

# **Projekt systému vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybraném rehabilitačním centru**

Bc. Aneta Andrlová

---

Diplomová práce  
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta Andrllová**  
Osobní číslo: **M17752**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt systému vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybraném rehabilitačním centru**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši v oblasti řízení lidských zdrojů s akcentem na proces plánování, vyhledávání, výběru, příjmu, adaptace zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

#### II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav procesu přijímání a adaptace zaměstnanců ve vybraném rehabilitačním centru.
- Na základě výsledků analýzy zpracujte projekt zaměřený na systém vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybraném rehabilitačním centru.
- Proveďte časovou, nákladovou a rizikovou analýzu projektu.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR.** Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th ed. London: New York, 2017, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.

**BĚLOHLÁVEK, František.** Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. 1. vyd. Praha: Grada, 2016, 182 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

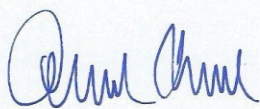
**BLÁHA, Jiří.** Pokročilé řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

**NOE, Raymond A.** Fundamentals of human resource management. 4th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011, 552 s. ISBN 978-0-07-353046-8.

**ŠIKÝŘ, Martin.** Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2017**  
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příručně knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjímání-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použítou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 16.4.2018

Jméno a příjmení: ANETA ANDRLOVÁ



.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zaměřuje na analýzu systému plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybraném rehabilitačním centru. V práci byla zpracována literární rešerše týkající se dané problematiky a souvztažně s tím byla zformulována teoretická východiska pro zpracování části praktické. Praktická část diplomové práce si kladla za cíl zanalyzovat současný stav systému vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybraném rehabilitačním centru a na základě těchto poznatků byly zhodnoceny přednosti a nedostatky současného stavu. Dosažené výsledky byly dále implementovány do projektu, který byl zaměřen na proces přijímání zaměstnanců do vybraného rehabilitačního centra. Navržený projekt byl dále podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: adaptace, plánování, příjem zaměstnanců, řízení lidských zdrojů, výběr zaměstnanců, vyhledávání zaměstnanců

## **ABSTRACT**

The diploma thesis focuses on the analysis of the system of planning, searching, selection, reception and adaptation of new staff to a selected rehabilitation center. Literal research in this thesis was written mutually with formulation of theoretical part which was prerequisite for practical part. Practical part of the thesis aimed to analyze the current state of search, selection, income and adaptation of employees in the selected rehabilitation center and on the basis of these findings, the advantages and disadvantages of the current state have been assessed. The results achieved were also implemented into the project which was focused on the process of recruiting employees into selected rehabilitation center. The project was subsequently subjected to time, cost and risk analysis.

Keywords: Adaptation, Planning, Acceptance of Employees, Human Resource Management, Selection of Employees, Employee Search

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D. za jeho cenné rady, ochotu, trpělivost, čas a pomoc při vypracování této diplomové práce.

Mé poděkování patří také majitelce firmy REVITA Ondryášová s.r.o., paní Ondryášové a celému jejímu týmu, za poskytnutí dat a informací potřebných pro vypracování mé diplomové práce.

V neposlední řadě patří mé velké dík celé mé rodině a přáteli, za jejich toleranci a podporu po celou dobu tvorby této diplomové práce, ale také po celou dobu mého studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

*Motto:*

*„Neříkej, že nemůžeš, když nechceš. Protože přijdou velmi brzy dny, kdy to bude daleko horší. Budeš pro změnu chtít, a pak už nebudeš moci.“*

*Jan Werich*

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>13</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI.....</b>	<b>14</b>
1.1 ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ .....	14
<b>2 PROCES PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>16</b>
2.1 ODHAD POTŘEBY ZAMĚSTNANCŮ .....	17
2.2 METODY ODHADU POTŘEB ZAMĚSTNANCŮ .....	17
<b>3 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ/VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>20</b>
3.1 IDENTIFIKACE POTŘEBY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	20
3.2 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA.....	21
3.3 ZVÁŽENÍ ALTERNATIV .....	22
3.4 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ NA ZAMĚSTNANCE A SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA .....	22
3.5 ZDROJE UCHAZEČŮ.....	23
3.6 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	25
3.7 SEZNAM POŽADOVANÝCH DOKUMENTŮ OD UCHAZEČŮ.....	28
3.8 FORMULACE NABÍDKY ZAMĚSTNÁNÍ .....	28
3.9 UVEŘEJNĚNÍ NABÍDKY ZAMĚSTNÁNÍ .....	29
3.10 PŘEDVÝBĚR UCHAZEČŮ.....	29
3.11 SESTAVENÍ SEZNAMU UCHAZEČŮ VHODNÝCH K VÝBĚROVÉMU ŘÍZENÍ.....	30
<b>4 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>31</b>
4.1 VÝBĚROVÝ PROCES .....	31
4.2 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ .....	33
4.2.1 Hodnocení životopisů.....	33
4.2.2 Dotazníky .....	33
4.2.3 Pohovory .....	34
4.2.4 Assessment centra .....	35
4.2.5 Testy osobnosti.....	35
4.3 ZAMĚSTNANEC BYL VYBRÁN.....	36
<b>5 PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>38</b>
5.1 PRACOVNÍ SMLOUVA .....	38
5.1.1 Druhy pracovních smluv .....	39
<b>6 ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>40</b>
<b>7 ORGANIZACE PRÁCE.....</b>	<b>41</b>
7.1 MODERNÍ TRENDY V ORGANIZACI PRÁCE .....	42
7.2 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST (PROFESIOGRAFIE) .....	43
7.3 PROFESIOGRAM .....	43
7.4 ANALÝZA PRACOVNÍHO SYSTÉMU .....	44
<b>8 REHABILITACE – JEJÍ VÝVOJ, DEFINOVÁNÍ A PRINCIPY.....</b>	<b>45</b>

8.1	HISTORICKÝ VÝVOJ .....	45
8.2	DEFINICE A CÍLOVÁ SKUPINA REHABILITACE.....	45
8.3	TYPY REHABILITAČNÍCH ZAŘÍZENÍ .....	46
8.3.1	Ambulantní zařízení poskytující léčebnou rehabilitaci.....	46
8.3.2	Lůžková zařízení poskytující léčebnou rehabilitaci.....	46
8.4	PRINCIP A DRUHY REHABILITACE .....	46
<b>9</b>	<b>SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>48</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>50</b>
<b>10</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI REVITA ONDRYÁŠOVÁ S.R.O. ....</b>	<b>51</b>
10.1	PROFIL A VÝVOJ SPOLEČNOSTI REVITA ONDRYÁŠOVÁ S.R.O. ....	51
10.2	PORTFOLIO POSKYTOVANÝCH SLUŽEB REHABILITAČNÍM CENTREM REVITA ONDRYÁŠOVÁ S.R.O. ....	53
<b>11</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI REVITA ONDRYÁŠOVÁ S.R.O. ....</b>	<b>54</b>
11.1	VÝVOJ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ REVITA ONDRYÁŠOVÁ S.R.O.....	55
11.2	PROCES PLÁNOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ REVITA ONDRYÁŠOVÁ S.R.O.....	56
11.3	ZÍSKÁVÁNÍ/VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ REVITA ONDRYÁŠOVÁ S.R.O. ....	56
11.3.1	Zdroje zaměstnanců .....	56
11.3.2	Metody získávání zaměstnanců.....	57
11.3.3	Požadavky na pracovní pozici fyzioterapeutka/fyzioterapeut.....	57
11.3.4	Dokumenty požadované od uchazečů .....	57
11.3.5	Předvýběr uchazečů .....	58
11.4	PROCES VÝBĚRU UCHAZEČŮ VE SPOLEČNOSTI REVITA ONDRYÁŠOVÁ S.R.O.....	58
11.4.1	Přijímací pohovor.....	58
11.4.2	Prohlídka pracoviště.....	59
11.5	PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI REVITA ONDRYÁŠOVÁ S.R.O. ....	59
11.5.1	Pracovní smlouva .....	59
11.5.2	Proces zaškolení nového zaměstnance ve společnosti REVITA Ondryášová s.r.o.....	60
11.5.3	Pracovně-lékařská prohlídka.....	60
11.5.4	Nástup zaměstnance do společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. ....	60
11.6	ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI REVITA ONDRYÁŠOVÁ S.R.O. ....	61
<b>12</b>	<b>KVANTITATIVNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....</b>	<b>62</b>
12.1	IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY .....	62
12.1.1	Pohlaví respondentů .....	62
12.1.2	Bydliště respondentů .....	63
12.2	VNÍMÁNÍ NABÍZENÝCH SLUŽEB REHABILITAČNÍM CENTREM REVITA ONDRYÁŠOVÁ S.R.O. PACIENTY .....	65
12.2.1	Spokojenost s nabízeným portfoliem služeb.....	65
12.2.2	Spokojenost pacientů s objednáací dobou .....	66



12.2.3	Délka čekací doby pacientů .....	67
12.2.4	Případná změna v poskytování služeb .....	68
<b>13</b>	<b>VÝPOČET POTŘEBNÉHO POČTU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI REVITA ONDRYÁŠOVÁ S.R.O. ....</b>	<b>70</b>
<b>14</b>	<b>SWOT ANALÝZA REHABILITAČNÍHO CENTRA REVITA ONDRYÁŠOVÁ S.R.O. ....</b>	<b>73</b>
<b>15</b>	<b>SHRnutí PŘEDNOSTÍ A NEDOSTATKŮ SOUČASNÉHO STAVU PROCESU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI REVITA ONDRYÁŠOVÁ S.R.O. ....</b>	<b>74</b>
<b>16</b>	<b>PROJEKT SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI REVITA ONDRYÁŠOVÁ S.R.O. ....</b>	<b>77</b>
16.1	SYSTÉM VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	77
16.1.1	Vytvoření webových stránek společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. ....	78
16.1.2	Založení internetových profilů na facebooku či profesní sociální síti LinkedIn .....	78
16.1.3	Inzerce volných pracovních míst na specializovaných webových portálech práce .....	80
16.1.4	Inzerce práce do místní televize Polar .....	80
16.1.5	Inzerce práce do novin: místní tisk - Frenštátský zpravodaj nebo Moravskoslezský deník .....	81
16.1.6	Oslovování studentů fyzioterapie na univerzitách .....	81
16.1.7	Inzerce práce v rádiu Hit rádio Orion .....	82
16.2	SYSTÉM VÝBĚRU, PŘÍJMU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM REHABILITAČNÍM CENTRU .....	83
16.3	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	84
16.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	88
16.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	89
16.5.1	Opatření vedoucí k eliminaci možných stanovených rizik .....	91
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>100</b>

## ÚVOD

Mít v dnešní situaci na trhu práce kvalitní a kvalifikovaný personál při vysoké konkurenci dnešní doby, je určitě konkurenční výhodou. Udržet si takový to personál je úkolem nejen dobře strategicky propracovaných postupů a benefitů, ale také týmem a kolegy, jež zaměstnance obklopují. To nejdůležitější je však v prvopočátcích a to hned na začátku samotného vzniku pracovního poměru a to vybrat si toho správného zaměstnance, umístit jen na vhodné pracovní místo a zajistit mu hned od počátku kvalitní a příjemné prostředí proto, aby kvalitně odváděl svou práci a spokojenost byla na obou dvou stranách, a to jak na straně zaměstnavatele z pohledu, že zaměstnanec odvádí kvalitní práci a přináší tím firmě zisk, tak také z pohledu zaměstnance, který by měl být na svém pracovišti spokojen, měl by být motivován a na základě těchto aspektů odvádět kvalitní výkony ve své práci.

Pro zpracování své diplomové práce jsem si vybrala rehabilitační centrum, kde jsem absolvovala povinnou školní praxi a také několik odborných stáží v oblasti marketingu, personalistiky, ekonomiky, administrativy a podobně. Díky toho jsem měla možnost nahlédnout do problematiky dané firmy a pokusit se zjistit úskalí, s kterými se firma potýká.

Cílem diplomové práce je zpracovat projekt zaměřený na systém plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace nových zaměstnanců na pracovní pozici fyzioterapeutka či fyzioterapeut ve vybraném rehabilitačním centru, jelikož současný trh práce se vyznačuje nedostatkem těchto pracovních sil na tuto pracovní pozici.

Diplomová práce zcela vychází z požadavků majitelky vybraného rehabilitačního centra, jejímž záměrem je příjem nového zaměstnance – fyzioterapeutky či fyzioterapeuta. Aby mohl být projekt a záměr majitelky vybraného rehabilitačního centra realizován, je zapotřebí zjistit nejen současný stav systému plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců na pracovní pozici fyzioterapeutka či fyzioterapeut, ale také zhodnotit současnou pracovní náplň a potřebný počet zaměstnanců ve vybraném rehabilitačním centru – zda je opravdu nutné nového/nové zaměstnance přijímat. V rámci primárního empirického výzkumu je využito kvalitativního marketingového výzkumu prostřednictvím polostandardizovaných interview s majitelkou firmy a současnými zaměstnanci – fyzioterapeuty a kvantitativního marketingového výzkumu prostřednictvím ankety, která je distribuována pacientům, jež rehabilitační centrum navštěvují.

Cílem teoretické části je seznámení s danou problematikou z obecného teoretického pohledu a vypracování literární rešerše dle dostupných materiálů řešené problematiky. Tato část

práce se tedy zaměřuje na systém plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců na novou pracovní pozici. Získané poznatky poslouží při formulaci teoretických východisek pro zpracování praktické části.

Cílem praktické části je analyzovat současný stav systému plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybraném rehabilitačním centru na pracovní pozici fyzioterapeutka či fyzioterapeut. Tato pracovní pozice vychází ze struktury zaměstnanců vybraného rehabilitačního centra, neboť kromě majitelky firmy jsou zde pouze fyzioterapeuti zaměstnaní na hlavní pracovní poměr. Zbylí zaměstnanci, jako například účetní, uklízečka či jiný administrativní zaměstnanec, jsou zde zaměstnaní na dohodu o pracovní činnosti, nebo se jedná o externí firmu. Praktická část diplomové práce si dále klade za cíl evaluaci současné pracovní náplně a potřebného počtu zaměstnanců ve vybraném rehabilitačním centru, zda je skutečně nutné, nového zaměstnance či nové zaměstnance do vybraného rehabilitačního centra, přijímat.

Nedílnou součástí diplomové práce je také projektová část s implementovanými získanými poznatky z části analytické. V rámci projektu, který je zaměřený na systém plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců – fyzioterapeutů, do vybraného rehabilitačního centra, je návrh na zlepšení systému výběru zaměstnanců – fyzioterapeutů.

V závěru diplomové práce je zpracovaný projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Diplomová práce se zabývá systémem plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců do vybraného rehabilitačního centra. Celkově si myslím, že problematika přijímání respektive výběr nových zaměstnanců je v dnešní době podceňována, a proto se člověk nemůže divit, že zaměstnanci z firem neustále odcházejí a střídají různé práce u různých firem.

Pro zpracování tohoto projektu jsem si vybrala rehabilitační centrum REVITA Ondryášová s.r.o., se sídlem ve Frenštátě pod Radhoštěm, jelikož jsem zde vykonávala povinnou školní praxi a odbornou stáž a měla jsem možnost do této problematiky nahlédnout, čímž jsem tak mimo jiné také měla přístup k potřebným datům a informacím.

Cílem diplomové práce je na základě realizovaných analýz zpracovat projekt systému plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybraném rehabilitačním centru na pracovní pozici fyzioterapeutka či fyzioterapeut, jelikož současná situace na trhu práce se vyznačuje nedostatkem fyzioterapeutů na trhu.

Cílem teoretické části diplomové práce bude zpracování literární rešerše pomocí dostupných informačních zdrojů zabývajících se problematikou systému plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců. Zjištěné poznatky budou sloužit jako teoretická východiska pro zpracování praktické části diplomové práce. Na základě teoretických východisek a využitím logické metody, indukce, budou formulovány čtyři výzkumné předpoklady:

- *Výzkumný předpoklad 1: Bude společnost REVITA Ondryášová s.r.o. získávat zaměstnance pouze z externích zdrojů?*
- *Výzkumný předpoklad 2: Bude u společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. rozhodující, že je na trhu práce nedostatek absolventů a potenciálních uchazečů o tento druh práce?*
- *Výzkumný předpoklad 3: Bude společnost REVITA Ondryášová s.r.o. nejčastěji využívat inzeráty vyvěšené na úředních deskách úřadu práce?*
- *Výzkumný předpoklad 4: Bude v rámci procesu výběru nového zaměstnance do společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. přítomen i jiný zaměstnanec, než samotná majitelka této společnosti?*

Při ověřování výzkumných předpokladů a jejich následném zodpovězení bude mimo jiné využito dedukce, jako jedné z logických (teoretických) metod.

Cílem praktické části diplomové práce bude analýza současného stavu systému plánování, vyhledání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců na pracovní pozici fyzioterapeutka či fyzioterapeut, ale také zhodnocení současné pracovní náplně a potřebného počtu zaměstnanců ve vybraném rehabilitačním centru.

Pro účely této diplomové práce bylo v rámci primárního empirického výzkumu využito kvalitativního marketingového výzkumu, prostřednictvím polostandardizovaných interview s majitelkou firmy a jejími zaměstnanci – fyzioterapeuty. Dále bylo využito kvantitativního marketingového výzkumu prostřednictvím ankety, která byla distribuována pacientům rehabilitačního centra REVITA Ondryášová s.r.o. Realizace a distribuce ankety mezi pacienty centra bude probíhat od 01. února do 25. února roku 2018. Souvztažně s uvedenými výzkumnými metodami bude také provedena analýza vytiženosti zaměstnanců, která se mimo jiné bude odrážet na čekací době na ošetření.

V další části diplomové práce bude na základě vypracovaných analýz provedena syntéza zjištěných informací a skutečností a poté bude zpracován projekt zaměřený na systém plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybraném rehabilitačním centru na pracovní pozici fyzioterapeutka či fyzioterapeut. Projekt bude zaměřen zejména na systém vyhledávání nových fyzioterapeutů, jelikož současná situace na trhu práce se vyznačuje právě nedostatkem fyzioterapeutů. Aplikací možných návrhů a zlepšení by rehabilitační centrum mělo získat nového zaměstnance, fyzioterapeutku či fyzioterapeuta a zkrátit tak dlouhé čekací lhůty pacientů na potřebné ošetření. V samotném závěru diplomové práce bude provedena časová, nákladová a riziková analýza navrženého projektu.

