teorie a praxe – VI. měsíc	Splněno: datum, podpis pracovníka a školitele, hodnocení
Hodnotící stupnice:	
1 = vynikající, mimořádná úroveň	
2 = dobrá úroveň, lepší než průměr	
3 = průměr, vyhovující standard	
4 = úroveň horší než standard	
5 = nedostatečná úroveň	

III. Závěrečné zhodnocení

Vztah k práci

- 5 Pracuje bez zájmu a s nechutí.
- 4 Pracuje bez zjevného zájmu, jen z nutnosti.
- 3 Projevuje běžný zájem o práci, své povinnosti plní.
- 2 Je zřejmé, že vykonávaná práce jí/jeho těší.
- 1 Pracuje s velkou chutí a opravdovým zájmem.

Odbornost

- 5 Znalosti neodpovídají úrovni vzdělání, není schopen/na pracovat samostatně
- 4 Má pouze všeobecné odborné vědomosti a zkušenosti, nestará se o jejich doplnění, pracuje s chybami.
- 3 Podprůměrná úroveň vědomostí a zkušeností, jen ojediněle projevuje zájem o novinky v oboru, v kritických situacích je nejistá/ý.
- 2 Ovládá běžný provoz, průměrné vědomosti a zkušenosti, prohlubuje a doplňuje svou odbornou úroveň.
- 1 Odborná úroveň je vyšší než průměrná, uspokojivě řeší i kritické situace, projevuje víc než odborný zájem o nové poznatky.

Výkonnost

- 5 Pracuje pomalu, podává trvale podprůměrné pracovní výkony.
- 4 Pracuje líně, často nevykonává požadované množství práce.
- 3 Pracuje s průměrnou produktivitou, požadované úkoly plní.
- 2 Vykonává více práce, než se očekává.
- 1 Pracuje rychle, podává velmi dobré výkony.

Manuální zručnost

- 5 Ošetrovatelské výkony postrádají jemnost, rychlost a obratnost, časté riziko poškození pacienta.
- 4 Kvalita ošetrovatelských výkonů je závislá na čase, v časovém stresu pracuje zmateně.
- 3 Průměrná úroveň techniky pracovních operací.
- 2 Pracuje rychle, zručně, postrádá jemnost.
- 1 Pracuje zručně, jemně a rychle.

Komunikace

- 5 Nepochopí správně smysl přijímané informace, vyjadřuje se málo srozumitelně, dorozumívá se obtížně.
- 4 Často potřebuje informace blíže objasnit a nedokáže vysvětlit odborné problémy.
- 3 Přijímaným informacím rozumí, ale mívá problémy při používání odborných termínů.
- 2 Rozumí všem druhům přijímaných informací a srozumitelně se vyjadřuje.
- 1 Velmi rychle zpracovává přijímané informace a pohotově se vyjadřuje

Spolehlivost

- 5 Nedá se na ni/na něj spolehnout, vyžaduje stálou kontrolu a sledování.
- 4 Ve spolehlivosti má výkyvy, nezaručuje včasné a kvalitní plnění povinností.
- 3 Pracuje spolehlivě, občas potřebuje kontrolu.
- 2 Spolehlivě pracuje, vyžaduje jen minimální kontrolu.
- 1 Pracuje dle kompetencí samostatně, naprosto spolehlivě, pracovní úkoly plní zodpovědně.

Zvládání krizových situací

- 5 V zátěžových situacích je bezradná, nejistá/ý, reaguje zmateně (únikově), velmi labilní.
- 4 Dlouhou dobu se adaptuje na nepříjemné situace, je neklidná/ý, nevyrovnaná/ý.
- 3 V zátěžových situacích se chová přiměřeně, ale potřebuje povzbuzení.
- 2 V kritických situacích jedná pohotově, má potřebný stupeň sebeovládání, je vyrovnaná/ý.
- 1 Rychle zvládne kritické situace, v jednání dominuje jistota a klid, vyrovnanost, povzbuzuje je jiné.

Jednání s pacienty

- 5 Chová se netaktně, bezohledně, nesnaží se pacienta uklidnit, svým nepříjemným chováním zhoršuje stav pacienta.
- 4 Je konvenční, nezaujímá citlivý postoj k pacientům.
- 3 Postoj k pacientům je vyhraněný, jedná taktně, ale jen zřídka pacienty uklidní.
- 2 Je citlivá/ý, ohleduplná/ý, ale její uklidňování není pro všechny pacienty dost přesvědčivé.
- 1 Laskavým, citlivým a ohleduplným jednáním s pacienty vzbuzuje jejich důvěru a dokáže je uklidnit.

Spolupráce

- 5 Nedůtklivá/ý, časté konflikty, je s ní/ s ním těžká spolupráce.
- 4 Odměřená/ý, uzavřená/ý, nechut ke spolupráci.
- 3 Kolektivní konflikty zpravidla nemá, dokáže spolupracovat.
- 2 Projevuje účast a porozumění, dobře se s ní/ s ním spolupracuje.
- 1 Aktivně pomáhá, vychází vstříc, velmi dobře spolupracuje.

Organizační schopnosti

- 5 Nedokáže pracovní úkoly plánovat, dělá hrubé organizační chyby.
- 4 Nemá pracovní systém, často je bezradná/ý.
- 3 Pracuje podle zaběhnutého pracovního pořádku, zvládne běžné provozní situace.
- 2 Dokáže organizačně zvládnout i náročnější pracovní situace
- 1 Úspěšně plánuje a organizuje dlouhodobě i blízké pracovní úkoly.

