

Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s.  
České Budějovice

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Recruitment jako základ řízení lidských zdrojů**

Autor práce: Iva Nováková  
Studijní obor: Regionální studia  
Forma studia: Kombinovaná  
Vedoucí práce: Doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.  
Katedra: Evropských studií a veřejné správy

2009

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně s přispěním vedoucího práce a používala jsem literaturu v práci uvedenou.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna ke studijním účelům.

.....

Podpis studenta

Chtěla bych poděkovat své vedoucí bakalářské práce paní **Doc. Ing. Růženě Krninské, CSc.** za rady, připomínky a metodické vedení mé bakalářské práce.

## OBSAH

<b>1.</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b>LITERÁRNÍ PŘEHLED .....</b>	<b>7</b>
2.1.	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	7
2.1.1.	<i>Cíle řízení lidských zdrojů.....</i>	<i>7</i>
2.1.2.	<i>Charakteristiky řízení lidských zdrojů.....</i>	<i>8</i>
2.1.3.	<i>Útvary lidských zdrojů .....</i>	<i>8</i>
2.2.	PERSONÁLNÍ MANAGEMENT VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	9
2.2.1.	<i>Trh práce a fluktuace ve zdravotnictví .....</i>	<i>10</i>
2.3.	PERSONÁLNÍ STRATEGIE.....	11
2.4.	NÁBOR - RECRUITMENT .....	12
2.4.1.	<i>Vnitřní zdroje.....</i>	<i>12</i>
2.4.2.	<i>Vnější zdroje.....</i>	<i>13</i>
2.4.3.	<i>Přínosy vlastní databáze uchazečů.....</i>	<i>13</i>
2.4.4.	<i>Inzerce.....</i>	<i>14</i>
2.5.	DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ .....	15
2.5.1.	<i>Specifikace požadavků na pracovníka.....</i>	<i>15</i>
2.6.	PŘILÁKÁNÍ UCHAZEČŮ .....	17
2.6.1.	<i>Analýza silných a slabých stránek získávání pracovníků .....</i>	<i>17</i>
2.7.	TŘÍDĚNÍ UCHAZEČŮ .....	18
2.8.	POHOVOR .....	19
2.8.1.	<i>Příprava pohovoru.....</i>	<i>20</i>
2.8.2.	<i>Postup a časový rozvrh.....</i>	<i>20</i>
2.8.3.	<i>Zahájení a zakončení.....</i>	<i>20</i>
2.8.4.	<i>Metody pohovoru.....</i>	<i>20</i>
2.8.5.	<i>Průběh pohovoru.....</i>	<i>21</i>
2.8.6.	<i>Výhody a nevýhody pohovorů .....</i>	<i>21</i>
2.9.	ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ .....	22
2.9.1.	<i>Fluktuace pracovníků .....</i>	<i>24</i>
2.9.2.	<i>Motivace .....</i>	<i>25</i>
2.9.3.	<i>Postup motivace.....</i>	<i>25</i>
2.9.4.	<i>Stabilizace - Růst .....</i>	<i>25</i>
2.9.5.	<i>Kritická místa motivace.....</i>	<i>26</i>
<b>3.</b>	<b>METODIKA .....</b>	<b>27</b>
3.1.	OBSAH A CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	27
3.2.	DATA Z OBLASTI ZAMĚSTNANOSTI VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	27
3.3.	VÝBĚR ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ A ZKOUMANÉHO SOUBORU .....	27

3.4.	SBĚR DAT, DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	28
3.5.	TECHNIKA ZPRACOVÁNÍ DAT .....	29
<b>4.</b>	<b>VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....</b>	<b>30</b>
	<b>ZÁVĚR - DOPORUČENÍ .....</b>	<b>63</b>
	SOUHRNNÁ DOPORUČENÍ.....	66
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>68</b>
	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>69</b>
	<b>ABSTRAKT .....</b>	<b>70</b>
	<b>ABSTRACT .....</b>	<b>72</b>

# 1. ÚVOD

Trvalý úspěch firmy, podniku, hospodářské organizace závisí do značné míry na té části jejího „kapitálu“, která představuje schopnosti, znalosti, dovednosti, pracovní ochotu a nasazení lidí, kteří v ní pracují. V této souvislosti vystupuje do popředí úroveň takových personálních činností, které jsou spojeny se snahou vzbudit zájem vhodných kandidátů o práci v dané firmě a vybrat mezi nimi ty, kteří nejlépe odpovídají jejím požadavkům.

Cílem náboru je získání odborně a profesně vhodných pracovníků v potřebném čase pro konkrétní pracoviště příslušné organizace. Získávání pracovníků vychází z identifikace potřeby pracovníků, která nachází v podniku výraz zpravidla v různých typech personálního plánu.

Zatímco úlohou náboru je vyhledání vhodných uchazečů o zaměstnání, úlohou výběru je posouzení každého uchazeče vzhledem k uvažované profesi. Pečlivý výběrový postup může být časově náročný a finančně nákladný. Avšak jsou-li rizika špatného výběru vysoká a jsou-li uvážlivě a přesně zvoleny výběrové prostředky, nejedná se o zbytečně vynaložené výdaje.

Výběr a přijímání pracovníků v podniku je tudíž třeba chápat jako významné personální činnosti. Vycházejí z potřeby personálního obsazení určitého pracovního místa (pracovní funkce), přičemž je nezbytné v první řadě ujasnění souboru požadavků, které dané pracovní místo (pracovní funkce) na pracovníka klade. Obsahem výběru je tedy posouzení kvalifikačních a osobnostních předpokladů konkrétního pracovníka těmto nárokům dostát, eventuelně i rozhodnutí o tom, který z uchazečů se pro příslušné místo jeví jako nejvhodnější.

Podstata výběru tudíž spočívá v porovnání vlastností a předpokladů člověka s nároky práce, kterou má vykonávat. Přijímání pracovníků je personální činnost, která zahrnuje jak výměnu informací mezi uchazečem a podnikem, tak i – v návaznosti na výsledky provedeného výběru – splnění potřebných právních, administrativních a dalších náležitostí přijetí nového zaměstnance do podniku (tj. uzavření pracovní smlouvy, školení o bezpečnosti práce apod.). Tento proces se prakticky začíná uskutečňovat od prvních kontaktů uchazeče o zaměstnání s podnikem, završen je však jen v případě pozitivního rozhodnutí o přijetí.

## 2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (zkráceně označováno ŘLZ, podle anglického originálu HRM, tj. human resources management) znamená soubor manažerských postupů, sloužících k získávání a udržení zaměstnanců ve firmě a zajišťování toho, aby podávali vysoký výkon a tím přispívali k dosažení organizačních cílů.<sup>1</sup>

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Profesor Storey se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“.

Uvádí pak čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

1. zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů;
2. strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí;
3. ústřední role liniových manažerů;
4. spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů.

#### 2.1.1. Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Jak poznamenali odborníci Ulrich a Lake, „systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti“.

Konkrétněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech:

1. efektivnost organizace;
2. řízení lidského kapitálu;
3. řízení znalostí;
4. řízení odměňování;

---

<sup>1</sup> BLÁHA, J. aj. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno, 2005, s. 20

5. zaměstnanecké vztahy;
6. uspokojování rozdílných potřeb;
7. překlenování propasti mezi rétorikou a realitou.

### **2.1.2. Charakteristiky řízení lidských zdrojů**

Charakteristiky koncepce řízení lidských zdrojů vyplývající z prací průkopníků i pozdějších autorů konstatují, že řízení lidských zdrojů je:

- rozmanité;
- strategické s důrazem na integraci;
- orientované na oddanost a angažovanost;
- založené na přesvědčení, že s lidmi by mělo být zacházeno jako s bohatstvím, jako s aktivy (lidský kapitál);
- ve svém přístupu k zaměstnaneckým vztahům spíše unitaristické než pluralistické a spíše individualistické než kolektivistické;
- aktivita prováděná manažery – praktické řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů;
- zaměřené na podnikové hodnoty.<sup>2</sup>

### **2.1.3. Útvary lidských zdrojů**

Útvary lidských zdrojů (zkrácené označení HR – anglický výraz pro Human Resources) musí proaktivním způsobem přijmout roli strategického partnera generálního ředitele a dalších vrcholových vedoucích.

Útvary lidských zdrojů musí převzít vedoucí roli v tom, spojit podnikové cíle s požadovanou kulturou a zaměstnaností v organizaci. Přitom by si měly klást následující otázky:

- Jak chápeme úspěch a jak ho můžeme identifikovat a měřit?
- Jak je chápán v naší organizaci vysoce výkonný tým?
- Vytvořili jsme takový podnikový plán, aby každý chápal svou vlastní roli při dosahování výsledků?

---

<sup>2</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007, s. 27-33.



- Co potřebujeme, aby podnik dosáhl svých strategických cílů?
- Jaké specifické akce potřebujeme provést v každé oblasti?
- Jaké zdroje budeme potřebovat?
- Jaké specifické kompetence jsou třeba k dosažení cílů?
- Jak se zaměříme na kompetenční mezery, které se objevují v organizaci?
- Jaké výkonnostní cíle potřebujeme zavést, abychom pozvedli výsledky na týmové a individuální úrovni?
- Jak budeme tyto výsledky měřit?
- Jak odměníme zaměstnance za splnění cílů?

Ve vysoce výkonných organizacích pracuje útvary lidských zdrojů ve strategickém partnerství jak s vrcholovými, tak s liniiovými manažery. V těchto organizacích profesionálové lidských zdrojů postupně přebírají strategické role a nechávají taktické zodpovědnosti na jiných.<sup>3</sup>

Současným trendem je transformace HR oddělení. Jako problém personálních oddělení se jeví strategické personální záležitosti. Většina personálních oddělení se zabývá náborem lidí, školeními, náklady na přijatého pracovníka, problematikou obsazení uvolněného pracovního místa, náklady na školení zaměstnance aj. Často však opomíjejí oblast zabývající se strategickými personálními záležitostmi a problémy na vyšší úrovni. Mezi ně patří například rozvíjení předpokladů a schopností k výkonu vedoucí pozice.

Úloha personálních oddělení se v nejbližších třech až pěti letech změní. Tato oddělení budou vnímána jako strategický partner a tvůrce přidané hodnoty, nejen jako nákladové středisko.<sup>4</sup>

## **2.2. Personální management ve zdravotnictví**

Personální management se zabývá v rámci vnitřních podmínek zdravotnické instituce člověkem jako pracovní silou, jeho místem v hierarchii a struktuře instituce, jeho schopnostmi a kvalifikací. V rámci vnějších podmínek, které na instituci působí

---

<sup>3</sup> Moderní řízení, měsíčník vydavatelství Economia, 2007, Č. 8.

<sup>4</sup> Moderní řízení, měsíčník vydavatelství Economia, 2007, Č. 7

(ať vertikálně či horizontálně), se personální management zabývá zejména trhem práce, reprodukcí pracovních sil, sociálními a zdravotními potřebami obyvatelstva, obecnou i zdravotnickou legislativou, ale i populačním vývojem, hodnotovými orientacemi lidí, potřebami příslušného regionu atd. Další oblastí je strategie zdravotnické instituce a její formulace dlouhodobých komplexních cílů.

Konkrétní úkoly personálního managementu jsou:

- Personální marketing (trh práce, fluktuace, zdravotnické vzdělání a specializace);
- Personální strategie a plánování (analýza, vznik, zrušení, redesign pracovních míst, strategické, střednědobé a operativní plánování lidských zdrojů);
- Personální činnosti (vznik a ukončení pracovního poměru, pracovní náplně, přeložení na jinou práci aj.);
- Sociální konsensus (odměňování, péče o pracovníky, kolektivní smlouva, bezpečnost a hygiena při práci);
- Kariérové postupy (systém celoživotního vzdělávání pracovníků a získávání odborných způsobilostí ve zdravotnictví, vzájemné uznávání diplomů, změny ve vzdělávání sester).

Personální management obohacený ještě o prvky vedení pracovníků (tj. o osobnost manažera, účinnou komunikaci, chválu, kritiku, řešení konfliktů, koordinaci změny, motivaci pracovníků a formování pracovního týmu) nazýváme řízením lidských zdrojů.

### ***2.2.1. Trh práce a fluktuace ve zdravotnictví***

Po roce 1989 se výrazně zvýšila fluktuace zdravotníků. Nezaměstnanost skrytá se změnila v nezaměstnanost otevřenou a byl vytvořen trh práce. Tyto dva fenomény – trh práce a fluktuace jsou ve zdravotnictví, na rozdíl od jiných profesí a oborů, velmi specifické.

Poptávku po pracovnících ve sféře péče o zdraví podmiňují takové faktory, jako je zdraví obyvatelstva, délka a kvalita života, informovanost obyvatel, státní politika distribuce zdrojů ve zdravotnictví.

Zdravotničtí pracovníci, kteří podle zákona získali způsobilost k výkonu zdravotnického povolání, jsou (podle statistik úřadů práce) málokdy klienty úřadů práce a ještě méně často patří mezi dlouhodobě nezaměstnané. Kromě toho také málo přecházejí do oblastí vně zdravotnictví.

### **2.3. Personální strategie**

Strategie a plány organizace musí zohledňovat význam managementu lidských zdrojů a naopak, funkce lidských zdrojů musí podporovat strategii instituce. Vypracování odpovídajícího personálního plánu je nezbytné pro podporu strategie instituce.

Strategické otázky pro všechny manažery zdravotnických institucí obecně (a zejména pro top management) a konkrétně pro personální ředitele či náměstky, by mohly mít tuto podobu:

- Přijímáme správné typy lidí, kteří vyhovují požadavkům instituce?
- Představují námi vybraní lidé pro instituci pozitivní příspěvek?
- Používáme správná kritéria při našich rozhodnutích týkajících se výběru zaměstnanců?
- Vybíráme a dosazujeme lidi na správná místa ve správné době?
- Školíme lidi tak, abychom je připravili na současnou i budoucí práci v instituci?
- Je náš systém hodnocení zaměstnanců postaven na faktorech rozhodujících pro úspěch instituce?
- Odměňujeme prostřednictvím našeho programu odměňování taková chování a takové postoje, které odpovídají našemu poslání a strategii?
- Používají naši vedoucí styl řízení, který je v souladu s naším posláním a strategií?

Personální strategie jsou obvykle dílem celého vedení instituce. K jejich vytváření přispívají všichni manažeři a všechny útvary. Přirozeným garantem je personální ředitel (náměstek, vedoucí) se svým personálním úsekem (odborem,

oddělením). U menších institucí garantuje personální strategie přímo ředitel nebo vedoucí.<sup>5</sup>

## **2.4. Nábor - Recruitment**

Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci se týká zabezpečení toho, aby si organizace získala a udržela lidi, které potřebuje, a aby je také produktivně využívala. Týká se rovněž těch stránek zaměstnávání lidí, které souvisejí se vstupem nových pracovníků do organizace a – pokud neexistuje žádná jiná možnost – i s uvolňováním lidí. V každém případě se jedná o klíčovou část procesu řízení lidských zdrojů.<sup>6</sup>

### **2.4.1. Vnitřní zdroje**

V první řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, ačkoliv některé organizace s důsledně uplatňovanou politikou stejné příležitosti (často orgány lokální správy) trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů ucházející se o volné místo měli stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů. Pokud nejsou vhodné lidé k dispozici v organizaci, pak hlavními zdroji uchazečů jsou: inzerování, internet a externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby.<sup>7</sup>

Chceme-li s úspěchem vybírat zaměstnance z řad vlastní organizace, je bezpodmínečně nutné, abychom měli k dispozici aktuální informace o tom, co a jak příslušní lidé dělali. Tyto záznamy by měly být konzistentní, přesné, úplné a objektivní. Hlavním zdrojem těchto informací by měly být systematicky vedené záznamy o vyhodnocování.

Způsob, jímž je tento systém koncipován a uplatňován, bude nepochybně hrát významnou úlohu při poznávání schopností. Mají-li být získány optimální výsledky, měl by se vyznačovat následujícími rysy:

1. Měl by být doplňkem procesu pracovního plánování a přehledu sloužícího každodennímu řízení tím, že by poskytoval příležitost k dlouhodobějším a obsažnějším kontrolním schůzkám.
2. Vyhodnocovací schůzky by se měly konat na základě společného řešení problémů. Šéf a podřízení by měli společně dospět k dohodě týkající se

---

<sup>5</sup> GLADKIJ, I. aj. *Management ve zdravotnictví*. Brno, 2003, s. 209-215.

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007, s. 301.

<sup>7</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007, s. 348.

jejich práce, způsobu jejího vykonávání a opatření, která by měla být přijata ke zlepšení výkonnosti přítomných.

3. Vyhodnocovací proces by měl poskytovat možnost vyhodnocovaným, aby se vyjádřili ke své výkonnosti, plánům rozvoje a další kariéry.
4. Výsledky jednání by měly být zaznamenávány tak, aby nejvyšší vedení získalo zpětnou vazbu z hlediska dnešní výkonnosti a mohlo ocenit individuální schopnosti a aspirace. Tento materiál by mu napomohl při zjišťování, kdo a jak je schopen přispět k budoucnosti podniku a při přijímání příslušných rozhodnutí.

Plánování kariéry, které je především individuální záležitostí, tvoří součást vyhodnocovacího procesu právě tak jako činnosti, které z něj vyplývají. Tím, že si klade za cíl vytváření příležitostí pro individuální rozvoj, umožňuje lidem, aby se učili ze zkušeností a předvedli své schopnosti.<sup>8</sup>

#### **2.4.2. Vnější zdroje**

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Tři fáze získávání a výběru pracovníků jsou:

1. definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;
2. přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců;
3. vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.<sup>9</sup>

#### **2.4.3. Přínosy vlastní databáze uchazečů**

Databázi uchazečů si firma buduje z těch zájemců o zaměstnávání, kteří se jí přihlásili do výběrového řízení, ale nebyli přijati. Přínos takové databáze nemusí být na

---

<sup>8</sup> LUDLOW, R. Zásady úspěšného výběru pracovníků. 1995, s. 13.

<sup>9</sup> LUDLOW, R. Zásady úspěšného výběru pracovníků. 1995, s. 13.

první pohled zřejmý. Proč by vlastně firma měla mít zájem uchovávat evidence odmítnutých uchazečů?

Některým personalistům to může připadat zbytečné. Nejsou si ani jisti, že by odmítnuté uchazeče někdy k něčemu mohli potřebovat. Pravděpodobně našli jiné zaměstnání, tak proč se jim připomínat? Zní to logicky – ovšem proč navzdory této logice dnes hrají vlastní databáze uchazečů ve firmách prim?

Jen pokud jsou všechny informace na jednom místě a v systému, můžeme mít zaručený přehled o tom, kdo se kdy hlásil na jakou pozici a s jakým výsledkem. Je daleko složitější, ne-li nemožné, udržet si pořádek, když používáme jen složky v počítači. Víme sice, kde informace máme, ale těžko se nám s nimi pracuje – a tak s nimi prostě nepracujeme.