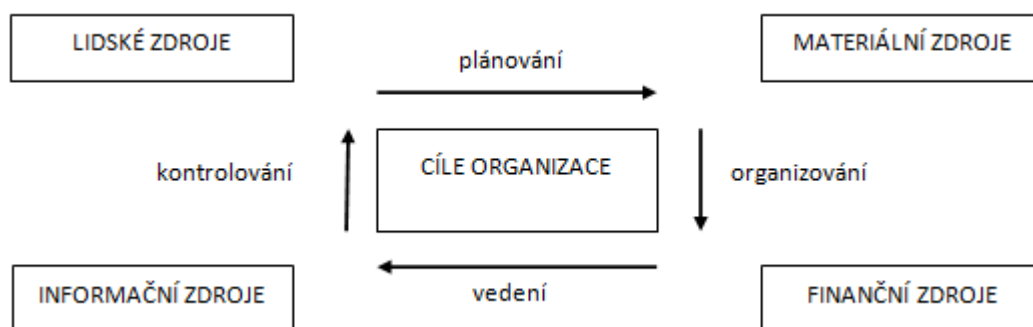
## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI

Mužík (2017, s. 46) definuje řízení lidských zdrojů jako strategicky a logicky propracovaný pohled na řízení lidí, kteří v organizaci pracují a kolektivně či individuálně napomáhají k dosažení stanovených cílů. Ze strategického hlediska představuje řízení lidských zdrojů specifické kroky v určování a rozhodování o budoucích záměrech a plánech firmy. Tyto kroky se týkají zaměstnávání lidí, potažmo jejich získávání, výběru a následné stabilizace. Nelze opomenout také potřebné vzdělávání či rozvoj pracovníků, což je úzce spjaté s koordinováním jejich pracovních výkonů. V neposlední řadě také odměňování pracovníků a vytváření a udržování dobrých pracovních vztahů na pracovišti. Hlavním cílem strategického řízení je jednoduše řečeno řízení lidí v organizaci. Podnik musí činit dobré rozhodnutí k tomu, aby měl kvalifikované, oddané a motivované pracovníky, kteří mu napomohou ke konkurenceschopnosti a budou jakousi konkurenční výhodou. Tyto cíle však musí kooperovat také s cíli a potřebami dalších, zainteresovaných stran a to s vlastníky a managementem firmy.

Řízení lidských zdrojů je to nejcennější, co organizace má, tvoří jakési jádro celé organizace. Tím nejcennějším jsou tedy lidé, kteří v organizaci pracují a právě svou prací, ať už individuálně, či kolektivně, přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2015, s. 47; Cimbálníková, 2013, s. 11).

Základní zdroje, které organizace může využívat a tvoří rovnováhu zdrojů, jsou uvedeny na obrázku (Obr. 1)



Obr. 1. Rovnováha zdrojů organizace (Cimbálníková, 2013, s. 11)

### 1.1 Činnosti personálního řízení

Činnostmi personálního řízení je hned několik a je třeba dodržovat pořadí těchto činností, jelikož dávají určitou logiku. Tyto činnosti slouží k zajištění personální práce. Předmětem

personálního řízení je zajistit pracovní sílu v potřebném množství a kvalitě pro jednotlivá pracovní místa či pracovní pozice (Frischmann a Žufan, 2017, s. 11-14; Šikýř, 2016, s. 27; Koubek, 2011, s. 18):

- vytváření a analýza pracovních míst.
- personální plánování.
- získávání, výběr a následné přijímání pracovníků.
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců.
- rozmísťování (zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru).
- odměňování zaměstnanců.
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
- pracovní vztahy.
- péče o zaměstnance.
- využití personálního informačního systému.

Přístupy řízení lidských zdrojů u velkých firem na jedné straně a u malých či středních firem na straně druhé jsou předurčeny řadou faktorů, jako jsou účel a poslání firmy, firemní strategie či záměrem, tempem a typem rozvoje, náročností práce, podmínkami aj.

Totožné u velkých i malých/středních firem je vykonávání manažerských funkcí, například plánování, organizování, vedení a kontrolování. Rozdíly u malých a středních firem jsou dány určitými zvláštnostmi (Bláha a spol., 2005, s. 23-24):

- povahou výzev, omezení a problémů.
- způsobem, formou a rozsahem uskutečňování manažerských funkcí.
- prostředky vyčleněnými pro řízení lidských zdrojů a na rozvoj lidského potenciálu firmy.
- promyšleností, propracovaností a profesionalitou uplatňovaných manažerských postupů.
- neformálním klimatem a bezprostředností vztahů mezi lidmi.



## 2 PROCES PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Plánováním lidských zdrojů se rozumí odhadování budoucích potřeb zaměstnanců a to jak z krátkodobého hlediska (období jednoho roku) tak z hlediska dlouhodobého (období do tří až pěti let). Odhadované počty zaměstnanců jsou brány z několika hledisek a to jak odhady počtů pracovníků, tak také z hlediska úrovně jejich kvalifikace a schopností, s čímž úzce souvisí také jejich vzdělání. Cílem je zajištění požadované práce a také dosažení plánů či strategických cílů organizace. Poptávka po pracovnících úzce souvisí, respektive je odvozena, od poptávky nabízených výrobků či služeb dané firmy na trhu, které právě tito zaměstnanci realizují.

Plánování lidských zdrojů není však jen vyhledávání a přibírání nových zaměstnanců. Tuto činnost nutno chápat i jako nezbytnou nutnost snižování počtu zaměstnanců (např. v případě malého počtu zakázek) či umisťování nebo přeskupování lidí na jiné pracovní pozice (Šikýř, 2012, s. 60; Armstrong, 2015, s. 262-263).

Plánování pracovních sil je dle Armstronga (2017, s. 216) základním procesem řízení lidských zdrojů, které je formováno organizační strategií a zajišťuje správný počet lidí (s odpovídajícími dovednostmi) na správné místo a ve správný čas k dosažení krátkodobých a dlouhodobých organizačních cílů.

V procesu plánování lidských zdrojů se usiluje o to, aby měla do budoucna každá společnost dostatek pracovníků (Koubek, 2011, s. 54):

- v potřebném množství a kvalitě.
- s potřebnými znalostmi a kvalitními zkušenostmi.
- se žádoucími osobnostními charakteristikami.
- dostatečně motivované.
- flexibilní a připravené na změny.
- optimálně rozmístěné v rámci organizace.
- ve správný čas.
- s přiměřenými náklady.

## 2.1 Odhad potřeby zaměstnanců

Odhady potřeb zaměstnanců jsou základem pro získávání nových zaměstnanců, dále jejich udržení (stabilizaci) a tréninku dosavadních zaměstnanců či v případě nutnosti i pro snižování počtu zaměstnanců (Mzdová praxe, ©2013).

Základem personálního plánování je stanovení potřeb zaměstnanců, tedy stanovení počtu a struktury pracovních míst. Vždy se vychází z předpokládaného objemu práce, jež je přepočten na potřebný počet zaměstnanců s potřebnou kvalifikací. Potřeba pracovníků je ovlivněna mnohými faktory, jež musí být dopředu známy a následně respektovány. Na jejich základě je možno určit krátkodobé či dlouhodobé potřeby pracovníků. Tyto faktory je možné rozdělit do dvou skupin, na vnější a vnitřní (Kachaňáková, 2008, s. 42-43):

**A. Vnější faktory** nelze předvídat a nikterak ovlivňovat:

- národohospodářské změny v ekonomické, sociální a právní sféře (inlace, nezaměstnanost, finanční a obchodní politika, zdravotnictví, školství a zákony).
- technologické změny (zavádění nových výrobních postupů či výrobků, což může vést ke snižování, ale také zvyšování pracovních příležitostí).
- změny v odvětví a struktuře trhu (zahraniční konkurence).

**B. Vnitřní faktory** může organizace kontrolovat a ovlivňovat:

- nové cíle organizace.
- zavedení nových výrobků či služeb.
- rozložení a zaměření pracovních sil.

## 2.2 Metody odhadu potřeb zaměstnanců

Metod pro odhadování potřeb zaměstnanců je spousta. Dle Koubka (2007, s. 102) lze tyto metody rozdělit na intuitivní a kvantitativní.

**Intuitivní metody odhadů** jsou založeny na úsudku expertů a fungují za předpokladu dokonalé znalosti a provázanosti úkolů v organizaci na straně jedné a pracovníků s jejich zkušenostmi, jež tyto úkoly provádějí, na straně druhé. Vycházejí také z poznatků budoucích potřeb zaměstnanců, vzhledem na náročnost práce v organizaci. Při aplikaci těchto metod se předpokládá zapojení manažerů, kteří nejlépe znají svůj útvar a mohou tedy s největší přesností odhadnout potřeby zaměstnanců. Mezi intuitivní metody patří nejrůz-

nější druhy expertních metod. Nejčastěji se uplatňují tyto metody (Koubek, 2007, s. 102; Kachaňáková, 2008, s. 43):

- **delfská metoda** často označována také jako expertní metoda, spočívá ve vzájemné shodě skupiny expertů na názoru o budoucí potřebě pracovních sil. Skupina expertů by měla být složená z lidí, kteří dobře znají obsah pracovních povinností jednotlivých pracovních činností, technický rozvoj i další vnitřní či vnější faktory, jež mohou poptávku po produktech a tím pádem i množství pracovních sil, ovlivnit. Ideálně by skupinu expertů měli tvořit odborníci z řad manažerů a to jak z pohledu plánování, marketingu, výroby, prodeje či personalistiky. Cílem je tedy odhadnout budoucí vývoj potřeby zaměstnanců, pomocí propojení a integrace nezávislých názorů expertů. Experti spolu vzájemně nekomunikují z důvodu, aby se neovlivňovali. Vše je zprostředkováváno pomocí prostředníka, který poznatky jednotlivých expertů shromažďuje, sumarizuje a následně předává dál, ostatním expertům. Tato komunikace probíhá vícekolově. Výsledky poskytují poměrně spolehlivé odhady potřeb zaměstnanců na jeden až dva roky (Koubek, 2007, s. 103-104; Kachaňáková, 2008, s. 43).
- **kaskádová metoda** je velice blízká metodě delfské. Kaskádová metoda však přináší krom odhadů potřeby pracovníků také odhady pokrytí této potřeby a to z vnitřních zdrojů. Stěžejní je zde postupné rozepisování úkolů na stále nižší organizační úrovni. Tento proces končí na nejnižší organizační úrovni a to u vedoucích pracovníků (mistrů) jednotlivých pracovních skupin. Právě tito pracovníci by měli být schopni odhadnout, kolik pracovníků a jaké kvalifikace je zapotřebí. Výsledky se předávají na vyšší manažerské úrovni, kde se zesumarizují a předávají se zase o úroveň výš. V konečné fázi získá vedení organizace konečný odhad potřeby pracovních sil a jejich možné pokrytí z vnitřních zdrojů (Koubek, 2007, s. 105; Kachaňáková, 2008, s. 44).
- **metoda manažerských odhadů** má velice blízko k metodě delfské a ještě více k metodě kaskádové. Na této metodě se podílejí všichni vedoucí pracovníci. Odhady mohou být od nejvyšší úrovně a postupně klesat k úrovni nejnižší. Ale může se postupovat také obráceně, tedy od nejnižší úrovně po tu nejvyšší, a to se tedy metoda téměř shoduje s metodou kaskádovou. Doporučuje se tyto způsoby kombinovat, avšak s určitým časovým odstupem (Koubek, 2007, s. 105-106).

**Kvantitativní metody** odhadů, oproti intuitivním metodám, využívají matematických či statistických přístupů. Pro jejich zpracování je třeba velkého množství dat. Lze zde také zahrnout metody, jež vycházejí z ekonomických poznatků. Mezi metody využívajících matematických či statistických dat se řadí (Koubek, 2007, s. 102):

- **metoda založená na analýze vývojových trendů** potřebuje ke svému zkoumání určit jeden konkrétní faktor, který nejvíce ovlivňuje potřebu pracovních sil. Což je ovšem problém, protože těchto faktorů je mnoho. V případě určení jednoho takového faktoru, je zkoumán jeho dosavadní vývoj v poměru k vývoji počtu pracovních sil. Na základě těchto ukazatelů je vypočítán objem výkonu jednoho pracovníka (Koubek, 2007, s. 106).
- **korelace a regrese** je statistická metoda pro stanovení typu a síly závislosti mezi dvěma údaji/veličinami. Lze ji provádět pomocí bodového grafu, kde se údaje zanesou pomocí bodů.
- **grafické analýzy.**
- **síťové plánování, modelování a simulace.**

Nelze jednoznačně určit, které metody (jestli intuitivní či kvantitativní) jsou efektivnější nebo vhodnější. V praxi se však více využívají metody intuitivní, a to hlavně vzhledem k menší náročnosti, obsáhnou širší škálu faktorů a jsou flexibilnější, spolehlivější, levnější a umožňují zapojení manažerů na všech úrovních organizace. Nejvhodnější je ovšem kombinace těchto dvou metod (Koubek, 2007, s. 102-103).

### 3 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ/VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání či vyhledávání pracovníků, často označováno také pojmem recruitment, spadá pod proces personálních činností či personálního řízení. Zahrnuje řadu činností a to od definování požadavků na uchazeče až po volbu vhodné metody výběru nejvhodnějších uchazečů (Žufan, 2012, s. 52).

Dle Šikýře (2014, s. 97) je cílem získávání pracovníků zaujmout a přesvědčit co největší počet vhodných uchazečů o danou pracovní pozici. Tito uchazeči však musí splňovat nezbytné požadavky na volnou pracovní pozici a to jak z pohledu potřeb firmy – vzdělání, zkušenosti, dovednosti, znalosti, praxe, tak také z pohledu právních předpisů – způsobilost k právním úkonům, trestní bezúhonnost či zdravotní způsobilost.

Proces získávání zaměstnanců dle metodologického postupu lze shrnout do následujících kroků (Koubek, 2011, s. 60-62):

- identifikace potřeby získávání pracovníků.
- popis a specifikace pracovního místa.
- zvážení alternativ.
- definování požadavků na zaměstnance a specifikace pracovního místa.
- zdroje uchazečů.
- metody získávání pracovníků.
- seznam požadovaných dokumentů od uchazečů.
- formulace nabídky zaměstnání.
- uveřejnění nabídky zaměstnání.
- předvýběr uchazečů.
- sestavení seznamu uchazečů vhodných k výběrovému řízení.

#### 3.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Identifikace potřeb zaměstnanců může vycházet z plánované potřeby a vytváření nových pracovních míst či obsazení neobsazených, nebo se jedná o obsazení náhle uvolněného pracovního místa. Potřebu nových zaměstnanců je dobré odhadnout s dostatečným předstihem, ať pracovní místo nezůstane dlouho neobsazené. V případě odchodu pracovníka zajišťuje dobu pro zajištění pracovníka nového tzv. výpovědní lhůta odchozího zaměstnance, která je standardně dva měsíce. S předstihem také zajistit náhradního zaměstnance

v případě těhotenství zaměstnankyň. S čím však nelze dopředu nijak počítat je náhlé úmrtí, úraz či invalidita (Armstrong, 2015, s. 267).

### 3.2 Popis pracovního místa

Nejen pro firmu, ale také pro uchazeče je nutno přesně vědět, jaké zkušenosti, dovednosti a kvalifikaci by měl uchazeč na dané pracovní místo splňovat. Nutno je také uvést popis pracovního místa a náplň práce, která bude po uchazeči požadována. Důležité je tedy smysluplně a jasně formulovat požadavky a podmínky pracovního místa.

Každá pracovní nabídka by měla obsahovat tyto údaje (Šikýř, 2014, s. 100; Kociánová, 2010, s. 51-53):

- **název práce** – správný název upoutá pozornost a současně informuje.
- **charakteristika práce a organizace** – doplňuje název práce, popisuje náplň práce, pracoviště aj.
- **požadavky na uchazeče** – požadavky se rozumí vlastnosti a dovednosti, které jsou nutné, aby uchazeč měl (dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti aj.) tyto požadavky nesmí být diskriminační.
- **podmínky výkonu práce** – popisují pracovní podmínky a podmínky odměňování, které jsou jedním z rozhodujících faktorů u uchazečů při výběru práce. Je tedy nutné, aby tyto informace byly srozumitelné, přesné, úplné a pravdivé.
- **dokumenty požadované od uchazečů** – nejčastější dokumenty, které firmy požadují, jsou životopis doprovázený s žádostí o zaměstnání, někdy také motivační dopis. Právě životopis je z pohledu firmy ten rozhodující článek, proč si zvolí právě daného zaměstnance. Je tedy nutné, aby byl správně a hlavně pravdivě napsán. Další dokumenty, které mohou firmy vyžadovat, jsou: osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání, kopie vysvědčení, diplomů či certifikátů, pracovní posudky či reference (Šikýř, 2012, s. 77).
- **pokyny pro uchazeče (jak se o zaměstnání ucházet)** – zahrnují kontaktní údaje (telefon, email, adresu), odpovědnou osobu, termíny pro zaslání žádostí a potřebné dokumenty, které je třeba doložit.

### 3.3 Zvážení alternativ

Firma musí zvážit všechny možné způsoby obsazení pracovního místa, respektive je-li nezbytně nutné, přijímat zaměstnance na plný úvazek, jestli nebude lepší, pracovní místo zrušit, či pokrýt práci na základě částečného úvazku, formou dočasného pracovního poměru či zvolit možnost zaměstnat někoho jen na dohodu, po dobu plnění této práce (Koubek, 2011, s. 77).

### 3.4 Definování požadavků na zaměstnance a specifikace pracovního místa

Na základě definovaných požadavků na potenciální zaměstnance provádí pověřená osoba předběžný - užší výběr vhodných uchazečů. Jedná se o požadavky (Šikýř, 2012, s. 74; Armstrong, 2017, s. 226-227):

- vzdělání.
- znalosti – to, co člověk potřebuje vědět, aby vykonával dané pracovní povinnosti (např. jazykové nebo počítačové znalosti).
- pracovní zkušenosti.
- kompetence chování – typy chování, vyžadované pro úspěšné plnění pracovních povinností. Chování by také mělo být spojeno se základními hodnotami a kompetencemi organizace, které by pomohly zajistit, že kandidáti budou odpovídat kultuře organizace.
- kvalifikace a odborná příprava – požadované odborné, technické nebo akademické kvalifikace či školení, které by měl kandidát vykonat.
- zkušenosti.
- specifické nároky – to, co se očekává od zaměstnance, že dosáhne ve specifických oblastech (vývoj nových trendů, zlepšení prodeje, produktivity, zavádění nových systémů).
- zvláštní požadavky – cestování, mobilita.

Jednotlivé požadavky na pracovní místo je možné rozdělit podle důležitosti a to na (Šikýř, 2012, s. 74):

- **nezbytné požadavky** – nutné pro výkon práce (např. dosažené vzdělání).

- **žádoucí požadavky** – nejsou nezbytně nutné k výkonu práce, napomáhají však k lepšímu výkonu práce (praxe).
- **vítané požadavky** – nejsou nutné k výkonu práce, avšak zvyšují využitelnost zaměstnance (cizí jazyk).
- **okrajové požadavky** – nejsou nutné, lze je zajistit jinak.

