

# **Analýza systému přijímání zaměstnanců ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s.**

Pavel Stejskal

---

Bakalářská práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavel STEJSKAL**  
Osobní číslo: **M07344**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza systému přijímání zaměstnanců ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s.**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti získávání, výběru a přijímání zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

### II. Praktická část

- Analyzujte současný systém získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s.
- Zhodnoťte přednosti a nedostatky tohoto systému.
- Navrhněte společnosti Šumperská nemocnice, a. s. doporučení ke zlepšení současného systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců.

## Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 9th edition. London: Kogan Page, 2003. 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.  
[2] FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.  
[3] GREGAR, A. Řízení lidských zdrojů – vybrané kapitoly. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 134 s. ISBN 978-80-7318-601-2.  
[4] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.  
[5] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. Moderní personální management. 1. vyd. Jinočany: H and H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Bejtkovský**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010

  
doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně .....17.5.2010.....



.....

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá procesem a následně analýzou systému vyhledávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. Cílem teoretické části bakalářské práce je zpracovat teoretické poznatky z oblasti vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců a stanovit teoretická východiska pro zpracování části praktické. Cílem praktické části bakalářské práce je vypracovat analýzu zaměřenou na současný stav systému vyhledávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. a poté vyhodnotit přednosti a nedostatky tohoto systému. Součástí bakalářské práce jsou také návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současného systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, výběrový pohovor, přijímání zaměstnanců, pracovní smlouva, adaptace zaměstnance

## **ABSTRACT**

The purpose of the theoretical part of this thesis is to elaborate on theoretical findings in the area of seeking, selecting and hiring employees and to institute the theoretical basis for the practical part. The aim of the practical part is to draw up an analysis focused on the present state of the system of seeking, selecting and hiring employees and their adaptation in the Šumperská nemocnice, a. s. Company. Then to evaluate this system advantages and flaws. Included in this thesis are propositions and recommendations for improving the existing system of seeking, selecting and hiring of employees of the Šumperská nemocnice, a. s. Company.

Keywords: human resource management, job interview, recruitment, employment contract, employee adaptation

Prostřednictvím této stránky bych chtěl rád poděkovat vedoucímu své bakalářské práce Ing. Jiřímu Bejtkovskému za jeho připomínky, trpělivost, rady a odbornou pomoc, kterou mi věnoval při vypracování mé bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat vedoucí personálního oddělení ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. za poskytnutí nezbytných údajů a také informací pro zpracování této bakalářské práce.

*„Člověk se nemůže spoléhat na to, že ho nepřítel nenapadne, ale na to, že je neporazitelný.“*

*Sun-Tsu*

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

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>12</b>
1.1 AKTIVITY MODERNÍHO PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU.....	12
<b>2 NÁBOR A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>14</b>
2.1 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ NA UCHAZEČE.....	14
2.2 ZÍSKÁVÁNÍ UCHAZEČŮ .....	15
2.2.1 Analýza silných a slabých stránek náboru uchazečů.....	15
2.2.2 Zdroje náboru .....	16
2.2.3 Volba komunikačního kanálu.....	17
2.2.4 Informace od uchazečů potřebné k předvýběru.....	20
2.2.5 Předvýběr uchazečů podle získaných informací .....	21
2.2.6 Sestavení seznamu uchazečů.....	21
2.3 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ .....	22
2.3.1 Reference.....	23
2.3.2 Výběrový pohovor (interview) .....	23
2.3.3 Assessment centra .....	25
2.3.4 Testy osobnosti.....	26
<b>3 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>28</b>
3.1 PRACOVNÍ SMLOUVA .....	28
3.1.1 Náplň pracovní smlouvy .....	28
3.2 ADAPTACE ZAMĚSTNANCE DO ORGANIZACE.....	28
3.2.1 Průběh adaptačního procesu.....	29
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>30</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>32</b>
<b>5 PROFIL SPOLEČNOSTI ŠUMPERSKÁ NEMOCNICE, A. S.</b> .....	<b>33</b>
5.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI ŠUMPERSKÁ NEMOCNICE, A. S. ....	33
5.2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ŠUMPERSKÁ NEMOCNICE, A. S. ....	34
5.3 POSLÁNÍ, VIZE A HODNOTY SPOLEČNOSTI ŠUMPERSKÁ NEMOCNICE, A. S. ....	34
5.4 EKONOMICKÉ UKAZATELE SPOLEČNOSTI ŠUMPERSKÁ NEMOCNICE, A. S. ....	35
5.5 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI ŠUMPERSKÁ NEMOCNICE, A. S. ....	35
5.6 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI ŠUMPERSKÁ NEMOCNICE, A. S. ....	36
<b>6 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ DO SPOLEČNOSTI ŠUMPERSKÁ NEMOCNICE, A. S.</b> .....	<b>38</b>



6.1	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ŠUMPERSKÁ NEMOCNICE, A. S. ....	38
6.2	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI ŠUMPERSKÁ NEMOCNICE, A. S. ....	39
6.2.1	Systematizace pracovních míst ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. ....	39
6.3	PROCES VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ŠUMPERSKÁ NEMOCNICE, A. S. ....	41
6.3.1	Vnitřní zdroje pracovní síly pro společnost Šumperská nemocnice, a. s. ....	41
6.3.2	Vnější zdroje pracovní síly pro společnost Šumperská nemocnice, a. s. ....	41
6.4	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ŠUMPERSKÁ NEMOCNICE, A. S. ....	44
6.4.1	Informace požadované od uchazečů.....	44
6.4.2	Výběrový pohovor realizovaný ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. ....	44
6.4.3	Vyhodnocení výběrového pohovoru .....	46
6.5	PŘÍJEM ZAMĚSTNANCŮ DO SPOLEČNOSTI ŠUMPERSKÁ NEMOCNICE, A. S. ....	46
6.5.1	Nástup zaměstnanců do společnosti Šumperská nemocnice, a. s. ....	47
6.5.2	Kniha preventivních prohlídek a povinného školení.....	48
6.5.3	Adaptační proces a zaškolení nového zaměstnance ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. ....	49
<b>7</b>	<b>SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ .....</b>	<b>50</b>
<b>8</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU PŘÍJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ DO SPOLEČNOSTI ŠUMPERSKÁ NEMOCNICE, A. S. ....</b>	<b>52</b>
8.1	ROZŠÍŘENÍ SPOLUPRÁCE SE VZDĚLÁVACÍMI INSTITUCEMI.....	52
8.1.1	Reklama na vysokých školách.....	52
8.2	VYUŽITÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ .....	53
8.2.1	Profil společnosti Šumperská nemocnice, a. s. na sociální síti Facebook .....	54
8.3	PŘÍJEM DALŠÍHO ZAMĚSTNANCE NA PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ VE SPOLEČNOSTI ŠUMPERSKÁ NEMOCNICE, A. S. ....	55
8.3.1	Způsob náboru a výběru nového zaměstnance.....	55
8.3.2	Náklady na prezentaci na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně .....	56
8.3.3	Náklady spojené s příjmem nového zaměstnance do společnosti Šumperská nemocnice, a. s. ....	57
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>66</b>

## ÚVOD

Kvalifikovaní, zkušení, schopní a motivovaní zaměstnanci tvoří mozek každé organizace. Podle Lyle Spencera se skutečné náklady na přijetí, zpracování a adaptaci nového zaměstnance rovnají jednomu ročnímu platu. Do těchto nákladů se započítávají nejenom veškeré finanční prostředky vynaložené na hledání a školení daného zaměstnance, ale také ušlý zisk v podobě nižší výkonnosti všech zaměstnanců, kteří s novým zaměstnancem pracují či mu jinak pomáhají v rámci procesu jeho adaptace. Proto by management každé organizace neměl litovat vloženého času na to, aby byl do dané organizace skutečně přijatý ten nejlepší a nejvhodnější zaměstnanec. [21]

Důvodem výběru tématu přijímání zaměstnanců bylo obohacení si teoretických, ale hlavně praktických poznatků zaměřených na tuto personální činnost. Ke zpracování své bakalářské práce jsem si vybral společnost Šumperská nemocnice, a. s., neboť jsem zde v průběhu svého studia vykonával odbornou praxi.

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou částí, a to části teoretické a části praktické.

Cílem teoretické části bakalářské práce bude zpracovat teoretické poznatky z oblasti vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců a následně stanovit teoretická východiska pro zpracování části praktické. Cílem praktické části bakalářské práce bude vypracovat analýzu zaměřenou na současný stav systému vyhledávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. a poté vyhodnotit přednosti a nedostatky tohoto systému. Součástí bakalářské práce budou také návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současného systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

Bakalářská práce bude nejdříve zaměřena na aktivity personálního managementu a poté již na oblast vyhledávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců. Po vytvoření teoretické části a formulování teoretických východisek bude vypracována praktická část, ve které bude představena společnost Šumperská nemocnice, a. s. a analyzován současný systém přijímání zaměstnanců ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. Ze získaných skutečností a informací budou navržena doporučení zaměřená na zlepšení a zefektivnění celého systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců do společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ

Personální management neboli management lidských zdrojů, lze popsat jako strategický a souvislý přístup k řízení a rozvoji lidí v organizaci, ve snaze dosáhnout předem stanovených cílů. V organizaci uplatňující moderní způsob personálního řízení, může být tento druh řízení vnímán jako důležitý nástroj zvyšování konkurenceschopnosti a také ekonomické úspěšnosti. [1], [2], [4]

## 1.1 Aktivity moderního personálního managementu

Činnosti, které personální management ve smyslu řízení lidských zdrojů vykonává, lze rozdělit následujícím způsobem – podle oblasti jejich zaměření na [4]:

- personální plánování – plánování současné, či budoucí potřeby zaměstnanců a činností s touto potřebou spojených,
- uvolňování a vytváření pracovních míst – propouštění, analýza pracovního místa (popis místa, definování pracovních úkolů),
- nábor a výběr zaměstnanců – volba komunikačního kanálu pro oznámení o volných pracovních místech, následné oznámení, sběr informací od uchazečů o pracovní místo, volba vhodného uchazeče a jeho zařazení do organizace,
- výcvik a rozvoj zaměstnanců – vnitřní formování pracovní síly k jejímu efektivnějšímu využití a rozvoj kariéry jednotlivých zaměstnanců,
- administrativní činnosti – jako například uzavírání smluvních vztahů se zaměstnanci, či brigádníky,
- zajišťování slušného zacházení a rovných příležitostí – snaha předejít konfliktům, zajistit rovnoprávnost mezi zaměstnanci a zabránit diskriminaci v organizaci,
- analýzu výkonu zaměstnance – například hodnocení pracovního výkonu daného zaměstnance,
- poradenství pro zaměstnance – zajištění poradenské činnosti pro zaměstnance organizace,
- zaměstnanecké výhody – stanovení strategie a cílu poskytování zaměstnaneckých výhod,

- odměňování a příjem zaměstnanců – řízení systému odměňování a odměn všech zaměstnanců, ve snaze přispět k dosažení cílů, stanovených danou organizací,
- zdraví a bezpečnost zaměstnanců – tvorba a aplikace programů na podporu zdraví zaměstnanců a bezpečnost pracovních míst; patří zde například pravidelná kontrola zdravotního stavu zaměstnanců, podpora projektů přispívajících k bezpečnosti práce a podobně,
- pracovní kázeň jednotlivých zaměstnanců – řešení a záznam kázeňských přestupků zaměstnance,
- řešení stížností,
- motivační činnosti – snaha managementu organizace sjednotit zájmy zaměstnance se svými cíly a zájmy.

## 2 NÁBOR A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Nábor a výběr zaměstnanců zahrnuje činnosti, jejichž hlavním úkolem je zajistit dostatečné množství uchazečů, vhodných pro výkon práce na obsazovaných pracovních místech a následně provést vhodný výběr z těchto uchazečů.

Důležitou součástí náboru je také získání náležitých informací, na jejichž základě budou uchazeči dále vybírání. To vše za vynaložení minimálních nákladů. [11]

Armstrong [1, s. 395] definuje nábor a výběr zaměstnanců jako aktivitu, jejímž cílem je: *„získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“*

Proces náboru a výběru zaměstnanců lze rozdělit celkem do tří fází [5], [2]:

- definování požadavků na uchazeče – popis pracovního místa (profesiogram daného pracovního místa),
- získávání uchazečů – z interních, či externích zdrojů prostřednictvím různých komunikačních kanálů,
- výběr uchazečů – na základě přijímacích pohovorů, hodnocení, referencí, assessment center a podobně.

### 2.1 Definování požadavků na uchazeče

Plán potřeby zaměstnanců, jež je odvozen z plánu rozvoje organizace, by měl uvádět počet a strukturu kvalifikace lidí, které organizace potřebuje. Přesný popis požadavků, kladených na zaměstnance popisuje specifikace pracovního místa.

Ta určuje požadavky v oblasti kvalifikace, zkušeností, speciálních požadavků, organizačních způsobů a dalších. Tento popis pracovního místa bývá zpravidla ve formalizované podobě. [1], [2]

Pro tvorbu specifikace pracovního místa je potřeba zvolit náležitý zdroj informací, který poskytne co nejpresnější informace o jeho povaze. V praxi to nejčastěji bývá držitel pracovního místa a jeho nadřízený pracovník. Využití většího počtu zdrojů přináší detailnější popis pracovního místa. [10]

Analýzu pracovního míst definuje Koubek [11, s. 41] jako: „zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, o podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.”

Požadavky na daného kandidáta či uchazeče je vhodné rozčlenit do následujících níže uvedených kategorií [20]:

- vzdělání a odborné (zejména technické) znalosti, schopnosti a dovednosti,
- specifikace pracovní zkušenosti,
- řídicí schopnosti a zkušenosti,
- sociální schopnosti a osobnostní předpoklady,
- motivační předpoklady,
- jazykové, počítačové a další speciální znalosti,
- osobní flexibilitu,
- zdravotní stav.

## 2.2 Získávání uchazečů

Získávání uchazečů o pracovní místo je zejména záležitostí identifikace, zhodnocení a výběru nejvhodnějšího zdroje uchazečů. Výsledkem tohoto stupně náboru zaměstnanců, by v požadovaném termínu, mělo být získání dostatečného počtu vhodných kandidátů či uchazečů. [1], [2], [12]

Důležitým faktorem, při získávání uchazečů, je analýza silných a slabých stránek náboru uchazečů. Jde o rozbor jednotlivých aspektů organizace, ovlivňujících množství a kvalitu potenciálních uchazečů o pracovní místo. [1], [2]

### 2.2.1 Analýza silných a slabých stránek náboru uchazečů

Při náborovém procesu lze v přeneseném slova smyslu říci, že uchazeči prodávají sami sebe. Zároveň však také nakupují to, co jim organizace nabízí. Proto je důležité zjistit, jaké aspekty uchazeče nejvíce přitahují a sjednotit je s nabídkou volných míst. Analýza silných a slabých stránek náboru uchazečů by měla zahrnovat tyto oblasti zájmu [2]:

- firemní jméno, reputace a image organizace,
- platy či mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky,
- posláním pracovního místa,
- příležitosti ve vzdělávání se,
- možnosti povýšení či kariérního růstu,
- fyzickou polohu pracovního místa.