Softwarová aplikace na správu náborového procesu je důležitá proto, že v ní informace neleží bez ladu a skladu jako ve složce v počítači. Přitékají na jedno místo, ať už zájemci o práci odpověděli mailem nebo přes speciální formulář, a dají se třídit a klasifikovat do skupin podle pozic, na které se hlásili, nebo podle toho, zda postoupili do dalšího kola. To je důležité, protože s každou takovou skupinou bude třeba komunikovat jiným způsobem. Informace se v aplikaci vyhledávají podle různých hledisek nebo třeba jen zadáním klíčového slova ze životopisu. Což je nesrovnatelně rychlejší a praktičtější než mechanické pročítání osobních složek kandidátů.<sup>10</sup>

#### **2.4.4. Inzerce**

Inzerování je další účinnou metodou při hledání nových zaměstnanců. Protože inzeráty mohou proniknout k širší veřejnosti, než je tomu při doporučení zaměstnanců nebo v případě náhodných příchozích, mnozí náboráři na nich stavějí svou činnost.

Pracovní inzeráty popisují práci a její výhody, informují o zaměstnavateli a těm, kdo by o ni měli zájem, radí, jakou formou se o ni mohou ucházet. Jsou nejobvyklejší formou inzerátů, týkajících se zaměstnání. V případě vysoce specializovaných pracovníků se mohou tyto inzeráty umísťovat do odborných časopisů nebo do novin z jiné oblasti, kde je velká koncentrace lidí s požadovanými schopnostmi.

Charakter inzerátu má významný vliv na množství uchazečů o práci. Inzerát, který je příliš podrobný, může vést k omezení množství uchazečů. Inzerát, který je příliš

---

<sup>10</sup> HRM odborný časopis pro řízení lidských zdrojů, 2007, Č. 5.

obecný, může přilákat tak velké množství uchazečů, že ani není možné je řádně ohodnotit.

Inzeráty hledající zaměstnance by měly být napsány spíše z pohledu uchazeče o práci a jeho či její motivace než výlučně z pohledu organizace.<sup>11</sup>

## **2.5. Definování požadavků**

Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasně definovány v programu získávání pracovníků, který je odvozen z plánu lidských zdrojů (personální plánu). Kromě toho může existovat potřeba náhrady některých pracovníků nebo potřeba obsazení nově vytvořených pracovních míst (rolí) a obojí musí být důkladně prověřeno, aby se zjistilo, zda jsou tyto potřeby oprávněné. Zejména je nezbytné prověřit potřeby náhrady nebo úroveň a typ pracovníka, které jsou požadovány. Požadavky konkrétních pracovních funkcí jsou vyjádřeny v popisu (profilu role) a specifikaci pracovního místa (role). Ty poskytují základní informaci potřebnou pro sestavení inzerátů, pro informování zprostředkovatelských institucí a pro hodnocení uchazečů. Definice (profil) určité role uvádí přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi a vytváří tak kritéria, na jejichž základě budou uchazeči posuzováni při výběrovém pohovoru nebo pomocí testů pracovní způsobilosti.

### **2.5.1. Specifikace požadavků na pracovníka**

Specifikace požadavků na pracovníka, známá rovněž jako specifikace pracovního místa, specifikace získávání nebo personální specifikace, definuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci a zkušenosti požadované od držitele dané role (daného pracovního místa). Mohou být zahrnuty i odborné schopnosti tak, jak jsou uvedeny v profilu role.

Specifikace požadavků na pracovníka může být sestavena podle následujících bodů:

- Odborné schopnosti – co daný jedinec musí znát a být schopen dělat při plnění příslušné role, včetně zvláštních požadovaných vloh a dovedností.
- Požadavky na chování a postoje – typy chování požadované k úspěšnému výkonu role budou ve vztahu k základním hodnotám a soustavě schopností organizace, aby se při výběru pracovníků zajistilo, že budou odpovídat

---

<sup>11</sup> WERTHER B., W. *Lidský faktor a personální management*, 1992, s. 179-180.

kultuře organizace. Je však třeba také zahrnout informaci, která se konkrétně týká dané role a která by měla být vytvořena na základě analyzování charakteristik stávajících pracovníků, kteří tuto roli vykonávají efektivně. Při definování požadavků na chování je možné odvodit informaci o požadavcích na postoje, tj. jaké postoje budou mít pravděpodobně za následek vhodné chování a úspěšný výkon.

- Odborná příprava a výcvik - požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik, které by měl uchazeč splňovat.
- Zkušenosti, praxe – zejména ve stejném oboru nebo v podobné organizaci, dosud vykonávané činnosti a úspěšnost v nich, které by svědčily o budoucím úspěšném vykonávání práce.
- Zvláštní požadavky – tam, kde úlohou držitele pracovního místa bude uspět v určitých oblastech, např. nacházet nové trhy a zákazníky, zlepšovat prodej nebo zavádět nové systémy.
- Vhodnost pro organizaci – podniková kultura (např. formální nebo neformální) a schopnost uchazečů v ní pracovat a přizpůsobit se jí.
- Další požadavky – cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo bydliště pracovníka atd.
- Možnost splnit očekávání uchazeče – míra, v jaké může organizace splnit očekávání uchazečů, pokud jde o možnosti kariéry, vzdělávání, jistotu zaměstnání atd.

Největší nebezpečí, kterému je třeba se v této fázi vyhnout, je nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Žádat to nejlepší je asi zcela přirozené, ale stanovení nerealisticky vysokých požadavků na uchazeče zvyšuje problémy s jejich přilákáním a vede k nespokojenosti mezi těmi, kteří byli vybráni, protože ti pak zjišťují, že se jejich talent a schopnosti nevyužívají. Podhodnocení požadavků může být stejně nebezpečné, ale dochází k němu méně často. Nejlepší je rozlišovat mezi těmi požadavky, které jsou podstatné, a těmi, které jsou žádoucí.

Jakmile dojde k odsouhlasení požadavků, měly by být analyzovány podle určitých vhodných bodů. Pro to existuje celá řada postupů. Základním přístupem je stanovit a definovat podstatné a žádoucí požadavky podle hlavních bodů schopností,



vzdělání a odborné přípravy a praxe. Další informace se mohou týkat zvláštních požadavků. A samozřejmě je nutné zvlášť uvést informace o pracovních podmínkách.<sup>12</sup>

## **2.6. Přilákání uchazečů**

Přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Nicméně v případech, kdy se setkáváme s obtížemi přilákání nebo udržení zájmu uchazeče nebo je předvídáme, je třeba vypracovat předběžnou studii faktorů, které mohou přispět k přilákání nebo odrazení uchazečů – tedy silných a slabých stránek organizace zaměstnavatele.

### **2.6.1. Analýza silných a slabých stránek získávání pracovníků**

Analýza silných a slabých stránek by se měla zaměřit na takové skutečnosti, jako jsou celostátní a lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, perspektivy kariéry a umístění pracoviště. Tyto skutečnosti by měly být porovnávány s tím, co nabízí konkurence, a na základě toho by měl být vypracován seznam toho, co „prodává“ organizaci jako zaměstnavatele. Lze přitom uplatnit zkušenosti z marketingu, při němž se preference potenciálních zákazníků porovnávají s vlastnostmi výrobku tak, aby byly zdůrazněny ty vlastnosti, které nejvíce přitahují zákazníka. Uchazeči o zaměstnání se snaží „prodat“ sami sebe, ale zároveň „kupují“ to, co nabízí organizace. Jestliže je tedy trh práce trhem kupujícího, pak organizace, která se snaží „prodat“ sama sebe uchazečům o zaměstnání, musí zkoumat své potřeby pracovníků a požadavky na ně ve vazbě na to, co sama může poskytnout.

Cílem celého zkoumání je vytvořit lepší obraz organizace (dobrou značku zaměstnavatele) pro potřeby inzerování, náborových materiálů a pohovorů s uchazeči. Nebo může existovat poněkud konstruktivnější cíl ukázat organizaci potřebu zlepšení její zaměstnavatelské pověsti za účelem přilákání většího množství či lepších uchazečů a za účelem udržení si těch, kteří byli vybráni. Zkoumání lze založit na průzkumu postojů a názorů současných pracovníků.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007, s. 343-345.

<sup>13</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007, s. 347-348.

## 2.7. Třídění uchazečů

Po uveřejnění nabídky zaměstnání a poté, co je shromážděno dostatečné množství žádostí uchazečů, následují typické kroky, spočívající ve třídění a prosévání uchazečů, které mají následující pořadí:

- Pořídí se seznam uchazečů podle standardního formuláře.
- Každému uchazeči se pošle standardní písemné poděkování, a to aniž by bylo učiněno jakékoliv rozhodnutí o pozvání k pohovoru nebo o odmítnutí.
- Uchazeč může být požádán, aby vyplnil a vrátil podnikový dotazník. Ten zajišťuje, aby všichni uchazeči mohli být zvažováni na základě stejného podkladového materiálu.
- Uchazeči se porovnávají s klíčovými kritérii specifikace pracovního místa: kvalifikace, schopnosti, vzdělání, zkušenosti, dosažené pracovní úspěchy – a jsou tříděni nejprve do tří kategorií: přijatelní, na hranici přijatelnosti a nevyhovující.
- Přijatelní uchazeči se dále prosévají a třídí tak, aby se vytvořil přiměřeně velký soubor uchazečů, kteří budou pozváni k pohovoru. Tuto práci zajišťuje personalista a především manažer bezprostředně nadřazený obsazovanému pracovnímu místu. Ideální počet uchazečů v tomto souboru by měl být něco mezi čtyřmi a osmi. Méně než čtyři uchazeči umožňují relativně malou volbu. Více než osm uchazečů znamená příliš mnoho času vynaloženého na pohovory a existuje nebezpečí nepřehlednosti.
- Sestaví se program pohovorů. Čas, který se věnuje každému pohovoru, bude záviset na složitosti a náročnosti práce na pracovním místě. V případě dosti rutinní práce by mělo stačit 30 minut. V případě obsazování vyšší vedoucí funkce je však třeba věnovat pohovoru 60 i více minut.
- Uchazeči jsou pozváni k pohovoru standardním dopisem. V této fázi by měli být požádáni, aby vyplnili podnikový dotazník – pokud tak ještě neudělali. V souvislosti s tímto krokem se často mluví o tom, že by se uchazečům měly zaslat některé detailní informace o organizaci a pracovním místě, aby se pak touto záležitostí neztrácel při pohovoru čas.

- V závěrečném kroku je třeba znovu projít soubor přijatelných uchazečů, kteří nebyli pozváni k pohovoru, a uchazečů na hranici přijatelnosti a rozhodnout se, zda bychom si je neměli zařadit do rezervy. Poté je třeba těm, které si zařadíme do rezervy, poslat tzv. rezervační dopis (dopis, v němž je požádáme o souhlas, zda se na ně v případě potřeby obsazování podobného pracovního místa v dohledné budoucnosti budeme moci přímo obrátit), ostatním se pak pošle standardní odmítavý dopis. Ten by měl uchazečům poděkovat za zájem a informovat je stručně, ale nikoliv příliš příkře, že nebyli úspěšní.<sup>14</sup>

## 2.8. Pohovor

Pohovor lze charakterizovat jako účelovou konverzaci. Je to konverzace, protože uchazeči by měli být vedeni k tomu, aby zcela volně mluvili s tazateli o sobě a o své kariéře. Tato konverzace však musí být plánovaná, řízená a kontrolovaná proto, aby se dosáhlo hlavního účelu pohovoru, jímž je vytvoření pokud možno co nepřesnější předpovědi uchazečova budoucího výkonu na pracovním místě, pro které se s ním uvažuje.

Pohovor má však i další cíle. Jedním z nich je poskytnout uchazečovi informace o pracovním místě a podniku. Pohovor je v podstatě výměna informací, která oběma stranám umožní učinit rozhodnutí: nabídnout nebo nenabídnout zaměstnání, přijmout nebo nepřijmout nabídku. Pro uchazeče, pokud se mu nelíbí to, co slyší o pracovním místě a podniku, může být lepší odstoupit v tomto stadiu než přijmout pro něj nevyhovující práci. Dalším cílem je vyvolat v uchazeči příznivý dojem z organizace a povzbudit dobrého uchazeče, aby v organizaci přijal práci.

Hlavní složky dobrého pohovoru jsou:

- příprava;
- postup a časový rozvrh;
- zahájení a zakončení;
- strukturování;
- metody pohovoru;

---

<sup>14</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha, 1999, s. 460-461.

- analýza výsledků.

### ***2.8.1. Příprava pohovoru***

Pečlivá příprava má značný význam a představuje v první řadě pečlivé zkoumání specifikace pracovního místa a dotazníku a/nebo životopisu uchazeče. V této fázi je nezbytné rozpoznat ty rysy uchazeče, které ne zcela odpovídají specifikaci, a to proto, abychom se na tyto rysy uchazeče při pohovoru více zaměřili. Je také nezbytné zjistit, zda existují nějaké mezery v přehledu jeho dosavadních zaměstnání nebo zda existují skutečnosti, které si vyžadují dalšího vysvětlení.

V rámci přípravy by si měl tazatel poznamenat specifické otázky, které bude potřebovat položit, aby zjistil přiměřenost uchazečových zkušeností a rozsah jeho dovedností, znalostí a schopností, které pracovní místo požaduje.

### ***2.8.2. Postup a časový rozvrh***

Neexistuje žádný jediný nejlepší postup. Měli bychom uchazeči poskytnout čas nejen na to, aby mluvil o své dosavadní kariéře, ale také na to, aby mohl klást nezbytné otázky. Neměli bychom však strávit mnoho času mluvením o podniku a pracovním místě na začátku pohovoru. V zájmu úspory času během pohovoru je nanejvýš žádoucí poskytnout tyto informace předem (nejlépe písemně) a na konci pohovoru pak vyzvat uchazeče, aby se ptal (kvalita jeho otázek může leccos prozradit o jeho kvalitách).

### ***2.8.3. Zahájení a zakončení***

Pohovor by měl být zahájen tak, aby se uchazeči cítili dobře a uvolněně. Chceme, aby poskytli informace, ale pokud se jim dostane chladného přijetí, pak nelze očekávat, že budou mluvit upřímně a otevřeně.

V závěrečné fázi pohovoru bychom se měli uchazečů zeptat, zda v zájmu své žádosti o zaměstnání chtějí něco dodat. Měla by se jim poskytnout příležitost se ptát. Na konci pohovoru bychom jim měli poděkovat a informovat je o dalším postupu procesu výběru.

### ***2.8.4. Metody pohovoru***

Tazatelovým úkolem je přimět uchazeče k řeči a současně zajistit získání požadovaných informací. Z tohoto hlediska je žádoucí položit řadu otevřených otázek

(resp. otázek s otevřeným koncem) – tedy otázek, které nelze zodpovědět prostým ano či ne a které přinesou úplnou odpověď. Může jít o následující typy otázek:

- otázky jdoucí do hloubky – tedy otázky požadující detailnější a specifitější objasnění uchazečových pracovních zkušeností, znalostí, dovedností a schopností;
- ověřovací otázky – kterými si tazatel ověřuje, zda dobře porozuměl tomu, co uchazeč řekl, zopakuje přitom stručně svými slovy to, co si myslí, že mu uchazeč řekl;
- konkretizující otázky – sloužící k vyjasnění určité skutečnosti;
- hypotetické otázky – které navozují určitou situaci a uchazeč má říci, jak by reagoval.

Otázkami, kterým je třeba se vyhnout, jsou sugestivní otázky, které už samy nabízejí odpověď a vlastně nic vám neřeknou, a mnohočetné otázky – tedy otázky, v nichž se ptáme na řadu věcí současně – které zpravidla uchazeče i tazatele nakonec popletou.

### **2.8.5. Průběh pohovoru**

Účelem pohovoru je získat a vyhodnotit takové informace o uchazeči, které by umožnily validní předpověď o jeho budoucím výkonu na obsazovaném pracovním místě a porovnat ji s předpověďmi vztahujícími se k ostatním uchazečům. Pohovor tedy znamená i zapracování a vyhodnocování skutečností o schopnostech uchazeče ve vztahu ke specifikaci požadavků obsazovaného pracovního místa. Některé skutečnosti jsou uvedeny v dotazníku, ale ty musejí být doplněny podrobnějšími a specifitějšími informacemi o zkušenostech a osobních charakteristikách, které je možné získat spíše při osobním setkání s uchazečem. Další informace lze získat z testů pracovní způsobilosti nebo z referencí, ale pohovor je všeobecně považován za nejdůležitější zdroj informací, a to navzdory tomu, že jeho přesnost bývá občas zpochybňována.

### **2.8.6. Výhody a nevýhody pohovorů**

Výhody pohovorů jako metody výběru pracovníků jsou následující:

- umožňují setkat se s uchazečem tváří v tvář, takže osoba vedoucí pohovor může posoudit, do jaké míry bude asi uchazeč pro organizaci vhodný a jak zapadne mezi ty zaměstnance, kteří s ním budou pracovat;
- umožňují osobě vedoucí pohovor charakterizovat pracovní místo a organizaci detailněji;
- poskytují osobě vedoucí pohovor příležitost pokládat do hloubky jdoucí otázky, týkající se dosavadních uchazečových zkušeností;
- poskytují uchazeči příležitost zeptat se na podrobnosti pracovního místa a vyjasnit si některé záležitosti;
- umožňují, aby tam, kde je to vhodné, posuzovalo uchazeče více tazatelů.

Nevýhody pohovorů na druhé straně jsou:

- nedostatečná validita, pokud jde o předvídání pracovního výkonu, a nedostatečná spolehlivost ve smyslu měření téhož u různých uchazečů;
- spoléhá se na dovednosti osoby vedoucí pohovor, ale mnozí lidé ve skutečnosti dělají pohovory velmi špatně;
- může dojít k tomu, že se zčásti pozapomene na hodnocení schopností vykonávat různé úkoly obsazovaného pracovního místa a pohovor se odkloní stranou;
- mohou vést k chybám a subjektivnímu posuzování uchazeče ze strany osoby vedoucí pohovor (opět tu pomáhá vzdělávání a nácvik a je žádoucí, aby uchazeče posuzovalo více osob, ať už po sobě nebo v rámci panelu).<sup>15</sup>

## 2.9. Adaptace zaměstnanců

Adaptace nových zaměstnanců (označovaná také jako pracovní orientace nebo zapracování) představuje jejich uvedení do organizace a pracovní funkce. Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování se člověka životním a pracovním podmínkám.

Adaptace v procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, v níž plní své pracovní úkoly.

---

<sup>15</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha, 1999, s. 467-474.

Tento proces probíhá v rovině:

- Pracovní adaptace je procesem, během kterého dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení.
- Sociální adaptace je procesem postupného začleňování jedince do sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i celého sociálního systému podniku.

Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají, nelze je od sebe absolutně oddělit. Proces pracovní a sociální adaptace pracovníka má závažné důsledky pro stabilizaci pracovníka v podniku, pro jeho pracovní spokojenost, pro jeho výkon. Proto je nutné tyto procesy řídit, a to nadřazeným pracovníkem nebo personálním útvarem.