### 3.5 Zdroje uchazečů

Zdroje, ze kterých jsou uchazeči získáváni, lze rozdělit na interní a externí. Interními zdroji rozumíme zaměstnance již ve firmě působící. Za externí zdroje považujeme zcela nové zaměstnance zvenčí, mimo firmu. Rozhodujeme-li se o tom, z jakých zdrojů zaměstnance čerpat, je dobré předem znát výhody a nevýhody daných alternativ (Žufan, 2012, s. 54):

#### Výhody interních zdrojů:

- společnost zná uchazeče, může posoudit jeho silné a slabé stránky, a zdali se na danou pozici hodí.
- uchazeč zná společnost.
- uchazeč zná kulturu, prostředí a zaměstnance firmy, není nutná adaptace a zapracování.
- nárůst morálky a motivace zaměstnanců – je zde možnost kariérního růstu.
- návratnost investic do zaměstnanců – společnost již do zaměstnanců investovala (vzdělání, zkušenosti, rozvoj znalostí a dovedností).
- upevnování vztahů a potvrzení loajality k podniku.

#### Nevýhody interních zdrojů:

- výhradní orientace na vnitřní zdroje zaměstnanců může být překážkou pro příchod nových myšlenek a idejí, které by mohli přinést lidé zvenčí.
- soutěžení o povýšení mezi pracovníky může negativně působit na mezilidské vztahy mezi pracovníky.

#### Výhody externích zdrojů:

- schopnosti, talent a nové názory a myšlenky, které nový zaměstnanec zvenčí může firmě přinést.
- nové názory, pohledy, zkušenosti či poznatky zvenčí.



- je levnější, rychlejší a hlavně snadnější kvalifikované – technické pracovníky a manažery do firmy přivést zvenčí, než si je vychovat na vlastní náklady v podniku.
- širší možnost výběru.

#### **Nevýhody externích zdrojů:**

- časově náročnější (příprava, vyhledávání, rozhodovací proces, jednání aj.).
- náročné na odborné znalosti a dovednosti s výběrem zaměstnanců (volba medií, metod, formulace nabídky...).
- finančně náročnější z důvodu inzerování, zaškolování, adaptaci.
- delší adaptace pracovníků.
- počáteční hodnocení pracovníků je náročnější, protože je firma závislá pouze na referencích předchozích zaměstnavatelů pracovníka.
- může docházet k nepříjemnostem a rozporům mezi novým a stávajícími zaměstnanci, kdy se ti stávající cítí nedocení, protože se domnívají, že na danou pozici byli kvalifikovanější, než dosazená osoba.
- riziko přijetí méně vhodného zaměstnance.

Kociánová (2010, s. 81-85) mezi vnitřní zdroje zaměstnanců řadí:

- vlastní pracovníky, kteří mají zájem o uvolněnou či nově vzniklou pracovní pozici.
- pracovníky, jejichž pracovní místa se ruší.
- pracovníky, kteří mají na základě nově nabytých znalostí a zkušeností předpoklady pro volné pracovní místo.
- ženy vracující se z mateřské dovolené.
- pracovníky na dobu určitou, kteří např. nastoupili jako zástup za mateřskou dovolenou.

Kociánová (2010, s. 81-85) mezi vnější zdroje zaměstnanců řadí:

- uchazeče o zaměstnání na trhu práce.
- absolventy základních, středních či vysokých škol.
- zaměstnance cizích firem, kteří chtějí změnit zaměstnání.
- osoby, jež chtějí pracovat na jiný, než hlavní pracovní poměr – brigády, zkrácené úvazky, dohody (ženy v domácnosti, důchodci, zahraniční pracovníci, studenti).

### 3.6 Metody získávání zaměstnanců

Metody, díky kterým zaměstnanec firma získává, jsou jakým si specifickým postupem pro oslovení a přilákání potenciálních uchazečů. Zvolení té nevhodnější metody je ovlivněno několika okolnostmi, jako například (Šikýř, 2014, s. 98):

- jaké pracovní místo je obsazováno.
- zda jsou oslovení uchazeči z vnitřních či vnějších zdrojů.
- požadavky a podmínky volného pracovního místa.
- aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu práce.
- zájem uchazečů o zaměstnání.
- pověst zaměstnavatele.
- čas a peníze, které má firma k dispozici.

Ideální je využít kombinaci výše zmiňovaných metod.

V případě vyhledávání zaměstnanců z **vnitřních zdrojů** je používána (Šikýř 2014, s. 99):

- inzerce na intranetu, nástěnky a vývěsní místa ve firmě.
- rozesílání pracovní nabídky elektronickou poštou.
- doporučení současného zaměstnance.
- přímé oslovení vhodného kandidáta ve firmě.

V případě vyhledávání zaměstnanců z **vnějších zdrojů** je používána (Šikýř, 2014, s. 99):

- inzerce na internetu, v tisku, rozhlasě či televizi.
- spolupráce s personálními agenturami, úřady práce, školami.
- přímé oslovení vhodných kandidátů mimo organizaci.

**Inzerování** – je jednou z nejrozšířenějších metod, díky níž firmy získávají nové zaměstnance. Patří zde inzeráty v tisku, v rádiích, televizích či na internetu. Inzerát musí přesně, věcně a výstižně popisovat pracovní pozici a požadavky na uchazeče. Výhodou inzerování ze všech úhlů pohledu, je oslovení velkého počtu potenciálních uchazečů. Nevýhodou však je vysoká cena těchto inzerátů, obzvláště, je-li toto inzerování neefektivní (Bláha a kol., 2013, s. 96).

Inzerát by měl dle Koubka (2011, s. 89) obsahovat:

- název práce (pracovní místo, zaměstnání).
- stručný popis práce a charakteristika činností firmy.

- místo výkonu práce.
- název a adrese firmy.
- požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče.
- pracovní podmínky (plat, odměny, výhody, pracovní doba, pracovní režim aj.).
- možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje.
- požadované dokumenty od uchazeče (životopis, průvodní dopis).
- informace o tom, jak, kde a dokdy se o místo ucházet.

Při rozhodování o uveřejnění inzerátu je třeba vhodně zvolit místa a prostředky, kde inzerát umístit. Nejčastěji se využívají noviny, časopisy či rozhlas. Inzerce v televizi je příliš nákladná. Místní periodiky se využívají u obsazování manuálních či administrativních pozic. Globální či celostátní sdělovací prostředky při obsazování vedoucích pracovníků. Naopak při vyhledávání specialistů či manažerů jsou vhodné specializované periodiky. Důležitá je také volba intenzity uveřejňování. V případě malé opakovatelnosti uveřejňování inzerátu může nastat přehlédnutí či nepostřehnutí inzerce potenciálním uchazečem. Časté či intenzivnější inzerování je sice dražší, ale o to efektivnější (Koubek, 2011, s. 89).

Z pohledu stylu inzerátu, by firma měla usilovat o to, aby inzerát přitahoval pozornost, byl zajímavý a potenciální uchazeče upoutal na první pohled, byl napsán stručně a přehledně, byl přesný a obsahoval správné a pravdivé informace, mimo jiné i v souladu se zákonem. Nutné je dbát také na gramatickou správnost textu (Koubek, 2011, s. 90).

**E-recruitment** – založen na využívání internetu, zejména tedy webových stránek či elektronické komunikaci (pošty). Pomocí internetu tedy firmy uveřejňují nabídky zaměstnání a dále potom komunikují s uchazeči. Firmy často využívají své oficiální webové stránky, nebo webové stránky specializovaných serverů (pracovní agentury, úřady práce aj.). Výhodou je rychlá komunikace, často také okamžité online vyplnění formuláře s možností přiložení životopisu a okamžitého odeslání firmě do databáze. Tento typ oslovení uchazečů je zpravidla velmi levný. (Šikýř, 2014, s. 99) E-recruitment je jednou z nejvyužívanějších metod oslovování nových, potenciálních zaměstnanců a to zejména u velkých organizací. Přednostmi této metody je rychlost, nízké finanční zatížení a velké množství informací, které může firma uveřejnit (Bláha a kol., 2013, s. 97).

**Přímé oslovení** – jedná se o levný způsob oslovování zaměstnanců. Pro velké firmy je však celkem nevhodné. Ve velké míře jej však využívají firmy malé. Jedná se o přímou

konfrontaci vyhlédnuté osoby, o které nás může známá osoba informovat, doporučit (Koubek, 2011, s. 82).

**Vývěsky** – bývají nejčastěji umístěny ve firmě. Musí být však umístěny na takových místech, kde prochází či se vyskytuje co největší počet pracovníků (jídlna, vrátnice, šatny). Princip spočívá v tom, aby si potenciální uchazeč o místo inzerátu všimnul, ucházel se o tuto pozici buď sám, nebo tyto informace alespoň šířil dál. Lze využívat i dalších vývěskových služeb (Koubek, 2011, s. 83).

**Doporučení** – jde o situaci, kdy současný pracovník doporučí vhodného kandidáta na obsazované pracovní místo. Firma se pak může sama na vytipovanou osobu obrátit. Lze chápat i z opačného pohledu a to, že zaměstnanec dá svému známému tip o volné pracovní pozici ve firmě a ten se poté dále informuje na kompetentních místech (Koubek, 2011, s. 82).

**Spolupráce se školami** – v dnešní době jde o zcela běžnou věc, kdy školy umožňují firmám proniknout do výuky a zaujmou studenty činností, jež se firma zabývá a popřípadě jim touto cestou také nabídnout možnost pracovního úvazku ať už při studiu či po skončení studia (Bláha a kol., 2013, s. 97).

**Využívání třetí strany** – neboli spolupráce s úřady práce nebo pracovními agenturami.

Dle průzkumu CIPD, provedených za rok 2013, byly hlavními zdroji k uvedení pracovních nabídek firem tyto metody (Armstrong, 2017, s. 228-229):

- vlastní firemní webové stránky: 62 %
- pracovní agentury: 49 %
- doporučení třetí osoby: 33 %
- využití profesních sítí (LinkedIn): 32 %
- vývěsné tabule: 32 %
- inzeráty v místním tisku: 29 %
- specializované časopisy: 24 %
- job centra: 19 %
- vyhledávací poradci: 17 %
- spolupráce se školami: 14 %
- webové sociální sítě: 9 %

### 3.7 Seznam požadovaných dokumentů od uchazečů

Šikýř (2012, s. 77-78) ve svém díle uvádí, že dokumenty, které uchazeči odevzdávají potenciálnímu zaměstnavateli, obsahují důležité údaje o způsobilosti k vykonávání vymezené pracovní pozice. Slouží převážně k předběžnému výběru vhodných uchazečů či případně následnému výběru nejvhodnějšího uchazeče. Běžnými dokumenty, které firmy vyžadují, jsou:

- **životopis** – identifikační a charakterizující údaje o uchazeči, které umožňují posouzení způsobilosti k zaměstnání. Nejčastější formou je strukturovaný životopis – kde jsou informace chronologicky a logicky uspořádané. Životopis je nejčastější požadovaný dokument. Obsahová část dokumentu tvoří údaje o uchazeči, které firma potřebuje. Dělí se do tří kategorií: Údaje k identifikaci a kontaktování uchazečů (jméno, titul, adresa, telefon, email), údaje k posouzení způsobilosti uchazečů (vzdělání, praxe, znalosti a dovednosti) a údaje zvláštních právních předpisů (státní občanství).
- **žádost o zaměstnání.**
- **osobní dotazník** (pro uchazeče).
- **kopie diplomů, certifikátů či osvědčení.**
- **pracovní posudek.**
- **reference** – hodnocení z předchozího zaměstnání.

### 3.8 Formulace nabídky zaměstnání

Každá nabízená pracovní pozice musí být v první řadě správně specifikovaná a popsána. Obsahuje údaje ohledně volného pracovního místa (název, úkol, povinnosti...) a údaje o požadavcích na zaměstnance (vzdělání, praxe, dovednosti, znalosti...). Každá taková to smysluplná nabídka, by měla obsahovat (Šikýř, 2014, s. 79-81):

- název práce.
- charakteristika práce a organizace.
- místo výkonu práce.
- požadavky na uchazeče.
- podmínky výkonu práce.
- dokumenty požadované od uchazečů.
- pokyny pro uchazeče (jak se o pozici ucházet).

**Název práce** – je klíčem pro upoutání pozornosti uchazeče. Dle názvu musí být každému jasné, o jakou pozici a předběžně tedy i o jaké požadavky se jedná. Název práce a okolnosti z něj vyplývající nesmí diskriminovat.

**Charakteristika práce a organizace** – podává doplňující informace o dané pozici, které z pouhého názvu nemusí přímo vyplývat. Uvádí se zde vždy i logo, nebo název organizace. Nemůže zůstat v anonymitě.

**Místo výkonu práce** – uvádí se v případě, není-li totožné se sídlem firmy. Aby bylo jasné, kde se bude výkon práce provádět.

**Požadavky na uchazeče** – uvádí se vždy požadavky nezbytné, ale také žádoucí případně požadavky vítané. Vyplývají samozřejmě s požadavků firmy – dosažené vzdělání, dovednosti, znalosti, tak také ze zvláštních právních předpisů – chápáno ve smyslu trestní bezúhonnosti, zdravotní a právní způsobilosti aj. Požadavky musí být přiměřené, a nesmí být diskriminační (z pohledu věku, pohlaví, rasy, rodinného stavu apod.).

**Podmínky výkonu práce** - jedná se zejména o podmínky pracovní a odměňovací, tedy o pracovní době, místě výkonu, pracovním prostředí, mzdě, odměňování, zaměstnaneckých výhodách apod. Musí být tedy srozumitelné, jasné, úplné a hlavně pravdivé.

**Dokumenty požadované od uchazečů** – jde o životopis, který odesílají uchazeči, společně s žádostí o zaměstnání. Může však také obsahovat dokumenty potvrzující danou kvalifikaci apod.

**Pokyny pro uchazeče** – dávají uchazečům informace, jak a případně kde se o místo ucházet. Jedná se zpravidla o kontaktní údaje, jako jsou adresa, email a telefon.

### 3.9 Uveřejnění nabídky zaměstnání

Hotovou a precizně zpracovanou pracovní nabídku, uveřejní firma dle dostupných možností a hlavně dle povahy pracovního místa pomocí patřičných metod Nabídku lze uveřejnit pomocí vnitřních zdrojů (intranet, vývěsky, nástěnky, elektronickou poštou aj.) nebo pomocí vnějších zdrojů (internet, tisk, rozhlas, televize).

### 3.10 Předvýběr uchazečů

Hlavním úkolem předběžného výběru potenciálních zaměstnanců je filtrace uchazečů na několik málo nejlepších respektive nejvíce vyhovujících osob způsobilých vykonávat vy-

tyčenou práci. Tito uchazeči jsou poté pozváni k dalšímu kolu výběru, převážně tedy k výběrovému řízení (Šikýř, 2012, s. 82).

Předvýběr uchazečů probíhá většinou na základě životopisů a případných přiložených žádostí či motivačních dopisů. Zkoumají se především údaje o způsobilosti k výkonu dané pracovní pozice či pracovního místa. Jde vlastně o přípravu a zúžení okruhu lidí k výběrovému pohovoru. Uchazeče si v této fázi firmy rozdělují na vhodné a nevhodné. Vhodní uchazeči nejsou dále seřazováni. Nevhodným uchazečům je zaslán odmítavý, děkovaný dopis nebo email (Šikýř, 2012, s. 82-83).

### **3.11 Sestavení seznamu uchazečů vhodných k výběrovému řízení**

Seznam vhodných uchazečů nikterak neseřazujeme dle preferencí, firmy si jej sestaví neutrálně, dle abecedy. Tyto uchazeče poté pozvou k výběrovému řízení. Nevhodným uchazečům poděkujeme za projevený zájem formou odmítavého dopisu. Dokumenty nevhodných uchazečů buď firmy zlikvidují, nebo vrátí majitelům (Šikýř, 2012, s. 83).

## 4 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

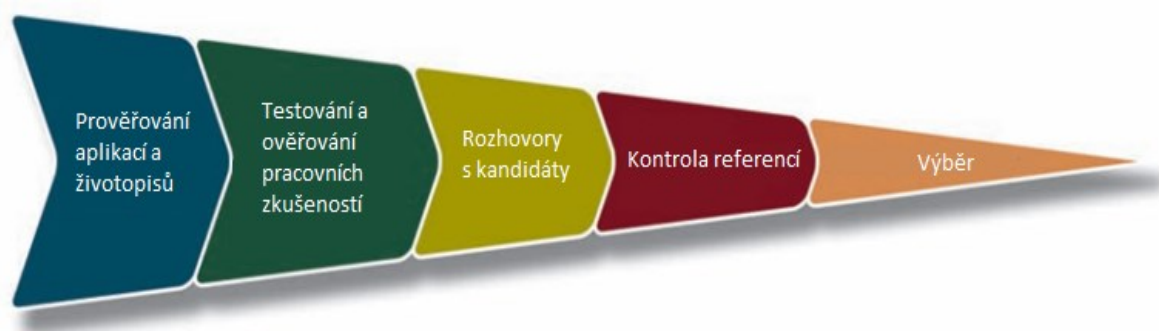
Cílem je zvolit toho nejvhodnějšího kandidáta z předem vybraného okruhu uchazečů, jež splňují nezbytné požadavky pro výkon dané práce. Tento konečný výběr je již komplexnější, a hledí jednak na již zmiňované nezbytné znalosti a dovednosti, tak také na další žádoucí vlastnosti uchazeče. Důraz zde však hrají i charakterové vlastnosti člověka a to z důvodu utvoření harmonických vztahů na pracovišti a předejití zbytečných konfliktů, které by se mohly promítnout do pracovního výkonu pracovníků (Šikýř, 2012, s. 83).

Dle Armstronga (2017, s. 236) je cílem výběru posoudit vhodnost kandidátů tím, že předpovídá, do jaké míry budou moci úspěšně vykonávat svou roli. Jedná se o rozhodnutí, do jaké míry odpovídají charakteristiky žadatelů, jejich kompetence, zkušenosti, kvalifikace, vzdělání a odborná příprava požadavkům na obsazované pracovní místo. Při výběru se využívá tzv. „klasické trio“ metod, a tvoří ho aplikační formuláře, rozhovory a odkazy. K těmto kritériím bývají připojeny také výběrové testy a jejich vyhodnocení. Rozhovory bývají běžně prováděny prostřednictvím diskuzí tváří v tvář.

### 4.1 Výběrový proces

Prostřednictvím výběru personálu organizace rozhodují o tom, kdo bude či nebude mít právo vstoupit do organizace. Výběr začíná identifikováním kandidátů, přes nábor a s pokusy snížit počet uchazečů na ty nejkvalifikovanější k provádění daného pracovního úkolu. Na konci celého procesu jsou vybrané osoby umístěny na daná pracovní místa v organizaci (Noe, 2011, s. 168).

Proces výběru zaměstnanců se značně liší v každé organizaci. U většiny firem výběr zahrnuje pět kroků, vyobrazených na obrázku (Obr. 2).