Záměrem této studie je získání lepšího obrazu o dané organizaci (například v porovnání s konkurencí) a její výsledky lze využít také v oblastech reklamy. V neposlední řadě může poukázat na nedostatky, které je třeba napravit v zájmu získání více uchazečů, či udržení si zaměstnanců současných. [2]

### **2.2.2 Zdroje náboru**

Jako první a zároveň nejsnazší možností, při získávání uchazečů o volná pracovní místa je výběr z vnitřních zdrojů dané organizace. Nenachází-li se vhodní kandidáti uvnitř organizace, je nutné získat uchazeče z vnějších zdrojů, zdrojů mimo danou organizaci. [5]

#### **A. Vnitřní zdroje zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců z vnitřních zdrojů je upřednostňován, jelikož zaměstnanci a jejich schopnosti jsou již známy a je tedy snazší rozhodnout, zdali jsou vhodnými kandidáty na dané obsazované pracovní místo. [4]

Mezi výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů patří zejména níže uvedené skutečnosti [10]:

- Uchazeč již zná danou organizaci a snáze se v ní orientuje.
- Nové pracovní místo zvyšuje motivaci.
- Zlepšení návratnosti investic z již zaškolených zaměstnanců.
- Upevnění vztahů mezi zaměstnanci a organizací.



Mezi nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů patří zejména tyto níže uvedené skutečnosti [10]:

- Zamezení přístupu nových myšlenek z vně organizace.
- Soutěžení o lepší pracovní místo může narušit morálku zaměstnanců.

### **B. Vnější zdroje zaměstnanců**

Ve většině případů se však lze setkat s potřebou, adresovat nabídku zaměstnání mimo organizaci a oslovovat vnější zdroje pracovní síly.

Mezi výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů patří zejména níže uvedené skutečnosti [10]:

- Větší výběr uchazečů.
- Přísun novým myšlenek a nápadů.
- Rychlejší a snadnější přístup k vysoce kvalifikovaným zaměstnancům.

Mezi nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů patří zejména tyto níže uvedené skutečnosti [10]:

- Časová a finanční náročnost.
- Obtížnější zhodnocení uchazečů.
- Adaptace nových zaměstnanců.

### **2.2.3 Volba komunikačního kanálu**

Za nejdůležitější část získávání uchazečů lze považovat jejich informování, bez kterého by se o volném pracovním místě nedověděli.

Cílovou skupinu, kterou by nabídka volného pracovního místa měla oslovit, je nutno oslovit zvolením vhodného komunikačního kanálu. Správná volba se vyznačuje minimálními náklady a přilákáním co největšího množství kvalitních uchazečů o volnou pracovní pozici. [16]

Komunikačních kanálů používaných k získávání zaměstnanců existuje celá řada. V praxi jsou tyto kanály využívány nejen samostatně, ale zejména v kombinacích, za účelem oslovení většího počtu daných uchazečů. [12]

## **Komunikační kanály**

### **A. Inzerce ve sdělovacích prostředcích**

Inzeráty jsou využívány zejména díky své schopnosti oslovit v relativně krátkém čase velké množství uchazečů, v čemž předchází ostatní metody získávání zaměstnanců. Za další nespornou výhodu inzerce lze při její správné formulaci považovat její schopnost autoselekce uchazečů. Aby byl inzerát co nejvíce efektivní, je potřeba zajistit jeho správnou formulaci a vhodné umístění. Za efektivní lze považovat inzerát, který levně a rychle přiláká poměrně malé množství velmi dobře kvalifikovaných uchazečů.

Hlavní nevýhodou inzerce je její vysoká cena. Organizace se tudíž často ve snaze ušetřit dopouští mnoha závažných chyb ve formulaci daného inzerátu a výrazně tak snižují jeho efektivnost. [11]

Mezi nezbytné informace efektivního inzerátu lze považovat [5]:

- Základní informace o organizaci a pracovním místě.
- Požadavky na daného zaměstnance.
- Podmínky odměňování.
- Jak postupovat má uchazeč postupovat v případě zájmu.

Jako závěrečná, neméně důležitá je také volba správného média (například televize, noviny, internet,...) a správné načasování inzerátu.

### **B. Uchazeči se nabízejí sami**

Uchazeči přichází, či písemnou formou žádají o pracovní místo zejména u organizací s dobrou pověstí. Jedná se o pasivní politiku výběru zaměstnanců z hlediska určité organizace.

Přestože uchazeči organizaci šetří čas a náklady spojené s inzercí, velmi často nemají dostatečné informace o volném pracovním místě, a tak se pro organizaci stávají nevyužitelnými. [12]

### **C. Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Vysoké a střední školy mohou být pro organizaci snadným zdrojem mladých odborníků, disponujících příslušným vzděláním v oboru.

Velmi často vznikají mezi studenty a organizacemi smluvně dohodnuté formy podpory studenta během studií.

Daná organizace může touto metodou získat důležité informace o vytipovaném studentovi snáze, než o jiném běžném uchazeči. Nevýhodou čerstvých absolventů je jejich sezónnost nástupu a absence pracovních zkušeností. Proto si tento typ komunikačního kanálu volí zejména organizace, které preferují výcvik zaměstnanců ve vlastní režii. [11]

#### **D. Doporučení zaměstnanců**

Zaměstnanecká doporučení poskytují ve většině případů zaměstnanci svým nadřízeným na základě předběžného zhodnocení kandidáta. Doporučovaní zaměstnanci jsou svými navrhovateli důkladně poučeni o náplni pracovního místa a díky osobní zainteresovanosti navrhovatelů jsou vedeni k lepším pracovním výkonům.

Tato metoda je speciálně vhodná při obsazování neobvyklých nebo nově vytvořených pracovních míst, jež doprovází časté potíže při obsazování novými zaměstnanci. [16]

#### **E. Využívání poradenských a zprostředkovatelských agentur**

Hlavní činností poradenských a zprostředkovatelských agentur je inzerování, provádění pohovorů a předvýběr uchazečů.

Větší finanční náročnost zajišťuje odborný přístup a snižuje pracnost získávání zaměstnanců. Při výběru agentury se doporučuje důkladně prozkoumat její pověst, specializaci a podmínky, za jakých bude služba poskytnuta.

Při potřebě obsadit vedoucí funkce v organizaci, je možnost obrátit se na tak zvané head huntingové agentury. Specializací těchto agentur je získávání jednotlivých zaměstnanců, obvykle do středního a vrcholového managementu a úzkoprofilových odborníků, jejichž oslovení může být z důvodu jejich nedostatečného počtu na trhu práce problémem. [5]

#### **F. Spolupráce s úřady práce**

S úřady práce spolupracují zejména menšími podniky, které potřebují obsadit pracovní místa, nevyžadující přílišnou kvalifikaci. Po organizaci je požadována detailní formulace požadavků na pracovní místo a je od ní očekávána schopnost dobré komunikace a součinnosti. Tato služba je zcela bezplatná a v některých případech může organizace dokonce získat i příspěvek na zaměstnávání například osob se změněnou pracovní schopností.

Kvalifikovanější zaměstnanci často využívají jiné metody získávání práce a služeb pracovního úřad nevyužívají. To může být jedním z důvodů, proč je výběr uchazečů značně omezený. [10]

### **G. Internet**

Internet, jako největší nositel informací, slouží také v oblasti získávání pracovních sil. Pokud organizace vlastní nebo má v pronájmu vlastní doménu, může ji využít ke zveřejnění informací o volných pracovních místech v dané organizaci. V opačném případě lze využít služby cizích serverů a domén. Cena za pronájem obvykle roste s průměrnou návštěvností serveru.

Hlavní výhodou využití internetu je dostupnost inzerátu a možnost tak zvaného odkazování, čili zasílání pozvánek. [19]

#### **2.2.4 Informace od uchazečů potřebné k předvýběru**

Pokud se organizaci podaří přilákat uchazeče na volné pracovní místo, bude dále nutné z těchto uchazečů vybrat ty, kteří se na volné pracovní místo hodí nejvíce. Pro účely předvýběru je tedy nutné, získat o uchazečích náležitě informace. Sběr informací je nejčastěji realizován za pomoci dotazníku, životopisu a motivačního dopisu. [19]

### **A. Životopis**

Hlavními požadavky na životopis jsou stručnost, přehlednost (uspořádání do tematických částí) a pravdivost. Zaměstnavatele dnes vyžadují zejména životopis strukturovaný, který nabízí souhrn informací o dosaženém vzdělání, předchozích zaměstnání, kvalifikaci a vybraných osobních vlastnostech. Při psaní životopisu se uchazeči doporučuje vyzdvihnout zejména ty odbornosti, které jsou potenciálně využitelné pro volné pracovní místo. [19]

### **B. Dotazník**

Dotazníky jsou dnes využívány zejména většími organizacemi a to v universální podobě. Jen nepatrná část organizací využívá dotazníky diferencované, které jsou sestaveny podle potřeb různých pracovních míst. [19]

Dotazníky lze rozdělit do dvou základních forem [10]:

- dotazník jednoduchý – vyžaduje po uchazeči pouze holá fakta,

- dotazník otevřený – dává uchazeči možnost se k daným otázkám vyjádřit, či zaujmou postoj.

Jednoduchá forma dotazníku je uplatňována zejména při náboru do méně kvalifikovaných zaměstnání. Naopak dotazník otevřený bývá společně s životopisem a motivačním dopisem často využívaným dokumentem při obsazování vyšších pracovních pozic. [10]

### **C. Průvodní (motivační) dopis**

Cílem motivačního dopisu je především zaujmout posuzovatele. V motivačním dopise by měl zájemce objasnit důvod svého zájmu o nabízené pracovní místo a obhájit svoji způsobilost k výkonu daného povolání.

Informace obsažené v průvodním dopise by měly odpovídat reálným zkušenostem daného uchazeče. Přehnané vychvalování může působit až kontraproduktivně. [8], [12]

#### **2.2.5 Předvýběr uchazečů podle získaných informací**

Cílem předvýběru je vybrat na základě předložených informací ty uchazeče, kteří se jeví jako vhodní na pro obsazované pracovní místo. Je však nutné brát v potaz, že uchazeče nelze posuzovat pouze skrze předložené dokumenty. Mnoho vzdělaných a odborných uchazečů získalo své vzdělání a dovednosti samostudiem nebo předchozí praxí. Nejčastěji jsou uchazeči rozděleni do následujících skupin [10]:

- velmi hodní – jsou uchazeči s nejslibnějšími předpoklady pro obsazované pracovní místo; tito uchazeči jsou vždy zváni k výběrovému pohovoru,
- vhodní – jsou uchazeči méně vhodní, jež se k pohovoru zvou v případě nedostatku uchazečů z předchozí skupiny; jednou z možností organizace je zaslat uchazečům v této skupině tzv. rezervační dopis, ve kterém je jim nabídnuto zaměstnání v budoucnosti,
- nevhodní – jsou uchazeči nevhodní pro výkon dané práce v organizaci; těmto uchazečům je zaslán dopis s poděkováním za zájem o práci v organizaci.

#### **2.2.6 Sestavení seznamu uchazečů**

Jako poslední krok v procesu získávání zaměstnanců je sestavení seznamu uchazečů. Počet uchazečů na tomto seznamu se liší podle počtu velmi vhodných uchazečů, požadavků

pracovního místa či zvyklostem organizace. Všeobecně se však za optimální považuje pět až deset uchazečů. [10]

### 2.3 Metody výběru zaměstnanců

Předmětem výběru zaměstnanců je posouzení předpokladů jednotlivých uchazečů a následně výběru toho nejvhodnějšího, který obsadí volné pracovní místo.

Výběr musí být velmi pečlivý, jelikož v budoucnosti ovlivní kvalitu zaměstnanců organizace. Značná finanční a časová náročnost je v případě dobrého výběru vykoupena zamezením nákladů, vzniklých v důsledku špatné volby. Celkový proces se skládá z jednotlivých kroků vedoucích k rozhodnutí, který ze zaměstnanců obdrží nabídku pracovního místa.

Jednotlivé kroky, vedoucí ke správnému výběru zaměstnanců, mohou být následující [8]:

1. Zkoumání dokumentů uchazečů.
2. První pohovor pro doplnění informací.
3. Shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích.
4. Výběrový (příjímací) pohovor.
5. Zkoumání referencí.
6. Seznámení uchazeče s pracovištěm a spolupracovníky.
7. Rozhodnutí o přijetí zaměstnance.
8. Informování uchazeče o přijetí.

Celkový průběh výběru zaměstnanců, by měl být uskutečňován v rámci etických pravidel. Požadavky jsou kladeny zejména na [5]:

- poctivé zacházení, které vylučuje diskriminaci uchazečů podle pohlaví, rasy, náboženství a dalších znaků,
- čestné jednání s uchazeči a poskytnutými informacemi,
- profesionální vystupování v podobě zdvořilého sdělování skutečností.

Následující subkapitoly budou zaměřeny na konkrétní metody výběru zaměstnanců, kterými jsou reference, výběrové pohovory, testy osobnosti a assessment centra.

### 2.3.1 Reference

Účelem referencí je primárně získat důvěryhodná fakta a informace o uchazečích a druhotně názory na jejich osobní vlastnosti a vhodnost pro výkon nabízeného pracovního místa.

Hodnocení osobních vlastností a vhodnost kandidáta by měla být brána s menší váhou, jelikož jejich důvěryhodnost nemůže být mnohdy ničím podložena a jedná se pouze o subjektivní informace. Reference mohou být poskytovány v podobě písemného doporučení, hodnocení na hodnotící škále, či telefonického pohovoru. [1], [5]

Aby byly zajištěny pouze faktické informace, je vhodné zjistit odpovědi, na následující otázky, týkající se předchozího zaměstnání [1], [2]:

- Jak dlouho byl zaměstnanec v organizaci zaměstnán?
- Jakou pracovní pozici v organizaci zastával?
- Co bylo pracovní náplní jeho práce?
- Jaké bylo jeho mzdové ohodnocení?
- Jaká byla míra absence za uplynulý rok?
- Zaměstnali byste opět daného zaměstnance?

### 2.3.2 Výběrový pohovor (interview)

Výběrový pohovor lze označit, jako nejdůležitější a nejobtížnější část výběrového procesu. K jeho uskutečnění je třeba pověřit osobu, která pohovor povede. Osobu, která ovládá techniku pohovoru, je seznámena s uchazečovými materiály, zná organizaci a všechny její aspekty, principy a možnosti odměňování, předpoklady pracovního postupu a další podrobnosti o organizaci a její činnosti.

U výběrového pohovoru je nutné zamezit nepříznivým efektům, jako jsou haló efekt, rychlé rozhodování, posuzování podle image nebo shromažďování irelevantních či málo podstatných informací. [4], [18]

## Formy výběrového pohovoru

Podle Koubka [10] může mít výběrový pohovor následující formy:

### A. Členění podle struktury a množství účastníků:

- Pohovor 1+1 – jedná se o pohovor, kterého se účastní pouze kandidát na volné pracovní místo a představitel organizace. Většinou se jedná o přímého nadřízeného. Tento pohovor je méně stresující, avšak chybí u něj alternativní pohled dalších členů výběrové komise.
- Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí) – komise se obvykle sestává z 3 až 4 osob, schopných posoudit vhodnost kandidáta na základě znalostí nabízeného pracovního místa. Snižuje se subjektivita rozhodování a šance špatného výběru. Nevýhodou může být pocit přesily a rozličné názory komise.
- Postupný pohovor – jedná se o období pohovoru typu 1+1, avšak ve více stupních, kdy v každém z nich je jiný tazatel.
- Hromadný pohovor – skupina uchazečů je tázána jedním nebo více posuzovateli.