Průměrná známka hodnoceného pracovníka:.....

**Zdravotnický pracovník ukončil zaškolení po době měsíců a dále bude pracovat dle
Zákona č. 96/2004:**

- a) pod odborným dohledem
- b) pod odborným dohledem po dobu
- c) bez odborného dohledu

Pracovník byl seznámen se závěrečným hodnocením dne:

.....

.....
podpis pracovník

.....
podpis školitele

.....
podpis vedoucího pracovníka

.....
Podpis náměstkyně ředitele pro ošetrovatelskou péči

Příloha č. 4

Městská nemocnice Ostrava
příspěvková organizace

Příloha 3

Hodnocení ZPBD - nelékařských zdravotnických pracovníků

Příjmení a jméno:

osobní číslo:

Oddělení:

Pracovní zařazení:

- 1. Ošetrovatelský proces, vedení ošetrovatelské a sociální dokumentace, kvalita ošetrovatelské péče, kvalita fyzioterapeutické a ergoterapeutické péče, kvalita laboratorní práce, kvalita sociální práce**
 - a) nedostatečné znalosti, časté chyby, dokumentace vedena neúplně
 - b) vyskytují se jen drobné nedostatky
 - c) ošetrovatelskou péči provádí zodpovědně, samostatně organizuje, dobře vedená dokumentace
- 2. Dodržování ošetrovatelských a sociálních standardů, sledování indikátorů kvality, znalost a využívání odbornosti v praxi**
 - a) nedostatečné znalosti, vyžaduje častou kontrolu, vyžaduje dohled
 - b) znalosti má, občas nedodržuje ošetrovatelské postupy
 - c) zná a využívá svou odbornost v praxi, ošetrovatelské postupy dodržuje, spolupracuje při tvorbě ošetrovatelských postupů, na pracovišti hodnotí indikátory kvality
- 3. Dodržování platných předpisů, BOZP, pracovní kázeň, hygienický režim**
 - a) často nedodržuje
 - b) vyskytují se jen drobné nedostatky
 - c) je příkladem a pomáhá motivovat své spolupracovníky
- 4. Přístup ke klientům, vystupování**
 - a) spíše pasivní, neosobní přístup ke klientům, řeší se stížnosti
 - b) přístup ke klientům korektní, nejsou stížnosti ale ani pochvaly
 - c) oblíbenost u klientů, aktivní přístup ke klientům, pochvaly
- 5. Týmová spolupráce, přístup ke svým spolupracovníkům, respektování nadřízeného**
 - a) neuznává a nedodržuje pravidla týmové spolupráce, straní se kolektivu, řešení problému na pracovišti se vyhýbá
 - b) občas nedodržuje zásady týmové práce, případné problémy na pracovišti řeší
 - c) dodržuje zásady týmové práce, aktivně se zapojuje při řešení případných problémů na pracovišti, projevuje porozumění, v kolektivu oblíbená, je školitelkou a předává zkušenost novým spolupracovníkům
- 6. Hodnoty, vize a strategie zaměstnavatele, profesionální přístup**
 - a) vizi a strategii zaměstnavatele nezná, nerespektuje hodnoty zaměstnavatele, občas poškozují dobré jméno nemocnice
 - b) zná vizi a strategii zaměstnavatele, respektuje hodnoty zaměstnavatele
 - c) zná vizi a strategii zaměstnavatele, naplňuje hodnoty zaměstnavatele, je nositelem image nemocnice, snaží se o dobré jméno nemocnice

7. Nakládání a spolum hospodaření se SZM, prádlem a majetkem nemocnice

- a) pasivní přístup, občas poškozování majetku nemocnice, plýtvání SZM
- b) občas se vyskytují nedostatky, respektuje pravidla hospodaření
- c) iniciativně napomáhá hledat úspory, k majetku přijímá osobní zodpovědnost, hospodaří

8. Kontinuální vzdělávání, účast na odděleenských a celoustavních seminářích, zájem o novinky v oboru

- a) pasivní přístup, časté výmluvy, nezajímá se o novinky v oboru
- b) pasivní přístup, odděleenských seminářů se zúčastňuje, celoustavních seminářů se zúčastňuje po připomenutí
- c) aktivní přístup-přednáší na seminářích, odděleenských i celoustavních seminářů se zúčastňuje, o novinky v oboru se zajímá, snaží se je zavést do praxe

9. Práce navíc, práce na jiném pracovišti dle potřeb zajištění provozu, jiné aktivity

- a) pasivita, chybí zodpovědnost za vykonanou práci, neochota pomoci druhým, neochota zajistit provoz na jiném pracovišti
- b) na požádání o pomoc vyhoví, projevuje však nespokojenost, zadané úkoly plní
- c) aktivity i ve prospěch nemocnice, aktivně se zapojuje při zajištění provozu

Vybraný údaj zakroužkujte!

Doporučení pro další období:.....
.....
.....
.....
.....

Seznámení s hodnocením dne:.....

.....
Podpis vedoucího pracovníka

.....
Podpis hodnoceného pracovníka

Vyjádření hodnoceného pracovníka:.....
.....
.....
.....

Hodnocení se provádí 1 x ročně ve 3 vyhotoveních: 1 x zaměstnanec, 1 x vedoucí pracovník, 1 x OPP do osobního spisu