Obr. 2. Proces výběru zaměstnanců (Noe, 2011, s. 168)



- odborník na lidské zdroje neboli personalista, hodnotí obdržené žádosti, aby zjistil, kteří uchazeči splňují základní požadavky na práci. U kandidátů, kteří splňují základní požadavky, jsou pak dále prováděny testy a zkoumány recenze bývalých zaměstnání, pro hodnocení jejich schopností. Ti s nejlepšími schopnostmi jsou pak pozváni do organizace do dalších kol, převážně tedy na pohovory. Této fáze se nejčastěji účastní nadřízení a personalisté organizace. Dále se v tomto bodě utváří pohledy na kandidáty a určují se ti nejžádanější. Tento tým také zvolí nejvhodnějšího kandidáta a umístí ho na danou pozici (Noe, 2011, s. 168-169).
- téměř všichni zaměstnavatelé na začátku shromažďují informace o uchazečích. Nejčastější způsob shromažďování informací je vyplnění formuláře s žádostí a poskytnutí životopisu. Organizace často kontrolují správnost těchto informací. Vyplněný formulář, nebo také přihláška, by měl obsahovat několik základních údajů, jako jsou kontaktní údaje (jméno, adresa, telefonní číslo, email), pracovní zkušenosti (firmy, ve kterých uchazeč doposud pracoval a pracovní pozice, kterou ve firmě vykonával), vzdělávací zázemí (školy, které navštěvoval) a podpis. Formulář může obsahovat i spoustu dalších informací, ovšem nikdy nesmí být nijak diskriminační. Tyto formuláře také někdy žádají o uvedení kontaktů na osoby, jež by potvrdili přiložené informace a podali o uchazeči další reference. Velký přínos informací pro firmu má bezpochyby životopis (Noe, 2011, s. 176-179).
- Pokud má organizace identifikované kandidáty na základě jejich žádostí a životopisů, pokračuje firma dále, ovšem už jen se zúženým počtem vhodných uchazečů. Dalším krokem je shromažďování objektivních údajů prostřednictvím jednoho či více pracovních testů. Testy mohou být dvojího typu a to: testy způsobilosti (jak dobře se člověk může učit a získat nové dovednosti) či testy, které měří dosavadní znalosti a zkušenosti. Někdy se také provádějí testy fyzické zdatnosti. V dnešní době však již velice málo a práce si to musí přímo vyžadovat. Dříve byly tyto testy častější, ale dnešní vlna automatizace a robotizace si toto již nevyžaduje. Další z testů, které mohou být prováděny, jsou testy kognitivních neboli duševních schopností (Noe, 2011, s. 181-184).
- Velmi často je vedoucími pracovníky volena metoda rozhovorů, kdy účastník hovoří nejen o svých dosavadních zkušenostech, ale také o názorech a postojích k organizaci a možnostech řešení daných problémů a tím odhaluje své postoje a chování, na které vedoucí pracovníci a personalisté čekají (Noe, 2011, s. 186).

- Pro přezkoumání správnosti informací o uchazečích, vyhodnocení testů a rozhovorech, musí organizace rozhodnout o tom, kterého kandidáta umístí na danou pozici. V praxi organizace nacházejí více než jednoho vhodného kandidáta na danou pozici. Rozhodnutí jsou proto obvykle na základě kombinace hodnocení objektivního, ale také subjektivního úsudku a pocitu, který z daného uchazeče komise má. Organizace či komise by měla každému kandidátovi sdělit své rozhodnutí o tom, zdali je či není přijat. Přijatý uchazeč by měl od firmy obdržet základní informace o mzdě, harmonogramu a hlavně lhůtě, do kdy dát firmě informaci, jestli na danou pozici nastoupí či nikoli (Noe, 2011, s. 189-191).

## 4.2 Metody výběru pracovníků

Metod výběru zaměstnanců je několik, avšak mají specifický postup, jak posuzovat právě způsobilost kandidátů o obsazovanou pozici. Mezi nejčastěji používané metody patří (Šikýř, 2014, s. 102):

### 4.2.1 Hodnocení životopisů

Jde o základní metodu hodnocení uchazečů. Používá se v případě předběžného hodnocení a výběru z uchazečů, tak také potom i ve výběru nejvhodnějšího uchazeče. Životopis je používán také u pohovoru, kdy slouží jako příprava tazatelů na pohovor a také pro ověřování pravosti veškerých uvedených informací o uchazeči. Výsledkem prozkoumání životopisu je rozdělení uchazečů na vhodné a nevhodné (Šikýř, 2014, s. 102).

### 4.2.2 Dotazníky

Dotazníky mají za úkol získat informace o uchazeči, které nemusí být v životopise. Dotazník slouží také jako zjednodušení práce personalistům, kteří díky dotazníkům ušetří čas. Existují dvě základní formy dotazníků. V první části se tyto dotazníky shodují, obsahují základní identifikační údaje. V druhé části se značně liší (Koubek, 2011, s. 84):

- **jednoduchý dotazník** – je používán v případě obsazování manuálních či nižších administrativních funkcí. Ve své druhé části tento dotazník obsahuje obyčejná fakta o skutečnostech, jako jsou předchozí zaměstnání, pracovní zkušenosti a podobně.
- **otevřený dotazník** – využíván při obsazování manažerských či jiných specializovaných funkcích. V druhé části otevřeného dotazníku se uchazeči nabízí možnost,

aby se rozepsal o skutečnostech, jako např. pracovní kariéra, záliby a zájmy, silné a slabé stránky, představa kariérního růstu za pět let a podobně.

### 4.2.3 Pohovory

Pohovory jsou v podnikové praxi nejčastěji využívány. Mají uchazeče prověřit nejen v tom, jak dokáže naslouchat a pochopit tazatelem položené otázky, ale také jeho připravenost a způsobu reakce na kladené otázky. U těchto pohovorů často vychází najevo uchazečovy silné ale také slabé stránky. Navzdory tomu je uchazeč také tázán na jeho silné a slabé stránky, přičemž je tazatel zvědav na jeho objektivnost. Cílem je také získat informace o kandidátech, které umožní předpovídat, jak dobře budou dělat svou práci (Bělohlávek, 2016, s. 52; Armstrong, 2017, s. 236).

Pohovory mohou být **strukturované** – kdy jsou otázky předem připravené a postupně pokládány uchazeči. Další možností je pohovor **nestrukturovaný** – je veden bez přípravy, reakce na aktuální situaci (Šikýř, 2014, s. 104).

Armstrong (2017, s. 236-237) jako výhody pohovoru uvádí:

- umožňuje tazateli, aby se uchazeče ptal na otázky týkající se zkušeností a prozkoumal, do jaké míry jsou pravdivé.
- tazatel může uchazeči poskytnout podrobněji informace o organizaci, o pracovní pozici aj. mohou o tom spolu přímo diskutovat.
- rozhovor umožňuje sledovat komunikační dovednosti uchazeče, jeho reakce a postřehy.
- u rozhovoru může komise sledovat také neverbální komunikaci uchazeče a také jeho osobnostní rysy.

Bělohlávek (2016, s. 52-53) jako nevýhody pohovoru uvádí:

- uchazeč může být natolik nervózní, že nebude schopný komunikovat a odpovídat na kladené otázky.
- uchazeč nebude chtít vypovídat z důvodu, že chce něco zakrýt.
- nízké komunikační dovednosti.
- představa uchazeče – lze chápat tak, že si uchazeč myslí, že chtějí seriózního člověka, bude se chovat seriózně, v případě že budou chtít uvolněného člověka, bude uvolněný apod.
- zkušenosti uchazeče z předešlých výběrových řízení.

- uchazeč si neseďne s tazatelem.

Bělohlávek (2016, s. 54-55) popisuje tyto druhy otázek kladené v dotaznících:

- otevřené otázky – jsou používány z důvodu, aby se uchazeč více rozmluvil.
- uzavřené otázky – uchazeč na ně odpovídá pouze ano či ne.
- sugestivní otázky – nevhodné otázky, které si v podstatě vynucují danou odpověď.
- situační otázky – nají pro tazatele velký přínos. Tazatel označí určitou situaci a chce, aby ji uchazeč popsal. Jsou zaměřené na budoucnost.
- behaviorální otázky – zabývají se minulostí uchazeče a popisují jeho prožití okamžiky a události.

#### 4.2.4 Assessment centra

Assessment centra jsou velmi oblíbeným nástrojem pro výběr a následný rozvoj pracovníků. Jejich hlavním úkolem je především posouzení kompetencí a následný výběr zaměstnanců. Hlavním principem assessment center je využívání simulovaných situací, jež mají zachytit nejrůznější případy odpovědnosti kandidátů o zaměstnání. Často jsou kombinovány různé zkušební principy a to tedy jak již výše zmiňované simulované situace, tak také různé testy či rozhovory. Tato metoda zkoumá vždy větší počet uchazečů najednou, neboli ve skupinách, obvykle po šesti lidech. Při simulovaných situacích jsou skupiny pozorovány komisí, které následně hodnotí jejich chování při řešení situacích ve skupině. Tyto situace jsou vždy dopředu připraveny, a hodnotitelé obdrží hodnotící tabulky, do kterých zaznamenávají chování uchazečů. Po skončení komise zasedne a zhodnotí postřehy a poznámky ze svého pozorování (Bělohlávek, 2016, s. 146; Pechová a Šišová, 2016, s. 9).

#### 4.2.5 Testy osobnosti

Testy osobnosti dávají odpověď na otázku „Jaký člověk je?“ a „Co člověk chce?“ a jejich široký záběr popisuje projevy lidského chování. Testy osobnosti by firmě měly dát povědomí o (Bělohlávek, 2016, s. 96):

- **vlastnosti osobnosti** – vypovídá o chování člověka, o tom, jak se lidé projevují na venek, jestli jsou společenšší, či uzavření sami do sebe.
- **typu osobnosti** – kdy na základě testů vyplyne, jakou povahu člověk má. Existují čtyři typy osobností a to melancholici, sangvinici, flegmatici a cholericí.

- **motivy, potřeby a hodnoty osobnosti** – vypovídají o tom, na čem lidem záleží, co chtějí. Jestli je pro ně prvořadý osobní/profesionální růst, či mezilidské vztahy a tak podobně.

Pro testování osobnosti existuje několik způsobů, jak jsou tyto testy koncipovány (Bělohávek, 2016, s. 97-98):

- **bipolární popis chování** – zde se zaškrťává vždy jedna z nabízených nebo uvedených možností.
- **vícetupňová škála s popisem chování.**
- **ipsativní testy (nucený výběr)** – respondent si musí vybrat určitý počet možností, které ho vystihují a určitý počet, které jej naopak nevystihují.
- **ipsativní testy s distribucí bodů** – u tohoto typu respondent rozděluje body k určitým položkám.
- **adjektivní testy** – výběr přídavných jmen, které respondentem co nejlépe vykreslují či vystihují.
- **projekční testy** – vyjádření pocitů či poznatků, které má respondent z předložených obrázků, skvrn od inkoustu apod. Tato metoda je však vhodná pouze jako doplňková.

Testů, za jejichž pomoci firmy vybírají z uchazečů, je několik. Firmy využívají testy znalostí a dovedností, testy inteligence, testy potenciálních schopností, testy získaných schopností aj. (Bělohávek, 2016, s. 67).

### 4.3 Zaměstnanec byl vybrán

Jakmile se firma, respektive komise či člověk k tomu určený, rozhodne, koho na danou pozici obsadí, musí to uchazeči neprodleně sdělit. Toto sdělení může být jak ústní (telefonicky, osobně) tak hlavně v písemné formě s žádostí o potvrzení zájmu o pozici s datem, do kdy má své stanovisko sdělit (Koubek, 2011, s. 116).

Písemná nabídka o přijetí uchazeče by měla obsahovat tyto náležitosti (Koubek, 2011, s. 116):

- název práce a pracovního místa.
- místo výkonu práce.
- funkce a jméno přímého nadřízeného.

- pracovní doba a pracovní režim (délka denní a týdenní směny, začátek a konec směny, přestávky a jiné).
- mzda či plat (výše mzdy, příplatky aj.).
- zaměstnanecké benefity.
- zkušební doba.
- den nástupu do práce.
- podmínky, jež je třeba splnit ještě před nástupem (lékařská prohlídka, doložení potřebných dokumentů).
- doba, do které má uchazeč reagovat na pracovní nabídku.

Je dobré neodmítat všechny uchazeče, kteří neuspěli. V případě, že vybraný uchazeč práci nepřijme, je pár uchazečů v záloze.

## 5 PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Přijímání nového zaměstnance předpokládá vysoce kvalifikovaný postup minimálně personálního oddělení, ale také manažerů. Přijímání zaměstnanců lze chápat v úzkém i širším smyslu. Užší chápání přijímání zaměstnanců se týká procedur souvisejících s počáteční fází pracovního poměru nově přicházejícího zaměstnance s vnějšího prostředí. Širší smysl chápání zahrnuje všechno, včetně procedur souvisejících s přechodem současného zaměstnance na nové pracoviště. V praxi se nejvíce používá užší chápání (Kachaňáková, 2008, s. 107-108).

Poté, co uchazeč oznámí firmě, že na danou pozici nastoupí, začne firma pracovat na pracovní smlouvě. Je důležité, aby firma věnovala náležitou pozornost při vytváření pracovní smlouvy, aby předešla případným problémům, hlavně tedy problémům vyplývajících z nejasností. Během přípravy by měl mít přijímaný zaměstnanec možnost seznámit se s návrhem smlouvy a možnost se k ní vyjádřit a ujasnit si nesrovnalosti. Obě strany by se měly na náležitostech smlouvy a podmínkách předem domluvit. Jakmile se obě strany dohodnou a jsou s konečnou formou smlouvy spokojeni, tak smlouvu podepíší a tím se zaváží k jejímu plnění. Po podpisu smlouvy nastává další důležitý krok a to zařazení pracovníka do pracovní evidence – čili vyřízení zaměstnanci osobní karty, dále zařízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení či vystavení podnikového průkazu (Koubek, 2011, s. 116).

### 5.1 Pracovní smlouva

Dle zákoníku práce musí pracovní smlouva obsahovat druh práce, jež bude pracovník vykonávat, dále místo výkonu práce a v neposlední řadě den nástupu do práce. Dále může obsahovat další náležitosti. V zájmu obou stran však je, aby smlouva byla co nejpodrobnější, jasná a konkrétní.

Doporučené náležitosti pracovní smlouvy (Koubek, 2011, s. 120):

- název práce či pracovního místa, které bude zaměstnanec vykonávat. Doporučuje se také blíže definovat i pracovní povinnosti.
- přímého nadřízeného, kterému se bude zaměstnanec zodpovídat.
- pracovní podmínky, které souvisejí s pracovní pozicí.
- popis místa výkonu práce.

- datum nástupu do zaměstnání, termínování pracovního poměru (na dobu určitou či na dobu neurčitou).
- zkušební lhůtu (u zaměstnanců je tři měsíce, u vedoucích pracovníků je šest měsíců).
- případné další dohodnuté skutečnosti.

### 5.1.1 Druhy pracovních smluv

Firma může zaměstnávat své vlastní pracovníky, ovšem také dočasně agenturní pracovníky či pracovníky dočasně přidělené od jiného zaměstnavatele, na základě vzájemné domluvy. Pracovníky lze zaměstnávat (Šikýř, 2012, s. 91):

- **na hlavní pracovní poměr** – může být jak na dobu neurčitou, tak také na dobu určitou, kdy nesmí přesáhnout délku tří let a opakována může být nanejvýš dvakrát.
- **na základě dohody o provedení práce** – rozsah práce nesmí přesáhnout 300 hodin za kalendářní rok. U této smlouvy musí být uvedena doba, na kterou se smlouva uzavírá.
- **na základě dohody o provedení pracovní činnosti** – rozsah práce na základě této dohody, nesmí přesáhnout polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Tato dohoda může být uzavřena nejdéle na období 52 týdnů. Smlouva musí obsahovat informace o sjednané práci, o sjednaném rozsahu pracovní doby a o době, na kterou se dohoda uzavírá.



## 6 ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Adaptaci lze chápat jako urychlení a usnadnění začlenění nového pracovníka do pracovního kolektivu a pracovního prostředí. Adaptace nově příchozích zaměstnanců je stejně důležitá, jako třeba jejich výběr ve fázi přijímání nových zaměstnanců. Pomocí adaptace zamezíme možnosti demotivace pracovníka, nespokojenosti plynoucí z nedostatečné informovanosti, neznalosti. Adaptační proces nelze brát univerzálně a jít na každého zaměstnance se stejným metrem. Adaptace může být různě dlouhá (záleží na konkrétním jedinci). Ve fázi adaptace a zaučování se nového zaměstnance je nutno počítat také s možným výskytem chyb. Způsob adaptace se liší nejen z pohledu obsazovaných různých pracovních pozic, ale také z pohledu předešlých nabytých zkušeností (čili záleží také na věku pracovníka) apod. (Bláha, 2013, s. 106).

Adaptace probíhá v pracovním i sociálním prostředí (Bláha, 2013, s. 106):

- **pracovní adaptace** napomáhá k vyrovnání osobních předpokladů na pracovní pozici, zahrnuje zvládnání změn v nárocích na pracovní činnost a podmínkách, ke kterým může dojít. Pracovní adaptace může ovlivnit nejen pracovní výkon zaměstnance, ale také jeho motivaci či celkovou spokojenost na novém pracovišti.
- **sociální adaptace** napomáhá se začleněním nového pracovníka do kolektivu. Obě dvě roviny (jak pracovní tak sociální) se však prolínají.

Nově příchozí zaměstnanci by pro usnadnění vstupu do nového prostředí a kolektivu, měli dostávat informace, které jim s adaptací také pomohou. Tyto informace by měly obsahovat (Kociánová, 2010, s. 134):

- informace o historii a tradici podniku.
- informace o současném stavu podniku – všeobecně známé poslání, úkoly či problémy.
- základní přehled pracovních úkolů.
- organizační uspořádání a základní vnitropodnikové dokumenty.
- zásady odměňování, možnosti benefitů.
- sociální programy, jež mohou zaměstnanci využívat (stravování, pojištění aj.).

## 7 ORGANIZACE PRÁCE

Cílem organizace práce je uspořádání vztahů v pracovním systému, tedy vztahů mezi pracovní silou (člověkem), pracovním prostředím a předmětem. Je třeba tedy vytvořit ideální podmínky pro dosažení (Dvořáková, 2004, s. 64-65; Gregar, 2010, s. 20-21):

- minimální spotřeby času.
- minimální spotřeby materiálu.
- minimální spotřeby finančních prostředků.
- minimální osobní nespokojenosti.

Jde tedy o optimální uspořádání všech výrobních/pracovních procesů při maximální produktivitě práce, avšak za vhodných pracovních podmínek, zajištění ochrany zdraví a života pracovníků či umožnění jejich následného rozvoje.