### B. Členění podle obsahu a průběhu:

- Nestrukturovaný pohovor – osnova ani forma výběrového pohovoru, není předem stanovena. Vše je vytvářeno během výběrového pohovoru. Ve většině případů je důsledkem nepřípravenosti tazatelů. Ztěžuje porovnání uchazečů, jelikož otázky jsou u obou mnohdy odlišné.
- Strukturovaný (standardizovaný) pohovor – probíhá na základě předem připraveného plánu obsahu, otázek i času. Všem uchazečům jsou tedy kladeny stejné otázky. Jejich vyhodnocení je snazší a uskutečňuje se za pomoci předem připravených modelových odpovědí.
- Polostrukturovaný pohovor – kombinuje metody dvou předchozích rozhovorů, ve snaze potlačit jejich nevýhody. Průběh výběrového pohovoru je volnější, avšak uchazeči musí zodpovědět všechny předem stanovené otázky. Tato metoda je náročná na schopnosti tazatele.



### **Průběh výběrového pohovoru**

Podle Armstronga a nebo Milkoviche, lze výběrový pohovor rozdělit do pěti základních fází [1], [16]:

1. Přivítání uchazeče a úvodní slovo.
2. Dotazování uchazeče a získávání informací vztahujících se k volnému místu, a ze kterých lze vyčíst vhodnost kandidáta na dané místo.
3. Poskytnutí informací uchazeči o pracovním místě a dané organizaci.
4. Odpovědi na otázky uchazeče.
5. Ukončení výběrového pohovoru a sdělení dalšího postupu.

Časový fond pohovoru by měl být rozdělen do dvou částí, přičemž větší část pohovoru, okolo 80 procent, by měla být věnována sběru informací od uchazeče. Druhá, menší část, by měla zahrnovat přivítání uchazeče, ukončení pohovoru a závěrečné shrnutí. Přes svoji stručnost, by menší část měla být vedena vždy v přátelském duchu. [1], [16]

### **Vyhodnocení výběrového pohovoru**

Hlavním pravidlem pro vyhodnocování výběrových pohovorů je zachování kritického přístupu. Vyhodnocuje se výkon a chování uchazečů v průběhu pohovoru. Není vhodné porovnávat jednotlivé uchazeče mezi sebou, jelikož hodnocení může být ovlivněno sympatiemi a preferencemi tazatele k jednotlivým uchazečům.

Z tohoto důvodu se považuje za směrodatnější porovnávat poznatky o uchazečích s požadavky na volné pracovní místo a s profilem pracovní na tomto místě. Cílem vyhodnocení výběrového pohovoru je určit vztah uchazečů k dané práci a předpovědět, jak efektivně by uchazeč práci vykonával. [8]

#### **2.3.3 Assessment centra**

Jedná se o diagnosticko-výcvikový program, s jehož pomocí se organizace snaží prozkoumat manažerské schopnosti, předpoklady a dovednosti kandidátů ve výběrovém řízení nebo ověřit momentální způsobilost současných zaměstnanců.

Jedná se o skupinovou práci, kdy je několik uchazečů (obvykle 6 až 8) pozorováno při řešení simulovaných situací. Délka pozorování může být i několik dní, přičemž se hodnotí

až 25 charakteristik, mezi které patří originalita, kreativita, styl, dominance, přístup k problémům, zvládání stresu, schopnost vést druhé lidi a mnoho dalších.

Program se využívá zejména u vysokých manažerských pozic a úzce specializovaných profesí. [10], [14], [19]

V průběhu diagnosticko-výcvikového programu absolvují uchazeči tyto kroky [10]:

- Pohovory.
- Úkoly, kde uchazeči řeší simulované každodenní problémy.
- Řešení případových studií.
- Skupinové diskuse.
- Manažerské hry.
- Testy osobnosti
- Testy schopností.

Assessment centra umožňují rozsáhlejší posouzení vhodnosti kandidáta na danou pracovní pozici.

Jejich nevýhodou je však velká finanční a časová náročnost, potřeba otevřené konkurence mezi uchazeči a nevyhnutelný vliv subjektivních faktorů ze strany hodnotitelů. [10]

#### 2.3.4 Testy osobnosti

Tyto testy se snaží určit osobnost jedince, uchazeče ve snaze předpovědět, jaké bude jeho chování a osobní postoje k organizaci. Osobnost jedince je však velmi komplexní oblast, kterou ani moderní věda nedokáže naprosto přesně popsat. [2], [8]

Armstrong [1, s. 446] definuje osobnost následovně: „*Osobnost je všezahrnující a rozsáhlý pojem, který je odvozen od chování jednotlivce a způsob, jakým je organizováno a koordinováno při styku s vnějším prostředím.*“

Nejčastěji používanou metodou klasifikace osobnosti, je tak zvaný pětifaktorový model osobnosti. Těmito pěti složkami jsou podle Kociánové [8]:

- extroverze (družný, hovorný, velkorysý aktivní),
- neuroticismus (ustrášený, deprimovaný, ustaraný, vypjatý, nejistý),

- snášlivost (přátelský, zdvořilý, kooperativní, tolerantní),
- svědomitost (spolehlivý, starostlivý, zodpovědný, vytrvalý),
- otevřenost zkušenostem (nápaditý, mnohostranný, otevřený).

### 3 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Pakliže uchazeč akceptuje nabídku na pracovní místo, které mu bylo organizací po úspěšném absolvování předchozích procedur nabídnuto, je pozván do organizace k nástupu do pracovního poměru.

S přijímáním a nástupem nových zaměstnanců, jako součástí personální činnosti, souvisí různé právní a administrativní náležitosti a také potřeba adaptace zaměstnance na nové pracovní místo. [8], [10]

#### 3.1 Pracovní smlouva

Pracovní smlouva je základním formálním dokumentem související s přijímáním zaměstnanců. Na formulaci pracovní smlouvy by se měl podílet i zaměstnanec, aby tak její formulace nebyla jednostrannou záležitostí a byla dodržena práva zaměstnance vyjednávat o podmínkách ve smlouvě obsažených. Smlouva by měla být vyhotovena v podobě, splňující požadavky strany organizace i uchazeče. [12]

##### 3.1.1 Náplň pracovní smlouvy

Koubek [12] popisuje náležitosti pracovní smlouvy:

1. Název práce (pracovní pozice) a její podrobný popis.
2. Komu se zaměstnanec v organizaci zodpovídá za splnění svých úkolů či povinností.
3. Kdo je naopak odpovědný danému zaměstnanci.
4. Pracovní podmínky.
5. Informace o místě výkonu pracovní činnosti.
6. Datum nástupu do organizace, zaměstnání.
7. Ostatní společná ujednání.

#### 3.2 Adaptace zaměstnance do organizace

Průběh adaptace je důležitým procesem postupného zařazení zaměstnance do organizace. Důsledkem špatné adaptace či špatného úvodního školení zaměstnance může dojít i k jeho

odchodu z organizace. Nejedná se však jen o jednostranný proces. I zaměstnanec svou přítomností ovlivňuje dění v dané organizaci.

Proto lze proces adaptace považovat za oboustranné tendence vzájemného pronikání zaměstnance s organizací. Větší schopnost přizpůsobovat se proces adaptace významně ovlivňuje a samozřejmě také zkracuje. [19], [20]

### 3.2.1 Průběh adaptačního procesu

Stýblo [19] rozděluje adaptační proces celkem do tří kroků:

1. Seznámení zaměstnance s danou organizací – s její historií, významnými mezníky, úspěchy a vnitřním prostředím, do kterého zaměstnanec nastupuje.
2. Seznámení s provozem organizace – potřeba rozsahu seznámení vyplývá z pozice, kterou bude zaměstnanec v organizaci zastávat. V případě výše postavených pracovních míst je potřeba provoz organizace nastudovat velmi důkladně. K tomuto účelu se využívá například princip rotace, kdy zaměstnanec po určitou dobu vykonává dané funkce postupně ve všech oblastech, aby tak získal znalosti o celkovém chodu dané organizace.
3. Zařazení zaměstnance na pracoviště – finální fáze adaptačního procesu, za kterou zodpovídá již jen přímý nadřízený zaměstnanec. Způsob zařazení se liší podle charakteru pracoviště a funkce, kterou bude zaměstnanec zastávat. Cílem poslední fáze je kromě seznámení s kolektivem také vymezení pracovních úkolů, povinností a pravomocí.

## 4 SHRNU TÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Drucker [3] uvádí, že: „*nejcennějším aktivem organizace 20. století bylo její výrobní zařízení. Nejcennějším aktivem instituce 21. století, ať podnikové či nepodnikové, budou její zaměstnanci disponující znalostmi a jejich produktivita.*“ Pro to, aby měla daná organizace skutečně zaměstnance, kteří budou disponovat znalostmi a budou dostatečně produktivní, je důležité věnovat pozornost procesu přijímání zaměstnanců do organizace.

V teoretické části bakalářské práce byly nejdříve zmíněny aktivity, na které se současná koncepce moderního personálního managementu zaměřuje. Poté již byl podrobněji definován proces náboru, výběru a přijímání zaměstnanců. Snahou je zejména minimalizování nákladů spojených s procesem přijímání zaměstnanců za předpokladu zachování kvality náboru a výběru zaměstnanců.

Celkově lze proces související s přijímáním zaměstnanců rozdělit do tří částí, kterými jsou definování požadavků, získávání uchazečů a jejich následný výběr.

Přesná definice požadavků kladených na zaměstnance je obsažena ve specifikaci pracovního místa (profesiogramu). Při získávání uchazečů je nutné identifikovat, zhodnotit a vybrat nejvhodnější zdroj uchazečů. Před zahájením samotného náboru, je vhodné provést analýzu silných a slabých stránek tohoto náboru. V této analýze jsou obsaženy aspekty, které uchazeči vnímají jako klíčové a organizace může rozborem těchto aspektů získat důležité informace využitelné při inzerování volného pracovního místa.

Organizace má možnost vyhledávat uchazeče jak ze zdrojů vnitřních, tak i vnějších. Vnitřními zdroji jsou rozuměny stávající zaměstnanci a rozšiřování jejich kompetencí či přechod na nové pracovní místo. Výhodou vnitřních zdrojů je znalost zaměstnanců, kteří již organizaci znají a náklady na jejich adaptaci se tím to snižují. Nevýhodou je však zamezení přístupu nových myšlenek a pohledů dovnitř organizace. Nenajde-li se vhodný kandidát v rámci dané organizace, přistupuje se k výběru uchazečů z vnějších zdrojů. Tento výběr je realizován pomocí metod inzerce ve sdělovacích prostředcích, spolupráce se vzdělávacími institucemi, spolupráce s úřady práce, využití zprostředkovatelských agentur, zaměstnaneckých doporučení nebo osobní žádosti uchazeče. Jakmile organizace přiláká dostatečné množství uchazečů, je dalším krokem sběr informací v podobě životopisu, dotazníku, či průvodního (motivačního) dopisu. Tyto předložené dokumenty jsou následně

prozkoumány a na jejich základě je sestaven seznam uchazečů, vhodných pro výkon nabízené práce. Ze seznamu jsou vybráni kandidáti, které organizace přizve k přijímacímu (výběrovému) pohovoru. Součástí pohovoru jsou také reference předchozích zaměstnavatelů, testy osobnosti a v případě manažerských pozic assessment centra. Výběrový pohovor by měl být poslední aktivitou v rámci procesu výběru zaměstnanců do organizace. Po jeho ukončení, by do konce předem stanovené doby, měli být uchazeči písemně informováni o výsledku daného výběrového řízení.

Na fázi přijímání a nástupu nových zaměstnanců do organizace, se váže potřeba zajištění určitých právních a administrativních náležitostí. Mezi tyto náležitosti patří zejména vyhotovení pracovní smlouvy jako základního dokumentu mezi oběma stranami a adaptování zaměstnance na nové pracovní místo a nové spolupracovníky či kolegy. V rámci procesu adaptace by měl být dle zákona každý zaměstnanec proškolen v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany.

Domnívám se, že společnost Šumperská nemocnice, a. s. bude v rámci procesu přijímání zaměstnanců upřednostňovat nejdříve vnitřní zdroje svých zaměstnanců. K informování o volném pracovním místě bude v rámci společnosti zřejmě využito inzerování na intranetu či nástěnkách ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. Pokud nebude vhodný kandidát vybrán z vnitřních zdrojů společnosti, bude muset společnost Šumperská nemocnice, a. s. oslovit jedince z vnějšího trhu práce. K informování o volné pracovní pozici bude mimo společnost zřejmě využito inzerování v novinách, časopisech nebo webových stránkách společnosti Šumperská nemocnice, a. s. Dále by mohla společnost spolupracovat s vysokými či středními školami nebo personálními agenturami. Pakliže se na volnou pracovní pozici ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. přihlásí vhodní kandidáti, dojde k uskutečnění výběrového pohovoru. Je zřejmé, že na volnou pracovní pozici bude vybrán ten nejvhodnější a nejlepší kandidát. Myslím si, že uchazečům, kteří nebyli v rámci výběrového pohovoru na volnou pracovní pozici vybráni, bude zaslán dopis s poděkováním za zájem o práci ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat teoretické poznatky z oblasti vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců a následně stanovit teoretická východiska pro zpracování části praktické. Na základě výše uvedených skutečností se tak domnívám, že jsem splnil hlavní cíl teoretické části své bakalářské práce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 PROFIL SPOLEČNOSTI ŠUMPERSKÁ NEMOCNICE, A. S.

Ke zpracování své bakalářské práce jsem si vybral společnost Šumperská nemocnice, a. s., neboť jsem zde v průběhu svého studia vykonával odbornou praxi.

Cílem mé práce je vypracovat analýzu zaměřenou na současný stav systému vyhledávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. a po zhodnocení předností a nedostatků současného systému navrhnout společnosti Šumperská nemocnice, a. s. doporučení vedoucí ke zlepšení či zefektivnění tohoto systému.

### 5.1 Historie společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

Stavba Šumperské nemocnice byla zahájena roku 1894 na popud tehdejší městské rady. To by však nebylo možné bez finančního daru, jež na stavbu věnoval Dr. Carl Chiari. Stavba nemocnice byla dokončena a slavnostně předána veřejnosti 9. března 1896.

Celkový počet lůžek byl celkem sedmdesát, přičemž dvacet lůžek sloužilo výhradně pro nouzové umístění pacientů.

Prvním primářem nemocnice se stal August Hager, který zde vykonával svoji činnost s pomocí čtyř lékařů. Tehdejší budova poskytovala spojené chirurgické a gynekologické oddělení. V průběhu let prošla nemocnice výraznými organizačními i personálními změnami a mnohonásobně se rozrostla.[25]

Druhým významným datem od otevření se pro Šumperskou nemocnici, a. s. stává rok 1995, kdy dochází k její privatizaci, na základě usnesení vlády České republiky a po podpisu kupní smlouvy s Fondem národního majetku České republiky.