Řízení procesů adaptace sleduje především cíl, aby nový pracovník:

- rychle zvládl úlohy své profese (funkce) a tím potvrdil předpokládaný plnohodnotný výkon;
- vytvořil si pozitivní vztah k podniku, svému útvaru (jeho kolektivu), konkrétnímu pracovnímu místu;
- získal motivaci pro práci ve prospěch podniku a pro svůj osobní rozvoj.

O adaptaci hovoříme vždy, je-li proces formalizován a řízen, a potom z hlediska určitých specifik těchto procesů je můžeme rozdělit podle orientace na:

- nově příchozí pracovníky;
- pracovníky, kteří se vrací na své původní pracoviště po delší době;
- pracovníky, kteří v rámci podniku mění pracovní zařazení.

Mezi pracovníky, kteří se vrací na své původní pracoviště po delší době, patří především ženy vracějící se z mateřské dovolené či pracovníci vracějící se po dlouhodobější nemoci. Specifika adaptace těchto pracovníků spočívají v tom, že po opětovném zařazení do práce po delší přestávce dochází mnohdy k určité ztrátě profesionální sebedůvěry a někdy i k poklesu zájmu o pokračování v profesionální kariéře. Úspěšná readaptace těchto pracovníků závisí na citlivém přístupu vedoucího a na jeho snaze nalézt možnosti, jak by mohl podnik přispět k řešení osobních problémů

těchto pracovníků, i na jeho vlivu na celý pracovní kolektiv tak, aby i ostatní pracovníci byli procesu readaptace nápomocní.<sup>16</sup>

### **2.9.1. Fluktuace pracovníků**

Adaptace pracovníků úzce souvisí s jejich stabilitou v organizaci, a tedy s fluktuací.

Moderní společnost se vyznačuje značným pohybem lidí ve společenské struktuře. Tento jev se označuje jako sociální mobilita. Má mnoho forem. Sociální mobilita mezi hospodářskou organizací a jiným společenským útvarem se označuje jako fluktuace. Spočívá v odchodu pracovníka z organizace.

Určitá fluktuace je nutnou součástí chodu hospodářské organizace. Úzce souvisí zejména s uskutečňovanými technickými, ekonomickými a organizačními změnami. Např. útlum určitého výrobního programu bývá provázen intenzivním pohybem pracovních sil, jehož jednou podobou je propouštění. Také zavádění nové technologie vyžaduje jinou profesní strukturu, a tedy i určitou obměnu pracovních skupin. I v zaměstnaneckém kolektivu dochází ke změnám, staří zaměstnanci odcházejí do důchodu, mladé pracovnice na mateřskou dovolenou atd.

Vedle těchto skutečností, které zakládají nutnou a žádoucí fluktuaci, se tvoří i skutečnosti nepříznivé, kdy rozhodující příčinou fluktuace je nespokojenost pracovníků a konflikty na pracovištích. Určit optimální míru fluktuace je obtížné. V průměru se odhaduje na 5 % - 7 %.

Znaky, které fluktuaci činí žádoucí, jsou tyto:

- noví pracovníci přinášejí do organizace nové podněty;
- bez určité obměny pracovníků organizace stagnuje;
- změna pracovního zařazení může být pro jedince výhodná (např. vyšší výdělek, kvalifikovanější práce, vyřešení rodinných starostí apod.).

Skutečnosti, které ovlivňují fluktuaci v hospodářské organizaci, jsou rozmanité a členité. Nikdy nepůsobí jediná příčina, ale celý soubor vlivů, které se vzájemně prostupují. V rámci personálního managementu hospodářské organizace je žádoucí

---

<sup>16</sup> KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice, 2002, s. 85-88.



průběžně sledovat fluktuaci zaměstnanců a na základě rozboru zhodnocovat působící vlivy.<sup>17</sup>

### **2.9.2. Motivace**

Primárním smyslem motivace je v maximální míře aktivovat individuální potenciál pracovníků v zájmu společného cíle (probudit v lidech „spícího obra“ a využít jeho síly k dosažení společného cíle).

Pro účinnou motivaci je nezbytné, aby si manažer uvědomil, že musí:

- porozumět sám sobě včetně vlivu, který má na lidi;
- porozumět skutečným potřebám a požadavkům lidí;
- řídit, vést a motivovat lidi takovým způsobem, jenž je v souladu s jejich potřebami a požadavky.<sup>18</sup>

### **2.9.3. Postup motivace**

Při motivaci konkrétního člověka hraje zásadní roli několik faktorů. Vedle požadavků, tedy toho, co hodláte po člověku chtít, a všech tří složek motivačního pole je (zejména u požadavků, jež mají být plněny delší dobu) velmi důležitá i zátěž, jíž je člověk dlouhodobě vystaven v souvislosti s napětím, které může vznikat v jeho motivačním poli (motivační založení, motivační poloha, motivační naladění).<sup>19</sup>

### **2.9.4. Stabilizace - Růst**

Udržet ve firmách klíčové zaměstnance nesouvisí s výší jejich mzdy, ale především se šancemi, které pro svou seberealizaci a rozvoj ve firmě mají.

Podle různých studií se pro řadu podniků zúžilo řízení lidí jen na koncové články – na nábor a stabilizaci lidí. Společnosti však zapomínají na to nejdůležitější, co klíčoví zaměstnanci ocení nejvíce, a to je vzdělávání a rozvoj, které jim pomáhá dál růst, zdokonalovat se v tom, co je zajímá a přispívá k dosahování lepších pracovních výsledků.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> MAYEROVÁ, M. *Moderní personální management*. Praha, 2000, s. 79-81.

<sup>18</sup> MOLEK, J. *Personalistika a řízení*. České Budějovice, 2008, s. 77

<sup>19</sup> PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*, Praha, 2007, s. 23, 123

<sup>20</sup> HRM odborný časopis pro řízení lidských zdrojů, 2008, Č. 1.

### 2.9.5. *Kritická místa motivace*

- Přímé finanční ohodnocení (platy, provize, bonusy, cílové prémie a další).

Důležité je nejen správné nastavení poměru fixní a variabilní složky, ale také jejich výše. Kritéria pro bonusy a cílové prémie musí být jednoduché, transparentní a ovlivnitelné.

- Benefity (např. prostředí, vzdělání, produktová zvýhodnění, auto, mobil, příspěvky, volno a další).

U těchto komponentů je zapotřebí si položit otázku, zda umožňují postihnout individuální motivaci lidí a zda jsou benefity vhodným způsobem používány a prezentovány včetně jejich finančního ekvivalentu.

- Management (např. vztahy v kolektivu, delegování, porady, hodnocení, zpětná vazba).

Manažer má velmi silný vliv na motivaci zaměstnance i přes relativně malé množství nástrojů, které má k dispozici. V praxi jsou známé případy, kdy jsou lidé motivováni osobností manažera natolik, že odmítají nabízené pozice s výrazně lepším finančním ohodnocením. Na straně druhé v mnoha společnostech je řízení týmu opravdu slabou stránkou. K tomu postačí pohled na řízení porady nebo na formálně vedené hodnotící pohovory, pokud se vůbec provádí.<sup>21</sup>

Manažer může svým jednáním navodit v organizaci atmosféru důvěry a spolupráce stejně jako atmosféru apatie a nesnášenlivosti. Záleží pouze na osobnosti manažera a jeho schopnostech. Každý manažer má víceméně jasnou představu o tom, jaké požadavky by měl jím řízený spolupracovník splňovat, aby byl schopen v maximální míře dělat to, co se od něho očekává. Ne vždy si však manažer uvědomuje, že i jeho podřízený má představy o tom, jaký by měl být jeho vedoucí. Tento faktor bývá v manažerské praxi nezdůvodněně opomíjen, nedoceněn či dokonce považován za nepodstatný, přestože má zásadní vliv na motivaci pracovníků.

Pokud v organizaci panuje nefunkční / nemotivační pracovní prostředí, lze od zaměstnanců očekávat podobně nefunkční chování.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> HRM odborný časopis pro řízení lidských zdrojů, 2007, Č. 4.

<sup>22</sup> Moderní řízení, měsíčník vydavatelství Economia, 2008, Č. 6.

## **3. METODIKA**

### **3.1. Obsah a cíl bakalářské práce**

Lidské zdroje ve zdravotnictví jsou základním stavebním kamenem fungujícího zdravotnického systému.

Cílem této bakalářské práce je prozkoumat některé aspekty procesu řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví a následně vyhodnotit nejefektivnější způsob nábory pracovníků.

### **3.2. Data z oblasti zaměstnanosti ve zdravotnictví**

K 31. 12. 2006 pracovalo v České republice 36 595 lékařů a 6 933 zubních lékařů. Počet pracovníků ve zdravotnictví byl koncem roku 2006 celkem 241 229 osob.

Lékaři tvoří 19 % z celkového počtu pracovníků ve zdravotnictví, zubní lékaři 2,88 %. Počet pracovníků ve zdravotnictví u nás zhruba odpovídá průměru v EU. Je však zřejmý nedostatek všeobecných sester a relativní nadbytek lékařů (hlavně ve velkých městech, regionálně však nevyrovnaný). Na 10 000 obyvatel České republiky připadalo 35,4 lékařů, 6,5 zubních lékařů a 80,4 všeobecných sester a porodních asistentek.

Přehled volných pracovních míst ve zdravotnictví lze získat ze statistiky Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV). Např. k 30. září 2007 bylo na úřadech práce evidováno 202 nezaměstnaných lékařů (včetně stomatologů) a současně evidováno 542 volných pracovních míst.

Je ale třeba vycházet ze skutečnosti, že role úřadů práce při zprostředkování zaměstnání lékařů je minimální. Úřady práce zpravidla nemají zpětnou vazbu na zdravotnická zařízení, která si většinu pracovních míst obsazují na základě vlastních aktivit. Neexistuje totiž ucelený systém, který by umožnil komplexně zmapovat volná pracovní místa ve zdravotnictví.

### **3.3. Výběr zdravotnického zařízení a zkoumaného souboru**

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala zdravotnické zařízení v Jihočeském kraji, jehož vedení si přálo zůstat v anonymitě. Zdravotnické zařízení je rozsáhlé druhem poskytovaných služeb, stejně tak i počtem pracovníků, kteří jsou v něm zaměstnáni.

Nábor zdravotnických pracovníků střední úrovně (zdravotní sestry) v tomto zařízení realizuje nejprve hlavní sestra, která eviduje žádosti o místo a zároveň se přímo či nepřímo podílí na výběrovém řízení.

Samotné výběrové řízení pracovníka pro určité oddělení, tedy interview s uchazečem, probíhá za přítomnosti vrchní sestry, která je spolu se staniční sestrou přímou nadřízenou pracovníka.

Vrchní sestra vede příslušné oddělení, je určitým liniovým manažerem a je tedy zodpovědná za koncepci personálního řízení na jejím úseku.

V současné době trpí zdravotnictví hrubým nedostatkem zdravotních sester. Vzhledem k této skutečnosti byla dotazníková sonda orientována právě na nábor zdravotních sester jako představitele zdravotnických pracovníků a na jejich přímé nadřízené, tedy vrchní sestry.

### **3.4. Sběr dat, dotazníkové šetření**

Nejprve jsem se zabývala získáváním teoretických informací o dané problematice z odborné literatury. Dále jsem přistoupila ke sběru dat, v tomto případě k dotazování. Zvolila jsem zprostředkovanou formu komunikace, kterou je dotazník. V jednotlivých částech dotazníků je tak možné zjistit představy, postoje či chování zkoumaných osob.

Při sestavování otázek bylo snahou vytvořit pro obě skupiny respondentů významově stejné otázky tak, aby šly vzájemně porovnat (křížové vyhodnocení). Tím, že byly dotazníky rozdány jak vrchním sestřám, tak zaměstnancům, tedy nadřízeným a podřízeným, jsem docílila poskytnutí tzv. zpětné vazby. Tato zpětná vazba vede k objektivnímu odhalení slabin v systému náboru pracovníků v daném zařízení.

Otázky do dotazníku (viz. příloha 1, 2) jsem sestavila na základě znalostí získaných z odborné literatury, mých osobních zkušeností z výkonu profese personalisty a rovněž s využitím konzultací s mou vedoucí bakalářské práce. V úvodní části dotazníků jsem upřesnila, čeho se daný výzkum týká. Jelikož se jedná o klasickou formu dotazníku, byly použity otázky uzavřené. Dotazník je koncipován srozumitelně, obě skupiny dotazovaných se v něm snadno orientovaly. Většina otázek v dotazníku na nábor pracovníků byla sestavena podle Armstronga (1999, 2007)<sup>23 24</sup>. Některé otázky

---

<sup>23</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha, 1999

musely být upraveny pro podmínky vybraného zdravotnického zařízení tak, aby jejich následná analýza vedla ke správnému posouzení současné situace v dané oblasti.

### **3.5. Technika zpracování dat**

Vyhodnocení otázek proběhlo ve dvou formách: početní zastoupení a procentuelní vyjádření. Získaná data jsou zpracována do tabulek, což zajišťuje jejich větší přehlednost. K vytvoření těchto tabulek byl použit program Microsoft Excel.

Na základě těchto tabulek byly následně vytvořeny i sloupcové grafy rovněž v programu Microsoft Excel. U každé otázky je uveden krátký komentář (diskuse).

---

<sup>24</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007

## **4. VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

Dotazníkové šetření proběhlo ve vybraném zdravotnickém zařízení u všech vrchních sester - v počtu 35, a náhodně vybraných zaměstnanců (zdravotních sester) rovněž v počtu 35. Vráceno bylo 100 % vyplněných dotazníků.

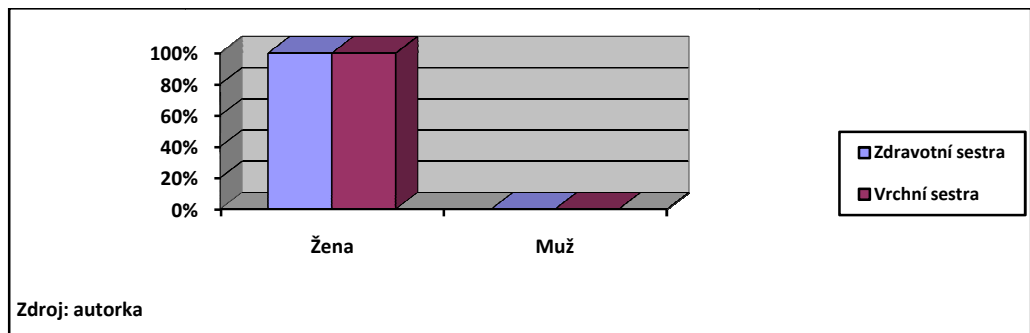
Z dotazníkové sondy byly získány informace od zdravotnických zaměstnanců (zdravotních sester) a vedoucích pracovníků (pouze vrchních sester) k faktorům: vzdělávání, pracovní podmínky a motivace. Právě tyto faktory jsou těmi zásadními, které mají vliv na stabilní pracovní tým. Uvedené faktory velmi výrazně ovlivňují míru fluktuace v organizaci. Dále bylo zjištěno, jakým způsobem postupují vrchní sestry při vedení přijímacích pohovorů a jsou-li nastaveny mechanismy a procedury k celkově efektivnímu vedení náboru v zařízení.

## 1. Pohlaví

Tabulka č. 1: Pohlaví

Pohlaví	Zdravotní sestra		Vrchní sestra	
	%	počet	%	počet
žena	100,0	35	100,0	35
muž	0,0	0	0,0	0

Graf č. 1: Pohlaví (%)



Výsledky a diskuse:

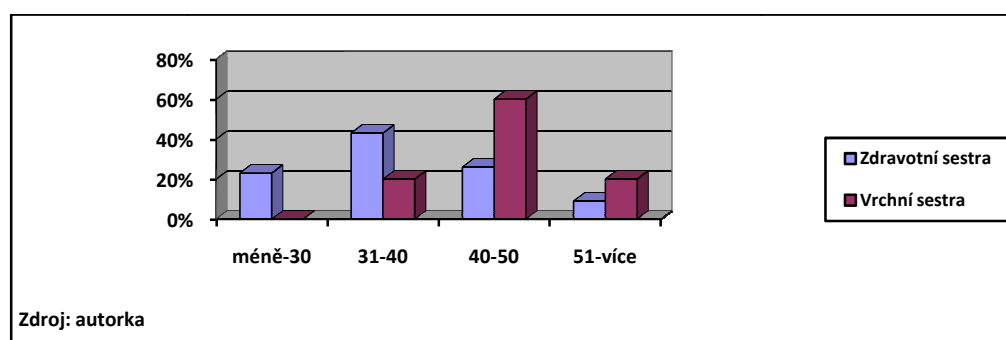
Dotazníkové sondy se zúčastnilo 100 % žen jak na pozici zdravotní sestry, tak na pozici vrchní sestry. Vzhledem k tomu, že se jedná o dotazníkovou sondu z oblasti zdravotnictví pro pozice vrchní sestry / zdravotní sestry, jsou tyto výsledky zcela dle očekávání.

## 2. Věková kategorie

Tabulka č. 2: Věková kategorie

Věková kategorie	Zdravotní sestra		Vrchní sestra	
	%	počet	%	počet
méně-30	22,9	8	0,0	0
31-40	42,9	15	25,7	9
40-50	25,7	9	54,3	19
51-více	8,6	3	20,0	7

Graf č. 2: Věková kategorie (%)



#### Výsledky:

U respondentů z řad zdravotních sester činí největší podíl (43 %) zaměstnanci ve věkové kategorii 31 až 40 let. Další početnou skupinu (26 %) tvoří zdravotní sestry ve věkové kategorii 40 až 50 let. U vrchních sester, tedy u druhé skupiny dotazovaných, činí největší podíl, více než polovinu (54 %), věková skupina 40 až 50 let. První věková kategorie ve věku méně než 30 let není zastoupena ani jednou z dotazovaných vrchních sester. O zbývajících 46 % se dělí zbylé dvě věkové kategorie.

#### Diskuse:

Z těchto výsledků je naprosto zřejmé, že největší podíl zdravotních sester je zastoupen ve věkové kategorii 31 – 40 let, což vypovídá o tom, že je tato práce vykonávána mladým personálem. Povolání zdravotní sestry či odborného zdravotního personálu je velmi psychicky i fyzicky náročné. Právě na těchto výsledcích je patrné, že danou práci mohou vykonávat lidé produktivního věku, kteří jsou fyzicky i psychicky zdatní.

Na druhé straně, pro výkon vrchní sestry, je požadována pracovní i osobní zkušenost, určitá zralost a dostatečná úroveň vzdělání a kvalifikace. Toho je možné dosáhnout až od určitého věku, čemuž odpovídají výsledky. Ve věku 40 – 50 let se nachází 54 % vrchních sester.