Dvořáková (2004, s. 86-91) v této souvislosti prezentuje následující pojmy:

- **pracovní operace** je nepřerušovaná, souvislá práce, kterou může vykonávat jeden pracovník či skupina pracovníků na jednom konkrétním předmětu na jednom pracovišti. Pracovní operace může být manipulační, technologická, kontrolní, nebo může být předmět jen skladován či archivován. Taková to pracovní operace může trvat několik minut, ale také několik hodin. Operace přidělené pracovníkovi, či pracovním skupinám představují jejich jednotlivé pracovní úkoly. Následný sled operací poté představuje pracovní postup.
- **pracovní postup** je sled neboli návaznost pracovních operací. Pracovní postup určuje, kdo, kde, kdy, co a jak bude dělat či jak bude operace probíhat. U rutinních prací je tento postup striktně stanoven a má písemnou formu. U prací řemeslných, s velkou rozmanitostí je pracovní postup plně v kompetenci kvalifikovaného pracovníka.
- **pracovní systém** lze definovat jako systém skládající se z osob (osoby) a pracovního zařízení, jejichž součinností (dle pracovního procesu) je plněn daný pracovní úkol a to na konkrétním pracovním prostředí. Pracovní systémy mohou být různě velké a to od jednoho pracovního místa až po velké pracovní útvary (oddělení, dílny, provozy).
- **pracovní místo** tvoří nejmenší jednotka v organizaci – zaměstnanec. Pracovní místo proto lze definovat jako souhrn pracovních úkolů, odpovědnosti, požadovaných

kvalifikací potřebných k vykonávání práce/prací jež budou probíhat ve zvoleném pracovním prostředí. Při tvorbě pracovního místa je nutno vymezit si cíl, pro který má být práce vykonávána. Na tomto základě lze určit: klíčové činnosti pracovního místa; jak má být práce vykonávána; pravomoci pracovního místa (zaměstnance).

## 7.1 Moderní trendy v organizaci práce

Aby firma zabránila rutinní práci a monotónnosti pracovního výkonu pracovníků, a tím způsobenou znučenost z práce, nepozornost a možnost vzniku zmetkovosti nebo v nejhrošším případě nějakého pracovního úrazu, snaží se zaměstnancům práci, pomocí různých moderních trendů, obohatit, zpříjemnit. Moderních metod, jak práci obohatit je několik (Armstrong, 2015, s. 195; Grygar, 2010, s. 25; Dvořáková, 2004, s. 60-110):

- **rozšíření práce (job enlargement)** – jde o spojení či přidání nových úkolů na pracovní místo. Tím se zvýší rozmanitost práce a zamezí se monotónnosti opakující se práce. Práce respektive pracovní úkoly, které jsou přidávány by se svou náročností neměly od sebe moc lišit. Pracovník tím nabývá pocitu větší zodpovědnosti a jeho práce je rozmanitější. Tím však také narůstá vyžadovaná schopnost/kvalifikace pracovníka. Jde o tzv. horizontální integraci pracovního úkolu.
- **obohacení práce (job enrichment)** – jde o seskupení a kompletování úkolů. Prodlužuje se, z časového hlediska, pracovní cyklus a souvztažně s tím také úroveň zadávaných úkolů. Tím se zvyšuje flexibilita a autonomie pracovníka. S obohacováním práce je často také spojeno posilování či zvyšování pravomocí pracovníka. Jedná se o vertikální integraci pracovního úkolu.
- **střídání pracovních míst (job rotation)** – jde o střídání pracovní úkolů či o dočasné přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo (pracovní pozici). Tyto časové přesuny musí mít jasná pravidla – časový rozvrh. Může se jednat jak o krátkou rotaci (směna, týden) tak o rotaci dlouhou (měsíc). Rotace mezi pracovními místy na stejné úrovni je nazývána horizontální rotací. Vertikální rotace je dočasné přemístění zaměstnance na jiný stupeň řízení.
- **sdílení pracovního místa (job sharing)** – jde o práci na jednom pracovním místě, kterou si sami, mezi sebou rozdělí dva či více zaměstnanců. Tito zaměstnanci si práci mezi sebou sami rozdělují, organizují si pracovní dobu i náplň práce. Pracoviště však nesmí zůstat neobsazené. Mzda se zaměstnancům dělí dle odpracovaných hodin. Jedná se většinou o práci ve službách a v malých podnicích.

- **skupinová práce (group work)** – na jednom pracovním úkolu pracuje více osob najednou – práci si mezi sebou rozdělí, pomáhají si. Jedná se o úzkou spolupráci pracovníků. Pracovníci se vzájemně ovlivňují a práci si mezi sebou mohou střídat.

## 7.2 Analýza pracovních míst (profesiografie)

Analýza pracovních míst popisuje práci na daném pracovním místě a objasňuje pracovníkovi představu o požadavcích a úkolech, které pracovní místo obnáší. Jde o analýzu a zjišťování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, návaznostech a podmínkách výkonu práce. Všechny tyto informace jsou zpracovány do podoby tak zvaného **popisu pracovního místa**, neboli profesiogramu. Na základě analýzy pracovního místa, jsou o pracovním místě poskytovány tyto informace (Gregar, 2010, s. 21):

- pracovní úkol.
- rozsah povinností.
- odpovědnost pracovního místa.
- obsah práce.
- pracovní místo.
- organizační faktory.
- motivující faktory.
- faktory sociálního rozvoje.
- faktory prostředí.
- požadavky na kvalifikaci.

## 7.3 Profesiogram

Profesiogram popisuje pracovní místo. Jde o popis pracovního místa a potřebné kvalifikace a s tím spojená charakteristika pracovní činnosti. Profesiogram poskytuje odpověď na otázky: co člověk dělá, jak to dělá, proč to dělá a za jakých podmínek. Obvykle zahrnuje následující informace (Pauknerová, 2012, s. 155):

- všeobecná charakteristika profese – seznam úkolů a prostředků potřebných pro výkon práce.
- souhrn povinností pracovníka.
- popis obsahu pracovní činnosti a jí odpovídajících úkonů a operací.
- popis pracovních podmínek – technické, společenské i ekonomické.

- seznam požadavků na pracovníka – odborné, fyzické, zdravotní psychické a osobností požadavky.
- popis postavení profese ve společnosti a rozsah společenské odpovědnosti pracovníka.

#### **7.4 Analýza pracovního systému**

Analýza pracovního systému slouží pro uspořádání pracovního procesu v prostoru, čase a v podmínkách maximálně využitelné produktivity práce. Cílem je správné uspořádání pracoviště; zvolení vhodných pracovních postupů; zvolení vhodných materiálů, strojů a pracovníků; vhodné pracovní prostředí; a v neposlední řadě správná konstrukce výrobků.

Základní metody analýzy pracovního systému (Gregar, 2010, s. 22-23):

- pozorování.
- pohovor.
- dotazník.
- pracovní deník.
- časová studie.
- rozbory.
- studium odborné literatury, pracovních předpisů.
- vlastní výkon povolání.

## **8 REHABILITACE – JEJÍ VÝVOJ, DEFINOVÁNÍ A PRINCIPY**

Pojem Rehabilitace vznikl složením dvou latinských slov *habilitatis* – což v překladu znamená obratnost, ohebnost, schopnost či zdatnost, a slova *re* – což znamená opětovné dosažení nějakého stavu (Kristiníková, 2006, s. 4).

### **8.1 Historický vývoj**

První náznaky rehabilitace se objevují již ve starověku, konkrétně v zemích jako je Čína, Indie, Egypt, Řecko či Řím. Dále, co se týče časového zařazení, tak ve středověku je to Arábie. Následně například v renesančním období, konkrétně tedy v Evropě lze náznaky rehabilitace hledat ve Švédsku, Francii ale také v Českých zemích (Kristiníková, 2006, s. 4-8).

Rehabilitace v pravém slova smyslu začala být aplikována za první světové války, konkrétně v USA, kdy se z války vracelo spousta zraněných vojáků s těžkými zdravotními následky. Účelem rehabilitace vojáků bylo jejich navrácení zpět, do běžného života.

U nás a v Evropě se začala rehabilitace používat až po druhé světové válce a zabýval se jí, mimo jiné, profesor Jedlička. Důležitá je také zmínka o profesoru Václavu Vojtovi a jeho Vojtově metodě, která byla tehdy a i dnes velice zásadním, medicínským objevem a využívá se dodnes (Kolář, 2009, s. 1).

### **8.2 Definice a cílová skupina rehabilitace**

Rehabilitace je pojem širokého významu. Jde o koordinované a nepřerušované úsilí s cílem sociálního začlenění jedince. Proces rehabilitace zahrnuje zdravotnickou, vzdělávací, pracovní, sociální, technickou, kulturní, legislativní, ekonomickou, organizační a politickou činnost pro výcvik či znovuoobnovení funkčních schopností jedince či člověka. Léčebná rehabilitace zahrnuje zdravotní, diagnostickou, terapeutickou a organizační složku, který je komplexně poskytována každému pacientovi či klientovi. Rehabilitace by měla být mimo jiné včasná, komplexní, dostupná a s individuálním a aktivním přístupem. Cílovou skupinu rehabilitace tvoří lidé se zdravotním postižením, u kterých došlo či může dojít ke vrozené vadě, onemocnění, úrazu či pracovní přetíženosti, bez omezení věku (Kolář, 2009, s. 2).

### 8.3 Typy rehabilitačních zařízení

Existují dva typy rehabilitačních zařízení a to ambulantní a lůžkové zařízení:

- ambulantní zařízení poskytující léčebnou rehabilitaci.
- Lůžková zařízení poskytující léčebnou rehabilitaci.

#### 8.3.1 Ambulantní zařízení poskytující léčebnou rehabilitaci

Rehabilitace v ambulantních zařízeních je poskytována v ordinacích či na ambulantních odděleních, nebo na samostatných rehabilitačních centrech, kde fyzioterapeuti poskytují veškerou dostupnou rehabilitační péči na základě lékařského předpisu (lékařského doporučení).

Celodenní rehabilitační ambulantní péči pak poskytují tzv. rehabilitační stacionáře. Tyto stacionáře slouží pacientům, kteří vyžadují pravidelnou zdravotní péči, avšak bez nutné hospitalizace (Kolář, 2009, s. 8-9).

#### 8.3.2 Lůžková zařízení poskytující léčebnou rehabilitaci

Lůžková zařízení poskytují rehabilitačním pacientům péči, která se člení na včasnou lůžkovou léčbu a léčbu následné rehabilitace (Kolář, 2009, s. 8-9).

### 8.4 Princip a druhy rehabilitace

Rehabilitace se zabývá (nemocnice Břeclav, ©2016):

- diagnostikováním, terapií a prevencí veškerých sekundárních změn.
- zácvikem kompenzačních mechanismů v oblasti postiženého místa, z důvodu co největšího zamezení funkčních ztrát.
- zácvikem kompenzačních mechanismů v jiné, než postižené oblasti, jež také úzce souvisí se snížením možných funkčních ztrát.
- zácvikem používání dostupných zdravotnických prostředků, dostupných k vhodné rehabilitaci.
- používáním speciálních prostředků – analgetických prostředků, pro zmírnění bolesti.
- znovuoobením funkčnosti postiženého orgánu, pro kvalitní život a znovu začlenění do společnosti a aktivního, plnohodnotného života.

Druhy rehabilitace (poradimese.cz, ©2016):

- **bazální stimulace** – metoda založena na psychologii a to pomocí doteků, vjemů, zvuků apod.
- **bobathova metoda** – cviky pro udržení rovnováhy.
- **cvičení dle Mojžíšové, Smíška, Vojty aj.** – sestavy cviků na konkrétní problém, Mojžíšovka – problémy s pánví a páteří.
- **elektroléčba** – léčebné procedury jsou prováděny pomocí elektrické energie, mají především analgetický a uvolňovací účinek.
- **fyzikální terapie** – léčebné procedury, které využívají magnetické pole, ultrazvukové vlnění, elektrických impulzů či proudů apod.
- **fototerapie** – metoda slouží k léčení psychických problémů, konkrétně k léčbě depresí, pomáhá při poruchách spánku aj.
- **lymfodrenáž** – metoda prováděná manuálně či přístrojově, která je výhradně zaměřená na mízní systém.
- **hipoterapie** – léčebná metoda, jež využívá zvířat, konkrétně tedy léčba za pomoci koní.
- **kryoterapie** – léčba na základě extrémních mrazů, kterým je tělo krátkodobě vystaveno.
- **rázové vlny** – akustická vlna, která vysílá velmi vysoké množství energie na postižené, bolestivé místo. Jedná se zejména o léčbu měkkých tkání, šlach, či úponů kostí.
- **vodoléčba** – různé druhy koupení a van, jakožto perličkové, podvodní nebo například uhličité koupele.
- **léčebná tělesná výchova (LTV)** – stanovení nejen protahovacích cviků dle individuálních potřeb pacientů.
- **mobilizace** – rehabilitační technika, která ovlivňuje hybnost kloubu, respektive jejich protažení, uvolnění.
- **měkké techniky** – jde o neodborně řečeno masáž, tedy uvolnění měkkých tkání těla, jako je kůže, podkoží, svaly či fascie.

Každé rehabilitační centrum má své nabízené portfolio technik, či metod, které na základě dovedností a znalostí personálu poskytuje pacientům. Nejširší portfolio nabízejí lázně, které by měly být všestranné a poskytovat pacientům tu nejširší možnou péči.



## 9 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Řízení lidských zdrojů v organizaci, se v současné době stává stěžejním a významným bodem většiny nejen tuzemských firem. Fakt, že nezaměstnanost je nejnižší za posledních 20 let zaměstnavatele nutí k tomu, aby si své dosavadní zaměstnance, s nadsázkou řečeno, hýčkali. To se samozřejmě značně projevuje na nákladech, které v rámci toho musí vynaložit. Aby se takto vynaložené náklady společnosti vrátily, je nutné, aby zaměstnanci byli kvalitní a kvalifikovaní. A aby si právě takto kvalitní a kvalifikované zaměstnance firma vychovala, je třeba rozpoznat potenciál těchto lidí již v samém prvopočátku a to při přijímání do společnosti.

Teoretická část diplomové práce je zaměřena na zpracování literární rešerše z dostupných informačních zdrojů týkající se dané tematiky, tedy systému plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců.

Přijímání nových zaměstnanců do společnosti začíná samotným naplánování potřebného stavu zaměstnanců mimo jiné s určitou kvalifikací. Jakmile společnost zjistí potřebné počty zaměstnanců, začne se samotným procesem vyhledávání potenciálních uchazečů. Vyhledávání uchazečů může probíhat jak z externích zdrojů každé společnosti, tak samozřejmě také z interních zdrojů firmy.

Pro získání nových zaměstnanců musí společnost vhodně umístit nabídku na volnou pracovní pozici. Inzerovat můžou prostřednictvím inzerátů, vývěsek, letáků, Internetu, ale také se mohou uchazeči hlásit sami, z vlastní iniciativy či na základě doporučení třetí osoby.

Ještě před hledáním vhodných uchazečů si musí společnost vymezit parametry, které by měli uchazeči splňovat. A právě tyto požadavky by měla uvést také do inzerátu, který uveřejní, aby se o práci ucházeli právě jen ti uchazeči, jež tyto požadavky splňují.

Po fázi hledání a příjmu žádostí o zaměstnání je na řadě samotný výběr z možných uchazečů a hledání toho nejvhodnějšího kandidáta. Výběr může probíhat například prostřednictvím analyzování přijatých dotazníků a žádostí, které společnost obdržela, pomocí dotazníků, testů pracovní způsobilosti nebo ve většině případů prostřednictvím klasických přijímacích pohovorů. Pohovor ve většině případů probíhá až při užším kruhu uchazečů, je totiž časově náročnější. Pohovoru se zpravidla účastní zástupci personálního oddělení a zástupci oddělení, do kterého bude uchazeč přijat.

Po procesu výběru nejvhodnějšího kandidáta přichází fáze samotného přijetí. Přijetí zaměstnance na danou pracovní pozici spočívá v sepsání a podepsání smlouvy a seznámení nového zaměstnance s pracovními podmínkami a požadavky na danou pracovní pozici. V prvních týdnech probíhá tak zvaná adaptace zaměstnance do pracovního procesu, ale také začlenění samotného zaměstnance do pracovního kolektivu dané společnosti a seznámení se s danou firmou jako takovou.

V praktické části diplomové práce tak budou ověřovány a následně zodpovězeny čtyři výzkumné předpoklady. Tyto výzkumné předpoklady byly formulovány na základě zpracování teoretických východisek a využitím logické (teoretické) metody, indukce.

- *Výzkumný předpoklad 1: Bude společnost REVITA Ondryášová s.r.o. získávat zaměstnance pouze z externích zdrojů?*
- *Výzkumný předpoklad 2: Bude u společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. rozhodující, že na trhu práce je nedostatek absolventů a potenciálních uchazečů o tento druh práce?*
- *Výzkumný předpoklad 3: Bude společnost REVITA Ondryášová s.r.o. nejčastěji využívat inzeráty vyvěšené na úředních deskách úřadu práce?*
- *Výzkumný předpoklad 4: Bude v rámci procesu výběru nového zaměstnance do společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. přítomen i jiný zaměstnanec, než samotná majitelka této společnosti?*

Při ověřování výše uvedených výzkumných předpokladů a následném zodpovězení těchto předpokladů bude mimo jiné využito dedukce, jako jedné z logických (teoretických) metod.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## **10 PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI REVITA ONDRYÁŠOVÁ S.R.O.**

Při zpracování své diplomové práce jsem se rozhodla spolupracovat s firmou REVITA Ondryášová s.r.o., se sídlem ve Frenštátě pod Radhoštěm. Jedná se o malou firmu, která má pouze majitelku, která se stará o celý chod společnosti, a fyzioterapeuty. Ve společnosti jsou dále zaměstnaní zaměstnanci, jako účetní, uklízečka či jiní administrativní pracovníci na dohodu o pracovní činnosti, nebo se jedná o externí pracovníky. REVITA Ondryášová s.r.o. je rehabilitační zařízení poskytující zdravotní služby ve smyslu rehabilitace. Firmu jsem si vybrala proto, že jsem zde vykonávala odbornou praxi a následně odbornou stáž, takže mám přístup k dokumentům a informacím potřebným pro vypracování této práce.

Svou diplomovou práci bych chtěla firmě pomoci v rámci zlepšení dosavadního systému plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace nových zaměstnanců.

Tato kapitola je zpracována na základě kvalitativního marketingového výzkumu prostřednictvím polostandardizovaných interview s majitelkou firmy REVITA Ondryášová s.r.o.