Prozatím posledním historicky významným datem je září roku 2004, kdy část společníků prodává se své podíly. Tyto jsou následovně odkoupeny společností AGEL, a. s., která se tak stává většinovým vlastníkem Šumperská nemocnice, a. s.

Od října roku 2004 se Šumperská nemocnice, a. s. začlenila do skupiny EUROMEDNET, a. s., která prostřednictvím společnosti AGEL, a.s. drží většinový obchodní podíl ve výši padesát jedna procent. [25]

Na obrázku (Obr. 1) je uvedeno logo společnosti Šumperská nemocnice, a. s.



Obr. 1. Logo společnosti Šumperská nemocnice, a. s. [25]

## 5.2 Charakteristika společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

Šumperská nemocnice, a. s. je součástí koncernu AGEL, a. s. a zároveň členem skupiny EUROMEDNET, a. s., která vlastní nebo provozuje největší síť soukromých nemocnic a zdravotnických zařízení v České republice.

Je všeobecnou nemocnicí tak zvaného okresního typu s rozsáhlou lůžkovou i ambulanti složkou poskytující péči ve spádové oblasti až 200 tisíc obyvatel, s kompletním technickým zázemím, včetně vlastní prádelny, stravovacího provozu a údržby. [25]

Předmětem podnikání společnosti Šumperská nemocnice, a. s. je poskytování [24]:

- ambulantní a lůžkové, diagnostické, preventivní, ošetrovatelské, léčebné, rehabilitační, poradenské péče,
- stravovacího provozu.

Společnost Šumperská nemocnice, a. s. disponuje třinácti akreditacemi pro specializační vzdělávání lékařů a díky titulu Baby Friendly Hospital se stala také školicím centrem pro vedení zdravotnické dokumentace v České republice. [24]

## 5.3 Poslání, vize a hodnoty společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

Posláním společnosti Šumperská nemocnice, a. s. je poskytovat kvalitní zdravotnickou a poradenskou péči i pomoc všem pacientům.

Z dlouhodobého hlediska je cílem společnosti Šumperská nemocnice, a. s. zajistit trvalou kvalitní zdravotnickou péči v souladu s udržením a zkvalitněním provozu standardních oddělení i provozu specializovaných pracovišť včetně zajištění odpovídajícího vysoce kvalitního přístrojového vybavení.

Vizí společnosti Šumperská nemocnice, a. s. je stát se nejlepší soukromou regionální nemocnicí. [23]

Mezi hodnoty deklarované managementem společnosti Šumperská nemocnice, a. s. lze mimo jiné zařadit [24]:

- vysokou profesionalitu a odbornost zaměstnanců společnosti Šumperská nemocnice, a. s.,
- týmovou práci všech zaměstnanců společnosti Šumperská nemocnice, a. s.,
- vzájemnou podporu a pomoc.

#### **5.4 Ekonomické ukazatele společnosti Šumperská nemocnice, a. s.**

Komplexně lze hospodaření společnosti Šumperská nemocnice, a. s. hodnotit pozitivně. Podrobnější informace či údaje si management společnosti Šumperská nemocnice, a. s. nepřál zveřejnit. Tento požadavek byl tedy plně respektován.

#### **5.5 SWOT analýza společnosti Šumperská nemocnice, a. s.**

Celkové hodnocení silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek dané organizace společně s klasifikací možných příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) poskytuje SWOT analýza. Silné a slabé stránky se orientují na vnitřní situaci organizace, kde se hodnotí zejména zdroje organizace a jejich využití. Příležitosti a hrozby vychází z vnějšího prostředí, které danou organizaci obklopuje a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů. [6], [9], [13]

SWOT analýza společnosti Šumperská nemocnice, a. s. je uvedena v tabulce (Tab. 1). Při jejím sestavení jsem vycházel ze svých pozorování, která jsem uskutečnil ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. a studia elektronických a interních zdrojů společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

Tab. 1. SWOT analýza společnosti Šumperská nemocnice, a. s. [Vlastní zpracování]

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalifikovaný personál,</li> <li>• image společnosti Šumperská nemocnice, a. s.,</li> <li>• rozsáhlá lůžková i ambulantní složka.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýšená fluktuace zaměstnanců společnosti Šumperská nemocnice, a. s.,</li> <li>• nízká motivace zaměstnanců,</li> <li>• malé investice společnosti do modernizace některých oddělení.</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• překonání recese ekonomiky,</li> <li>• příznivá politická situace,</li> <li>• špatná ekonomická situace okolních nemocničních zařízení.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• problémy koncernu Agel, a. s.,</li> <li>• nízký počet absolventů lékařských fakult,</li> <li>• neřešení migrace mladých a schopných zaměstnanců ze strany České republiky.</li> </ul>

Na základě tabulky (Tab. 1) lze říci, že jednou z hlavních silných stránek společnosti Šumperská nemocnice, a. s. je vysoce kvalifikovaný personál a také image, kterou má společnost Šumperská nemocnice, a. s. již dlouhodobě vybudovanou. Hlavní slabou stránku společnosti Šumperská nemocnice, a. s. spatřuji v malých investicích do modernizace některých oddělení společnosti Šumperská nemocnice, a. s. a také zvýšenou fluktuaci zaměstnanců. Příležitosti, které by společnost Šumperská nemocnice, a. s. mohla mít, spočívají především v příznivé politické situaci či špatné ekonomické situaci okolních nemocničních zařízení. Mezi hrozby, které by mohly společnost Šumperská nemocnice, a. s. určitým způsobem ovlivnit lze zařadit například nízký počet absolventů lékařských fakult či neřešení migrace mladých a schopných lékařů či sester do zahraničí.

## 5.6 Personální řízení ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

Personální činnosti ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. zajišťuje v současné době jediný zaměstnanec – personalistka.

Mezi hlavní požadavky, které jsou kladeny na tuto pozici, patří vysokoškolské vzdělání ekonomického směru, 5 let odborné praxe v dané oblasti, znalost pracovního práva ČR a velmi dobré komunikační a organizační schopnosti.

Personální útvar je v organizační struktuře společnosti Šumperská nemocnice, a. s. podřízen řediteli nemocnice.

Působení personálního oddělení se řídí vnitřními předpisy, stanovenými na základě smlouvy s holdingovou společností AGEL, a. s. Veškeré aktivity proto musí být zaznamenány v písemné podobě, aby mohly být později předloženy k případné kontrole.

Hlavní náplní práce personálního oddělení je nábor, výběr a přijímání zaměstnanců. Dále personální oddělení zajišťuje péči o zaměstnance v podobě jejich vzdělávání a bezplatného poradenství, vypracovává plány systemizace pracovních míst, podle nichž se odvíjí plánování lidských zdrojů ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s., provádí archivaci pracovně-právní dokumentace, vztahující se k pracovnímu poměru mezi zaměstnanci a společností Šumperská nemocnice, a. s., udržuje osobní spisy zaměstnanců a zavádí do nich veškeré změny osobních údajů a pracovně-právních skutečností. Do péče o zaměstnance, kterou personální oddělení poskytuje, patří také péče o osoby mimo evidenční stav. [26]

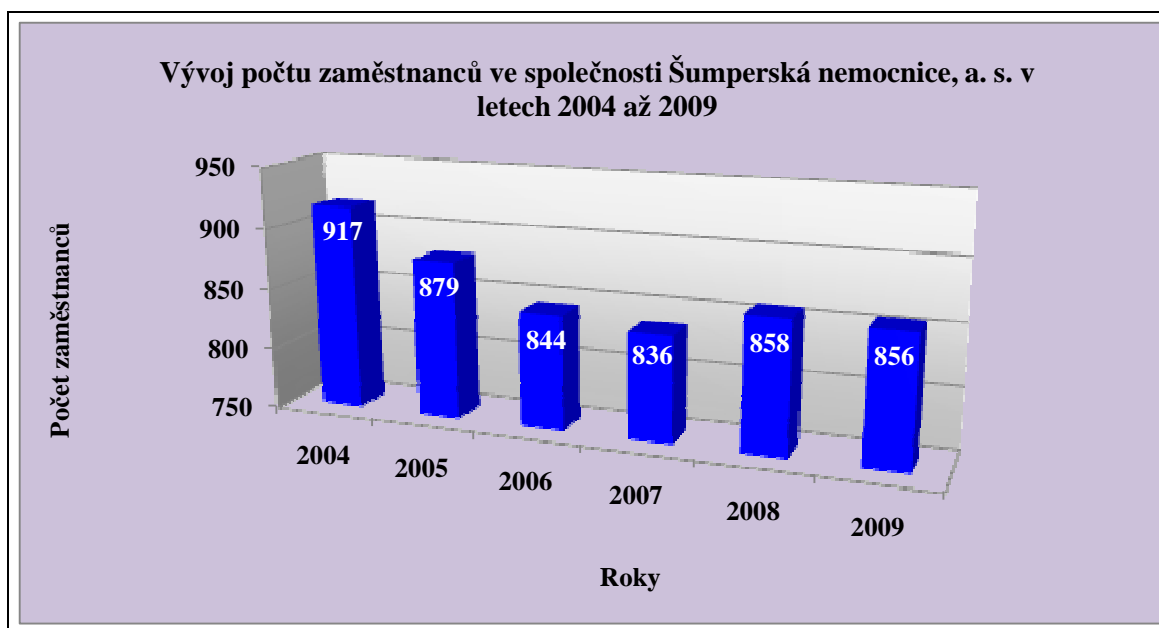
## 6 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ DO SPOLEČNOSTI ŠUMPERSKÁ NEMOCNICE, A. S.

Následující kapitola bude zaměřena na analýzu současného systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

S procesem orientovaným na proces přijímání zaměstnanců ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. jsem se mohl seznámit díky svému působení ve společnosti a také cílené spolupráci s personálním oddělením společnosti Šumperská nemocnice, a. s. Analýza současného systému přijímání zaměstnanců do společnosti Šumperská nemocnice, a. s. tak bude vypracována na základě kvalitativního výzkumu – naplánovaných rozhovorů s personalistkou či nově přijatými zaměstnanci do společnosti Šumperská nemocnice, a. s. a také na základě studia poskytnutých vnitropodnikových materiálů.

### 6.1 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

V níže uvedeném grafu (Graf 1) je uveden vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. po změně právní formy podnikání v roce 2004. V grafu (Graf 1) jsou zpracovány stavy zaměstnanců mezi lety 2004 až 2009. [24]



Graf 1. Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. v letech 2004 až 2009 [Vlastní zpracování]

Jak lze vypořádat z grafu (Graf 1), počet zaměstnanců se od roku 2004 významně snížil. Tento jev nastal v důsledku komplexní reorganizace a restrukturalizace společnosti Šumperská nemocnice, a. s. při změně právní formy.

Přijatá opatření vedla ke snížení personálních stavů. Zvyšováním objemu kompetencí jednotlivých zaměstnanců a organizačními změnami se již v roce 2005 podařilo zajistit provoz společnosti Šumperská nemocnice, a. s. v souladu se strategickými cíly společnosti s méně než 900 zaměstnanci.

Od roku 2008 počet zaměstnanců, díky důkladné systematizaci pracovních míst, stagnuje na úrovni, která je managementem společnosti Šumperská nemocnice, a. s. považována za optimální.

Současný počet zaměstnanců ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. je nyní 854 zaměstnanců.

## **6.2 Personální plánování ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s.**

Personální plánování je ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. realizováno za pomoci systemizace pracovních míst.

Jedná se o přehlednou aktuální strukturu pracovních míst v rámci organizační struktury s přesně a jasně vymezenými vztahy podřízenosti a nadřízenosti včetně určení vzájemné zastupitelnosti.

### **6.2.1 Systematizace pracovních míst ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s.**

Účelem systemizace pracovních míst je v rámci maximálního ekonomického a hospodárného využití lidských zdrojů sledovat aktuální stav pracovních míst, historii pracovních míst v časové ose a modelování či plánování budoucí organizační struktury organizace.

Personalistka musí sestavit vstupní plán systematizovaných pracovních míst podle zpracovaných podkladů odpovědných zaměstnanců, a to strukturovaných podle jednotlivých pracovišť (oddělení) a kategorií ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

Vstupní plán musí schválit členové vedení. Dalším krokem je naplnění plánu jednotlivými zaměstnanci, kteří splňují kvalifikační podmínky na dané místo.

Naplnění systematizovaných pracovních míst podle skutečného stavu je pravidelně vyhodnocováno vždy v rámci výroční zprávy za uplynulý rok. Na základě vyhodnocení daného plánu vedení společnosti Šumperská nemocnice, a. s. rozhodne o organizačních změnách na další časové období jednoho roku s případnou úpravou počtu a struktury pracovních míst.

Personální plánování zdravotnických zaměstnanců lékařských profesí je ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. mimo jiné řízeno nepodkročitelnými mezemi personálního zajištění jednotlivých laboratoří.

Počet a struktura systematizovaných pracovních míst včetně organizačních změn ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. schvalují příslušné orgány společnosti uvedené v tabulce (Tab. 2). [26]

*Tab. 2. Odpovědnost za proces systematizace pracovních míst ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. [Vlastní zpracování]*

<b>PRACOVNÍ OBLAST, PRACOVNÍ POZICE</b>	<b>SCHVALUJÍCÍ</b>
<b>LÉKAŘ a pracovní místa ředitelství</b>	<b>ředitel</b>
<b>Nelékařské zdravotnické profese</b>	<b>náměstkyně pro ošetrovatelskou péči</b>
<b>Správa nemocnice</b>	<b>správce</b>
<b>DZS a ostatní</b>	<b>porada vedení</b>

Na základě výše uvedené tabulky (Tab. 2) je patrné, že za proces schvalování počtu a struktury systematizovaných pracovních míst ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. zodpovídá ředitel společnosti Šumperská nemocnice, a. s. a dále pak náměstkyně pro ošetrovatelskou péči, správce a neposlední řadě také porada vedení společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

Plán pracovních sil ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. pro rok 2010 je uveden v příloze (Příloha – P I).



### **6.3 Proces vyhledávání zaměstnanců ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s.**

Na základě rozhovorů s personalistkou společnosti Šumperská nemocnice, a. s. lze konstatovat, že společnost Šumperská nemocnice, a. s. v rámci procesu vyhledávání zaměstnanců využívá vnitřní i vnější zdroje pracovní síly.

#### **6.3.1 Vnitřní zdroje pracovní síly pro společnost Šumperská nemocnice, a. s.**

Při potřebě obsadit nově vzniklá či uvolněná pracovní místa, vyhledává společnost Šumperská nemocnice, a. s. nejprve uchazeče z vlastních řad.

Společnost Šumperská nemocnice, a. s. využívá k těmto, ale i jiným účelům nemocniční informační systém. Jedná se o softwarové rozhraní, umožňující zaměstnancům získávat snadno, přehledně a efektivním způsobem potřebné informace o vyhlášených výběrových řízeních.

Tento systém zároveň poskytuje souhrnné informace pro vedoucí zaměstnance, kteří si tak mohou vybrat kandidáty na volné pracovní pozice dříve, než se vyhlásí výběrové řízení. Služba je bezplatná a zaměstnanci se do systému přihlašují pomocí přidělených identifikačních údajů.

Mimo informačního systému společnosti Šumperská nemocnice, a. s. jsou ke zveřejnění informací o výběrovém řízení stále využívány nástěnky pouze v budovách nemocničního areálu. Ukázka inzerce volného pracovního místa prostřednictvím letáku či vývěsku v nemocničním areálu je uvedena v příloze (Příloha – P II).