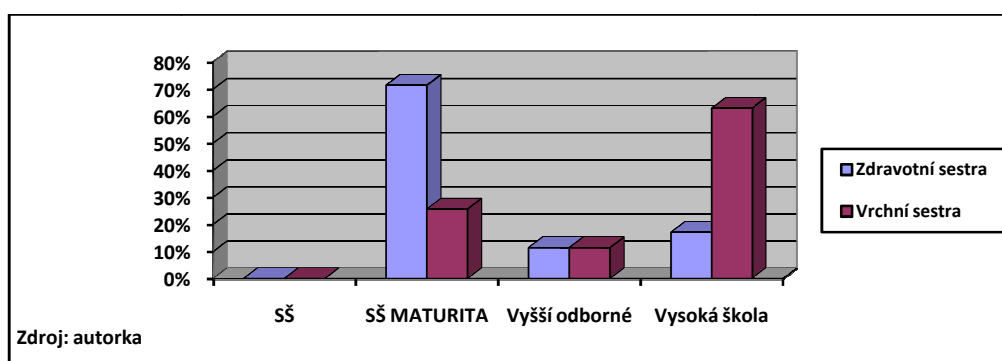


### 3. Nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání	Zdravotní sestra		Vrchní sestra	
	%	počet	%	počet
SŠ	0,0	0	0,0	0
SŠ MATURITA	71,4	25	25,7	9
Vyšší odborné	11,4	4	11,4	4
Vysoká škola	17,1	6	62,9	22

Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání (%)



#### Výsledky:

Necelé 3/4, tedy 71 %, respondentů z řad zaměstnanců absolvovalo střední odbornou školu s maturitou. Trend zvyšování vzdělanosti a kvalifikace postupuje i u zdravotních sester či odborného zdravotnického pracovníka, což vypovídá o dalších výsledcích, kdy 11 % absolvovalo vyšší odborné vzdělání a 17 % vysokoškolské vzdělání.

Na pozici vrchní sestry je požadováno vyšší odborné vzdělání nebo vysokoškolské. O tom hovoří výsledek 63 % u kategorie pro vysokoškolské vzdělání.

#### Diskuse:

Z odpovědí na tuto otázku jasně vyplývá, že zdravotnický personál je ve většinové míře zastoupen pracovníky, kteří mají středoškolské vzdělání. Jedná se o studium střední zdravotnické školy. Podle nejpočetnější věkové kategorie dotazovaných (tj. 31 – 40 let) můžeme usoudit, že v 80. letech bylo studium na

střední zdravotnické školy populární. Je zde také vidět, že se zvyšuje počet zdravotních sester, které studují nástavbové či dokonce vysokoškolské studium.

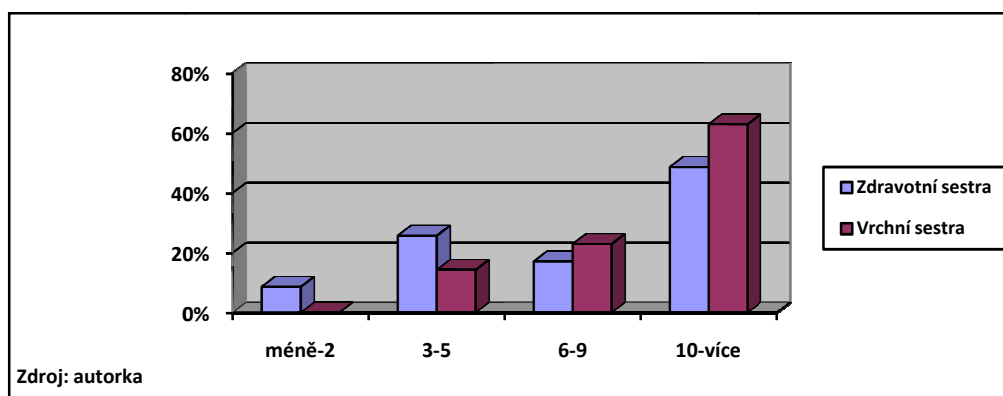
U vrchních sester je naprosto zřejmá nutnost vystudovat minimálně vyšší odbornou školu. Vzhledem k tomu, že vrchní sestra je manažerem na střední úrovni, řídí daný úsek, stanovuje koncepci vedení oddělení, provádí nábor, musí být dostatečně kvalifikovaná a vzdělaná. O tom jasně vypovídá skupina 63 % vrchních sester, které absolvovaly vysokou školu.

#### 4. Nejdelsí trvání pracovního poměru?

Tabulka č. 4: Nejdelsí trvání pracovního poměru

Nejdelsí trvání pracovního poměru?	Zdravotní sestra		Vrchní sestra	
	%	počet	%	počet
<i>méně-2</i>	8,6	3	0,0	0
<i>3-5</i>	25,7	9	14,3	5
<i>6-9</i>	17,1	6	22,9	8
<i>10-více</i>	48,6	17	62,9	22

Graf č. 4: Nejdelsí trvání pracovního poměru (%)



Výsledky:

První místo s 49 % náleží dotazovaným zdravotním sestřám, které v minulosti pracovaly v zaměstnání déle jak 10 let. Tato doba je zároveň prvním místem s výraznějším 63 % u vrchních sester. Další výrazný podíl s 26 % zdravotních sester zastupuje nejdelsí dobu zaměstnání v počtu 3 až 5 let. Jako své nejdelsí zaměstnání, v délce 6 až 9 let, uvedlo 23 % vrchních sester.

Diskuse:

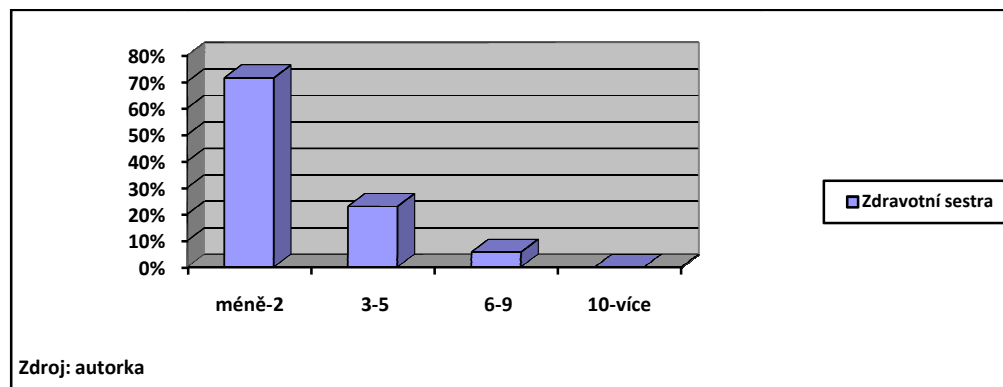
U obou dotazovaných skupin můžeme mluvit o faktu, že se jedná o loajální pracovníky. V případě, že jsou na určité pozici delší dobu (10 let a více) dané zaměstnání spíše neopouští. Skupina zdravotních sester je z pochopitelných důvodů více rozložena do jednotlivých kategorií, ale jasně převládá dlouhodobé působení v tomto zařízení.

## 5. Počet předchozích zaměstnání

Tabulka č. 5: Počet předchozích zaměstnání

Počet předchozích zaměstnání	Zdravotní sestra	
	%	počet
<i>méně-2</i>	71,4	25
<i>3-5</i>	22,9	8
<i>6-9</i>	5,7	2
<i>10-více</i>	0,0	0

Graf č. 5: Počet předchozích zaměstnání (%)



Výsledky:

U zdravotnických pracovníků jasně převažuje s výslednými 71 % počet předchozích zaměstnání ve výčtu 2 a méně. Před tímto pracovním působením bylo 23 % pracovníků zaměstnáno u 3 až 5 zaměstnavatelů.

Diskuse:

Z této otázky usuzujeme, že zdravotnický personál obecně málo fluktuuje. Svědčí o tom necelé 3/4 zaměstnanců, kteří před zaměstnáním v tomto

zařízení pracovali pouze u 2 a méně zaměstnavatelů. Přispívá tomu fakt, že zdravotnictví je specifická oblast, ve které je povaha práce stejná a pracovní podmínky v regionech téměř totožné.

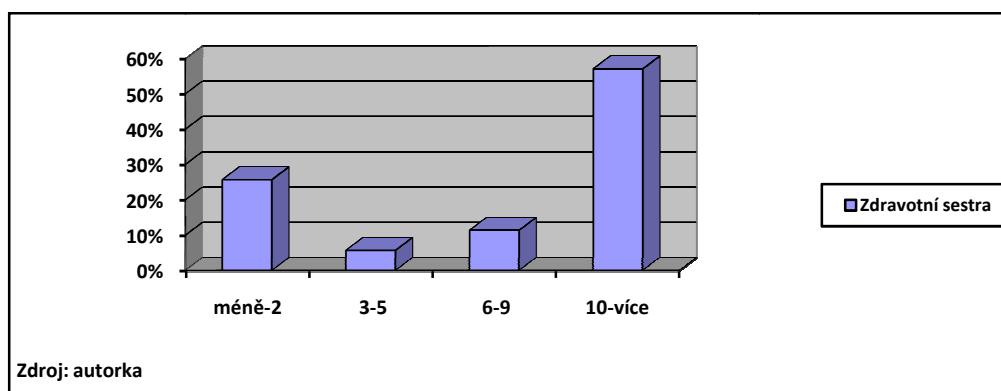
V dnešní době se spíše setkáváme s migrací zdravotnických pracovníků mimo území České republiky, kde je jim nabídnuto nesrovnatelně lepší platové ohodnocení a mnohdy i vyšší odborná úroveň na pracovištích.

## 6. Délka trvání současného pracovního poměru dotazovaných zdravotních sester

Tabulka č. 6: Délka trvání současného pracovního poměru

Délka trvání současného pracovního poměru?	Zdravotní sestra	
	%	počet
<i>méně-2</i>	25,7	9
<i>3-5</i>	5,7	2
<i>6-9</i>	11,4	4
<i>10-více</i>	57,1	20

Graf č. 6: Délka trvání současného pracovního poměru (%)



Výsledky:

V tomto zdravotnickém zařízení je zaměstnáno 57 % zdravotních sester déle jak 10 let. Naopak necelých 26 % zaměstnanců je zde zaměstnáno v délce 2 roky a méně. Nejmenší podíl pracovníků je zde zaměstnán v době 3 až 5 let, téměř 6 %.

Diskuse:

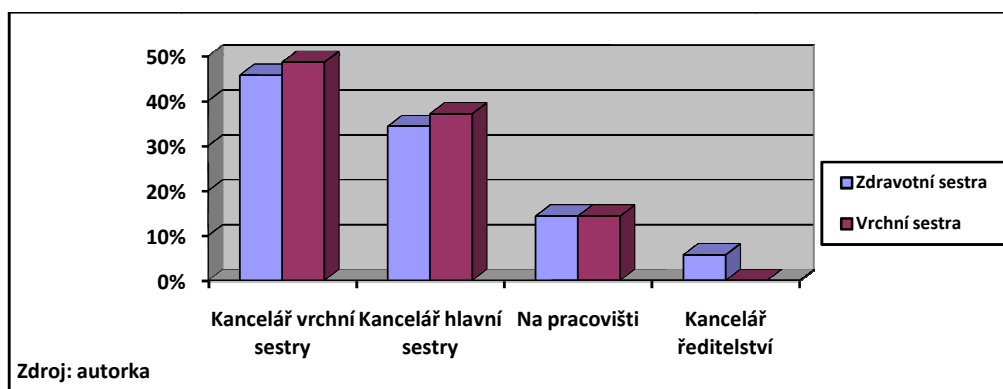
Opět je nutné konstatovat, že v tomto zařízení pracují loajální pracovníci. Z výsledků ale rovněž vyplývá, že kritickou dobou pro fluktuaci je rozpětí v době 3 až 5 let. Počet zaměstnanců klesá již po 2 letech, ale právě doba v již zmiňovaném rozpětí 3 až 5 let se jeví kritickou. Jedná se nejspíše o nesplněná očekávání, momentální vyčerpání či vidinu nulového růstu. Zaměstnanci, kteří těmto pocitům podlehnou, zaměstnavatele opustí. Ti, kteří vytrvají, se dostanou do vítězné skupiny v délce trvání pracovního poměru.

## 7. Místo konání pracovního pohovoru?

Tabulka č. 7: Místo konání pracovního pohovoru

Kde byl pracovní pohovor prováděn?	Zdravotní sestra		Vrchní sestra	
	%	počet	%	počet
<i>Kancelář vrchní sestry</i>	45,7	16	48,6	17
<i>Kancelář hlavní sestry</i>	34,3	12	37,1	13
<i>Na pracovišti</i>	14,3	5	14,3	5
<i>Kancelář ředitelství</i>	5,7	2	0,0	0

Graf č. 7: Kde byl pracovní pohovor prováděn (%)



Výsledky:

Obě skupiny respondentů se k této otázce vyjádřily téměř shodně. Většina ze zdravotních sester, 46 %, uvedla, že místem jejich pohovoru byla kancelář vrchní sestry. Stejně tak se vyjádřily vrchní sestry, v počtu 49 %. Na druhém místě je uváděna kancelář hlavní sestry, s výsledky 34 % pro zdravotní sestry, 37 % pro vrchní sestry.

Diskuse:

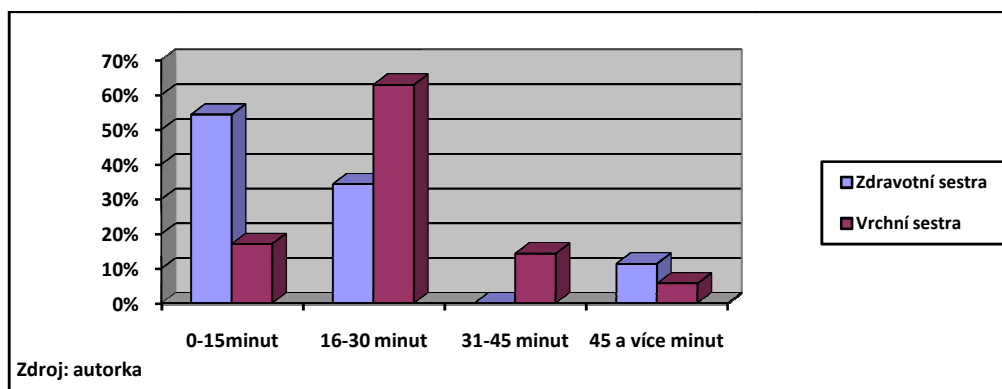
Vrchní sestra je přímým nadřízeným zdravotních sester a dalšího zdravotnického personálu. Je tedy logické, že pohovor je prováděn za její přítomnosti a přímo v její kanceláři. V každém případě je vhodné, aby byl pohovor prováděn v profesionálním prostředí, kde nejsou účastníci nikterak rušeni. Kancelář vrchní sestry těmto požadavkům odpovídá.

## 8. Jak dlouho trval / trvá pracovní pohovor?

Tabulka č. 8: Jak dlouho trval / trvá pracovní pohovor

Jak dlouho trval/trvá pracovní pohovor?	Zdravotní sestra		Vrchní sestra	
	%	počet	%	počet
0-15minut	54,3	19	17,1	6
16-30 minut	34,3	12	62,9	22
31-45 minut	0,0	0	14,3	5
45- a více minut	11,4	4	5,7	2

Graf č. 8: Jak dlouho trval pracovní pohovor (%)



Výsledky:

Více než polovina zdravotních sester odpověděla, že jejich pracovní pohovor trval v době do 15 minut. Druhé místo ve skupině zdravotních sester zaujímá 34 % s dobou pohovoru v rozmezí 16 až 30 minut. Pro toto časové rozmezí (16 – 30 minut) se vyjádřilo 63 % vrchních sester, které pohovor vedou. Další výsledky jsou více rozloženy do zbylých třech skupin. Pro dobu do 15 minut se vyjádřilo 17 % vrchních sester.

Diskuse:

Z výsledků této otázky je zřejmý nesoulad v odpovědích dvou dotazovaných skupin. Zatímco většina zdravotních sester odpovídá, že jejich pracovní pohovor trval v nejkratším intervalu, 63 % vrchních sester odpovědělo, že vedou pracovní pohovor v délce 16 až 30 minut. Dle dostupné literatury je doporučovaná doba pracovní pohovoru v třetím časovém rozmezí, tj. 31 – 45 minut. Za tuto dobu je možné navodit pozitivní atmosféru, seznámit se s uchazečem a zároveň jej seznámit s prostředím a pracovními podmínkami. Dále je možné postřehnout neverbální projevy uchazeče, reagovat na ně a rovněž mu dát prostor pro případné otázky.

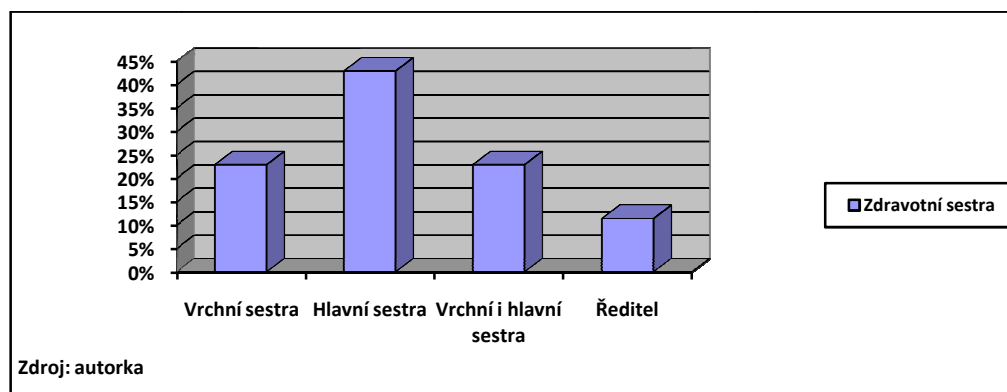
Délka pohovoru, pro kterou se vyjádřila většina ze zdravotních sester, vypovídá spíše o provádění pohovoru stylem „z rychlíku“. Důvodem tohoto rychlého přijímacího řízení bude dozajista velký nedostatek zdravotnického personálu, což znamená, že není možné si příliš vybírat.

## 9. Kdo vedl pracovní pohovor?

Tabulka č. 9: Kdo vedl pracovní pohovor

Kdo vedl pracovní pohovor ?	Zdravotní sestra	
	%	počet
<i>Vrchní sestra</i>	22,9	8
<i>Hlavní sestra</i>	42,9	15
<i>Vrchní i hlavní sestra</i>	22,9	8
<i>Ředitel</i>	11,4	4

Graf č. 9: Kdo vedl pracovní pohovor (%)



Výsledky:

U této otázky odpovídala pouze skupina zdravotních sester. Hlavní sestra vedla pracovní pohovor u 43 % zdravotních sester. Shodně, tedy 23 % zdravotních sester odpovědělo, že jejich pracovní pohovor provedla hlavní sestra spolu s vrchní.

Diskuse:

Hlavní sestra má ve zdravotnickém zařízení také funkci náměstkyně pro ošetřovatelskou péči. Má přehled o veškerém dění v celém zdravotnickém zařízení, na rozdíl od vrchní sestry, která je zodpovědná za jeden úsek.