### **10.1 Profil a vývoj společnosti REVITA Ondryášová s.r.o.**

Ve Frenštátě pod Radhoštěm kdysi byla pouze jediná malá rehabilitace, spadající pod státní sektor. Od roku 1994 si paní Ondryášová, jako fyzická osoba, otevřela soukromou rehabilitaci, pod názvem rehabilitace Revita, následně tvořenou jako sdružení s další fyzioterapeutkou. Státní rehabilitace ve Frenštátě pod Radhoštěm tímto zanikla. Již od počátku měla rehabilitace Revita silné postavení na trhu s největším počtem zaměstnanců široko daleko. Od dob založení doposud má rehabilitační centrum 8 fyzioterapeutů, z toho jednoho muže - fyzioterapeuta. Od roku 2016 se rehabilitace stala společností s ručením omezeným, pod názvem REVITA Ondryášová s.r.o. Nově se také počátkem roku 2017 přestěhovala do nově vybudovaných, moderních prostor, více vyhovujících nejen pacientům. Počet zaměstnanců – fyzioterapeutů je stabilně osm, ačkoli se samozřejmě sestava zaměstnanců za ty roky několikrát změnila, například odchod zaměstnanců do starobního důchodu, na mateřskou dovolenou a tak podobně.

REVITA Ondryášová s.r.o. je, jak už jsem zmínila, rehabilitační centrum, poskytující širokou škálu služeb pro širokou veřejnost – pacienty, všech věkových kategorií. Rehabilitační centrum navštěvují poúrazoví pacienti, pacienti po operacích, pacienti s onemocněním ner-

vového aparátu, děti s vývojovými a růstovými vadami, lidé s bolestmi zad, šíje, kloubů, pacienti po mozkových příhodách, po obrně a spoustu dalších.

Spádová oblast rehabilitace je město Frenštát pod Radhoštěm, kde také firma sídlí, a jeho okolí. Frenštát pod Radhoštěm je jakým si pomyslným centrem pro několik přilehlých vesnic. Veškerá doprava vedoucí do dalších větších měst, kde se případná další rehabilitační zařízení mohou nacházet, vede právě přes Frenštát. Proto je rehabilitace REVITA primárním centrem pro zhruba 21600 potenciálních pacientů a to není vše. Nutno počítat také s lidmi dojíždějícími do Frenštátu za prací, do místních velkých firem (Siemens, Continental a mnoho dalších). I pro tyto lidi je rehabilitace REVITA žádoucí, jelikož dojezdnost a časová náročnost do dalšího nejbližšího rehabilitačního centra je dlouhá, s přihlédnutím na místní dopravu by návštěva (procedura + dojezdnost) trvala v průměru tři hodiny, kdežto v rehabilitaci REVITA by vše, včetně cesty trvalo okolo hodiny, zpravidla. Proto je i pro tyto potenciální pacienty vhodnější volba tohoto centra. Na obrázku (Obr. 3) lze vidět spádovou oblast pro rehabilitaci REVITA Ondryášová s.r.o., kde žije okolo 21600 obyvatel.



Obr. 3. Spádová oblast rehabilitačního centra (Vlastní zpracování)

Nutno podotknout, že rehabilitační centrum REVITA Ondryášová s.r.o. mohou navštěvovat pacienti na základě vystaveného doporučení od svých lékařů. Není zde možnost zakoupit si zde jednotlivé procedury na vlastní náklady pacientů. Veškerou zdravotní péči tedy následně poté hradí zdravotní pojišťovny, se kterými má rehabilitace uzavřené smlouvy.

## 10.2 Portfolio poskytovaných služeb rehabilitačním centrem REVITA

### Ondryášová s.r.o.

Komplexní péče, jež rehabilitace nabízí, je založená, jak na řízené fyzioterapii s fyzioterapeutem, tak elektroléčbě, vodoléčbě, parafínových zábalech, lymfodrenážích a službám přidruženým k těmto skupinám. V centru se nachází mimo jiné také malá posilovna, kterou mohou pacienti aktivně, vždy po ukončení dané procedury individuálně navštívit a využít – již z vlastní iniciativy. Portfolio služeb tedy obsahuje (Polostandardizované interview s majitelkou firmy):

#### Fyzioterapii:

- fyzioterapeutické cvičení.
- měkké techniky (přirovnávané pacienty k masážím).
- mobilizaci.
- cvičení na základě předepsaných metod (Smiešek, Vojtova metoda, McKenzie, Dornova metoda a jiné).
- kineziologické tejpování.

#### Elektroléčba neboli fyzikální terapie:

- ultrazvuk.
- DD proudy, vektory, Trabertovy proudy.
- galvanizace.
- magnetoterapie.
- kombinovaná elektroléčba.

#### Vodoléčba:

- vířivé koupele horních či dolních končetin a bederní páteře.

#### Tepelná léčba:

- parafínové zábaly.
- solux.
- horské slunce.

#### Lymfodrenáž:

- přístrojová lymfodrenáž.

## 11 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI REVITA ONDRYÁŠOVÁ S.R.O.

V následující části diplomové práce bude analyzován současný stav přijímání zaměstnanců do společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. S procesem přijímání zaměstnanců jsem měla osobní zkušenost a to v průběhu vykonávání odborných stáží v této společnosti. Měla jsem možnost účastnit se, bez výjimky, všech částí procesu, a proto je zde mohu představit, popsat a následně analyzovat.

V případě realizovaného kvalitativního marketingového výzkumu bylo v diplomové práci využito zejména:

- osobních zkušeností a praktických poznatků v rámci celého procesu přijímání zaměstnanců do společnosti REVITA Ondryášová s.r.o., kterých jsem se osobně mohla zúčastnit.
- polostandardizovaných interview s majitelkou společnosti REVITA Ondryášová s.r.o., která je zodpovědná za celý proces přijímání zaměstnanců.
- polostandardizovaných interview se zaměstnanci společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. – fyzioterapeuty společnosti.

Kvalitativní výzkum v podobě polostandardizovaných interview se zaměřoval na zjištění následujících informací a zkušeností:

- *Jak probíhá proces plánování zaměstnanců ve společnosti REVITA Ondryášová s.r.o.?*
- *Jakými výběrovými metodami se společnost REVITA Ondryášová s.r.o. snaží upoutat pozornost vhodných potenciálních zaměstnanců?*
- *Jaké jsou požadavky na uchazeče na pracovní pozici fyzioterapeut/ka?*
- *Jaké dokumenty požaduje společnost REVITA Ondryášová s.r.o. od uchazečů?*
- *Jak probíhá pohovor při výběru uchazečů?*
- *Jakým způsobem jsou uchazeči informováni o rozhodnutí souvisejícím s výběrovým pohovorem?*
- *Jak probíhá přijímací proces ve společnosti REVITA Ondryášová s.r.o.?*
- *Jak probíhá proces adaptace nového zaměstnance ve společnosti REVITA Ondryášová s.r.o.?*

V následující, čili analytické části, budou všechny výše uvedené aspekty analyzovány a to od samotného procesu plánování lidských zdrojů, přes proces vyhledávání zaměstnanců, výběr, přijímání a až po samotnou adaptaci zaměstnanců ve společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. Důraz bude kladen především na metody výběru nejvhodnějších kandidátů a samotný proces výběrového řízení.

Společnost REVITA Ondryášová s.r.o. je specifická tím, že se jedná o velmi malou firmu a tudíž samotné personální oddělení či lidé na tuto problematiku se zde nevyskytují. Ve firmě je pouze majitelka a následní zaměstnanci – fyzioterapeuti, kteří samotné služby provádějí. Za veškerou administrativní práci a práci z pohledu personálního řízení tedy zodpovídá samotná majitelka s výpomocí jednoho administrativního pracovníka (jedná se zpravidla o osoby vykonávající zde školní praxi), který se však do výběru nových zaměstnanců nikterak angažovat nemůže, je zde pouze jako tichý pozorovatel a zaznamenavatel poznámek. Ve společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. je zaměstnán na dohodu o pracovní činnosti.

V rámci komplexního pochopení celého výzkumného problému byl následně realizován také kvantitativní výzkum. Tento výzkum byl proveden prostřednictvím ankety, která byla distribuována mezi pacienty společnosti REVITA Ondryášová s.r.o.

### **11.1 Vývoj zaměstnanců ve firmě REVITA Ondryášová s.r.o.**

Vývoj zaměstnanců ve firmě REVITA Ondryášová s.r.o. nezaznamenal od počátku svého vzniku (od roku 1994) žádných početních změn. Změny nastaly pouze v osazenstvu. Za ty roky se na pozicích fyzioterapeutů vystřídal několik lidí. Někteří odešli do starobního důchodu, někteří na mateřskou a poté se opět vrátili, jiní odešli pracovat do zahraničí či větších měst a podobně. Počet fyzioterapeutů – a to osm, se však naštěstí podařilo zachovat. V rehabilitačním centru, které je počtem fyzioterapeutů největším v širokém okolí (nepočítáme-li lázně), se fyzioterapeuti na pracovních pozicích střídají. Stabilně funguje pět tělocvičen, na kterých je fyzioterapeuty poskytováno individuální cvičení, měkké techniky a jiné a další tři fyzioterapeuti jsou zastoupeni na pozicích elektroléčby, vodoléčby a magnetoterapií s parafinovými zábaly. Na těchto pozicích se tedy fyzioterapeuti většinou po měsíci střídají. Je to, mimo jiné, z důvodu regenerace a odpočinku rukou fyzioterapeutů, které jsou často velice vytížené. Právě i toto je jeden z důvodů, proč fyzioterapeuti oceňují práci právě v tomto centru (Polostandardizované interview s majitelkou a fyzioterapeuty).



## 11.2 Proces plánování zaměstnanců ve firmě REVITA Ondryášová s.r.o.

Na základě polostandardizovaných interview s majitelkou firmy vyplynulo, že proces plánování lidských zdrojů ve společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. probíhá hlavně z dlouhodobého hlediska, a to z pohledu získávání fyzioterapeutů na hlavní pracovní poměr. Nových fyzioterapeutů je potřeba z důvodů vysoké návštěvnosti rehabilitačního centra a tím také způsobených, dle slov paní majitelky, delších čekacích lhůt na ošetření pacientů, což v konečném důsledku ovlivňuje jejich spokojenost a následnou loajalitu.

## 11.3 Získávání/vyhledávání zaměstnanců ve firmě REVITA Ondryášová s.r.o.

Proces zaměřený na získávání či vyhledávání zaměstnanců ve firmě REVITA Ondryášová s.r.o. je v režii samotné majitelky společnosti a v případě potřeby, probíhá za celou dobu funkčnosti firmy, stejně. Majitelka společnosti oznámí volné pracovní místo na úřad práce, kde předá vytvořený inzerát, a čeká na odezvu od potenciálních uchazečů (Polostandardizované interview s majitelkou firmy).

### 11.3.1 Zdroje zaměstnanců

Noví zaměstnanci – fyzioterapeuti, mohou být získávání pouze z vnějších zdrojů. Ve firmě REVITA Ondryášová s.r.o. není hierarchie postupu, kde by se mohli stávající zaměstnanci posunovat. V případě potřeby je tedy nutno přijmout nového, dalšího zaměstnance – fyzioterapeutku, fyzioterapeuta (Polostandardizované interview s majitelkou firmy):

- **zaměstnance jiných rehabilitačních center** – společnost REVITA Ondryášová s.r.o. neoslovuje zaměstnance jiných firem. Ale v případě, že se sami přihlásí, rozhodně je neodmítá, jelikož tito zaměstnanci mají již určitou praxi v oboru a v případě, že se rozhodnou z osobních důvodů změnit pracoviště, společnost REVITA Ondryášová s.r.o. jim v tom rozhodně nebrání. Důvody mohou být z důvodu stěhování se do lokality, kde společnost REVITA sídlí, či nabídka lepšího platového ohodnocení, nové pracovní zázemí a jiné.
- **absolventi** – absolventi vysokých škol oboru fyzioterapie jsou ve firmě REVITA Ondryášová s.r.o. také vítáni, ovšem za předpokladu, že během studia již prošli určitou praxí a jsou schopni dále samostatně pracovat. Jedná se pouze o absolventy fyzioterapeutického zaměření, nikoli maséry.

### 11.3.2 Metody získávání zaměstnanců

Ve společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. se v případě potřeby nových zaměstnanců používá jednotný styl uveřejňování inzerátu, a to prostřednictvím úřadu práce. Majitelka společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. kontaktuje úřad práce se zájmem uveřejnit nabídku práce na pozici fyzioterapeutky/fyzioterapeuta, sestaví inzerát s popisem pracovního místa, požadavky na uchazeče a informace, co může uchazeči společnost nabídnout a odešle to na úřad práce kompetentním osobám. Tyto osoby pracovní nabídku uveřejní a dále společnost REVITA Ondryášová s.r.o. jen čeká, jestli se někdo ozve, či nikoli.

Občas se také stane, že se na volné pracovní místo přijde informovat fyzioterapeut sám, i bez aktuálně vystavené nabídky o pracovní místo. To je však ojedinělá situace (Polostandardizované interview s majitelkou firmy).

### 11.3.3 Požadavky na pracovní pozici fyzioterapeutka/fyzioterapeut

Požadavky kladené na uchazeče na pracovní pozici blíže specifikovala v interview majitelka společnosti REVITA Ondryášová s.r.o.:

- **trestní bezúhonnost.**
- **vzdělání v oboru fyzioterapie** – o danou pozici se může ucházet pouze vystudovaný fyzioterapeut či fyzioterapeutka, nikoli masér či člověk bez příslušného vzdělání (po absolvování samostatných kurzů). Mít absolvované doplňkové kurzy je velkou výhodou, ovšem k již zmiňovanému vzdělání fyzioterapeutky/fyzioterapeuta.
- **praxe** – mít praxi v oboru je výhodou, nikoli však podmínkou. Předpokládá se však, že studenti fyzioterapie během svého studia praxi absolvují.
- **osoby starší 18-ti let** – tato podmínka je ovšem celkem bezpředmětná, jelikož studium fyzioterapie nelze zakončit dovršením 18 roku věku.

### 11.3.4 Dokumenty požadované od uchazečů

V rámci polostandardizovaných interview majitelka společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. uvedla, že požaduje hned několik dokumentů od uchazečů o pracovní místo:

- **životopis** – od každého uchazeče je vyžadován strukturovaný životopis, a to jak v elektronické podobě, který uchazeč zašle se svou žádostí, tak také ve formě tištěné, kterou si sebou uchazeč přinese, je-li pozván na ústní přijímací pohovor. Živo-

topis by měl obsahovat hlavně místo studia, kde uchazeč fyzioterapii studoval a případně místa výkonu praxe a náplň této praxe.

- **motivační dopis** – motivační dopis není podmínkou, ale v případě, že jej uchazeč doloží, lze si o něm udělat lepší obrázek ještě před pozváním na samotný přijímací pohovor. V této práci je totiž důležité umět se vyjadřovat a komunikovat s lidmi, protože fyzioterapeut denně potká hned několik lidí z řad pacientů a je důležité umět s nimi aktivně komunikovat a také jim naslouchat.
- **doklad o vzdělání** – vyžadován je také doklad o vzdělání, tedy doložený diplom o absolvování vysoké školy oboru fyzioterapie.
- **certifikáty** – v případě, že fyzioterapeuti absolvovali další vzdělávací kurzy mimo své školní vzdělání, je nutno doložit tyto certifikáty, aby si je mohla majitelka společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. naskenovat a dále pak předat zdravotním pojišťovnám, které tímto kontrolují odbornost zdravotnického personálu – fyzioterapeutů.

### 11.3.5 Předvýběr uchazečů

Na základě přečtení obdržených dokumentů majitelkou společnosti REVITA Ondryášová s.r.o., jsou vhodní kandidáti pozváni k osobnímu přijímacímu pohovoru a současně s tím také na prohlídku firmy. Majitelka společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. kontaktuje uchazeče emailem nebo telefonicky a domluví si s nimi schůzku na konkrétní datum a čas. Schůzky probíhají vždy individuálně.

## 11.4 Proces výběru uchazečů ve společnosti REVITA Ondryášová s.r.o.

Poté, co se majitelka společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. domluvila s uchazečem o práci na schůzce, následuje již konkrétní pracovní pohovor přímo ve společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. Paní majitelka si pozve uchazeče k sobě do kanceláře, kde se pobaví o absolvovaném studiu, zkušenostech a praxi uchazeče, o případných pracovních podmínkách a následuje provedení uchazeče po společnosti.

### 11.4.1 Přijímací pohovor

Přijímací pohovor je tedy hlavním atributem výběru a následném přijmu nového zaměstnance. V případě, že-li kandidátů více, jsou zváni vždy jednotlivě. Samotný pohovor probíhá v kanceláři paní majitelky, kde je s uchazečem probírána jeho praxe a znalosti/dovednosti z oblasti fyzioterapie. Zda-li uchazeč absolvoval nějaké kurzy – případně jaké

a také samozřejmě důvod, proč chce uchazeč nastoupit právě do společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. ve Frenštátě pod Radhoštěm. Paní majitelka upřednostňuje dlouhodobější spolupráci před krátkodobým úvazkem. Během přijímacího pohovoru nastíní majitelka společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. také pracovní podmínky, otvírací dobu, povinnosti a výhody práce ve firmě, případně, je-li schůzka domluvena v pracovní době, podívá se uchazeč i do běžného chodu společnosti. Samozřejmostí je také prostor pro dotazy samotného uchazeče na pracovní pozici fyzioterapeutka/fyzioterapeut do společnosti REVITA Ondryášová s.r.o.

#### **11.4.2 Prohlídka pracoviště**

Prohlídka pracoviště se liší v tom, probíhá-li za běžného provozu či až po zavírací době. V případě, je-li běžný provoz, přicházejí uchazeči do kontaktu s ostatními zaměstnanci a ukázka běžného provozu je o to autentičtější, obzvláště, je-li uchazeč čerstvým absolventem. Uchazeči je ukázáno pracovní prostředí a může se opět na cokoliv zeptat. Uchazeči je také nabídnuta možná částečná úprava pracovní doby.

### **11.5 Přijímání zaměstnanců ve společnosti REVITA Ondryášová s.r.o.**

Proces zaměřený na samotný příjem nového zaměstnance probíhá ve společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. v přátelském duchu. Majitelka společnosti předloží novému zaměstnanci návrh smlouvy, a v případě že nejsou žádné námitky a obě strany se dohodnou, podepíše se pracovní smlouva. Na domluvě pak záleží, kdy proběhne zaškolení nového zaměstnance a představení celého kolektivu.

Před samotným nástupem do práce je podmínkou, aby nový zaměstnanec prošel lékařskou prohlídkou, která je k výkonu práce potřeba. Nový zaměstnanec musí být také proškolen v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany.

#### **11.5.1 Pracovní smlouva**

Pracovní smlouva je majitelkou společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. předběžně zpracovaná spíše jako návrh, který si nově nastupující zaměstnanec pečlivě přečte a v případě nejasností či nesouhlasu s majitelkou firmy ještě osobně projedná. Jakmile si ujasní všechny náležitosti smlouvy, výhody, benefity, dovolenou, případnou výpovědní lhůtu a jiné, obě strany smlouvu podepíší. Pracovní smlouva je vždy sepsána nejprve na dobu určitou, zpravidla se strany dohodnou na lhůtě jednoho roku, a po uplynutí jednoho roku se sepíše

nová smlouva a to, v případě spokojenosti z obou dvou stran, na dobu neurčitou. Zkušební doba většinou není stanovena, pokud ano, tak na tři měsíce. Předběžný návrh smlouvy sestavuje majitelka společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. (případně externě najatá účetní) dle předem vyplněného přijímacího dotazníku, který obsahuje všechny potřebné informace.