Dojde-li k přeřazení zaměstnance na jiné pracoviště, musí se tato skutečnost potvrdit podpisem obou stran v listině „Změna pracovního zařazení zaměstnance“, kterou sestaví personalistka společně s novým nadřízeným daného přeřazeného zaměstnance.

#### **6.3.2 Vnější zdroje pracovní síly pro společnost Šumperská nemocnice, a. s.**

Společnost Šumperská nemocnice, a. s. využívá vnějších zdrojů pracovní síly v případě, že se jí nepodaří volné pracovní místo obsadit vhodnými kandidáty ze zdrojů vnitřních.

Mezi metody využívané společností Šumperská nemocnice, a. s. při vyhledávání zaměstnanců z vnějších zdrojů patří [26]:

### **A. Inzerce v médiích**

Všechna inzerovaná pracovní místa uveřejňuje společnost Šumperská nemocnice, a. s. na svých webových stránkách ([www.nemspk.cz](http://www.nemspk.cz)).

Zde jsou uchazečům poskytnuty veškeré podstatné a relevantní informace a požadavky ohledně volného nabízeného pracovního místa.

Společnost Šumperská nemocnice, a. s. dále inzeruje velkou část svých volných pracovních míst v regionálním, ale i v plošném, celorepublikovém tisku.

Placené inzeráty společnost Šumperská nemocnice, a. s. zveřejňuje [26]:

- ve Zdravotnických novinách,
- v odborném časopise Sestra, který je určen zdravotním sestřám a ostatním sociálně-zdravotním zaměstnancům,
- v měsíčníku Tempus Medicorum, vydávaným Českou lékařskou komorou,
- v časopise Náš Agel.

Menší část vybraných inzerátů uveřejňuje společnost Šumperská nemocnice, a. s. v rozhlasových médiích Olomouckého kraje.

### **B. Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Vhledem ke specifickým požadavkům na volná pracovní místa, využívá společnost Šumperská nemocnice, a. s. při vyhledávání zaměstnanců zejména vysoké školy lékařského zaměření. U některých nelékařských profesí však oslovuje i školy střední.

Společnost Šumperská nemocnice, a. s. oslovuje v rámci holdingu se společností AGEL, a. s. zejména studenty 6. ročníků lékařských fakult.

V letákové kampani určené studentům lékařských fakult společnost AGEL, a. s. nabízí:

- možnost získání zaměstnaneckých stipendií,
- praktickou výuku na pracovištích zdravotnických zařízení koncernu AGEL, a. s.,
- v průběhu praxe ubytování zdarma,
- práci na akreditovaných pracovištích,
- okamžité uplatnění ve svém vystudovaném oboru,

- nástup po ukončení studia do vybraného zdravotnického zařízení v rámci koncernu AGEL, a. s.

Cílem těchto letákových kampaní je mimo získání nových zaměstnanců (absolventů) také ukotvení jména společnosti v podvědomí studentů, kteří jsou jednou z cílových skupin reklamních kampaní koncernu AGEL, a. s.

Společnost Šumperská nemocnice, a. s. nabízí studentům lékařských fakult možnost absolvovat na akreditovaných pracovištích povinné praxe a v jejich průběhu tak plnit povinnosti stanovené fakultou v indexu praktických dovedností.

### **C. Interní evidence uchazečů o zaměstnání ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s.**

Tuto evidenci vede personální oddělení a jsou v ní po dobu jednoho roku zaznamenáni všichni uchazeči, kteří ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. již dříve o práci neúspěšně žádali a souhlasili se zpracováním svých osobních údajů pouze pro potřeby společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

V případě potřeby, kontaktuje personální oddělení tyto uchazeče s nabídkou volného pracovního místa.

### **D. Spolupráce společnosti Šumperská nemocnice, a. s. s Úřadem práce**

Možnost spolupráce s Úřadem práce využívá společnost Šumperská nemocnice, a. s. spíše ojediněle a to zejména při vyhledávání zaměstnanců do nelékařských profesí.

Úřad práce totiž ve většině případů neposkytuje dostatečně vzdělané a kvalifikované zaměstnance, vhodné pro výkon v lékařských profesích.

Výhodou této metody vyhledávání zaměstnanců jsou však její nízké náklady.

Případná spolupráce mezi Úřadem práce a společností Šumperská nemocnice, a. s. probíhá na základě elektronické komunikace a dále online registrace na internetovém portálu Ministerstva práce a sociálních věcí ([www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)).

Úřad práce vyžaduje informace o společnosti Šumperská nemocnice, a. s., v níž bude daná práce vykonávána, dále pak popis volného pracovního místa (profesiogramu) či požadavky na uchazeče a výhody společně s nabízeným platovým ohodnocením dané pracovní pozice nabízené společností Šumperská nemocnice, a. s.

Úřad práce přijaté informace zpracuje a zařadí do své databáze volných pracovních míst. Pokud Úřad práce vyhledá vhodného kandidáta, informuje personální oddělení společnosti Šumperská nemocnice, a. s., které uchazeče přizve k přijímacímu pohovoru.

## **6.4 Výběr zaměstnanců ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s.**

Jak mi sdělila vedoucí personálního oddělení, pokud se společnosti Šumperská nemocnice, a. s. podaří přilákat dostatečný počet uchazečů o volné pracovní místo, následuje druhý krok, což je výběr vhodného kandidáta na volné obsazované pracovní místo.

Cílem výběru je přitom eliminovat zaměstnance, kteří nesplňují požadavky stanovené na dané pracovní místo.

Klíčovou roli má v tomto procesu právě ona (personalistka) a vedoucí zaměstnanec příslušného oddělení společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

### **6.4.1 Informace požadované od uchazečů**

V první fázi výběru je podstatné shromáždit požadované informace o uchazečích. K tomuto účelu využívá společnost Šumperská nemocnice, a. s. strukturovaných životopisů, průvodních dopisů a osobních dotazníků. Ukázka osobního dotazníku využívaného společností Šumperská nemocnice, a. s. je uvedena v příloze (Příloha – P III).

Hlavním úkolem personalistky je zpracovat získané informace o uchazečích a sestavit tak seznam uchazečů vhodných pro volné obsazované pracovní místo. Počet uchazečů na tomto seznamu se liší podle daného pracovního místa, o něž je žádáno. Maximálně je však k výběrovému pohovoru přizváno 15 uchazečů.

Všichni žadatelé jsou písemnou formou informováni o výsledku svých žádostí. V případě úspěchu jsou přizváni k výběrovému pohovoru, v případě neúspěchu je jim poděkováno za jejich zájem o práci ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

### **6.4.2 Výběrový pohovor realizovaný ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s.**

Dle informací personálního oddělení jsou všechna přijímací řízení uskutečňována pomocí výběrového pohovoru. Průběh a osnova pohovoru se však liší podle míry požadované odbornosti. Proto lze pohovor rozdělit na dvě skupiny, jak mi personalistka společnosti Šumperská nemocnice, a. s. uvedla.

### A. Výběrový pohovor zaměřený na lékařský personál

Výběrový pohovor pro lékařský personál je časově nejnáročnější a zkoumá každého kandidáta nejvíce do hloubky.

K výběru vhodného zaměstnance obvykle stačí jedno kolo pohovoru. V případě obtížnějšího výběru z více uchazečů je však počet kol neomezený.

Jak mi personalistka společnosti Šumperská nemocnice, a. s. uvedla, průběh výběrového pohovoru zaměřeného na lékařský personál je obvykle následující:

- Kandidát se dostaví k výběrovému pohovoru v předem smluvenou dobu a před začátkem samotného pohovoru předloží výběrové komisi požadované dokumenty. Komise se obvykle skládá z přímých nadřízených, spolupracovníků, vrchní sestry, personalistky, zástupce vedení a primáře daného oddělení. Samotný průběh pohovoru je pak rozdělen do tří fází.
- V první fázi výběrového pohovoru jsou zkontrolovány předložené doklady o kvalifikaci zaměstnance, jeho trestní bezúhonnost a zdravotní způsobilost k výkonu povolání lékaře a také dokumenty o průběhu jeho předchozí praxe, případně referencí předchozího zaměstnavatele.
- Ve druhé fázi přijímacího pohovoru je kandidátovi ponechán prostor pro osobní prezentaci. Výběrovou komisi zajímá zdůvodnění kandidátova zájmu pracovat právě pro společnost Šumperská nemocnice, a. s. či další informace prezentující daného uchazeče. V této fázi zároveň probíhá hlavní diskuze mezi kandidátem a výběrovou komisí.
- Ve třetí fázi se výběrová komise táže každého z uchazečů, jaké finanční ohodnocení a zaměstnanecké výhody očekávají za svou práci. V případě, že výběrová komise předběžně shledá kandidáta jako vhodného, motivuje jej pro zaměstnání ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s.
- V závěru každého výběrového pohovoru je kandidátovi poděkováno za účast a je mu sděleno, že o výsledku výběrového pohovoru bude písemně informován nejpozději do čtrnácti dnů.

## **B. Výběrový pohovor zaměřený na ostatní personál**

Výběrový pohovor zaměřený na nelékařské profese má podobný průběh jako u profesí lékařských. Rozdílem je však menší počet účastníků, kdy se výběrového pohovoru účastní pouze personalistka a vedoucí zaměstnanec daného oddělení. Samozřejmě je zde výhodou jeho menší časová náročnost.

Otázky jsou zaměřeny spíše na praktické dovednosti uchazeče a jeho zkušenosti z předchozích zaměstnání.

Častou součástí výběrového řízení do nelékařských profesí jsou zkoušky praktických dovedností pod dohledem vedoucího zaměstnance.

### **6.4.3 Vyhodnocení výběrového pohovoru**

Všichni účastníci výběrového pohovoru si v jeho průběhu zaznamenávají poznatky o daných uchazečích do předem sestavených formulářů, které obsahují otázky stavené na míru jednotlivým profesím.

Po skončení výběrových pohovorů probíhá mezi členy komise diskuse, ve které se snaží najít kandidáta s nejlepšími předpoklady pro volné obsazované pracovní místo.

Praktické a odborné dovednosti jsou u lékařských profesí doloženy příslušnými dokumenty, a proto se komise při výběru zaměřuje zejména na osobní vlastnosti uchazeče. Hlavní slovo v diskusi má, podle vyjádření personalistky společnosti Šumperská nemocnice, a. s., primář daného oddělení.

Kandidát, vybrán komisí jako nejvhodnější, je o výsledku výběrového řízení telefonicky informován personalistkou, se kterou si smluví datum nástupu do pracovního poměru ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

V případě, že se komise neshodne na jednom kandidátovi nebo ke svému rozhodnutí potřebuje další dodatečné informace, vypíše se druhé kolo výběrového řízení.

## **6.5 Příjem zaměstnanců do společnosti Šumperská nemocnice, a. s.**

V případě, že uchazeč úspěšně projde výběrovým pohovorem a je o této skutečnosti telefonicky informován, je nezbytné, aby se ve smluveném termínu dostavil na personální oddělení společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

### 6.5.1 Nástup zaměstnanců do společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

Vedoucí zaměstnanci předloží personalistce nejpozději den před nástupem nového zaměstnance do společnosti Šumperská nemocnice, a. s. vyplněný a schválený záznam o přijímacím řízení. Ukázka záznamu o přijímacím řízení ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. je uvedena v příloze (Příloha – P IV).

Personalistka společnosti Šumperská nemocnice, a. s. vyhotoví vybranému zaměstnanci pracovní smlouvu podle původní, vedením společnosti odsouhlasené žádosti o přijetí, nejpozději v den nástupu do pracovního poměru. Vzor pracovní smlouvy využívané ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. je uveden v příloze (Příloha – P V).

Dále personalistka společnosti předá zaměstnanci informace o pracovních podmínkách ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. a zajistí doložení následujících dokladů k přijetí do pracovního poměru [26]:

- vyplněný osobní dotazník,
- úředně ověřené doklady o ukončeném vzdělání, specializaci (vysvědčení, diplomy),
- doklady o dosavadní odborné praxi,
- další doklady potřebné pro výkon práce (osvědčení dle zákona č. 96/2004 Sb., dále pak profesní a řidičský průkaz, zdravotní průkaz, svářečský průkaz atd.),
- občanský průkaz (nebo jiný průkaz totožnosti),
- výpis z evidence rejstříku trestů, který nesmí být starší tří měsíců,
- průkaz zdravotní pojišťovny,
- doklad o předchozím zaměstnání, případně evidenci na úřadu práce,
- doklad o případném zdravotním omezení, rozhodnutí o přiznání invalidního nebo starobního důchodu,
- prohlášení k dani z příjmů,
- 1 barevnou fotografii.

Po zajištění všech těchto dokumentů, zprostředkuje personalistka společnosti Šumperská nemocnice, a. s. v mzdové účtárně vyhotovení mzdového výměru a zajistí povinnou součinnost s ostatními subjekty, jako jsou OSSZ, zdravotní pojišťovna a další. Každý

zaměstnanec veškeré podklady při přijímacím řízení osobně vyplní a podepíše. Personalistka následně založí osobní spis daného zaměstnance společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

Každý nově přijatý zaměstnanec do společnosti Šumperská nemocnice, a. s. musí ještě absolvovat lékařskou prohlídku před přijetím do pracovního poměru, aby se vyloučilo zdravotní omezení a uchazeč tak mohl bezprostředně po přijímacím řízení nastoupit do pracovního procesu.

Jak mi personalistka společnosti Šumperská nemocnice, a. s. sdělila, lékařskou prohlídku si zaměstnanec hradí sám a může jí absolvovat přímo v nemocnici po vyplnění žádanky o provedení lékařské prohlídky. Vzor žádanky o provedení lékařské prohlídky nově přijatého zaměstnance do společnosti Šumperská nemocnice, a. s. je uveden v příloze (Příloha – P VI).

Zaměstnanci jsou přijímáni z pravidla na zkušební dobu tří měsíců, během které mohou obě strany bez udání důvodu ukončit pracovní poměr.

Po uplynutí zkušební doby je po domluvě se zaměstnancem sepsána pracovní smlouva na dobu určitou nebo neurčitou a se smluvenou výpovědní lhůtou.

### **6.5.2 Kniha preventivních prohlídek a povinného školení**

Každý nový zaměstnanec nejpozději první den nástupu do zaměstnání předloží před zahájením adaptačního procesu svému nadřízenému Knihu preventivních prohlídek a povinného školení, která obsahuje [26]:

- seznam lékařských prohlídek (vstupní, výstupní, způsobilost k práci v noci, prohlídka dle rizik),
- seznam očkování,
- školení technikem BOZP a PO (vstupní, periodická a přeškolení),
- školení KPR,
- speciální školení vybraných kategorií zaměstnanců,
- školení vedoucími zaměstnanci,
- záznam o porušení předpisů v BOZP a PO a uložení nápravných opatření,



- jiné záznamy určené pro potřeby společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

Knihy preventivních prohlídek zaměstnanců jsou uloženy na předem určeném místě na oddělení a jsou pro zaměstnance volně přístupné.