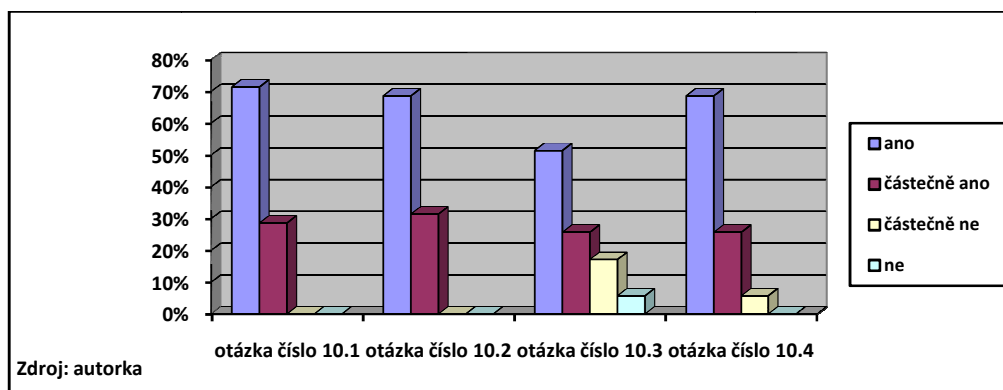
Účast vedoucích pracovníků na pohovoru, kteří jsou autoritou, je vždy přínosem. Takový pohovor je veden na úrovni a kombinace vrchní sestry spolu s hlavní je zároveň i přínosem pro objektivní rozhodnutí při výběru kandidáta.

## 10. Průběh pracovního pohovoru z pozice zdravotní sestry

Tabulka č. 10: Průběh pracovního pohovoru z pozice zdravotní sestry

Průběh pracovního pohovoru z pozice zdravotní sestry	10.1 Byl(a) jste seznámen(a) s pracovním prostředím?		10.2 Byl(a) jste seznámen(a) s pracovními podmínkami?		10.3 Cítil(a) jste se příjemně během pracovního pohovoru?		10.4 Byl pracovní pohovor dle Vás veden profesionálně?	
	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet
ano	71,4	25	68,6	24	51,4	18	68,6	24
částečně ano	28,6	10	31,4	11	25,7	9	25,7	9
částečně ne	0,0	0	0,0	0	17,1	6	5,7	2
ne	0,0	0	0,0	0	5,7	2	0,0	0

Graf č. 10: Průběh pracovního pohovoru z pozice zdravotní sestry (%)





Výsledky:

Do kategorie průběh pracovního pohovoru je zařazeno více otázek s vyjádřením jen pro zdravotní sestry. S pracovním prostředím bylo seznámeno 71 % zdravotních sester. Jedná se téměř o 3/4 zdravotních sester. Informace o pracovních podmínkách obdrželo 69 % zdravotních sester. Příjemně se cítilo při pohovoru 51 %, 26% spíše příjemně. Při součtu odpovědí příjemně a spíše ano se jedná o 77 %, které hodnotily pracovní pohovor kladně. Pro profesionální provedení pracovního pohovoru se vyjádřilo 69 %, odpověď spíše ano zaškrtnulo 26 % a 6% pak označilo vedení přijímacího pohovoru jako neprofesionální.

Diskuse:

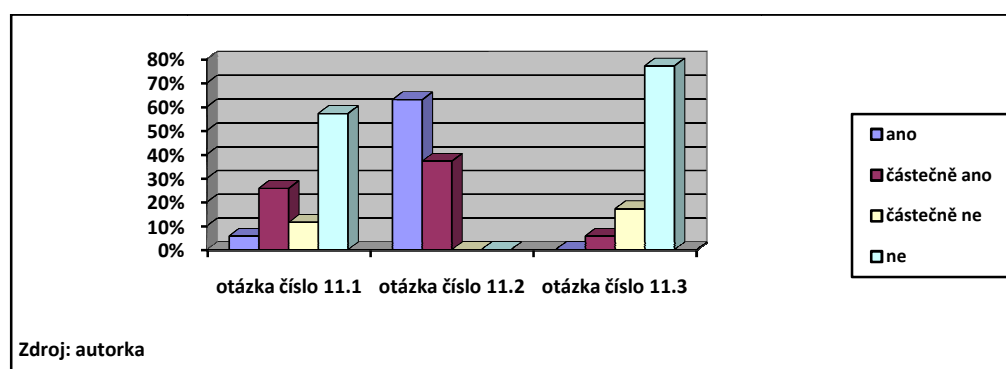
Daná kategorie byla zhodnocena velmi dobře. Výsledky ukazují, že se kandidáti cítí během pracovního pohovoru dobře, jsou seznámeni s potřebnými informacemi i pracovním prostředím. Tato část je pro úspěšný nábor velmi důležitá. Jelikož se většinou jedná o první kontakt kandidáta s organizací, každá nesrovnalost může vytvořit negativní dojem. Nový zaměstnanec by měl do zařízení vždy přicházet s dostatkem informací, přehledem o chodu oddělení a jeho budoucí pracovní náplni.

## 11. Prozkoušení z pozice zdravotní sestry

Tabulka č. 11: Prozkoušení z pozice zdravotní sestry

Prozkoušení z pozice zdravotní sestry	11.1 Byl jste žádán o reference?		11.2 Měl jste prostor pro otázky?		11.3 Byl jste během pohovoru zkoušen prakticky?	
	%	počet	%	počet	%	počet
<i>ano</i>	5,7	2	62,9	22	0,0	0
<i>částečně ano</i>	25,7	9	37,1	13	5,7	2
<i>částečně ne</i>	11,4	4	0,0	0	17,1	6
<i>ne</i>	57,1	20	0,0	0	77,1	27

Graf č. 11: Prozkoušení z pozice zdravotní sestry (%)



### Výsledky:

Kategorie otázek označená prozkoušení obsahuje otázky: vyžádání referencí, prostor pro kladení otázek a praktické přezkoušení.

Více než polovina zdravotních sester, 57 %, nebyla o reference požádána. Naopak 26 % z nich bylo požádáno částečně. Dostatek prostoru pro kladení otázek dostalo 63 % sester. Vcelku se tato otázka dá hodnotit kladně, protože se 37 % zdravotních sester vyjádřilo, že jim byl prostor pro kladení otázek vytvořen částečně. K praktickému přezkoušení se vyjádřily negativní odpovědi 3/4 dotazovaných, 77 %.

### Diskuse:

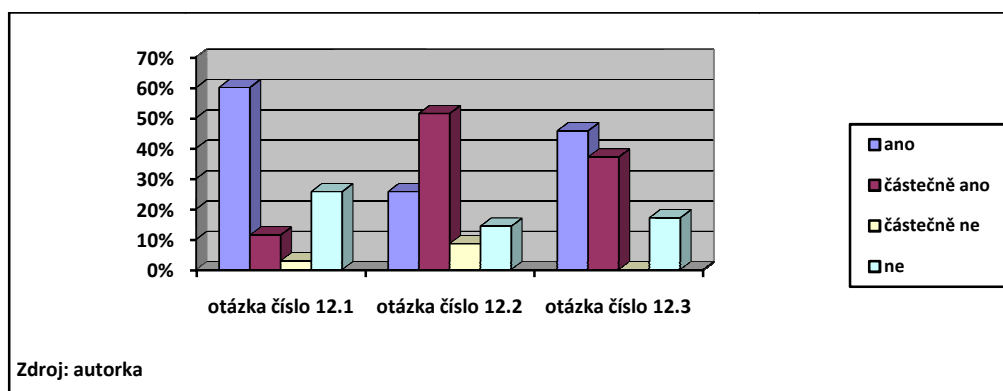
Dle odpovědí je zřejmé, že dokládání referencí není požadováno. Povolání zdravotní sestry je specifické. Pro výkon je nutné absolvování střední odborné školy s praktickou částí. Povaha práce zdravotní sestry je téměř identická ve všech zdravotnických zařízeních. Reference poslouží k tomu, že získáme na pracovníka hodnocení od jeho bývalého zaměstnavatele. Praktické přezkoušení neabsolvovalo 77 % zdravotních sester. Pro praktické přezkoušení je zapotřebí delšího časového úseku. Testování kandidátů je přínosné. Při ústní části může být kandidát nervózní, může se vyjadřovat nepřesně. Praktická část, což jsou činnosti, které běžně vykonává, může ukázat jeho silné stránky. Kandidát může prokázat své schopnosti na reálných situacích.

## 12. Požadované / Zjišťované informace ze strany zdravotní sestry

Tabulka č. 12: Požadované / Zjišťované informace

Požadované / Zjišťované informace ze strany zdravotní sestry	12.1 Dokládal jste k přijímacímu pohovoru Váš životopis?		12.2 Byl jste seznámen s organizační strukturou společnosti?		12.3 Zjišťovala jste si informace o zaměstnavateli před pohovorem?	
	%	počet	%	počet	%	počet
<i>ano</i>	60,0	21	25,7	9	45,7	16
<i>částečně ano</i>	11,4	4	51,4	18	37,1	13
<i>částečně ne</i>	2,9	1	8,6	3	0,0	0
<i>ne</i>	25,7	9	14,3	5	17,1	6

Graf č. 12: Požadované / Zjišťované informace (%)



Výsledky:

Životopis k přijímacímu pohovoru dokládalo 60 % zdravotních sester. Naopak téměř 26 % jej nedodalo. Částečně bylo seznámeno s organizační strukturou 51 %, zcela seznámeno bylo 26 % - tedy pro kladné zhodnocení otázky se vyjádřilo 77 %. Opět kladné zhodnocení (ano 46 %, spíše ano 37 %) v součtu 83 % v otázce zjišťování informací o potenciálním zaměstnavateli.

Diskuse:

Součástí pracovního pohovoru je životopis uchazeče. Pracovník, který pohovor vede, prochází spolu s kandidátem životopis a rozebírá jeho jednotlivé body. Tím má možnost poznat vyjadřování uchazeče a zároveň jeho interpretaci činností, které vykonával. Více než polovina zdravotních sester svůj životopis při pohovoru doložila. Každý, kdo se uchází o zaměstnání, by měl být seznámen s organizační strukturou organizace, do které hodlá nastoupit. Je zapotřebí, aby

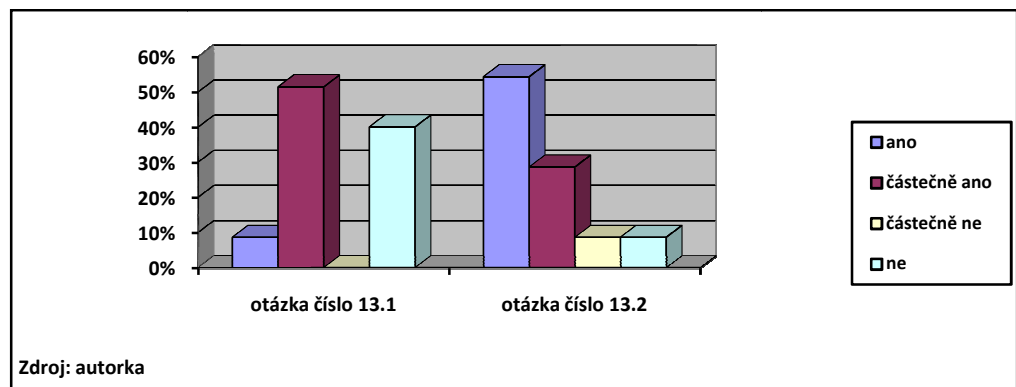
měl zaměstnanec přehled o postavení jednotlivých pozic v rámci kariérního žebříčku a také o kompetencích, které pozice mají. Kladně se vyjádřilo 51 %. I přesto, že se jedná o více než polovinu, výsledek by měl být mnohem výraznější. Naopak dobrý přístup v přípravě na pohovor je vidět ze strany potenciálních uchazečů. Je nezbytné, aby i uchazeč byl připraven a obeznámen, do jaké organizace jde. Projevuje tím zájem o dané zaměstnání, stejně jako kvalitu přípravy na pohovor.

### 13. Příprava na pohovor ze strany vrchní sestry

Tabulka č. 13: Příprava na pohovor ze strany vrchní sestry

Příprava na pohovor ze strany vrchní sestry	13.1 Připravujete si určitý scénář pohovoru?		13.2 Seznamujete se s životopisem uchazeče?	
	%	počet	%	počet
<i>ano</i>	8,6	3	54,3	19
<i>částečně ano</i>	51,4	18	28,6	10
<i>částečně ne</i>	0,0	0	8,6	3
<i>ne</i>	40,0	14	8,6	3

Graf č. 13: Příprava na pohovor ze strany vrchní sestry (%)



Výsledky:

Scénář k pohovoru si částečně připravuje 51 % vrchních sester. Naopak 40 % z nich scénář vůbec nepřipravuje. S životopisem uchazeče se zcela seznamuje 54 % vrchních, částečně 29 %. Při součtu těchto odpovědí dostaneme 83 % pozitivní zhodnocení dané otázky.

Diskuse:

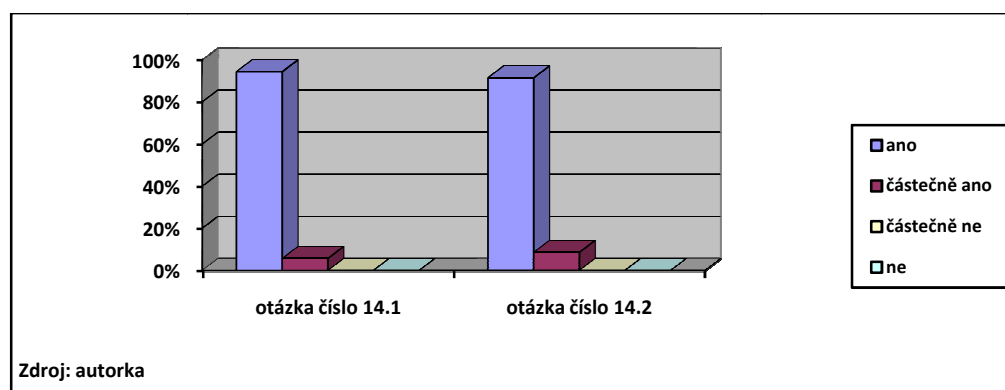
Co se týče přípravy scénáře pohovoru, můžeme odpovědi rozdělit téměř půl na půl. Jasných 40 % vrchních sester scénář vůbec nepřipravuje. Je viditelný trend v pečlivější přípravě celého přijímacího řízení, ale stále ne dost výrazný. Pohovor musí mít určitou osnovu tak, aby nebyl uchazeč zmaten a obdržel všechny potřebné informace. Stejně tak je nutná osnova pro vrchní či hlavní sestru, která pohovor vede, protože jen tak může provést kvalitní výběr mezi jednotlivými uchazeči. Díky tomu může porovnat srovnatelným způsobem jednotlivé kandidáty. Již byla zmíněna důležitost životopisu a práce s ním během přijímacího řízení. V tomto bodu vrchní sestry postupují zcela správně. Životopis uchazeče před samotným pohovorem procházejí a díky tomu mohou provádět první selekci.

#### 14. Seznámení uchazeče s pracovištěm a pracovními podmínkami

Tabulka č. 14: Seznámení uchazeče s pracovištěm a pracovními podmínkami

Seznámení uchazeče s pracovištěm a pracovními podmínkami	14.1 Seznamujete uchazeče s pracovištěm?		14.2 Seznamujete uchazeče s pracovními podmínkami (pracovní doba, mzda,..)?	
	%	počet	%	počet
<i>ano</i>	94,3	33	91,4	32
<i>částečně ano</i>	5,7	2	8,6	3
<i>částečně ne</i>	0,0	0	0,0	0
<i>ne</i>	0,0	0	0,0	0

Graf č. 14: Seznámení uchazeče s pracovištěm a pracovními podmínkami (%)



Výsledky:

S pracovištěm seznamuje uchazeče 94 % vrchních sester zcela, 6 % částečně. Obdobné výsledky jsou v případě pracovních podmínek, kdy 91 % vrchních sester seznamuje uchazeče s pracovními podmínkami zcela a částečně pak 9 %.

Diskuse:

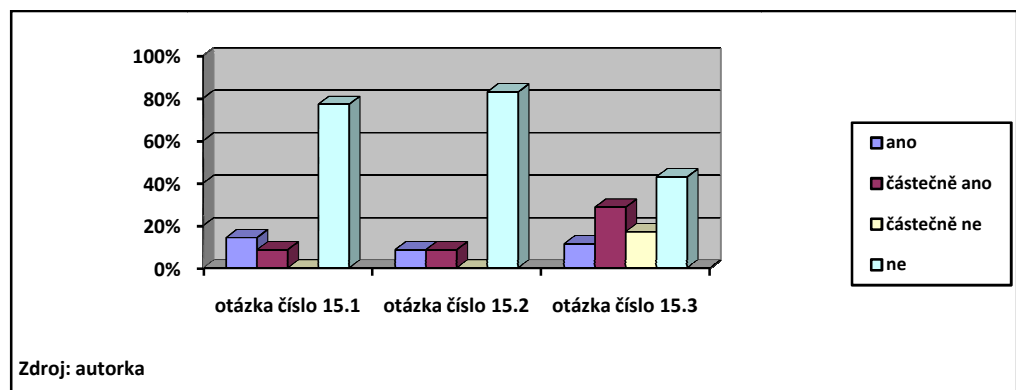
Tato kategorie byla vyhodnocena veskrze kladně. Koresponduje s odpověďmi zdravotních sester. Obě skupiny se shodly, že seznámení jak s pracovištěm, tak s podmínkami probíhá.

## 15. Prozkoušení uchazečů

Tabulka č. 15: Prozkoušení uchazečů

Prozkoušení uchazečů	15.1 Dáváte uchazečům znalostní test?		15.2 Zkoušíte uchazeče prakticky?		15.3 Využíváte při pohovoru modelové situace?	
	%	počet	%	počet	%	počet
<i>ano</i>	14,3	5	8,6	3	11,4	4
<i>částečně ano</i>	8,6	3	8,6	3	28,6	10
<i>částečně ne</i>	0,0	0	0,0	0	17,1	6
<i>ne</i>	77,1	27	82,9	29	42,9	15

Graf č. 15: Prozkoušení uchazečů (%)



Výsledky:

Teoretické či praktické prozkoušení není součástí přijímacího řízení. Vypovídají o tom výsledky 77 % ne pro znalostní test, 83 % ne pro praktické zkoušení, 43 % ne pro modelové situace. Modelové situace jsou více rozmělněny než předchozí dvě otázky. 29 % z vrchních sester se vyjádřilo, že modelové situace do pohovoru začleňuje částečně, 11 % zcela, v součtu se tedy jedná o 40 %.