### **11.5.2 Proces zaškolení nového zaměstnance ve společnosti REVITA Ondryášová s.r.o.**

Při nástupu, respektive ještě před samotným nástupem, musí nový zaměstnanec absolvovat několik povinných školení, které se pravidelně opakují. Zejména se tak jedná o následující typy a druhy školení:

- **BOZP** – bezpečnost a ochrana zdraví při práci, na pracovišti – školení je prováděno externím zaměstnancem najatým k tomuto účelu.
- **PO** – požární ochrana – školení je prováděno externím zaměstnancem najatým k tomuto účelu.
- **instruktáž na pracovišti** – kterou provádí samotná majitelka společnosti REVITA Ondryášová s.r.o.

### **11.5.3 Pracovně-lékařská prohlídka**

Stejně jako školení BOZP a PO, musí před nástupem do práce, do zaměstnání ve společnosti REVITA Ondryášová s.r.o., zaměstnanec projít odbornou lékařskou prohlídkou u smlouveného firemního lékaře. Výstup této prohlídky ve formě formulářů poté odevzdá zaměstnavateli, který si je pečlivě prostuduje a v případě neshledání žádných problémů, archivuje společně s ostatní dokumentací o novém zaměstnanci.

### **11.5.4 Nástup zaměstnance do společnosti REVITA Ondryášová s.r.o.**

Po splnění všech výše zmiňovaných povinností a hlavně po podepsání pracovní smlouvy, nastupuje ve smluvený den zaměstnanec do společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. První pracovní dny jsou pro nového zaměstnance odlehčeny, aby se měl prostor do nového pracovního prostředí co nejlépe a nejpříjemněji adaptovat. Poté ovšem najíždí na klasický režim. V případě jakýchkoli nejasností se však kdykoli může na kohokoliv ze svých kolegů či na samotnou paní majitelku společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. obrátit.

## **11.6 Adaptace nových zaměstnanců ve společnosti REVITA Ondryášová s.r.o.**

Adaptace nového zaměstnance probíhá ve společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. prvotním seznámením zaměstnance s pracovištěm a následným seznámením se s pracovním kolektivem. Jakým si nepsaným pravidlem a rituálem je schůzka všech zaměstnanců v odpočinkové místnosti, kdy nový zaměstnanec donese něco dobrého na přivítanou, čímž se, mimo jiné, uvolní atmosféra a není to takové oficiální, jak by se pouhým představením a podáním ruky na chodbě, mohlo stát.

Zdravá podniková kultura a přátelský kolektiv, který ve společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. je, se ihned postará o zapadnutí a zpříjemnění procesu adaptace nového zaměstnance do společnosti. Současní zaměstnanci se mu snaží z vlastní iniciativy všechno vysvětlit, ukázat a s čímkoliv aktivně pomoci. Co se přesných pracovních povinností týče, nejzákladnější instruktáž dostane většinou od majitelky společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. Většinou se ovšem vše nejlépe pozná ze samotné praxe, kdy minimálně první týden (zpravidla však dva týdny) má nový zaměstnanec volnější pracovní program a je mu k ruce buď kolega, nebo sama majitelka společnosti REVITA Ondryášová s.r.o., aby mu do začátků se vším pomohla.

Vítané jsou také poznatky nového zaměstnance (který má již zkušenosti z předešlých pozic), které může paní majitelce společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. sdělit.

## 12 KVANTITATIVNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Ve společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. byl proveden kvantitativní marketingový výzkum, prostřednictvím ankety, který má napomoci objasnit důvody současného stavu spokojenosti či nespokojenosti pacientů s vybraným rehabilitačním zařízením.

V rámci kvantitativního výzkumu byla sestavena anketa čítající celkem šest otázek, která byla distribuována mezi 150 pacientů rehabilitačního centra REVITA Ondryášová s.r.o. Anketa byla zaměřena na spokojenost pacientů v rehabilitačním centru a k vyjádření případných nedostatků a celkových postřehů klientů. Vzhledem k nepozornosti některých respondentů, bylo 21 anketních formulářů, z důvodu neúplnosti, vyřazeno.

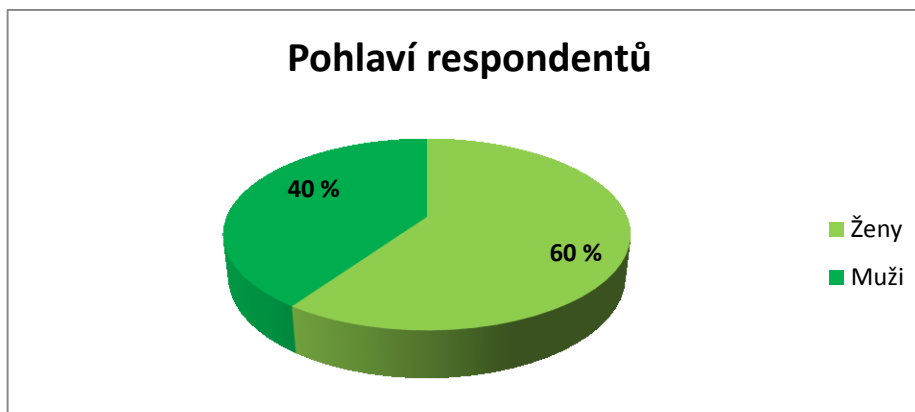
Anketa je složena z šesti otázek. Tyto otázky byly otevřené, polootevřené a uzavřené. U otevřených otázek jsou respondenti požádáni o napsání svého názoru na položenou otázku. U polootevřených otázek je respondentům nabídnuta možnost výběru z odpovědí, kde u některých z možností je prostor k napsání stanoviska proč tomu tak je. Otázky identifikační byly otázkami uzavřenými a polootevřenými. Tyto otázky zkoumaly pohlaví a místo bydliště respondenta. Při zpracování vyplněných anketových formulářů se pracovalo s primárními daty, které jsem osobně ve společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. sesbírala při oslovování pacientů, kteří čekali na objednané procedury. Realizace a distribuce anketových formulářů mezi pacienty centra probíhala od 01. února do 25. února roku 2018. Výsledky všech získaných odpovědí byly zpracovány do výšečových a sloupcových grafů zobrazujících výsledky absolutní a relativní četnosti. Tyto výsledky byly také prezentovány pomocí tabulek, a to z důvodu přehlednosti. Anketa je součástí přílohy (Příloha – P I).

### 12.1 Identifikační otázky

Identifikační otázky, které byly položeny respondentům v rámci krátké ankety byly tvořeny z otázky na pohlaví respondentů a z dotazu na místo bydliště – město, ve kterém bydlí a z kterého do rehabilitačního centra REVITA Ondryášová s.r.o. dojíždí.

#### 12.1.1 Pohlaví respondentů

Ankety se účastnilo 129 respondentů, z toho 60 % žen a 40 % mužů. Nutno podotknout, že oslovení respondenti spadali do všech věkových skupin, vyjma dětí pod patnáct let. Ti rehabilitační centrum sice také navštěvují, ale nepřišlo mi objektivní, dávat jim k vyplnění anketový formulář. Na obrázku (Obr. 4) je znázorněno pohlaví oslovených respondentů.



*Obr. 4. Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování)*

Pro úplnost informací jsem data zjištěná z ankety uvedla také do tabulky (Tab. 1), ve které je vyobrazená kromě relativní četnosti (vyjádření v procentech) také četnost absolutní, tedy přesný počet žen a mužů, kteří se šetření zúčastnili. Anketu tedy vyplnilo 77 žen (60 %) a 52 mužů (40 %).

*Tab. 1. Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování)*

Pohlaví respondentů		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Žena	77	60 %
Muž	52	40 %
<b>Celkem</b>	<b>129</b>	<b>100 %</b>

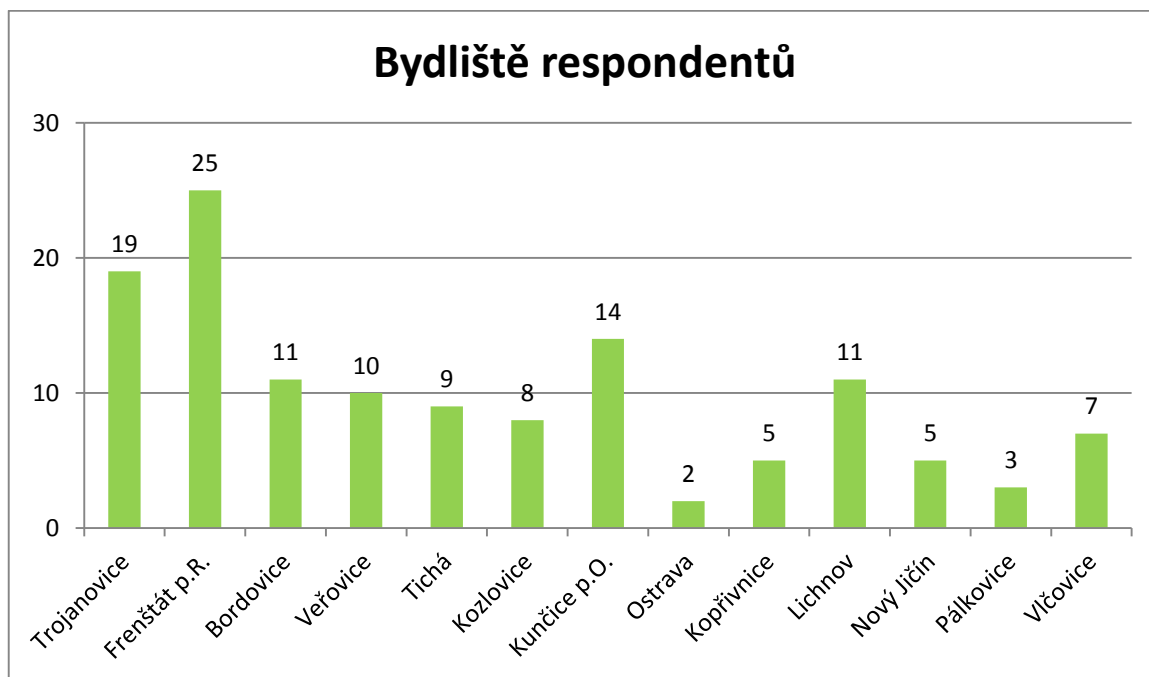
### 12.1.2 Bydliště respondentů

Respondenti byli dotázáni na místo (město či vesnici) ve kterém bydlí, odkud do rehabilitačního centra REVITA Ondryášová s.r.o. dojíždějí. Primárně bylo počítáno se spádovou oblastí vyobrazenou na obrázku výše (Obr. 3), ale jak výsledky z ankety ukazují, do centra docházejí lidé také z jiných měst a vesnic, než z vymezené spádové oblasti. Nad rámec ankety jsem se respondentů tedy dotázala (díky tomu, že jsem s nimi ankety osobně vyplňovala) na důvod, proč například obyvatel Ostravy, vzdálené 50 kilometrů od Frenštátu, dochází do rehabilitačního centra právě ve Frenštátě pod Radhoštěm.

Důvod byl zejména pracovní, a to tedy, že ve Frenštátě pod Radhoštěm pracuje, a proto dochází na místní rehabilitaci, jelikož z důvodu dlouhé časové dojezdnosti by rehabilitace v Ostravě nestíhal, či by musel odcházet z práce o dost dříve.



Anketního šetření se účastnili respondenti nejvíce zastoupení z Frenštátu pod Radhoštěm (čili v místě provozovny rehabilitačního centra) a to 25 osob, dále pak z Trojanovic – 19 osob, Kunčič pod Ondřejníkem – 14 osob a v zastoupení 11 osob z Bordovic a Lichnova. Obrázek (Obr. 5) tuto skutečnost graficky interpretuje.



Obr. 5. Bydliště respondentů (Vlastní zpracování)

Pro srovnatelnost a přehlednost jsou zjištěné hodnoty implementovány také do tabulky (Tab. 2), kde lze vidět hodnoty jak v absolutní četnosti, podobně jako na obrázku (Obr. 5.), tak také v četnosti relativní, čili v procentech.

Tab. 2. Bydliště respondentů (Vlastní zpracování)

Bydliště respondentů		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Trojanovice	19	14,73 %
<b>Frenštát pod Radhoštěm</b>	<b>25</b>	<b>19,38 %</b>
Bordovice	11	8,53 %
Veřovice	10	7,75 %
Tichá	9	6,98 %
Kozlovice	8	6,20 %
Kunčice pod Ondřejníkem	14	10,85 %
Ostrava	2	1,55 %

<b>Kopřivnice</b>	5	3,88 %
<b>Lichnov</b>	11	8,53 %
<b>Nový Jičín</b>	5	3,88 %
<b>Pálkovice</b>	3	2,33 %
<b>Vlčovice</b>	7	5,43 %
<b>Celkem</b>	<b>129</b>	<b>100 %</b>

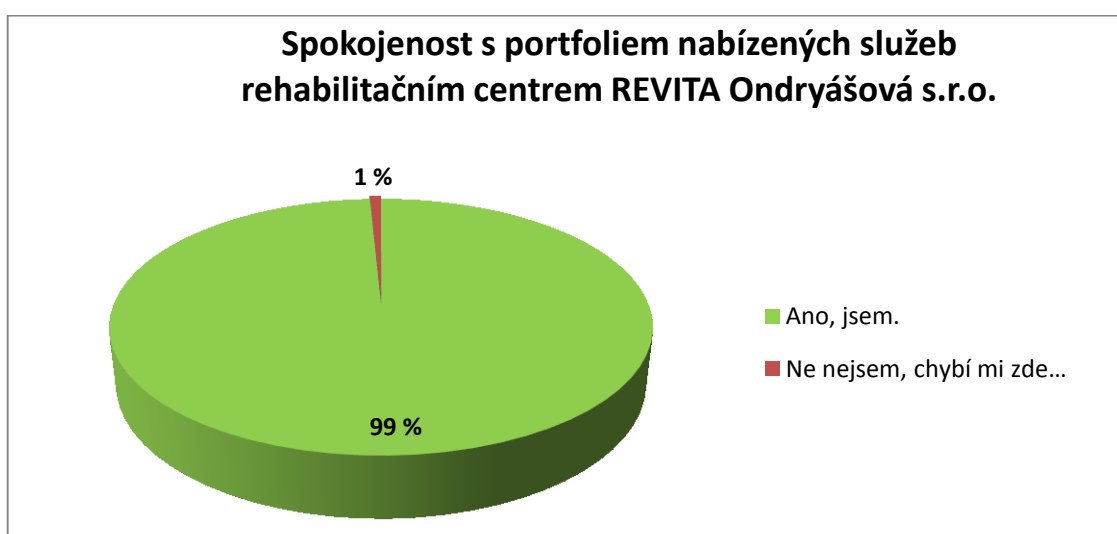
Jak vyplývá, z výše uvedené tabulky (Tab. 2), největší zastoupení podle bydliště respondentů měl právě Frenštát pod Radhoštěm.

## 12.2 Vnímání nabízených služeb rehabilitačním centrem REVITA Ondryášová s.r.o. pacienti

Dalšími otázkami, potřebnými pro šetření byly otázky zaměřené převážně na spokojenost a případné výhrady pacientů rehabilitačního centra REVITA Ondryášová s.r.o.

### 12.2.1 Spokojenost s nabízeným portfoliem služeb

Respondenti byli tázáni na spokojenost s portfoliem služeb, které rehabilitační centrum REVITA Ondryášová s.r.o. nabízí. Až na jednoho respondenta všichni uvedli, že nabídka služeb, které rehabilitace poskytuje, je naprosto dostačující a žádná služba jim zde nechybí. Respondent, který uvedl, že spokojen není a něco mu zde chybí, bohužel neuvedl konkrétně, co on postrádá. Tato situace je znázorněna na obrázku (Obr. 6).



Obr. 6. Spokojenost s portfoliem nabízených služeb (Vlastní zpracování)

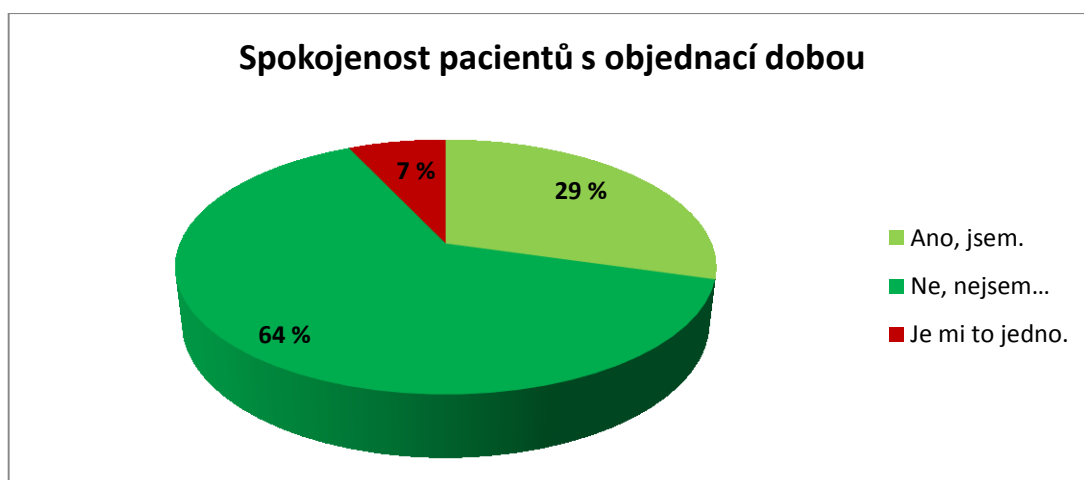
Zde, z důvodu jednoznačnosti odpovědi jasně vyplývá, že pacienti jsou se škálou nabízených služeb velmi spokojeni. Pro úplnost však budou zjištěné data implementovány také do tabulky (Tab. 3) a vyobrazeny jak v absolutní, tak relativní četnosti.

Tab. 3. Spokojenost s nabízeným portfoliem služeb (Vlastní zpracování)

Spokojenost s nabízeným portfoliem služeb		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, jsem.	128	99 %
Ne nejsem, chybí mi zde...	1	1 %
<b>Celkem</b>	<b>129</b>	<b>100 %</b>

### 12.2.2 Spokojenost pacientů s objednáací dobou

Další otázka směřována k respondentům byla zaměřena na čekací lhůty na rehabilitaci. Při této otázce je nutno zvážit několik věcí. Každý pacient (pro účely diplomové práce, respondent) má stanovenou individuální léčbu, a ne všichni pacienti mají předepsané procedury na tělocvičnách s fyzioterapeuty, na které se čeká. Jsou pacienti, kteří mají předepsanou pouze elektroléčbu, která je bez objednání. I přes to všechno však z průzkumu vyšlo, že čekací lhůty jsou v rehabilitačním centru REVITA Ondryášová s.r.o. problémem. Všichni respondenti, kteří uvedli, že s čekacími lhůtami spokojeni nejsou, což bylo 64 % dotázaných, napsali, že jsou příliš dlouhé. Spokojenost projevilo pouze 29 % dotázaných respondentů a zbylých 7 % uvedlo, že jim to je jedno. Spokojenost pacientů s objednáací dobou je uvedena na obrázku (Obr. 7).