### **6.5.3 Adaptační proces a zaškolení nového zaměstnance ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s.**

Nový zaměstnanec je nejpozději v den nástupu do společnosti Šumperská nemocnice, a. s. proškolen v oblasti bezpečnosti práce, požární ochrany a dále je seznámen s vnitřními předpisy a směrnicemi společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

Informace o provedeném školení jsou následně zaznamenány do Knihy preventivních prohlídek a povinného školení zaměstnanců.

Ostatní školení v oblasti bezpečnosti práce a požadavků na chování jsou prováděna v rámci adaptačního procesu.

Adaptací nového zaměstnance se ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. rozumí zaměstnancovo postupné přizpůsobování se na konkrétní pracovní místo pod vedením školitele, kterého zaměstnanci přidělí vedoucí zaměstnanec daného oddělení. Školitel provádí průběžné záznamy do Plánu adaptačního procesu daného zaměstnance.

Vzor Plánu adaptačního procesu ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. je uveden v příloze (Příloha – P VII).

Doba adaptačního procesu se ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. liší u různých profesí a oblastí výkonu práce.

U nelékařských zdravotnických zaměstnanců je délka adaptačního procesu obvykle v období tří až dvanácti měsíců po nástupu do zaměstnání. U zaměstnanců, kteří přerušili výkon povolání na dobu delší než dva roky nebo přechází na jiné pracoviště v rámci restrukturalizace, je délka adaptačního procesu kratší, obvykle v období dvou až šesti měsíců po nástupu.

Délka adaptačního procesu u lékařů závisí na znalostech, dovednostech a schopnostech konkrétního zaměstnance společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

## 7 SHRUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ

Dlouhá historie a bohaté zkušenosti v oblasti řízení lidských zdrojů, umožnily společnosti Šumperská nemocnice, a. s. sestavit velmi důkladný a efektivní systém získávání, výběru a přijímání zaměstnanců.

Přestože je personální útvar společnosti Šumperská nemocnice, a. s. řízen pouze jednou zaměstnankyní, neztrácí na kvalitě odváděné práce. Tento stav naopak eliminuje různá rizika, jako jsou špatné mezilidské vztahy, informační šum a další negativní jevy na pracovišti.

Pracovní náplní personalistky je nábor, výběr a přijímání zaměstnanců, bezplatné poradenství pro zaměstnance, archivace a udržování veškeré pracovně-právní dokumentace a udržování osobních spisů zaměstnanců, do nichž zavádí veškeré změny osobních údajů a pracovně-právních skutečností. Personální útvar má ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci jednotlivých oddělení za úkol také sestavení vstupního plánu systematizovaných pracovních míst ve společnosti Šumperská nemocnici, a. s. podle zpracovaných podkladů odpovědných zaměstnanců.

I přes výše uvedená pozitiva a přednosti se, na základě svých pozorování uskutečněných ve společnosti Šumperská nemocnici, a. s., domnívám, že by vedení společnosti Šumperská nemocnici, a. s. mělo uvažovat o navýšení počtu zaměstnanců svého personálního oddělení.

Metoda systematizace pracovních míst, poskytuje společnosti Šumperská nemocnici, a. s. přehled o aktuální struktuře pracovních míst v rámci organizační struktury společnosti s jasně vymezenými vztahy podřízenosti a nadřízenosti včetně určení vzájemné zastupitelnosti zaměstnanců společnosti.

Pro vyhledávání zaměstnanců společnost Šumperská nemocnice, a. s. využívá jak vnitřních, tak vnějších zdrojů. V případě využití zdrojů vnitřních se může jednat o rozšiřování objemu kompetencí zaměstnanců, povýšení nebo přeřazení zaměstnance na jiné pracovní místo. Skutečná možnost kariérního postupu či rozšíření kompetencí tak motivuje zaměstnance k lepším výkonům.

V případě, že společnost Šumperská nemocnice, a. s. nenajde mezi řadami svých stávajících zaměstnanců vhodného kandidáta na volné pracovní místo, obrací se na zdroje

mimo organizaci. K tomuto účelu vyhledávání zaměstnanců, využívá společnost Šumperská nemocnice, a. s. inzerci v médiích, zejména na internetu a v časopisech, dále pak spolupráci se vzdělávacími institucemi, spolupráci s Úřadem práce či interní evidenci uchazečů.

Pozitivně lze hodnotit spolupráci společnosti Šumperská nemocnice, a. s. s vysokými školami a možnost vykonávání praxí na akreditovaných pracovištích. Na základě uskutečněných rozhovorů a pozorování se ale domnívám, že tato spolupráce není na dostatečné úrovni, proto bych doporučoval silnější a cílenější propagaci mezi studenty.

V první fázi výběrového řízení vyžaduje společnost Šumperská nemocnice, a. s. od uchazečů náležitě informace obsažené ve strukturovaném životopise, dotazníku nebo motivačním (průvodním) dopise.

Z přihlášených uchazečů poté musí personalistka společně s vedoucími zaměstnanci vytrít nevhodné kandidáty. Z uchazečů, kteří splňují požadavky nabízeného pracovního místa, sestaví personalistka seznam uchazečů, kteří budou přizváni k výběrovému pohovoru do společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

U lékařských profesí probíhá výběrový pohovor před komisí skládající se z personalistky i vedoucích zaměstnanců a probíhá podle předem sestaveného formuláře. Vhodnost lékaře k výkonu dané práce podkládají jeho dokumenty o vzdělání, absolvovaných stážích a předchozí praxi. Proto je hlavní pozornost věnována osobním vlastnostem kandidáta. Hlavní slovo má při výběru vedoucí zaměstnanec, většinou primář či přednosta oddělení.

U přijímání nelékařského personálu jde spíše o kontrolu praktických dovedností.

U všech nových zaměstnanců se stanovuje zkušební lhůta, během které se daný zaměstnanec adaptuje na nové pracovní místo. Během této doby může být pracovní poměr rozváznán bez udání důvodu jak ze strany zaměstnance, tak i ze strany zaměstnavatele.

Velmi pozitivně lze vnímat zaznamenávání všech absolvovaných školení nově přijatého zaměstnance do společnosti Šumperská nemocnice, a. s. včetně školení v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany do Knihy školení a preventivních prohlídek zaměstnance ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

## **8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ DO SPOLEČNOSTI ŠUMPERSKÁ NEMOCNICE, A. S.**

Na základě analýzy současného systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců do společnosti Šumperská nemocnice, a. s. jsem došel ke skutečnostem, které jsou podkladem pro sestavení návrhů a doporučení, jejichž aplikace by měla zlepšit stávající systém vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců do společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

### **8.1 Rozšíření spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Současný stav českého zdravotnictví považuji za poměrně kritický. Na základě rozhovorů se studenty a absolventy vysokých škol lékařského zaměření jsem zjistil, že z tohoto důvodu dnes značné procento mladých lékařů hrozí odchodem do zahraničí.

V rámci objektivitu svých návrhů a doporučení jsem se dále dotazoval studentů, zdali vědí o výhodách, poskytovaných koncernem AGEL, a. s. Většina dotazovaných odpověděla, že společnost AGEL, a. s. zná, avšak o výhodách nevědí téměř nic.

Cílem této subkapitoly je tedy navrhnout taková opatření, která přispějí k větší informovanosti studentů a absolventů o možnostech a výhodách poskytovaných společností Šumperská nemocnice, a. s., a která mohou mít vliv na odchod absolventů do zahraničí nebo do jiných společností.

#### **8.1.1 Reklama na vysokých školách**

Společnost AGEL, a. s., součástí jejíž skupiny je i společnost Šumperská nemocnice, a. s. v současnosti letákové kampaně využívá. Podle informací studentů lékařských fakult, však tyto letáky pravděpodobně ušly jejich pozornosti. Příčinu této skutečnosti vidím zejména ve špatném rozmístění letáků.

Mým návrhem je zpracování či vytvoření letáků nových a jejich rozmístění na studenty často navštěvovaných míst. Těmito místy to jsou zejména:

- studentské kluby,
- stravovací zařízení – menza,
- nástěnky přímo v budovách vysokých škol.

Na těchto místech by se měly objevit nové letáky o velikosti formátu A6 s nabídkami a výhodami, které společnost AGEL, a. s. nabízí.

Letáky by byly umístěny v šesti lékařských fakultách, přičemž na jednu fakultu by připadlo celkem sto kusů. Distribuce do určených míst by zajistili vybraní studenti na základě smlouvy se společností AGEL, a. s.

V následující tabulce (Tab. 3) jsou uvedeny náklady spojené s tiskem a distribucí letáků.

*Tab. 3. Náklady spojené s tiskem a distribucí letáků  
[Vlastní zpracování]*

NÁZEV	CENA
Náklady – papír (1 ks)	0,10 Kč
Náklady – tisk (1 ks)	0,70 Kč
Náklady – balení (1 ks)	0,50 Kč
Náklady – doprava (1 ks)	0,60 Kč
Honorář jednoho zprostředkovatele	1 000,00 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>7 140,00Kč</b>

Náklady spojené s tiskem a distribucí letáků na stanovená místa jsou pro 600 kusů letáků v celkové výši 7 140Kč.

## 8.2 Využití sociálních sítí

Jedním z fenoménů 21. století jsou sociální sítě, známé také pod názvem společenské sítě. Jedná se o internetové weby, kde se propojené skupiny lidí vzájemně ovlivňují.

Největšími giganty, kteří dnes v této oblasti na internetovém poli soupeří, jsou sítě:

- Facebook,
- MySpace,
- Twitter.

Součástí těchto webů, je možnost založení virtuální skupiny, ve které je možné prezentovat aktuality, produkty, fotografie a veškeré informace splňující podmínky užívání služeb poskytovatele. Zakládání těchto skupin, respektive profilů je bezplatné a nenáročné na

obsahu. Zmíněné sítě fungují na velmi podobném principu a nabízí téměř identické služby. Své doporučení budu dále demonstrovat na síti Facebook, jelikož má v současné době nejvíce aktivních uživatelů.

### 8.2.1 Profil společnosti Šumperská nemocnice, a. s. na sociální síti Facebook

Jedním z navrhovaných řešení, jak přilákat uchazeče, dostat se do jejich podvědomí a poskytnout jim dostatečné informace o společnosti Šumperská nemocnice, a. s. a nabízených volných pracovních místech či službách nebo produktech, je založení skupiny na sociální síti Facebook.

Uživatelé společenských sítí mají vlastní profily, pod kterými se mohou začlenit do nabízených skupin a navrhovat tuto skupinu svým přátelům. V profilu skupiny je pak možné sledovat počet uživatelů, které skupina obsahuje, jejich aktivitu, komentáře a názory a získávat tak zpětnou vazbu.

Jak již bylo výše zmíněno, založení skupiny je bezplatné. Je však potřeba vytvoření a zpracování grafického materiálu, který bude skupina obsahovat.

Tvorbou tohoto grafického materiálu by společnost Šumperská nemocnice, a. s. pověřila grafické studio. Samotné vytvoření a vedení profilu (skupiny) společnosti Šumperská nemocnice a. s. by bylo zajištěno některým ze zaměstnanců oddělení informačních technologií společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

Finanční náklady spojené se založením a vedením profilu na sociální síti Facebook jsou uvedeny v tabulce (Tab. 4).

*Tab. 4. Náklady spojené se založením a vedením profilu na sociální síti Facebook [Vlastní zpracování]*

NÁZEV	CENA
Grafický návrh	1 000,00 Kč
Zpracování fotografií	1 500,00 Kč
Export na CD-ROM	50,00 Kč
Spotřebovaná energie výkonu	1,00 Kč
Měsíční odměna IT zaměstnanci	500,00 Kč
<b>Náklady prvního měsíce celkem</b>	<b>3 051,00 Kč</b>

Celkové náklady spojené se založením a vedením profilu společnosti Šumperská nemocnice, a. s. na sociální síti Facebook jsou v prvním sledovaném měsíci celkové výši 3 051 Kč.

### **8.3 Příjem dalšího zaměstnance na personální oddělení ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s.**

Personální oddělení společnosti Šumperská nemocnice, a. s. má v současné době pouze jednoho zaměstnance – personalistku. Uvážím-li, že má na starost přes 800 zaměstnanců, nabývám přesvědčení, že pro zajištění efektivní a kvalitní péče pro takové množství zaměstnanců je zapotřebí zaměstnanců více.

Na základě svých pozorování a rozhovorů s personalistkou společnosti Šumperská nemocnice, a. s. jsem se dověděl, že objem práce potřebné k zajištění správného chodu personálního řízení ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s., může při velmi dobré sebekázni a organizaci práce jeden zaměstnanec zvládnout. Pravdivost tohoto tvrzení, však nemusí být plně objektivní, jelikož může být zabarvena osobními vlastnostmi personalistky jako například neschopností týmové práce, špatné schopnosti delegace a dalšími.

V rámci jednoho z doporučení tedy navrhuji příjem nového zaměstnance, který by byl personalistce přímo podřízený. Náplní práce nově přijatého zaměstnance by bylo, především, zajišťování administrativních činností.

Cílem tohoto návrhu by bylo v zefektivnění a zrychlení práce vykonávané personálním oddělením ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. Další výhodou spatřuji v možnosti lepší péče o stávající zaměstnance ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. a zvětšení časového fondu, ve kterém oddělení bezplatně poskytuje poradenství a další pomoc zaměstnancům.

#### **8.3.1 Způsob nábory a výběru nového zaměstnance**

Prvním krokem celého nábory ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. je vytvoření popisu pracovního místa – profesiogramu.

Tento popis by sestavila sama personalistka za pomoci plánu systematizace pracovních míst, který je ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. v současné době využíván.

Sama personalistka zná totiž personální oddělení z vlastních zkušeností nejlépe. Výsledný popis pracovního místa by schválilo vedení společnosti Šumperská nemocnice, a. s. a na jeho základě by se dál zvolil vhodný zdroj uchazečů o pracovní místo ve společnosti.

Osobně bych navrhoval spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně, Fakultou managementu a ekonomiky, kde by společnost Šumperská nemocnice, a. s. mohla pomocí vybraných metod oslovovat absolventy nebo studenty posledních ročníků.

K těmto účelům bych společnosti Šumperská nemocnice, a. s. doporučil využít kromě letákové kampaně obdobného charakteru, jako je uvedena v kapitole 8.1.1 – Reklama na vysokých školách, zejména prezentaci přímo na akademické půdě Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty managementu a ekonomiky.

V rámci této prezentace by dva představitelé společnosti Šumperská nemocnice, a. s. přednesli studentům informace nejen o výběrovém řízení na pozici zástupce personalistky, ale i o dalších možnostech a uplatněních v rámci společnosti Šumperská nemocnice, a. s. Dále navrhuji, aby jeden z představitelů společnosti Šumperská nemocnice, a. s. byla právě personalistka.

V případě získání vhodného počtu uchazečů a informací v podobě strukturovaných životopisů, dotazníků a motivačních dopisů, by personalistka postupovala způsobem, který je rozebrán v kapitole 6.4 a následujících této bakalářské práce.

### 8.3.2 Náklady na prezentaci na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně

Náklady spojené s dvouhodinovou prezentací v sálu Otty Wichterleho na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně jsou uvedeny v tabulce (Tab. 5).