Diskuse:

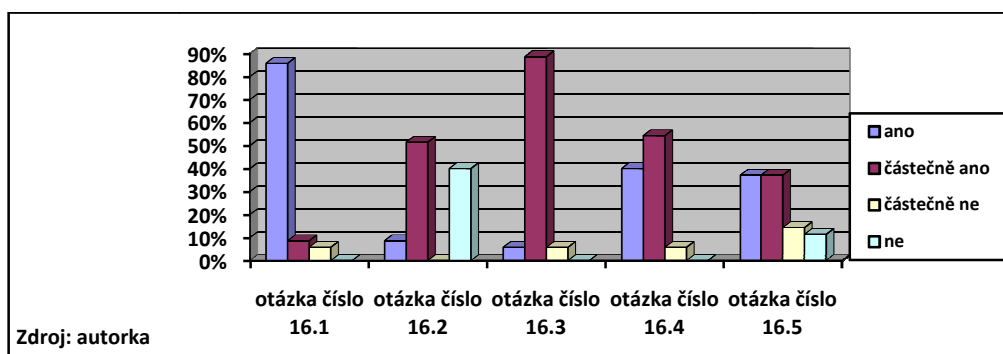
Vrchní i zdravotní sestry vypověděly shodně k otázce testování. Jasně z toho tedy vyplývá, že uchazeči nejsou podrobena jakémukoli druhu zkoušení. Jak již bylo uvedeno u otázky pro zdravotní sestry, testování je přínosem a v odborné literatuře je doporučováno. Kandidát není pod tlakem, že se může špatně vyjadřovat. Při teoretickém testu je uchazeč vyzkoušen z odborných znalostí, které uplatňuje ve své praxi. Stejně tak je tomu v praktickém testování. Výsledky k modelovým situacím ale ukazují, že se trend zkoušení obrací a začíná se právě od modelových situací, které udává vedoucí pohovoru a alespoň minimální měrou testuje odbornou zdatnost kandidáta.

## 16. Požadavky na průběh pohovoru z pohledu vrchní sestry

Tabulka č. 16: Požadavky na průběh pohovoru z pohledu vrchní sestry

Požadavky na průběh pohovoru z pohledu vrchní sestry	16.1 Provádíte pohovor sám(a)?		16.2 Máte hlavní slovo při rozhodnutí zda bude zaměstnanec přijat?		16.3 Dáte na první dojem ?		16.4 Požadujete reference?		16.5 Upřednostňujete praxi před vyšším vzděláním?	
	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet
<i>ano</i>	85,7	30	8,6	3	5,7	2	40,0	14	37,1	13
<i>částečně ano</i>	8,6	3	51,4	18	88,6	31	54,3	19	37,1	13
<i>částečně ne</i>	5,7	2	0,0	0	5,7	2	5,7	2	14,3	5
<i>ne</i>	0,0	0	40,0	14	0,0	0	0,0	0	11,4	4

Graf č. 16: Požadavky na průběh pohovoru z pohledu vrchní sestry (%)



### Výsledky:

Pracovní pohovor provádí 86 % vrchních sester samotných, 14 % vrchních sester uvádí přítomnost další osoby. Hlavní slovo o přijetí uchazeče má pouze 9 % vrchních sester. Na rozhodování se podílí spolu s vrchní sestrou i další osoba, jak uvádí 51 %. Rozhodnutí o nábore provádí další osoba výhradně dle vyjádření 40 % vrchních sester. Na první dojem dá v součtu kladných odpovědí 94 % vrchních sester, částečný podíl na rozhodování prvnímu dojmu přisuzuje 6 %. Reference jsou požadovány v 94 %, praxi před vzděláním upřednostňuje v součtu kladných odpovědí 64 %.

### Diskuse:

V posuzovaném zdravotnickém zařízení se většiny náborů zúčastňuje i hlavní sestra. Je jedním z manažerů vedení zdravotnického zařízení. Spolu s vrchní sestrou provádějí rozhodnutí o tom, který z uchazečů bude přijat. Vrchní sestry se vyjádřili vcelku jednoznačně, že požadují k pracovnímu pohovoru doložení referencí. Toto se neshoduje s odpověďmi zdravotních sester, kdy se 57 % z nich vyjádřilo negativně. První dojem shledává jako velmi důležitý drtivá většina z dotazovaných vrchních sester. K tomu, aby manažer dokázal první dojem kvalitně zhodnotit, je zapotřebí absolvování již zmíněných školení k nábore a hlavně školení na neverbální komunikaci. Pakliže budeme hodnotit pracovníka jen podle prvního dojmu, můžeme se rozhodnout špatně. Poslední otázka týkající se upřednostňování praxe před vzděláním je ve svých odpovědích téměř vyrovnaná. Ve zdravotnictví je ale velmi důležité neustálé zvyšování kvalifikace a specializace, a to i na úrovni zdravotních sester.

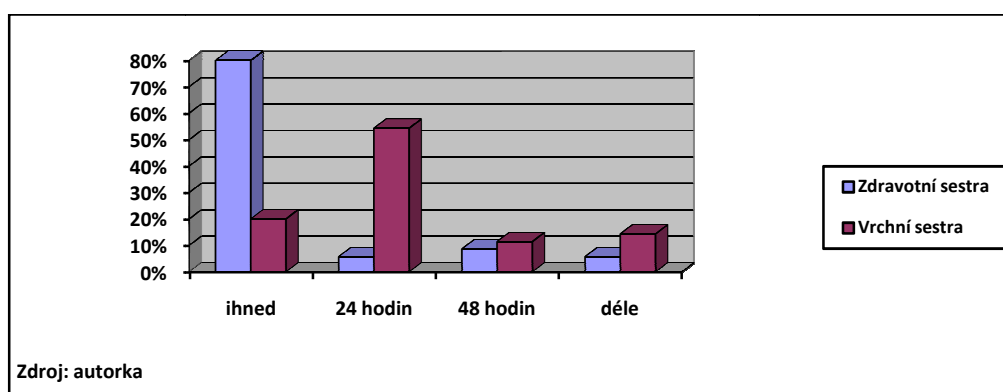


## 17. Doba, za niž byl poskytnut / obdržen výsledek

Tabulka č. 17: Doba, za niž byl poskytnut / obdržen výsledek

Doba, za niž byl poskytnut / obdržen výsledek	Zdravotní sestra		Vrchní sestra	
	%	počet	%	počet
<i>ihned</i>	80,0	28	20,0	7
<i>24 hodin</i>	5,7	2	54,3	19
<i>48 hodin</i>	8,6	3	11,4	4
<i>déle</i>	5,7	2	14,3	5

Graf č. 17: Doba, za niž byl poskytnut / obdržen výsledek (%)



### Výsledky:

Výrazných 80 % zdravotních sester obdrželo odpověď o rozhodnutí okamžitě při přijímacím pohovoru. Shodná odpověď, necelých 6 %, náleží do kategorie rozhodnutí do 24 hodin a déle. Výsledek ihned sděluje 20 % vrchních sester. Více než polovina, 54 %, sděluje výsledek do 24 hodin.

### Diskuse:

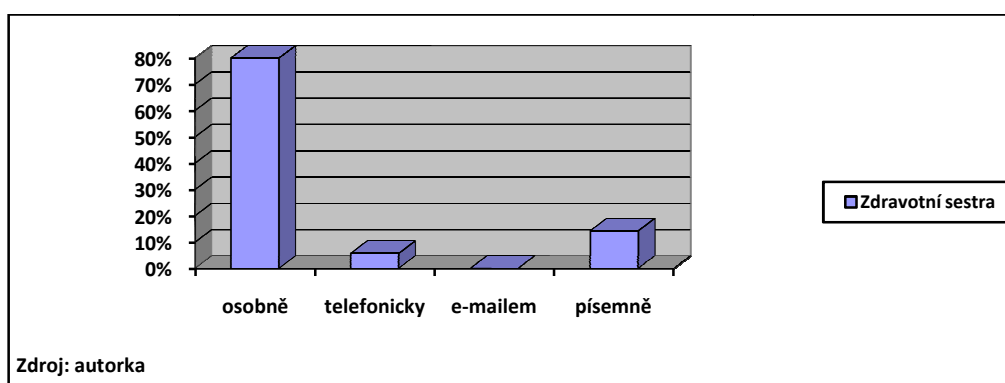
Při výběru nejvhodnějšího kandidáta na volnou pozici je zapotřebí porovnat všechny kandidáty, jejich životopisy, získanou praxi a jsou-li k dispozici reference, také tento parametr. Během pohovoru by si měl vedoucí pracovník zapisovat poznámky o průběhu pohovoru, postřehy k danému účastníkovi. Zhodnocení těchto bodů zabere určitý čas. Většina zdravotních sester naopak uvedla, že obdržela výsledek přijímacího pohovoru ihned. Z těchto odpovědí je tedy jasné, že se vrchní sestry rozhodují příliš rychle na to, aby zohlednily výše uvedené aspekty.

## 18. Forma sdělení rozhodnutí o přijetí do pracovního poměru

Tabulka č. 18: Forma sdělení rozhodnutí o přijetí do pracovního poměru

Forma sdělení rozhodnutí o přijetí do pracovního poměru	Zdravotní sestra	
	%	počet
<i>osobně</i>	80,0	28
<i>telefonicky</i>	5,7	2
<i>e-mailem</i>	0,0	0
<i>písemně</i>	14,3	5

Graf č. 18: Forma sdělení rozhodnutí o přijetí do pracovního poměru (%)



### Výsledky:

Většina zdravotních sester, tedy 80 %, obdržela rozhodnutí o přijetí osobně. Písemnou odpověď o přijetí dostalo 14 % zdravotních sester. Telefonicky bylo kontaktováno 6 % zdravotních sester.

### Diskuse:

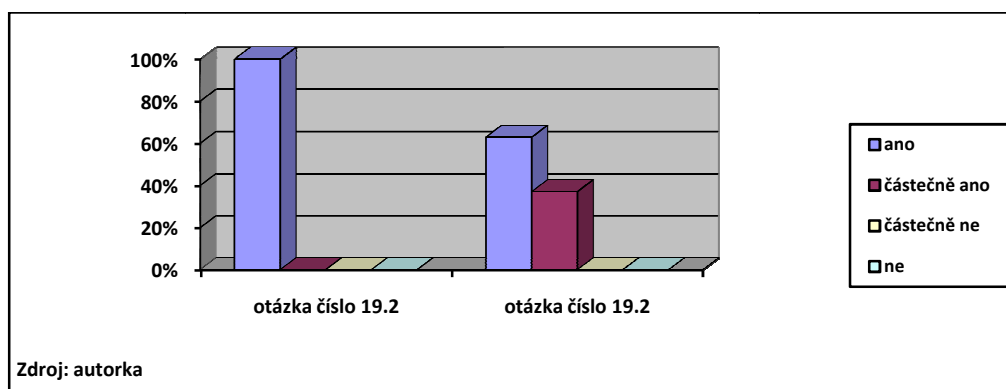
Dotazované zdravotní sestry uvedly, že byly seznámeny s výsledkem přijímacího řízení osobně. Tento výsledek kopíruje odpovědi zdravotních sester v otázce 17. Osobní forma sdělení je v každém případě považována za jednu z nejvhodnějších. Vrchní sestra postupuje správně, když sdělí účastníkovi výsledek osobně. Nemělo by se však jednat o rozhodnutí, které je sdělováno okamžitě po skončení pohovoru. Vedoucí pracovník by si měl celé výběrové řízení řádně zhodnotit, porovnat kandidáty, jejich projev a případně doložené životopisy.

## 19. Informace a podmínky pro uchazeče

Tabulka č. 19: Informace a podmínky pro uchazeče

Informace a podmínky pro uchazeče	19.1 Myslíte si, že je důležité informovat uchazeče o tom, že nebyl přijat?		19.2 Byly pracovní podmínky, jak jste s nimi byl seznámen při pohovoru, dodrženy (výše mzdy, benefity, pracovní doba)?	
	%	počet	%	počet
<i>ano</i>	100,0	35	62,9	22
<i>částečně ano</i>	0,0	0	37,1	13
<i>částečně ne</i>	0,0	0	0,0	0
<i>ne</i>	0,0	0	0,0	0

Graf č. 19: Informace a podmínky pro uchazeče (%)



Výsledky:

Plných 100 % zdravotních sester souhlasí s tím, že musí být uchazeč vždy informován o výsledku výběrového řízení. Pracovní podmínky prezentované při pohovoru byly dodrženy zcela pro 63 % zdravotních sester a částečně pro 37 %.

Diskuse:

Nutnost seznámit uchazeče s výsledkem výběrového řízení, kterého se zúčastnil, se jeví jako jednoznačná. Vyplývá to i z výsledků této dotazníkové sondy. V současné době se ale tato jednoznačná povinnost potenciálního zaměstnavatele stává problémem.

Personální agentury, stejně jako personální oddělení společností, se potýkají s velkým objemem pracovní agendy. V důsledku toho nejsou schopny

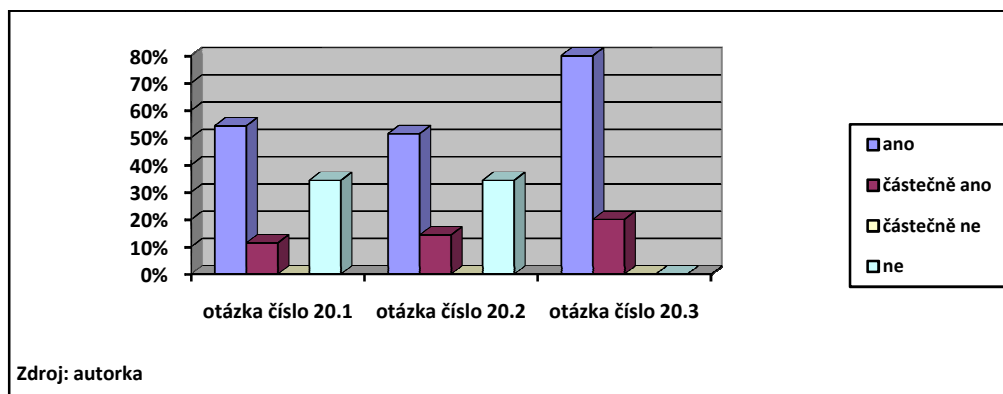
informovat všechny uchazeče o výsledku výběrového řízení. Mnohdy musí uchazeči sami kontaktovat danou organizaci a dotazovat se na výsledek. Splnění pracovních podmínek, jak bylo uvedeno při pracovním pohovoru, je téměř ze 100 % hodnoceno kladně, pakliže počítáme i s částečným plněním.

## 20. Adaptace nových pracovníků

Tabulka č. 20: Adaptace nových pracovníků

Adaptace nových pracovníků	20.1 Existuje na Vašem oddělení adaptační proces?		20.2 Pakliže ano, absolvoval jste jej při Vašem nástupu?		20.3 Neexistuje-li, doporučoval byste jeho zavedení?	
	%	počet	%	počet	%	počet
<i>ano</i>	54,3	19	51,4	18	80,0	28
<i>částečně ano</i>	11,4	4	14,3	5	20,0	7
<i>částečně ne</i>	0,0	0	0,0	0	0,0	0
<i>ne</i>	34,3	12	34,3	12	0,0	0

Graf č. 20: Adaptace nových pracovníků (%)



Výsledky:

Existenci adaptačního procesu na svém oddělení potvrdilo 54 % dotazovaných zdravotních sester plně, částečně 11 %. V součtu se jedná o 65 % kladných odpovědí. Negativně se vyjádřilo 34 %. Tyto výsledky kopírují následující otázku. Zavedení adaptačního procesu doporučuje 80 % zdravotních sester, částečně pro je 20 %.

Diskuse:

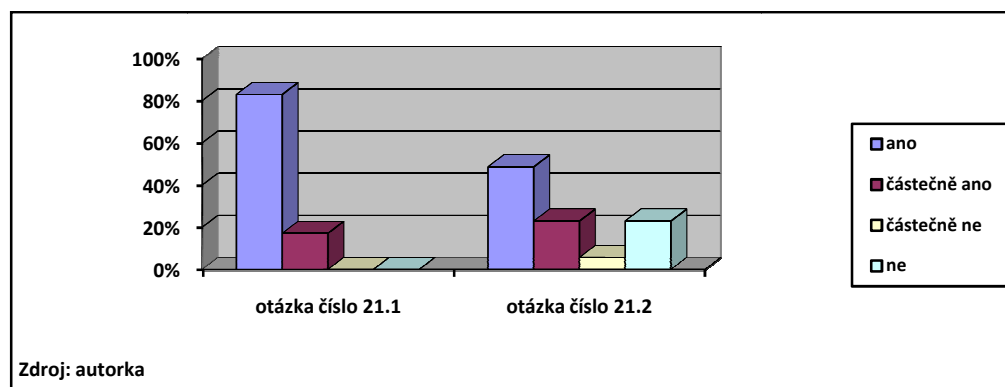
Při nástupu nového pracovníka musíme dbát na to, abychom ho seznámili s pracovištěm, jeho pravidly, kolegy i nadřízenými. Tento proces nazýváme adaptací. Adaptace je nutnou součástí řízení lidských zdrojů každé organizace. O nutnosti existence adaptačního procesu v tomto zařízení je přesvědčeno 100 % zdravotních sester, které se sondy zúčastnily.

## 21. Kvalifikace, kariéra

Tabulka č. 21: Kvalifikace, kariéra

Kvalifikace, kariéra	21.1 Absolvujete školení ke zvyšování odborné kvalifikace?		21.2 Máte možnost kariérního růstu?	
	%	počet	%	počet
<i>ano</i>	82,9	29	48,6	17
<i>částečně ano</i>	17,1	6	22,9	8
<i>částečně ne</i>	0,0	0	5,7	2
<i>ne</i>	0,0	0	22,9	8

Graf č. 21: Kvalifikace, kariéra (%)



Výsledky:

Pravidelná školení ke zvyšování kvalifikace absolvuje 83 % pracovníků, částečně je navštěvuje 17 % zdravotních sester. Zde se jedná o 100 % kladných odpovědí. Možnost kariérního růstu své osoby vidí 49 % zcela, 23 % částečně. Žádnou možnost kariérního růstu nevidí 23 %, což je téměř 1/4 dotazovaných.

Diskuse:

Zdravotnictví je oblast, ve které je nutností pravidelné zvyšování kvalifikace. Jedná se o modernizace postupů, ošetřovatelských přístupů či zavádění nových léčiv. Výsledky hovoří jasně o tom, že v tomto zařízení je proškolení pravidelné a je vytvořen v této oblasti funkční systém.

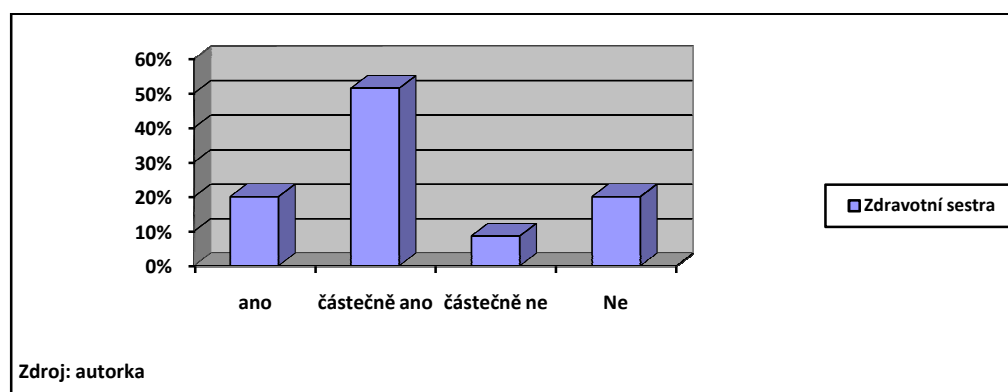
Necelá polovina zdravotních sester vidí svůj profesně-kariérní růst kladně. Na druhé straně nepřehlédnutelných 23% nevidí možnost postupu vůbec. Jednou z motivací personálu je vidina kariérního růstu. Je zapotřebí vytvořit schéma možného postupu tak, aby všichni pracovníci měli přiměřenou možnost ovlivnit svůj profesní růst.

## 22. Uvažoval jste o odchodu ze současného zaměstnání?

Tabulka č. 22: Uvažoval jste o odchodu ze současného zaměstnání?

Uvažoval jste o odchodu ze současného zaměstnání?	Zdravotní sestra	
	%	počet
<i>ano</i>	20,0	7
<i>částečně ano</i>	51,4	18
<i>částečně ne</i>	8,6	3
<i>ne</i>	20,0	7

Graf č. 22: Uvažoval jste o odchodu ze současného zaměstnání? (%)



Výsledky:

Částečně o odchodu ze současného zaměstnání uvažovalo 51 % zdravotních sester. Tuto možnost zcela jednoznačně připouští 20 %. O odchodu ze zaměstnání neuvažovalo 20 % zdravotních sester.

Diskuse:

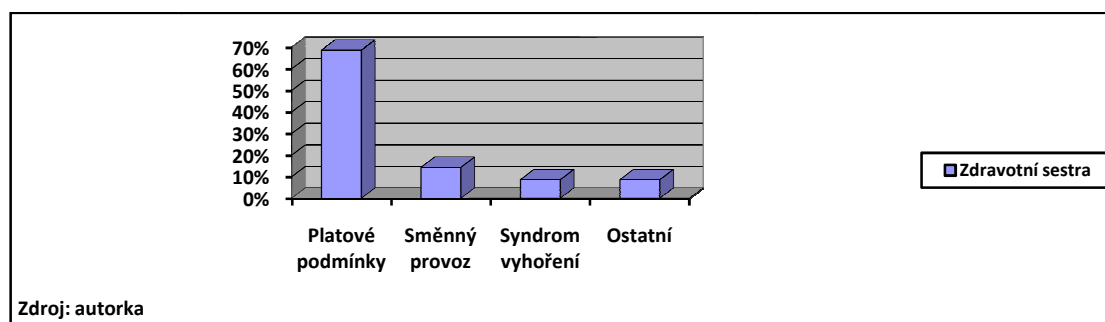
O odchodu ze současného zaměstnání uvažovalo 71 % zdravotních sester. Jedná se o téměř 3/4, což je přímo alarmující výsledek. Je zapotřebí, aby byly zdravotní sestry dostatečně motivovány, adaptovány, proškoleny. Všechny tyto fáze napomáhají k celkové stimulaci pracovníků a jejich profesní spokojenosti.

### 23. Pakliže ano, uveďte prosím důvody

Tabulka č. 23: Pakliže ano, uveďte prosím důvody

Pakliže ano, uveďte prosím důvody?	Zdravotní sestra	
	%	počet
<i>Platové podmínky</i>	68,6	24
<i>Směnný provoz</i>	14,3	5
<i>Syndrom vyhoření</i>	8,6	3
<i>Ostatní</i>	8,6	3

Graf č. 23: Pakliže ano, uveďte prosím důvody (%)



Výsledky:

Jako možný důvod svého odchodu uvedlo 69 % zdravotních sester platové důvody. Se směnným provozem není spokojeno 14 % sester. Pro důvody syndrom vyhoření a ostatní se vyjádřilo 17 %.

Diskuse:

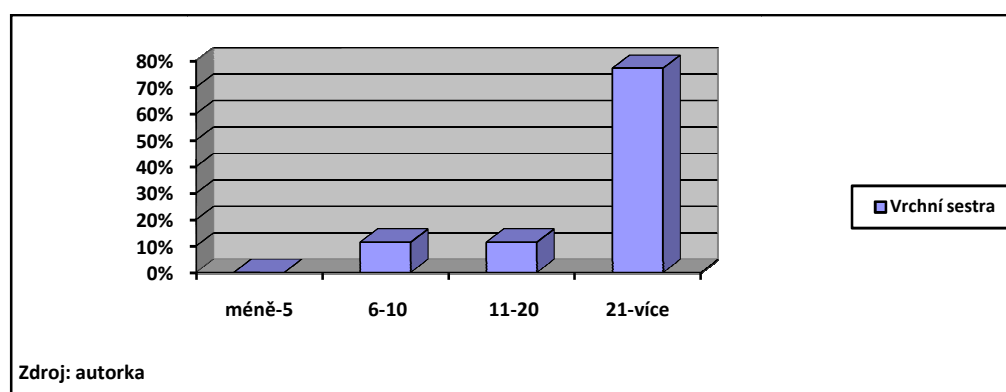
Mzdové ohodnocení zdravotních sester je všeobecně nižší než v dalších zemích EU. Práce, které je od zdravotní sestry požadována, mnohdy převyšují svým objemem i náročností pracovní náplň sester v Západní Evropě, platy jsou ale nesrovnatelně nižší. Je to jeden z hlavních důvodů, proč české sestry migrují za prací do zemí EU, zejména Rakouska, SRN, Velké Británie či Francie. Tato problematika je otevírána s železnou pravidelností, ale zatím bohužel nedošlo k zásadní nápravě. Pro 14 % zdravotních sester je směnný provoz náročný. S existencí směnného provozu nelze nic dělat, ale uzpůsobit rozvržení směn pro jednotlivé sestry je možné. Předpokladem ale je plný stav pracovníků, který bohužel v současné době není.

#### 24. Počet pracovníků na oddělení dotazované vrchní sestry

Tabulka č. 24: Počet pracovníků na oddělení

Počet pracovníků na oddělení	Vrchní sestra	
	%	počet
<i>méně-5</i>	0,0	0
<i>6-10</i>	11,4	4
<i>11-20</i>	11,4	4
<i>21-více</i>	77,1	27

Graf č. 24: Počet pracovníků na oddělení (%)



Výsledky:

Více než 3/4 dotazovaných sester řídí oddělení o 21 pracovnících a více. Shodných 11 % vrchních sester řídí tým s 11 až 20 a 6 až 10 pracovníky.



Diskuse:

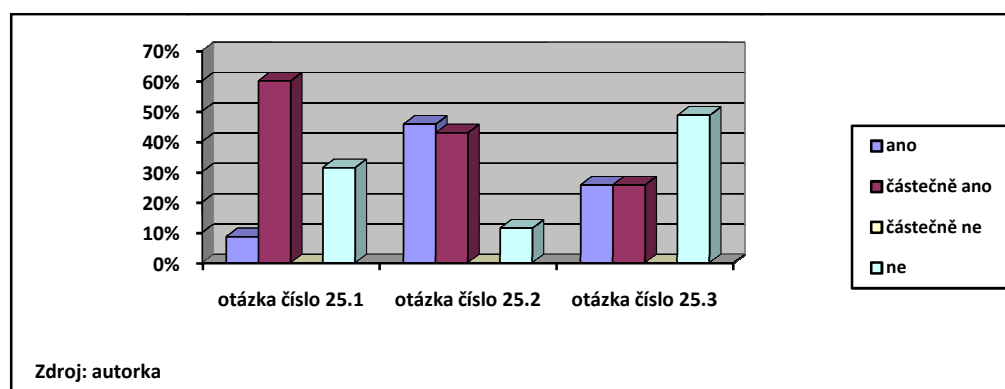
Podle zjištěných údajů je zřejmé, že se jedná o oddělení s velkým počtem pracovníků. Vedení takového kolektivu je velmi náročné. Je zapotřebí správných instrukcí, kvalitní manažerské komunikace, naslouchání a stimulování. Velmi důležité je pravidelné vedení porad, kde mají všichni podřízení možnost vyslovit svůj názor.

## 25. Absolvovaná školení k náboru, manuál pro vrchní sestry

Tabulka č. 25: Absolvovaná školení k náboru, manuál pro vrchní sestry

Absolvovaná školení k náboru, manuál pro vrchní sestry	25.1 Absolvoval(a) jste školení k náboru?		25.2 Absolvovala jste školení neverbální komunikace?		25.3 Máte k dispozici určitý manuál jak vést přijímací pohovor?	
	%	počet	%	počet	%	počet
<i>ano</i>	8,6	3	45,7	16	25,7	9
<i>částečně ano</i>	60,0	21	42,9	15	25,7	9
<i>částečně ne</i>	0,0	0	0,0	0	0,0	0
<i>ne</i>	31,4	11	11,4	4	48,6	17

Graf č. 25: Absolvovaná školení k náboru, manuál pro vrchní sestry (%)



Výsledky:

Školení k náboru částečně absolvovalo 60 % vrchních sester, 31 % neabsolvovalo takové školení vůbec. Školení neverbální komunikace se zúčastnilo v součtu kladných odpovědí 89 %. Manuál pro kvalitní vedení přijímacího pohovoru má k dispozici v součtu kladných odpovědí necelých 52 %. Naopak 48 % jej k dispozici nemá.

Diskuse:

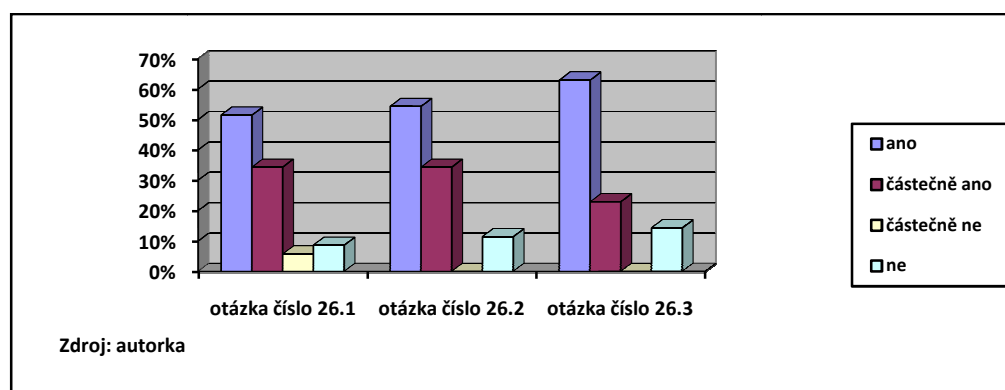
Vedoucí pracovník, který provádí přijímací pohovor a rozhoduje o nábore pracovníků, musí absolvovat školení v dané oblasti. Prostřednictvím těchto školení se zdokonalí ve formě vedení pohovoru, dozví se, jak formulovat otázky, aby poznal silné a slabé stránky uchazeče. Neverbální komunikace je zásadní součástí takovýchto školení. Každý ústní projev kandidáta je doprovázen i jeho neverbálními prvky, které mají také svou vypovídací hodnotu. Výstupem takovýchto školení by měla být tvorba manuálu se všemi postupy a mechanismy nábore pracovníků, které by měly být dodržovány. Výsledky v této otázkové kategorii jasně vypovídají o tom, že jsou v této oblasti určité slabiny a nedostatky, které je třeba napravit.

## 26. Absolvovaná školení k pracovní-právní tematice

Tabulka č. 26: Absolvovaná školení k pracovní-právní tematice

Absolvovaná školení k pracovní-právní tematice	26.1 Absolvujete pravidelná školení změn v pracovní-právní legislativě?		26.2 Pakliže ano, jsou pro vás tato školení přínosem?		26.3 V případě, že neabsolvujete, měla byste zájem?	
	%	počet	%	počet	%	počet
<i>ano</i>	51,4	18	54,3	19	62,9	22
<i>částečně ano</i>	34,3	12	34,3	12	22,9	8
<i>částečně ne</i>	5,7	2	0,0	0	0,0	0
<i>ne</i>	8,6	3	11,4	4	14,3	5

Graf č. 26: Absolvovaná školení k pracovní-právní tematice (%)



Výsledky:

Pravidelných školení k pracovně-právní legislativě se účastní 51 % vrchních sester, částečně pak 34 %. Necelých 9 % se neúčastní vůbec, 6% částečně ne. Stejně odpovědi jsou u otázky, zda jsou tato školení přínosem. Má o ně zájem 63 % vrchních, částečný zájem projevilo 23 % a nezájem 14 %.

Diskuse:

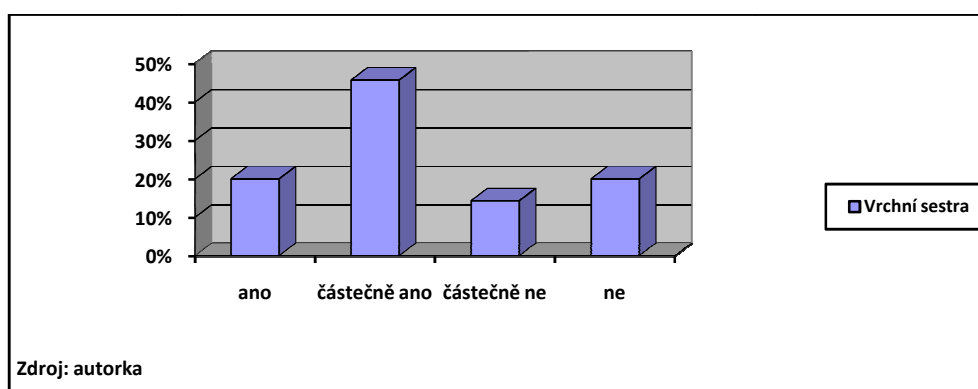
Na rozdíl od školení k náboru pracovníků jsou školení týkající se pracovně-právní tematiky více preferována a také navštěvována. Povinností každého pracovníka je postupovat v souladu s právní normou, kterou je Zákoník práce. Je nezbytné, aby byla dodržována práva a povinnosti obou stran, tj. zaměstnavatele a zaměstnance.

## 27. Zhodnocení průběhu pohovoru po jeho ukončení pro budoucí zlepšení

Tabulka č. 27: Zhodnocení průběhu pohovoru po jeho ukončení pro budoucí zlepšení

Zhodnocujete si po ukončení pohovoru jeho průběh pro budoucí zlepšení?	Vrchní sestra	
	%	počet
<i>ano</i>	20,0	7
<i>částečně ano</i>	45,7	16
<i>částečně ne</i>	14,3	5
<i>ne</i>	20,0	7

Graf č. 27: Zhodnocení průběhu pohovoru po jeho ukončení pro budoucí zlepšení (%)



Výsledky:

Průběh pracovního pohovoru si po jeho skončení vyhodnocuje 20 % vrchních sester, pouze částečně 46 %, vůbec ne 20 %.

Diskuse:

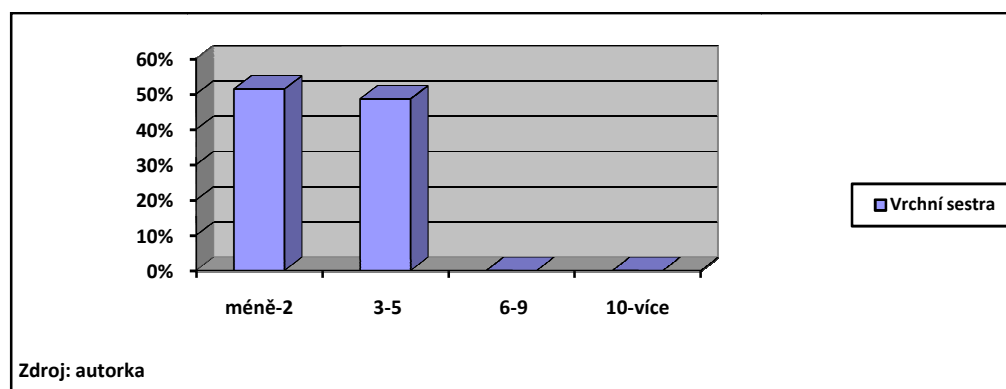
Každá diskuse, porada či pracovní pohovor, by měl mít svůj scénář. Naplnění tohoto scénáře je nutné vyhodnotit. Každý pracovní pohovor je specifický, protože každý uchazeč je unikát. Z toho by měl manažer vycházet. Je také velmi dobré, aby měl manažer podklady z provedených pohovorů se všemi poznámkami a hodnoceními, protože z odmítnutých uchazečů je možné čerpat i do budoucna.

## 28. Kolik pracovních pohovorů měsíčně provádíte?

Tabulka č. 28: Kolik pracovních pohovorů měsíčně provádíte

Kolik pracovních pohovorů měsíčně provádíte?	Vrchní sestra	
	%	počet
<i>méně-2</i>	51,4	18
<i>3-5</i>	48,6	17
<i>6-9</i>	0,0	0
<i>10-více</i>	0,0	0

Graf č. 28: Kolik pracovních pohovorů měsíčně provádíte (%)



Výsledky a diskuse:

Měsíčně provádí 51 % vrchních sester 2 pohovory a méně, zbylých 49 % provádí měsíčně 3 až 5 pohovorů.

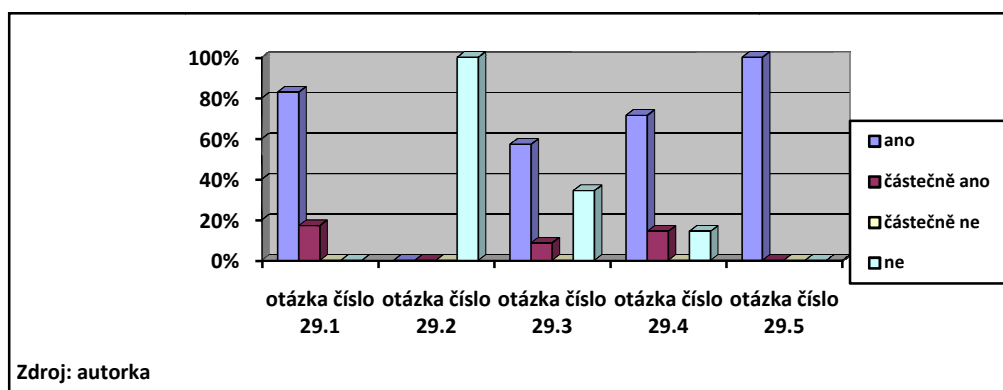
V současné době bojuje zdravotnictví v České republice s nedostatkem zdravotnického personálu. Četnost pohovorů v tomto zdravotnickém zařízení tomuto jevu odpovídá.

## 29. Fluktuace, motivace, adaptace

Tabulka č. 29: Fluktuace, motivace, adaptace

Fluktuace, motivace, adaptace	29.1 Sledujete fluktuaci na Vašem oddělení?		29.2 Jste hodnocena za míru fluktuace na Vašem oddělení?		29.3 Jsou stávající zaměstnanci motivováni k získávání nových pracovníků?		29.4 Využíváte na Vašem oddělení adaptační proces (nový pracovník má svého patrona, absolvue kolečko,..)?		29.5 Zjišťujete u odcházejících pracovníků důvod ukončení pracovního poměru?	
	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet
ano	82,9	29	0,0	0	57,1	20	71,4	25	100,0	35
částečně ano	17,1	6	0,0	0	8,6	3	14,3	5	0,0	0
částečně ne	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
ne	0,0	0	100,0	35	34,3	12	14,3	5	0,0	0

Graf č. 29: Fluktuace, motivace, adaptace (%)



Výsledky:

Fluktuaci na svém oddělení sleduje 83 % vrchních sester. Ani jedna vrchní sestra není za míru fluktuace na svém oddělení hodnocena. Více než polovina, 57 %, vrchních sester uvádí, že jsou zaměstnanci motivováni k získávání nových zaměstnanců. Naopak 34 % vrchních sester uvádí, že nikoliv. Adaptační proces využívá 71 % vrchních sester, vůbec jej nevyužívá 14 %. Všechny vrchní sestry zjišťují důvody odchodu svých podřízených.