*Tab. 5. Náklady spojené s prezentací společnosti Šumperská nemocnice, a. s. na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně [Vlastní zpracování]*

NÁZEV	ČÁSTKA
Odměny zaměstnanců (2 osoby)	4 000,00 Kč
Náklady na dopravu	1 000,00 Kč
Reklamní materiál	500,00 Kč
Pronájem sálu Otto Wichterleho (2 hodiny)	1 600,00 Kč



Z toho 20 % DPH	320,00 Kč
Pronájem audio-video techniky (2 hodiny)	1 400,00 Kč
Z toho 20 % DPH	280,00 Kč
Obsluha audio-video techniky (zvukař - 2 hodiny)	400,00 Kč
Z toho 20 % DPH	80,00 Kč
<b>Mzdové náklady zaměstnavatele</b>	<b>9 580,00 Kč</b>

Celkové náklady spojené s prezentací společnosti Šumperská nemocnice, a. s. na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně byly vyčísleny celkem na částku 9 580 Kč včetně dvacetiprocentního DPH.

Výše uvedené skutečnosti byly zpracovány na základě konzultací se zaměstnanci Academia centra Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

### 8.3.3 Náklady spojené s příjmem nového zaměstnance do společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

Návrh na finanční ohodnocení nově přijatého zaměstnance na pozici zástupce personalistky bych navrhoval na částku celkem 15 000 Kč hrubého. Při výpočtu mzdových nákladů zaměstnance vycházím pouze z odvodu zdravotního a sociálního pojištění.

V tabulce (Tab. 6) jsou uvedeny mzdové náklady zaměstnance v prvním sledovaném měsíci.

*Tab. 6. Mzdové náklady na zaměstnance v prvním sledovaném měsíci [Vlastní zpracování]*

NÁZEV	ČÁSTKA
Hrubá mzda zaměstnance	15 000,00 Kč
Zdravotní pojištění 9 %	1 350,00 Kč
Sociální pojištění 25 %	3 750,00 Kč
<b>Mzdové náklady zaměstnavatele</b>	<b>20 100,00 Kč</b>

Z hrubé mzdy nově přijatého zaměstnance do společnosti Šumperská nemocnice, a. s. bude muset být proveden odvod zdravotního a sociálního pojištění. Celkové mzdové náklady zaměstnavatele budou v tomto případě ve výši 20 100 Kč.

## ZÁVĚR

V současnosti již nelze pochybovat o tom, že zaměstnanci rozhodují o úspěšnosti organizace a že jejich řízení rozhoduje nejen o tom, zda organizace uspěje v konkurenčním boji, ale zda vůbec v turbulentních podmínkách současného světa bude schopna přežít. Zvládnout na efektivní úrovni personální práci, to je i nadále velmi aktuální úkol naší současné podnikové praxe. [12]

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí – části teoretické a části praktické.

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat teoretické poznatky z oblasti vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců a následně stanovit teoretická východiska pro zpracování části praktické. Cílem praktické části bakalářské práce bylo vypracovat analýzu zaměřenou na současný stav systému vyhledávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. a poté vyhodnotit přednosti a nedostatky tohoto systému.

Z analýzy je patrné, že společnost Šumperská nemocnice, a. s. v rámci procesu přijímání zaměstnanců využívá jak vnitřních, tak vnějších zdrojů zaměstnanců. V rámci vnitřních zdrojů zaměstnanců je ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. využíváno nemocničního informačního systému. Předností výběru z vnitřních zdrojů společnosti je zejména motivace zaměstnanců.

V případě neúspěšného náboru mezi stávajícími zaměstnanci se společnost obrací na zdroje vnější. K jejich náboru využívá inzerci v médiích, spolupráce se vzdělávacími institucemi, spolupráce s úřadem práce a interní evidence uchazečů. Z uchazečů získaných nábořem se na základě vyhodnocení informací získaných z životopisu, dotazníku, či motivačního dopisu sestaví seznam uchazečů, kteří jsou přizváni k výběrovému pohovoru ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. Po uskutečnění výběrového pohovoru vybere komise či vedoucí zaměstnanec vhodného kandidáta a nabídne mu pracovní místo.

Jakmile daný kandidát nabídku přijme, je s ním sepsána – v den nástupu do společnosti – pracovní smlouva. Dále následuje proces pracovní a sociální adaptace v rámci společnosti. Ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. je nutností absolvovat povinnou lékařskou prohlídku a školení zaměřená na bezpečnost a ochranu zdraví při práci a požární ochranu.

Pokud vhodný kandidát již nemá zájem ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. pracovat, je pracovní pozice nabídnuta dalšímu uchazeči v pořadí.

Součástí bakalářské práce jsou také návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současného systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. Prvním doporučením je rozšíření spolupráce se vzdělávacími institucemi pomocí reklamy na vysokých školách, v podobě vhodně rozmístěných letáků. Vhodnost rozmístění hraje u této metody náboru velkou roli. Součástí doporučení je také kalkulace nákladů spojených s jeho realizací a způsobem rozmístění. Cílem doporučení je informovat studenty o výhodách poskytovaných společnostmi Šumperská nemocnice, a. s. a zabránit tak jejich odchodu do zahraničí nebo do jiných nemocnic.

Dalším návrhem, v pořadí druhém, je využití sociálních sítí na internetu – konkrétně založení profilu či skupiny na sociální síti Facebooku. Náklady na toto opatření jsou oproti ostatním návrhům relativně nízké. Vytvořený profil na sociální síti Facebook může posloužit nejenom k účelům náboru, ale i široké veřejnosti, jež má zájem získat o společnosti Šumperská nemocnice, a. s. více informací.

Posledním doporučením je příjem nového zaměstnance na personální oddělení Šumperská nemocnice, a. s. K tomu to návrhu mne přivedl současný stav personálního oddělení společnosti Šumperská nemocnice, a. s., kdy jeden zaměstnanec (personalistka) pečuje o téměř osm set zaměstnanců.

V rámci náboru nových zaměstnanců jsem společnosti Šumperská nemocnice, a. s. doporučil spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně v podobě firemní prezentace na Fakultě managementu a ekonomiky v sále Otty Wichterleho. Náklady na prezentaci jsou ve srovnání s ostatními doporučeními vyšší, avšak přináší možnost přímé komunikace se studenty a absolventy dané univerzity.

K vypracování bakalářské práce byly použity odborné monografické publikace, elektronické zdroje a interní zdroje společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

Při zpracování bakalářské práce bylo postupováno podle Zásad pro vypracování, které jsou formulovány v zadání bakalářské práce. Domnívám se, že mi podařilo zpracovat všechny uvedené body a splnit tak formulované a navržené cíle bakalářské práce.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th edition. London: Kogan Page, 2003. 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.
- [2] AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 787 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
- [4] FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [5] GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů – vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 134 s. ISBN 978-80-7318-601-2.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [7] KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [8] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [9] KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [10] KOUBEK, J. *ABC Praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- [11] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.
- [12] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [13] KOZÁK, V.; STAŇKOVÁ, P. *Marketing I*. 3. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 128 s. ISBN 80-7318-439-7.

- [14] MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru – Jak poznat druhou stranu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0215-0.
- [15] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H and H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- [16] MILKOVICH, T., BOUDREAU, W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [17] NÝVLTOVÁ V. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2003. 212 s. ISBN 80-7080-511-0.
- [18] SLAVÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1999. 125 s. ISBN 80-7082-508-1
- [19] STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
- [20] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

### Elektronické zdroje

- [21] Server modernirizeni.ihned.cz. *Přijímejte tak, abyste nemuseli propouštět!* [online]. [cit. 2010-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-14737950-prijimejte-tak-abyste-nemuseli-propoustet>>.
- [22] Server modernirizeni.ihned.cz. *Nosné myšlenky pro rok 2010* [online]. [cit. 2010-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-42723140-nosne-myslenky-pro-rok-2010>>.

### Interní zdroje

- [23] Výroční zpráva společnosti Šumperská nemocnice, a. s. za rok 2008.
- [24] Interní zdroje a materiály společnosti Šumperská nemocnice, a. s.
- [25] Internetové stránky společnosti Šumperská nemocnice, a. s.
- [26] Interview s personalistkou společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
DPH	Daň z přidané hodnoty
DZS	Dopravní zdravotní služba
KPR	Kardiopulmonální resuscitace
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
PO	Požární ochrana

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1. Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. v letech 2004 až 2009 [Vlastní zpracování] .....</i>	<i>38</i>
---	-----------

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Logo společnosti Šumperská nemocnice, a. s. [25] .....</i>	<i>34</i>
---	-----------



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. SWOT analýza společnosti Šumperská nemocnice, a. s. [Vlastní zpracování] .....</i>	<i>36</i>
<i>Tab. 2. Odpovědnost za proces systematizace pracovních míst ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. [Vlastní zpracování] .....</i>	<i>40</i>
<i>Tab. 3. Náklady spojené s tiskem a distribucí letáků [Vlastní zpracování] .....</i>	<i>53</i>
<i>Tab. 4. Náklady spojené se založením a vedením profilu na sociální síti Facebook [Vlastní zpracování] .....</i>	<i>54</i>
<i>Tab. 5. Náklady spojené s prezentací společnosti Šumperská nemocnice, a. s. na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně [Vlastní zpracování] .....</i>	<i>56</i>
<i>Tab. 6. Mzdové náklady na zaměstnance v prvním sledovaném měsíci [Vlastní zpracování] .....</i>	<i>57</i>

**SEZNAM PŘÍLOH**

- P I Plán pracovních sil ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s. pro rok 2010
- P II Vývěsek s informacemi o výběrovém řízení ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s.
- P III Vzor osobního dotazníku využívaného ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s.
- P IV Ukázka záznamu o přijímacím řízení ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s.
- P V Vzor pracovní smlouvy využívané ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s.
- P VI Vzor žádanky o provedení lékařské prohlídky nově přijatého zaměstnance do společnosti Šumperská nemocnice, a. s.
- P VII Vzor plánu adaptačního procesu ve společnosti Šumperská nemocnice, a. s.

**PŘÍLOHA P I: PLÁN PRACOVNÍCH SIL VE SPOLEČNOSTI  
ŠUMPERSKÁ NEMOCNICE, A. S. PRO ROK 2010**

<b>KATEGORIE</b>	<b>SKUTEČNÝ STAV</b>	<b>PLÁNOVANÝ STAV 2010</b>
Lékař	102	122
Všeobecná sestra	284	279
Porodní asistentka	18	18
Dětská sestra	7	4
Radiologický asistent	12	13
Zdravotní laborant	24	24
Zdravotně-sociální pracovník	1	1
Nutriční terapeut	3	3
Zdravotnický záchranář	1	2
Fyzioterapeut	20	17
Odborný pracovník v laboratorních metodách	2	3
Zdravotnický asistent	21	23
Ošetřovatel	8	9
Řidič dopravy nemocných a raněných	22	21
Sanitář	111	105
THP	60	58
Řidič	7	9
Kuchařka	22	24
Uklízečka	59	60
Údržbář	16	14
Pradlena	42	35
Topič	1	1
Vrátný	4	4
Ostatní dělník	9	6
<b>Celkem</b>	<b>856</b>	<b>855</b>

# **PŘÍLOHA P II: VÝVĚSEK S INFORMACEMI O VÝBĚROVÉM ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI ŠUMPERSKÁ NEMOCNICE, A. S.**

Ředitel Šumperské nemocnice a. s. vypisuje výběrové řízení na pracovní pozici

## **VEDOUcí ODDĚLENÍ ZDRAVOTNÍCH POJIŠŤOVEN (analytické a statistické výkaznictví)**

### Požadavky:

- VŠ ekonomického zaměření  
(v případě odpovídající praxe ve zdravotnictví možno i USO)
- 10 let odborné praxe v ekonomické oblasti + zkušenosti s vedením týmu
- Znalost výkaznictví v oblasti zdravotních pojišťoven předností
  
- Řídící a organizační schopnosti, včetně analytického a koncepčního myšlení
- Morální a občanská bezúhonnost
- Výborná znalost základních PC programů a rychlá adaptace na interní technické systémy
- Očekáváme samostatný výkon analytického a statistického výkaznictví zdravotnického subjektu s cílem přínosu efektivního vývoje dílčích aspektů společnosti

### Nabízíme:

- Pracovní pozici s potenciálem profesního růstu
- Smluvní mzdu (nástupní mzda od ~~XX.XXXX,-~~ Kč, po adaptaci a převzetí kompetencí **výrazně navýšení**)
- Nadstandardní benefity společnosti

**Pisemné přihlášky se strukturovaným životopisem zaměřeným na odbornou praxi, ověřenými kopiemi dokladů o dosaženém vzdělání a výpisem z Rejstříku trestů zašlete do (datum) k rukám personalistky společnosti Šumperské nemocnice a. s., s označením „Výběrové řízení OZP“.**

**Informace na telefonním čísle : XXX XXX XXX - personalista/ka (Titul,Jméno,Příjmení)**

**(Titul,Jméno,Příjmení)  
ředitel**

**V Šumperku dne 18. 3. 2010**

**PŘÍLOHA P III: VZOR OSOBNÍHO DOTAZNÍKU VYUŽÍVANÉHO  
VE SPOLEČNOSTI ŠUMPERSKÁ NEMOCNICE, A. S.**

		Šumperská nemocnice a.s., Nerudova 640/41, 787 52 Šumperk Personální oddělení	
<b>OSOBNÍ DOTAZNÍK</b>			
<b>Příjmení:</b>		<b>Jméno:</b>	<b>Titul:</b>
<i>Rodné jméno:</i>		<i>Bývalé jméno 1:</i>	<i>Bývalé jméno 2:</i>
<b>Dat. narození:</b>		<b>Rodné číslo:</b>	<b>Místo narození:</b>
<b>Státní příslušnost:</b>			
<b>Trvalé bydliště:</b>		Ulice:	Obec:
		Pošta:	PSČ:
			Tel. spojení:
adresa bydliště		Ulice:	Obec:
/kontaktní adresa pro případ mimořádné události/		Pošta:	PSČ:
			Tel. spojení:
<b>Zdravotní pojišťovna:</b>			
<b>Počet dětí pro stanovení nároku na důchod :</b>			
<b>CESTNE PROHLASENI:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prohlašuji, že pracuji / nepracuji* jako <b>osoba samostatně výdělečně činná:</b></li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prohlašuji, <u>jsem/nejsem*</u> <u>osoba se zdravotním postižením</u></li> </ul>			Od kdy:
Druh <u>zdravotního postižení:</u>		Kdo vydal:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prohlašuji, že pobírám / nepobírám* <b>Důchod:</b></li> </ul>			Druh důchodu:
Číslo rozhodnutí:		Kdo vyplácí:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dále prohlašuji, že jakoukoliv změnu mého zdravotního stavu a dalších skutečností zde uvedených neprodleně oznámím zaměstnavateli.</li> </ul>			
<b>Dne:</b>		<b>Podpis:</b>	
* správný výraz zakroužkujte a doložte rozhodnutím ( o zdravotním omezení pro výkon práce, zdravotním postižení, přiznání důchodu )			


<b>Vzdělání</b>	Druh školy	Obor	Rok ukonč.	Druh zkoušky
Základní				
Vyučení				
Střední				
Vyš. odbor.				
VŠ				
Postgrad.				
<b>Znalosti, dovednosti, schopnosti :</b>			Druh zkoušky	
<b>Znalosti cizích jazyků</b>		Stupeň znalosti	Druh zkoušky	
<b>Průběh zaměstnání:</b> (jak šla po sobě včetně ÚP, MD apod.)		Zařazení	Od	Do
Započitatelná praxe (vyplní personální oddělení):	Ke dni:	Roků:	Dnů:	
<b>Český peněžní ústav pro převod mzdy:</b>				
Číslo účtu:	Kód banky:	Specifický symbol:		

**Prohlašuji, že jsem uvedl pravdivé údaje a jsem si vědom, že jejich případnou změnu jsem povinen hlásit.**

Na základě zákona č.101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších změn, souhlasím s evidencí a zpracováním osobních údajů po dobu, která je nezbytná pro účely zpracování, související s pracovně-právním vztahem.

Dne:		Podpis zaměstnance
------	--	--------------------

**PŘÍLOHA P IV: UKÁZKA ZÁZNAMU O PŘIJÍMACÍM ŘÍZENÍ VE  
SPOLEČNOSTI ŠUMPERSKÁ NEMOCNICE, A. S.**

 <p>Šumperská nemocnice Člen skupiny ASEL</p>	<p>Šumperská nemocnice a.s., Nerudova 640/41, 787 52 Šumperk Personální oddělení</p>
Přiděleno osobní číslo:	
<b>ZÁZNAM O PŘIJÍMACÍM ŘÍZENÍ</b>	
Příjmení, jméno, titul:	
Adresa:	Telefon:
<p>Návrh na přijetí ke dni _____ do útvaru _____ na dobu neurčitou*) – určitou do*) _____ zkušební doba _____ Zařazení (pracovní místo) _____ mzdová třída _____ Návrh základní mzdy _____ Kč _____ pracovní úvazek _____ Ostatní složky: _____ Kč _____ _____ Kč _____ _____ Kč _____ _____ Kč _____ Náborový příspěvek _____ Kč _____</p>	
Směnný provoz:	
Zdravotní průkaz:	
Datum:                      Podpis:	
Přijetí schváleno:	
Dne:	
Podpisy:	
Převzato od zaměstnance	Osobní dotazník
	Doklady o vzdělání notářsky ověřené
	Potvrzení o zaměstnání (zápočtový list)
	Výpis z rejstříku trestů                      BOZP
	Lékařský posudek, povolení MZ ČR, registrace
Podpis:	

# PŘÍLOHA P V: VZOR PRACOVNÍ SMLOUVY VYUŽÍVANÉ VE SPOLEČNOSTI ŠUMPERSKÁ NEMOCNICE, A. S.



## PRACOVNÍ SMLOUVA

### Smluvní strany:

- Zaměstnavatel:  
**Šumperská nemocnice a.s.**, Nerudova 640/41, 787 52 Šumperk, IČO 47682795  
Jednající: **«titul» «jméno» «prijmz»**, předsedou představenstva  
**«titul» «jméno» «prijmz»**, místopředsedkyní představenstva  
(dále v textu smlouvy nazývaný jako „zaměstnavatel“)

a

- Zaměstnanec:  
**«titul» «jméno» «prijmz»**, nar. «naroz» OČ: «oscis»  
bydliště: «ulicetb», «pscctb», «postatb»,  
(dále v textu smlouvy nazývaný jako „zaměstnanec“)

uzavírají a uzavřeli ve smyslu § 33 a násl. zákoníku práce (dále v textu „ZP“) tuto  
**pracovní smlouvu:**

### Článek 1

#### Podstatné náležitosti pracovní smlouvy

- Druh práce, na který je zaměstnanec přijímán: **«zamest»**
- Místo výkonu práce: **Vnitřně začleněná pracoviště Šumperské nemocnice a.s.**
- Den nástupu do práce (Tímto dnem vznikne pracovní poměr): **«ppvza»**
- Další ujednání: .....

### Článek 2

#### Doba trvání pracovního poměru

Pracovní poměr se sjednává na **dobu neurčitou**.

### Článek 3

#### Zkušební doba

Zkušební doba činí 1 měsíc.

Během této doby jsou oprávněny obě smluvní strany zrušit pracovní poměr písemně z jakéhokoliv důvodu či i bez uvedení důvodu, a to písemným oznámením o zrušení pracovního poměru.

### Článek 4

#### Pracovní zařazení, mzda, její splatnost a vyplácení

Zaměstnanci náleží za vykonanou práci mzda, která je sjednaná v souladu se zákoníkem práce v platném znění a stanovená podle Mzdového řádu v souladu s platnou Kolektivní smlouvou mzdovým výměrem, který je přílohou a součástí této pracovní smlouvy.

Rovněž tak je ve mzdovém výměru upřesněn rozsah pracovního úvazku zaměstnance, jeho tarifní, rizikové a případně další kategorizační zařazení.

### Článek 5

#### Pracovní cesty

Zaměstnanec souhlasí s tím, aby byl na dobu nezbytné potřeby zaměstnavatele vyslán zaměstnavatelem na pracovní cestu a to za těchto podmínek:

Zaměstnanec souhlasí s vysláním na pracovní cestu bez omezení.



**Článek 6**  
**Společná a závěrečná ujednání**

1. Zaměstnanec potvrzuje, že před podpisem pracovní smlouvy byl seznámen s právy a povinnostmi, které pro něj vyplývají z této pracovní smlouvy, zejména s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má práci vykonávat, dále že byl řádně seznámen s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a právními předpisy a vnitřními předpisy zaměstnavatele, které musí při své práci dodržovat.
2. Práva a povinnosti, vyplývající z pracovního poměru vzniklého podle této pracovní smlouvy, se řídí pracovní smlouvou, vnitřními předpisy zaměstnavatele, zákoníkem práce a dále právními předpisy provádějícími a souvisejícími.
3. Všechny spory vznikající z této smlouvy a v souvislosti s ní, z jejího porušení, ukončení platnosti nebo z její neplatnosti, budou rozhodovány s konečnou platností v rozhodčím řízení ad hoc jediným rozhodcem. Strany se dohodly na osobě jediného rozhodce, kterým je: JUDr. ██████████, bytem ██████████. Místem konání rozhodčího řízení je Brno. Řízení se bude konat v češtině, jen na základě písemných podkladů a bez ústního jednání. Rozhodce bude v řízení v otázkách v této doložce neupravených postupovat přiměřeně podle Řádu Rozhodčího soudu při HK ČR a AK ČR. Strany se dohodly pro případ, že by výše sjednaný rozhodce nemohl činnost rozhodce vykonávat, že spory budou rozhodovány s konečnou platností u Rozhodčího soudu při HK ČR a AK ČR podle jeho Řádu jedním rozhodcem JUDr. ██████████ CSc. Strana, která neměla v řízení úspěch, je povinna uhradit úspěšné straně náhradu nákladů řízení, včetně poplatku rozhodci a nákladů na právní zastoupení advokátem ve smyslu vyhlášky č. 484/2000 Sb. Žalující strana zaplatí rozhodci poplatky za rozhodčí řízení ve výši 2 % z hodnoty nároku uplatněného žalobou minimálně ve výši 1.000,- Kč a maximálně ve výši 500.000,- Kč k rukám rozhodce, a to do patnácti dnů ode dne podání žaloby.
4. Pracovní smlouva je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž oba její účastníci obdrží po jednom z nich.
5. Zaměstnanec tímto prohlašuje, že si před jejím podpisem pracovní smlouvu přečetl, že jejímu obsahu plně rozumí a na důkaz souhlasu s jejím obsahem ji podepisuje.
6. Zaměstnanec se zavazuje zachovávat mlčenlivost ohledně všech informací, které se týkají pacientů zaměstnavatele a které se dozvěděl v souvislosti s výkonem povolání. Zaměstnanec bere na vědomí, že porušení této povinnosti by, jako hrubé porušení povinnosti vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci, mohlo být důvodem k okamžitému zrušení pracovního poměru, ve smyslu ustanovení § 55, odst.1, písm.b) z č. 262/2006 Sb. V platném znění – zákoníku práce, případně by mohlo založit odpovědnost za náhradu škody tímto vzniklou.
7. Součástí této pracovní smlouvy je soupis příloh, změn a dodatků v časové posloupnosti jejich vzniku.

V Šumperku dne «dopor»

Šumperská nemocnice a.s.  
**«titul» «jmeno» «prijmz»**  
předseda představenstva

Šumperská nemocnice a.s.  
**«titul» «jmeno» «prijmz»**  
místopředsedkyně představenstva

**«titul» «jmeno» «prijmz»**  
Zaměstnanec

Informace zaměstnavatele o pracovních podmínkách /§ 37, odst. 1 zákoníku práce/ převzal/a:  
**«titul» «jmeno» «prijmz»**

# PŘÍLOHA P VI: VZOR ŽÁDANKY O PROVEDENÍ LÉKAŘSKÉ PROHLÍDKY NOVĚ PŘIJATÉHO ZAMĚSTNANCE DO SPOLEČNOSTI ŠUMPERSKÁ NEMOCNICE, A. S.

## Žádanka o provedení lékařské prohlídky ZPP

Zaměstnavatel: ŠUMPERSKÁ NEMOCNICE a.s.  
Nerudova 41, 787 52 Šumperk  
IČO 476 82 795

Razítko a podpis zaměstnavatele:

Žádáme o provedení vstupní lékařské prohlídky ZPP pro našeho zaměstnance:

Jméno a příjmení posuzované osoby:      «titul» «jmeno» «prijmz»  
Datum narození:                                      «naroz»  
Bydliště:    «ulicetb», «psctb» «postatb»  
Druh vykonávané práce:                      «zamest», Nástup: «ppvza»  
Pracoviště: vnitřně začleněná pracoviště zaměstnavatele : «rozbt»  
Kód/kódy rizika :

### **Informace lékaře o zdravotní způsobilosti zaměstnance k práci:**

Na základě výsledků lékařské prohlídky posuzovaná osoba vzhledem ke svému zdravotnímu stavu

- je zdravotně způsobilá  
 je zdravotně způsobilá za podmínky: .....  
 není zdravotně způsobilá  
 pozbyla dlouhodobě zdravotní způsobilost

Datum :                                      Jméno, podpis a razítko lékaře:

Zaměstnanec převzal posudkový závěr dne:

Podpis zaměstnance:

---

### **Tuto část žádanky odevzdejte na Vašem personálním oddělení**

**Posudkový závěr vstupní lékařské prohlídky ZPP pro:**

Jméno a příjmení posuzované osoby:      «titul» «jmeno» «prijmz»  
Datum narození:                                      «naroz»  
Bydliště:    «ulicetb», «psctb» «postatb»  
Druh vykonávané práce:                      «zamest», Nástup: «ppvza»  
Pracoviště: vnitřně začleněná pracoviště zaměstnavatele : «rozbt»  
Zaměstnavatel: ŠUMPERSKÁ NEMOCNICE a.s., Nerudova 41, 787 52 Šumperk, IČO 476 82 795  
Kód/kódy rizika :

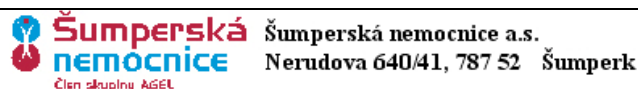
- je zdravotně způsobilá  
 je zdravotně způsobilá za podmínky: .....  
 není zdravotně způsobilá  
 pozbyla dlouhodobě zdravotní způsobilost

### **Poučení:**

Proti tomuto posudku lze podat podle ustanovení § 77 odst. 2 z.č. 20/1966 Sb, o péči o zdraví lidu, ve znění pozdějších předpisů, návrh na jeho přezkoumání ve lhůtě do 15 dnů ode dne jeho prokazatelného obdržení. Návrh se podává řediteli Kardia s.r.o. na adresu : Kodaňská 46, 100 10 Praha 10, prostřednictvím lékaře, který posudek vypracoval

Datum vystavení:                                      jméno a podpis lékaře, IČZ, adresa + razítkolékaře/zdrav.zařízení :

# PŘÍLOHA P VII: VZOR PLÁNU ADAPTAČNÍHO PROCESU VE SPOLEČNOSTI ŠUMPERSKÁ NEMOCNICE, A. S.



## PLÁN ADAPTAČNÍHO PROCESU OŠETŘOVATELE, SANITÁŘE

Titul, jméno, příjmení: \_\_\_\_\_ Rok narození: \_\_\_\_\_

Datum nástupu: \_\_\_\_\_ Oddělení: \_\_\_\_\_

Jméno školitele: \_\_\_\_\_ Termín závěrečného hodnocení: \_\_\_\_\_

Jméno vedoucího pracovníka: \_\_\_\_\_

ZAKLADNI CAST		Datum	Podpis vedoucí sestry
1. den			
1)	seznámení se spolupracovníky, se strukturou oddělení		
2)	popis pracovního místa, harmonogram práce		
3)	pracovní doba, plán služeb, regulace přesčasů, plán dovolené		
4)	BOZ PO, pracovní úraz, hmotná odpovědnost		
5)	seznámení se školitelem, vytyčení cílů a představ		
		Datum	Podpis zaměstnance
1. – 2. týdny		Datum	Podpis školitele
6)	Organizační řád, Pracovní řád, Mzdový řád, Kolektivní smlouva		
7)	Provozní pokyny, Provozní řád, Práva pacientů, Krizový plán		
8)	seznámení s organizací resuscitace v SN		
9)	Koncepce ošetřovatelství, Etický kodex zdrav. pracovníka		
10)	Program kvality, řízená dokumentace, akreditační standardy		
11)	organizace provozu ošetrovací jednotky, multidisciplinární spolupráce		
12)	manipulace se zdravotnickými prostředky		
13)	zdravotnická dokumentace, administrativní činnost		
14)	pravidla správného telefonování, hlášení akutních stavů a NU		
15)	seznámení s vydanými vnitřními předpisy		
		Datum	Podpis zaměstnance
VSEOBECNA CAST (osvojit během 6 týdnů)		Datum	Podpis školitele
16)	prevence nemocničních a profesionálních nákaz		
17)	dezinfekční plán, příprava dezinfekčních prostředků		
18)	dekontaminace, zásady účinné dezinfekce		
19)	příjem		
20)	překlad		
21)	propuštění		
22)	hygienu nemocných		
23)	celková koupel na lůžku		
24)	péče o ležící nemocné, prevence poruch kožní integrity		
25)	multidisciplinární ošetrovatelská rehabilitace		
26)	imobilizační syndrom		
27)	manipulace s prádlem		
28)	manipulace s odpady		
29)	manipulace s biologickým materiálem		
30)	podávání stravy, dietní systém, pitný režim		
31)	péče o umírající a zemřelé		
		Datum	Podpis zaměstnance

## Hodnocení adaptačního procesu

### Hodnocení:

- 1 výborné
- 2 uspokojivé
- 3 neuspokojivé

### Datum hodnocení:

Závěrečné hodnocení	
1. Kvalita práce	
2. Organizace práce, využívání prac. doby	
3. Komunikace, etický přístup	
4. Odborné znalosti	
5. Vzdělávání	
6. Interpersonální vztahy	
7. Celkové hodnocení	
8. Počet dnů nepřítomnosti v zaměstnání (DPN, PO)	

### Vedoucí sestra - závěrečné hodnocení a doporučení pro další rozvoj a vzdělání:

---

---

---

### Přidané nebo odebrané kompetence:

---

---

### Stanovisko hodnoceného ho:

---

---

Hodnocený: \_\_\_\_\_ Vedoucí sestra: \_\_\_\_\_