Diskuse:

Míra fluktuace je jeden ze základních ukazatelů, který by měla sledovat každá společnost a její vedoucí pracovníci. Je nutné znát poměr mezi zdravou

fluktuací a fluktuací nechtěnou. Určitá fluktuace je nutnou součástí chodu organizace. K ovlivňování míry fluktuace existuje mnoho nástrojů. Jedním z nich je pravidelný reporting. Dalšími nástroji jsou pravidelné hodnotící pohovory, stejně tak jako pohovory s pracovníky, kteří chtějí organizaci opustit. Mnohdy je možné jejich rozhodnutí zvrátit. Fluktuaci by měl zaměstnavatel rovněž začlenit do bonusového systému vedoucích pracovníků, což v této organizace není. Tím bude dosaženo efektu motivace pro vrchní sestry, které budou aktivně pracovat se všemi nástroji pro udržení míry fluktuace na optimální úrovni, za kterou je dle odborné literatury považováno rozpětí mezi 5 a 7 %.

## ZÁVĚR - DOPORUČENÍ

Informace získané pomocí dotazníkového šetření umožnily celkové zhodnocení náboru pracovníků v dané organizaci a poskytly rovněž poznatky pro další možné zkvalitnění tohoto procesu.

Pro lepší přehlednost jsou uvedeny diskuse k jednotlivým otázkám z dotazníků ihned v kapitole 4, část „Výsledky dotazníkového šetření“.

Jak již bylo uvedeno, sonda byla prováděna ve zdravotnickém zařízení v Jihočeském kraji. Dotazovanými skupinami byly vrchní a zdravotní sestry napříč všemi odděleními.

Do skupiny obecných dotazů řadíme otázky týkající se věku, pohlaví a dosaženého vzdělání. Z tohoto okruhu vyšly následující výsledky:

- na uvedených pozicích pracují výhradně ženy,
- věkový průměr zdravotních sester je oproti vrchním sestřám nižší cca o 10 let, což souvisí s nároky, které jsou na pozici vrchní sestry kladeny.

Jedná se o vyšší vzdělanost, delší praxi a osobní zralost. Trend zvyšování kvalifikace a celoživotního vzdělávání platí i pro zdravotní sestry, neboť je to pro ně nezbytnost při možném kariérním růstu.

Otázky na délku pracovních poměrů prokázaly, že v daném zařízení pracují (na obou pozicích) zaměstnanci, kteří nefluktuují, nestřídají často zaměstnání, jsou loajální. Nefluktuují i přesto, že většina z nich uvažuje o odchodu z tohoto zaměstnání. Takoví zaměstnanci jsou pro organizaci velkým přínosem, ale zároveň závazkem ke kvalitní komunikaci s nimi. Je velmi nutné, aby s nimi manažer úzce komunikoval a rozvíjel jejich osobnostní předpoklady. Je kupříkladu dobré pověřit takového pracovníka speciálními úkoly, čímž mu vyslovíme důvěru a dáme najevo, že si vážíme jeho dlouholeté práce. Mnohdy je lehčí pracovat s novým zaměstnancem, který je nezátížený, kterému můžeme vnutit náš styl práce. Kvalitní tým není ale složen z oveček, ale z jedinců, kteří jsou schopni kooperovat a vnášet do práce své individuální podněty.

Otázkami zaměřenými na místo konání pracovního pohovoru, délku trvání pracovního pohovoru a kdo jej vedl, zjišťujeme, zdali je pracovní pohovor prováděn profesionálně. Uchazeč, který přichází na pohovor, musí být uvítán v reprezentativních

prostorách. Při pracovním pohovoru musí mít obě strany dostatek prostoru pro kladení otázek. Nesmí být znát spěch či nervozita. V odborné literatuře je doporučována doba trvání pracovního pohovoru zhruba 45 minut. Za tuto dobu je možné posoudit kvality uchazeče, stejně jako jej seznámit s pracovními podmínkami, pracovištěm a náplní práce. Z výše uvedených důvodů doporučuji prodloužit dobu trvání pracovního pohovoru.

Osobní prezentace kandidáta je jeden úhel pohledu. Ten druhý mohou poskytnout požadované reference či praktické prozkoušení uchazeče během pohovoru. Náklady na nového zaměstnance jsou velmi vysoké. Nejedná se pouze o mzdové náklady, ale rovněž náklady na školení. Proto je nutné je investovat do kvalitních zaměstnanců. Jak zjistit, že je daný uchazeč pro naši organizaci přínosem? Určitým řešením je vyžádat si doložení referencí od minulých zaměstnavatelů, které uchazeč uvedl v profesním životopise. Další možností je praktické prozkoušení, které prokáže reálné kvality uchazeče. Bývá velkým přínosem pro takové kandidáty, kteří jsou během ústní části svázáni trémou a nemohou se projevit naplno. Proto doporučuji zkoušet kandidáty při modelových situacích nebo například formou znalostního testu.

Každá porada či pracovní pohovor by měl obsahovat scénář. V něm budou uvedeny body, jež musí manažer zmínit. Zároveň do něj může zaznamenávat své postřehy z pohovoru k jednotlivým bodům. Tyto komentáře poslouží k vyhodnocení pohovoru. Vráť-li se vedoucí pracovník k této komentované osnově později, může z ní stále vyčíst charakteristiku uchazeče a hodnocení na něj.

První dojem dělá mnoho. K tomu, aby manažer správně zhodnotil první dojem, musí být kvalitně proškolen v oblasti neverbální komunikace. Tyto projevy je totiž nutné posuzovat komplexně. Pak nedojde k jejich špatné interpretaci. Téměř 100 % vrchních sester se prvním dojmem řídí. Součástí školících osnov této společnosti je proškolení v oblasti neverbální komunikace. Vrchní sestry kromě toho uvádí školení v oblastech náboru a pracovního práva. Manuál, který by pomohl ke kvalitnímu řízení pracovních pohovorů či podal pomocnou ruku začínajícím vrchním sestřím, neexistuje. Pakliže ano, tak není jeho užívání jednoznačně nařízeno.

Kandidát, který se zúčastnil výběrového řízení, by měl obdržet v určité době odpověď o jeho výsledku. Okamžitá rozhodnutí neumožní ale důkladnou analýzu průběhu pohovoru, porovnání zúčastněných uchazečů či dodatečného prostudování doložených životopisů a referencí. Z tohoto důvodu doporučuji, aby se vrchní sestry



definitivně vyjádřily k výsledku přijímacího pohovoru zhruba do 48 hodin od jeho konání.

Závěrečnou kapitolou nábora nových pracovníků je etapa adaptace pracovníků. Jedná se o proces začleňování těchto pracovníků do struktur společnosti, do jejích procesů a vztahů. Aby toto začleňování proběhlo úspěšně a pracovník neukončil pracovní poměr v průběhu zkušební doby, je nutné vyhotovit určitý adaptační plán. Jeho součástí může být kolečko na úseku či přiřazení k patronovi, tj. ke zkušenému pracovníkovi, který poskytne nováčkovi informace. Pozice patrona je zároveň jakýmsi povýšením běžných, zkušených pracovníků. Bude-li za tuto funkci zároveň patron odměněn, je to další nástroj motivace pro zaměstnance. Další částí adaptačního procesu je pravidelné setkávání vedoucího pracovníka s novými zaměstnanci. Taková setkání jsou zdrojem zpětné vazby od nových pracovníků, která je velmi nutná pro kontrolu fungování adaptačního procesu a zároveň mohou poskytnout určité návody na zlepšení. Posledním krokem je sledování míry fluktuace. Pravidelný reporting, vyhodnocování důvodů ukončení pracovních poměrů a možné zavedení odměňování za výsledky fluktuace, to vše pomůže ke stabilizaci pracovního týmu a dostatečné stimulaci. Vyhotovení manuálu pro nábor spolu s komplexním zajištěním adaptačního procesu doporučuji.

Z analýzy dotazníků vyplynulo, že je vhodné provést určité změny či úpravy ke zdokonalení systému nábora pracovníků. Celkově je ale možné konstatovat, že v dotazovaném zdravotnickém zařízení je tato oblast vedena profesionálním způsobem.

## **Souhrnná doporučení**

- Prodloužit dobu trvání pracovního pohovoru na 45 minut.
- Zkoušet kandidáty při modelových situacích nebo formou znalostního testu.
- Zhodnocovat každý pracovní pohovor formou bodového scénáře.
- Zavedení manuálu pro nábor pracovníků.
- Zavedení adaptačního plánu nových zaměstnanců.
- V rámci adaptačního procesu zajistit pravidelná setkávání s novými zaměstnanci.
- Odměňovat vedoucí pracovníky – vrchní sestry za výsledky fluktuace.

Závěry a doporučení uvedené v dané práci bude vedení zařízení analyzovat a aplikovat do praxe. Je si vědomo toho, že prosperita a dobré fungování organizace spočívá v kvalitním a efektivním řízení lidských zdrojů.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing s. r. o., 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing s. r. o., 2007. 789s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 411s. ISBN 80-7175-010-7.
4. BLÁHA, J., MATEJČEK A., KAŇÁKOVÁ Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: P Books, a.s., 2005. 284s. ISBN 80-251-0374-9.
5. GLADKIJ, I. aj. *Management ve zdravotnictví*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 380s. ISBN 80-7226-996-8.
6. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002. 187s. ISBN 80-7040-581-3.
7. LUDLOW, R., PANTON F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 1996. 95s. ISBN 80-7169-252-2.
8. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: Jinočany : H & H, 2000. 173s. ISBN 80-86022-65-X.
9. MOLEK, J. *Personalistika a řízení*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. 126s. ISBN 978-80-7394-063-8.
10. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*, 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 127s. ISBN 978-80-247-1991-7.
11. WERTHER, WILLIAM B., DAVIS K. *Lidský faktor a personální management*, 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611s. ISBN 80-85605-04-X.
12. HRM : Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů. Č. 4. Praha: Economia a.s. 2007. ISSN 1801-4690.
13. HRM : Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů. Č. 5. Praha: Economia a.s. 2007. ISSN 1801-4690.
14. HRM : Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů. Č. 1. Praha: Economia a.s. 2008. ISSN 1801-4690.
15. *Moderní řízení : Měsíčník vydavatelství Economia*. Č. 7. Praha . Economia a.s. 2007. ISSN 0026-8720.
16. *Moderní řízení : Měsíčník vydavatelství Economia*. Č. 8. Praha . Economia a.s. 2007. ISSN 0026-8720.
17. *Moderní řízení : Měsíčník vydavatelství Economia*. Č. 6. Praha . Economia a.s. 2008. ISSN 0026-8720.

# **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Dotazník pro vrchní sestry

Příloha č. 2: Dotazník pro zdravotní sestry

# PŘÍLOHA č. 1

DOTAZNÍK PRO VRCHNÍ SESTRU - VEDOUcí PRACOVNÍK						
(jedná se dotazníkovou sondou za účelem analýzy nábory v tomto zařízení, děkuji za vyplnění)						
1	Pohlaví	žena			muž	
2	Věková kategorie	méně-30	31-40	41-50	51-více	
3	Nejvyšší dosažené vzdělání	SOU	SŠ MATURITA	Vyšší odborné	Vysoká škola	
4	Nejdelší trvání pracovního poměru	méně-2	3-5	6-9	10-více	
5	Místo konání pracovního pohovoru	kancelář vrchní	kancelář hlavní	na pracovišti	kancelář ředitelství	
6	Jak dlouho trval / trvá pracovní pohovor	0-15minut	16-30 minut	31-45 minut	45- a více minut	
7	Připravujete si určitý scénář pohovoru?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
8	Seznamujete se s životopisem uchazeče?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
9	Seznamujete uchazeče s pracovištěm?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
10	Seznamujete uchazeče s pracovními podmínkami (pracovní doba, mzda,...)?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
11	Dáváte uchazečům znalostní test ?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
12	Zkoušíte uchazeče prakticky?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
13	Využíváte při pohovoru modelové situace?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
14	Provádíte pohovor sám(a)?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
15	Máte hlavní slovo při rozhodnutí zda bude zaměstnanec přijat?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
16	Dáte na první dojem ?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
17	Požadujete reference?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
18	Doba, za niž byl poskytnut / obdržen výsledek	ihned	24 hodin	48 hodin	déle	
19	Upřednostňujete praxi před vyšším vzděláním?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
20	Absolvoval(a) jste školení k nábory?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
21	Absolvovala jste školení neverbální komunikace?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
22	Máte k dispozici určitý manuál jak vést přijímací pohovor?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
23	Absolvujete pravidelná školení změn v pracovních právních legislativě?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
24	Pakliže ano, jsou pro vás tato školení přínosem?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
25	V případě, že neabsolvujete, měla byste zájem?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
26	Počet pracovníků na oddělení	méně-5	6-10	11-20	21-více	
27	Zhodnocení průběhu pohovoru po jeho ukončení pro budoucí zlepšení	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
28	Kolik pracovních pohovorů měsíčně provádíte?	méně-2	3-5	6-9	10-více	
29	Sledujete fluktuaci na Vašem oddělení?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
30	Jste hodnocena za míru fluktuace na Vašem oddělení?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
31	Jsou stávající zaměstnanci motivováni k získávání nových pracovníků?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
32	Využíváte na Vašem oddělení adaptační proces (nový pracovník má svého patrona, absolvuje kolečko,...)?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
33	Zjišťujete u odcházejících pracovníků důvod ukončení pracovního poměru?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	

## PŘÍLOHA č. 2

<b>DOTAZNÍK - ZDRAVOTNÍ SESTRA</b> (jedná se o dotazníkovou sondu za účelem analýzy náboru v tomto zařízení, děkuji za vyplnění)						
1	Pohlaví	žena			muž	
2	Věková kategorie	méně-30	31-40	40-50	51-více	
3	Nejvyšší dosažené vzdělání	SŠ	SŠ maturita	Vyšší odborné	Vysoká škola	
4	Nejdelší trvání pracovního poměru?	méně-2	3-5	6-9	10-více	
5	Počet předchozích zaměstnání	méně-2	3-5	6-9	10-více	
6	Délka trvání současného pracovního poměru dotazovaných zdravotních sester?	méně-2	3-5	6-9	10-více	
8	Jak dlouho trval / trvá pracovní pohovor?	0-15minut	16-30 minut	31-45 minut	45- a více minut	
9	Kdo vedl pracovní pohovor ?	Vrchní sestra	Hlavní sestra	Vrchní i hlavní	Ředitel	
7	Místo konání pracovního pohovoru	Kancelář vrchní	Kancelář hlavní	Na pracovišti	Kancelář ředitelství	
10	Byl(a) jste seznámen(a) s pracovním prostředím?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
11	Byl(a) jste seznámen(a) s pracovními podmínkami?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
12	Cítil(a) jste se příjemně během pracovního pohovoru?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
13	Byl pracovní pohovor dle Vás veden profesionálně?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
14	Byl jste žádán o reference?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
15	Měl jste prostor pro otázky?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
16	Byl jste během pohovoru zkoušen prakticky?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
17	Dokládal jste k přijímacímu pohovoru Váš životopis?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
18	Byl jste seznámen s organizační strukturou společnosti?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
19	Zjišťovala jste si informace o zaměstnavateli před pohovorem?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
20	Doba, za niž byl poskytnut / obdržen výsledek	ihned	24 hodin	48 hodin	déle	
21	Forma sdělení rozhodnutí o přijetí do pracovního poměru	osobně	telefonicky	e-mailem	písemně	
22	Myslíte si, že je důležité informovat uchazeče o tom, že nebyl přijat?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
23	Byly pracovní podmínky, jak jste s nimi byl seznámen při pohovoru, dodrženy (výše mzdy, benefity, pracovní doba)?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
24	Existuje na Vašem oddělení adaptační proces?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
25	Pakliže ano, absolvoval jste jej při Vašem nástupu?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
26	Neexistuje-li, doporučoval byste jeho zavedení?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
27	Absolvujete školení ke zvyšování odborné kvalifikace?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
28	Máte možnost kariérního růstu?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
29	Uvažoval jste o odchodu ze současného zaměstnání?	ano	částečně ano	částečně ne	ne	
30	Pakliže ano, uveďte prosím důvody?	Platové podmínky	Směnný provoz	Syndrom vyhoření	Ostatní	

## **ABSTRAKT**

Nováková, Iva: *Recruitment jako základ řízení lidských zdrojů*. České Budějovice 2009. Bakalářská práce. Vysoká škola evropských a regionálních studií o.p.s. Vedoucí práce Doc. Ing. Růžena Krminská, CSc.

Klíčové pojmy: řízení lidských zdrojů, nábor pracovníků, vedoucí pracovník, uchazeč, přijímací pohovor, adaptace.

Úspěch společnosti se jednoznačně odvíjí od kvality jejích pracovníků. Kvalitního pracovníka je možné vybrat v kvalitním přijímacím řízení a jeho dalším začleněním do pracovního procesu. Práce se zabývá analýzou jedné z etap řízení lidských zdrojů, tedy náboru pracovníků v daném zdravotnickém zařízení.

Informace získané z dotazníkového šetření nám poskytují přehled o tom, jak probíhá přijímací řízení, příprava na něj, jeho zhodnocení, závěry – rozhodnutí o přijetí a v neposlední řadě začlenění nového pracovníka na pracoviště. Toto šetření je realizováno s přímou zpětnou vazbou, neboť jsou dotazováni oba aktéři tohoto procesu, tzn. jak vedoucí pracovník, který nábor provádí (vrchní sestra), tak uchazeč (zdravotní sestra). V závěru jsou doporučena určitá opatření. Přijetí těchto opatření přispěje k profesionálnějšímu vedení této oblasti.

## **ABSTRACT**

Nováková, Iva: *Recruitment as a basic tool of HR management*. České Budějovice 2009. Baccalaureate project. Vysoká škola evropských a regionálních studií o.p.s. Project manager Doc. Ing. Růžena Krminská, CSc.

Key words: human resources management, recruitment, manager, job seeker, job interview, adaptation.

The Success of company is undoubtedly connected with the quality of its employees. A high quality employee comes from a well-prepared and run job interview and his quality is also determined by his work placement. This project focuses on one part of HR management – recruitment in hospital.

Information gathered from questionnaires (survey) enables us a closer look on job interview, its preparation, resumé, conclusions – successful candidates, and placement of a new employee. This survey has a feedback from both sides – manager (a head nurse), who runs the interview, and a job seeker (a nurse). Conclusion suggests some measures. Adopting these measures will contribute to more professional management of this field.