Obr. 7. Spokojenost pacientů s objednáací dobou (Vlastní zpracování)

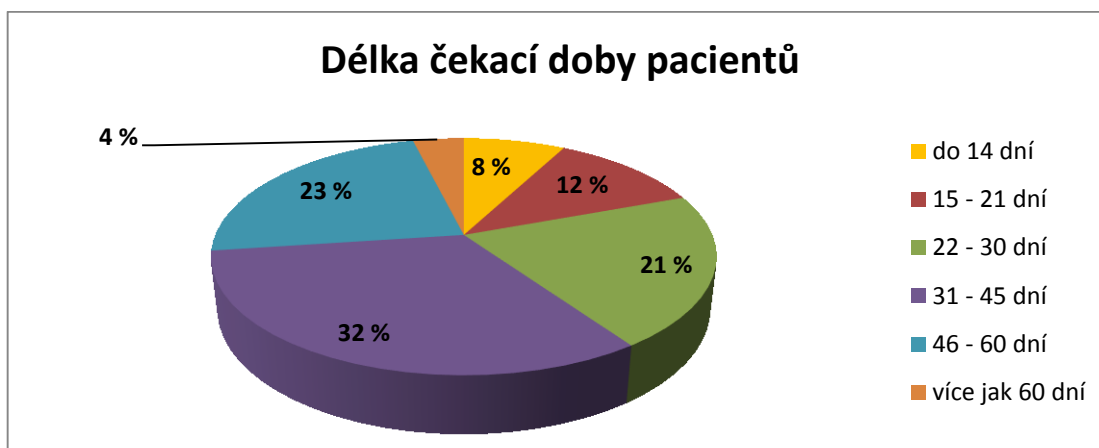
Pro lepší představu jsem hodnoty opět jak v absolutní tak relativní četnosti uvedla do tabulky (Tab. 4), kde tedy v rámci absolutní četnosti vyšlo, že 64 % nespokojených klientů, což je tedy 82 dotazovaných osob ze 129 uvedlo, že čekací lhůty jsou příliš dlouhé. Celkem 29 % z dotazovaných (což je 38 osob) uvedlo, že spokojeni jsou a zbylým 7 % (což je 9 osob) je to, dle výsledků ankety, jedno.

Tab. 4. Spokojenost pacientů s objednáací dobou (Vlastní zpracování)

Jak jste spokojeni s objednáací dobou na procedury?		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, jsem.	38	29 %
Ne, nejsem	82	64 %
Je mi to jedno.	9	7 %
<b>Celkem</b>	<b>129</b>	<b>100 %</b>

### 12.2.3 Délka čekací doby pacientů

Pokud respondenti v předešlé otázce uvedli, že nejsou spokojeni s objednáací dobou na procedury a uvedli, že je příliš dlouhá, další otázkou bylo, jak dlouho tedy na své procedury čekali? Odpovědi byly různé a to od několika dnů po několik měsíců. Pro přehlednost byly vytvořeny konkrétní škály, do kterých byly odpovědi respondentů zařazeny. Nejčastější délka čekací doby, jež respondenti uvedli, byla mezi 31 – 45 dny, což je v případě, že je pacient po těžkém úraze, opravdu dlouhá doba. Takto uvedlo 32 % dotazovaných respondentů. Další nejčastěji uváděnou čekací dobou byla lhůta mezi 46 – 60 dny (tedy 2 měsíce) což uvedlo 23 % z dotazovaných. Další informace jsou uvedeny v obrázku (Obr. 8).



Obr. 8. Délka čekací doby pacientů (Vlastní zpracování)

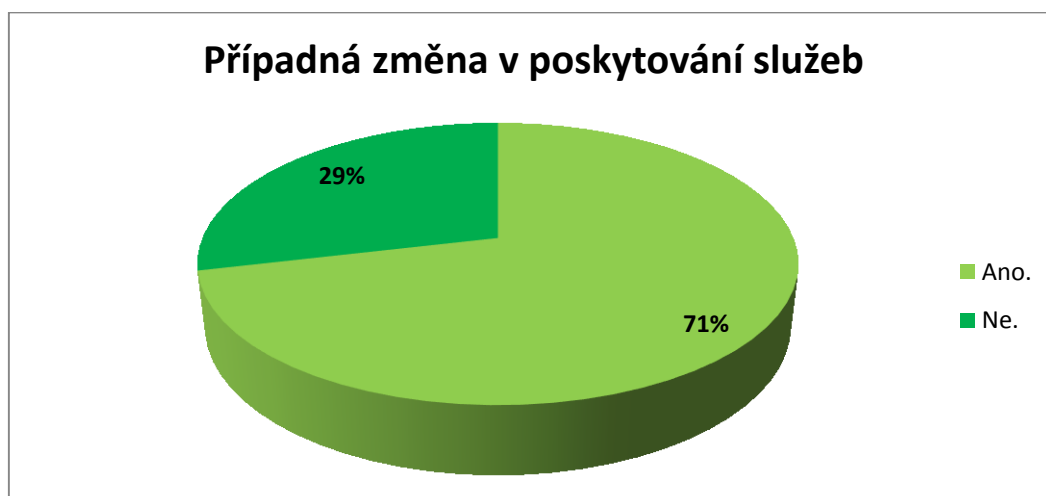
Pro lepší představu, jelikož je zde uvedených hodnot a ukazatelů více, než v předešlých obrázcích, je opět zpracována tabulka (Tab. 5), jak s číselnými, tak procentuálními hodnotami.

Tab. 5. Délka čekací doby pacientů (Vlastní zpracování)

Délka čekací doby pacientů		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 14 dní	10	8 %
15 – 21 dní	15	12 %
22 – 30 dní	27	21 %
31 – 45 dní	42	32 %
46 – 60 dní	30	23 %
více jak 60 dní	5	4 %
<b>Celkem</b>	<b>129</b>	<b>100 %</b>

#### 12.2.4 Případná změna v poskytování služeb

Poslední otázka, která byla respondentům položena, byla zaměřena na to, co by v průběhu poskytovaných služeb v rehabilitačním centru REVITA Ondryášová s.r.o. změnili. Celkem 71 % z dotazovaných respondentů uvedlo, že by na průběhu poskytování služeb něco změnili a uvedli, že by zkrátili dlouhé čekací doby. Jeden z nich nevedl, co by změnil. Zbytek respondentů, což činí celkem 29 % z dotazovaných, uvedlo, že by neměnili nic a jsou spokojeni. Grafická interpretace otázky je znázorněna na obrázku (Obr. 9).



Obr. 9. Případná změna v poskytování služeb (Vlastní zpracování)

Pro konkrétní vyčíslení odpovědí respondentů byly výsledky implementovány také do tabulky (Tab. 6). Celkem 29 % spokojených respondentů, kteří by na průběhu poskytování služeb nic neměnili, činí 37 dotazovaných. Ostatní respondenti, tedy 92 respondentů (71 %) uvedlo, že by na průběhu poskytování služeb něco změnili, konkrétně dlouhé čekací doby. Jeden z nich však neuvedl nic.

Tab. 6. Případná změna v poskytování služeb (Vlastní zpracování)

Případná změna v poskytování služeb		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	92	71 %
Ne, jsem spokojen/a	37	29 %
<b>Celkem</b>	<b>129</b>	<b>100 %</b>

Ze zpracování anketních výsledků vyplynulo, že čekací doby na dané procedury jsou opravdu velmi dlouhé, což má, bohužel, negativní vliv na pacienty, ačkoli jsou, nebýt právě těchto dlouhých čekacích lhůt, s již konkrétními službami rehabilitačního centra REVITA Ondryášová s.r.o. spokojeni.

### 13 VÝPOČET POTŘEBNÉHO POČTU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI REVITA ONDRYÁŠOVÁ S.R.O.

Na základě provedeného kvantitativního šetření prostřednictvím ankety a dalších poznatků plynoucích z pozorování vyplývá, že čekací doba na ošetření fyzioterapeutem je příliš dlouhá – jedná se primárně o individuální procedury s fyzioterapeutem. Tento fakt chci ještě potvrdit výpočtem o potřebě zaměstnanců ve společnosti.

Ve společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. pracuje několik fyzioterapeutů, kteří se na svých pozicích střídají. Fyzioterapeutů, kteří však provádějí úkony, na které jsou již zmiňované čekací doby tak dlouhé, je však pouze pět. Každý z těchto pěti fyzioterapeutů denně provede 15 ošetření, což v součtu tedy činí 75 fyzioterapeutů provedených ošetření denně.

$$5 \cdot 15 = 75 \text{ ošetření denně}$$

V rehabilitačním centru se pracuje od pondělí do pátku, tedy pět dní v týdnu. Za týden je tedy celkově provedeno 375 ošetření.

$$75 \cdot 5 = 375 \text{ ošetření týdně}$$

Bere-li se v potaz, že měsíc má čtyři týdny, průměrně je tedy za měsíc dvacet pracovních dnů. Vynásobí se tedy týdenní kapacita provedených ošetření počtem týdnů v měsíci – tedy čtyřmi a vyjde, že měsíčně rehabilitační centrum REVITA Ondryášová s.r.o. s pěti zaměstnanci provede 1500 ošetření.

$$375 \cdot 4 = 1500 \text{ ošetření za měsíc}$$

Každý pacient přichází do rehabilitačního centra s individuálními požadavky, dle svého zdravotního problému, které mu lékař předepsal. Počty předepsaných ošetření na jednoho pacienta se různí, dle závažnosti jeho zdravotního problému. Předepisované množství návštěv bývá standardně 6, 8 nebo 10. V průměru tedy osm ošetření na jednoho pacienta. Za měsíc jeden takový pacient navštíví standardně rehabilitační centrum 8x – vždy 2x týdně. Bereme-li v potaz tyto údaje, vyjde nám, že měsíčně rehabilitační centrum ošetří, zaokrouhleně, 188 pacientů.

$$1500 : 8 = 188 \text{ ošetřených pacientů měsíčně}$$

Dle pečlivě provedeného průzkumu byly zjištěny údaje prezentované v tabulce (Tab. 7), kde lze vidět, kolik pacientů se měsíčně přijde na rehabilitaci REVITA Ondryášová s.r.o. zaregistrovat. Data, ze kterých jsem vycházela, jsou za rok 2017.

Tab. 7. Počet nově příchozích pacientů za jednotlivé měsíce roku 2017 (Vlastní zpracování)

Měsíc	Počet registrovaných	Měsíc	Počet registrovaných	Měsíc	Počet registrovaných
<b>Leden</b>	256	<b>Květen</b>	273	<b>Září</b>	260
<b>Únor</b>	269	<b>Červen</b>	241	<b>Říjen</b>	317
<b>Březen</b>	304	<b>Červenec</b>	210	<b>Listopad</b>	268
<b>Duben</b>	236	<b>Srpen</b>	206	<b>Prosinec</b>	149

Z tabulky (Tab. 7) vyplývá, že měsíčně se v průměru přijde do rehabilitačního centra REVITA Ondryášová s.r.o. zaregistrovat 246 pacientů. V případě, že z výše zjištěných výpočtu vyplynulo, že při aktuálně pracujících pěti fyzioterapeutech je centrum měsíčně schopno ošetřit 188 pacientů, je tedy ošetřeno pouze 76,2 % z celkového počtu pacientů poptávajících tuto službu, na základě čehož je tedy možno říci, že právě proto jsou čekací lhůty okolo jednoho měsíce, či delší.

Řešením, dle provedených výpočtů, by bylo přijetí nového, šestého fyzioterapeuta, jež by tolik poptávané služby vykonával. V případě přijetí nového, šestého fyzioterapeuta, by denně mohlo být provedeno až 90 ošetření.

$$6 \cdot 15 = 90 \text{ ošetření denně}$$

Týdně, přičemž v rehabilitačním centru se pracuje od pondělí do pátku, tedy pět dní v týdnu, jak jsem již výše uvedla, by poté mohlo být provedeno 450 ošetření.

$$90 \cdot 5 = 450 \text{ ošetření týdně}$$

A měsíčně by tedy mohlo být provedeno 1800 ošetření (za stejného předpokladu, a to tedy že měsíc má 4 týdny – tedy 20 pracovních dní).

$$450 \cdot 4 = 1800 \text{ ošetření za měsíc}$$

Měsíčně by tedy mohlo být ošetřeno až 225 pacientů, což z celkového průměrného počtu přicházejících pacientů (246) činí 91,4 % ošetření z celkového počtu poptávajících. V pří-



padě, že by se mohlo vycházet z průměrného počtu předepsaných návštěv a to tedy z osmi. To by, čistě odhadem, mohlo zkrátit čekací doby maximálně na dva týdny.

### **1800 : 8 = 225 ošetřených pacientů měsíčně**

Přijetím nového zaměstnance na pracovní pozici fyzioterapeutka/fyzioterapeut se zvýší kapacita počtu ošetřených pacientů, kteří firmě zvýší výnosy, přičemž výše hospodářského výsledku by se měla zvýšit, ačkoli se také navýší náklady na nového zaměstnance. Navýšením kapacity a tudíž zkrácením čekacích dob se výrazně zvýší mimo jiné také spokojenost a loajalita pacientů.

Společně s výsledky, jež vyšly z realizovaného kvantitativního marketingového výzkumu, je patrné, že je potřeba přijmout jednoho nového zaměstnance, jelikož při aktuální situaci jsou dle kapacit plněny úkony pouze ze 76,2 %. Jak analýza ukázala, přijetím nového zaměstnance je možné zvýšit plnění na 91,4 %, což čekací dobu zkrátí na maximálně čtrnáct dní.

## 14 SWOT ANALÝZA REHABILITAČNÍHO CENTRA REVITA ONDRYÁŠOVÁ S.R.O.

V této kapitole je zpracována SWOT analýza společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. Je zde zpracována analýza interního prostředí společnosti, konkrétně tedy její silné a slabé stránky a z pohledu externího prostředí možné příležitosti a hrozby. V rámci sestavení SWOT analýzy bylo využito jak informací od majitelky společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. a zaměstnanců firmy, tak také vlastních poznatků.

### **Silné stránky společnosti REVITA Ondryášová s.r.o.:**

- silné postavení na trhu.
- široká nabídka služeb.
- vysoce kvalifikovaný personál.

### **Slabé stránky společnosti REVITA Ondryášová s.r.o.:**

- dlouhé čekací doby.
- vytíženost pracovního personálu – fyzioterapeutů.
- nevyužití sociálních sítí (Facebook, LinkedIn).
- absence vlastních webových stránek.

### **Příležitosti pro společnost REVITA Ondryášová s.r.o.:**

- navýšení kapacit studentů na vysokých školách – studium fyzioterapie.
- migrace a stěhování lidí z větších měst na venkov.
- narůstající počet volných míst v místních firmách či otevření nových firem.

### **Hrozby pro společnost REVITA Ondryášová s.r.o.:**

- otevření nového rehabilitačního centra.
- omezení ze stran pojišťoven – přijímat jen omezený počet klientů pacientů.
- lékaři omezí předepisování rehabilitací pro své pacienty.
- odchody lidí za prací do větších měst.

Společnost REVITA Ondryášová s.r.o. má jak v rámci poskytovaných služeb tak také kvality personálu, silné postavení na trhu. Její slabou stránkou je však absence komunikace skrze internetové sítě, mimo jiné také v oblasti řízení lidských zdrojů. Výzvou do budoucna je pro firmu přisun a stěhování se obyvatel do spádové oblasti rehabilitace, tak jako hrozba, že se lidé budou ze spádové oblasti stěhovat pryč.

## **15 SHRnutí PŘEDNOSTÍ A NEDOSTATKŮ SOUČASNÉHO STAVU PROCESU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI REVITA ONDRYÁŠOVÁ S.R.O.**

Rehabilitační centrum REVITA Ondryášová s.r.o. je počtem fyzioterapeutů jedním z největších center v okolí své působnosti. Jde o zdravotnické, rehabilitační centrum, jež svým klientům na základě lékařského doporučení, poskytuje rehabilitační služby v rámci individuálního ošetření fyzioterapeutem, vodoléčby, elektroléčby, lymfodrenáží, parafinových zábalů, magnetoterapií a jiné. V rehabilitačním centru pracují pouze majitelka firmy a fyzioterapeuti. Ostatní potřební zaměstnanci, jako například účetní či uklízečky, jsou buď externími zaměstnanci či pracují na dohodu o pracovní činnosti.

Cílem analytické části diplomové práce bylo zanalyzovat současný stav rehabilitačního centra, zaměřený na proces plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců na pracovní pozici fyzioterapeutka či fyzioterapeut v rehabilitačním centru REVITA Ondryášová s.r.o.

Současná situace na trhu práce s fyzioterapeuty, dle průzkumů, jež si dělala sama majitelka na přelomu roku 2016 a 2017 je poměrně špatná. Vysoké školy přijímají nízký počet studentů na tento studijní obor, řádově tak třicet studentů. Ne všichni studenti své studium dokončí. Studenti, co úspěšně absolvují, často odcházejí do zahraničí nebo pracují ve větších městech či si otevřou vlastní ordinaci a podnikají sami na sebe. Poptávka po těchto službách ovšem neustále stoupá.

Spádová oblast, ve které rehabilitace REVITA Ondryášová s.r.o. sídlí je čím dál více vyhledávána pacienty, jež přichází od lékařů s doporučením na ošetření. Je to zapříčiněno jednak rostoucím počtem obyvatel ve vymezené oblasti, tak také růstem průmyslu v této oblasti, tudíž zde dojíždí více lidí za prací, kteří také využívají rehabilitačních služeb v místě výkonu práce. Počet nárůstu žádostí o ošetření je ovšem ovlivněn také dobou, tedy dobou spěchu, stresu, nepozornosti, prací za počítačem, špatným vývojem dětí apod. To vše zapříčiňuje vyšší úrazovost z důvodu nepozornosti, bolestivost lidí přepracovaností a přetížeností, či špatný vývin u dětí – křivé záda, způsobené častým seděním u počítačů či mobilních telefonů.

Z provedených analýz vyplynulo, že současný stav systému plánování, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců – fyzioterapeutek či fyzioterapeutů, do společnosti REVITA On-

dryášová s.r.o. je plně vyhovující dle standardních postupů. Nedostatky shledávám v systému samotného vyhledávání nových pracovníků. Systém, jenž ve společnosti panuje je jednostranný a neefektivní, obzvláště pro obsazovanou pracovní pozici fyzioterapeutka/fyzioterapeut. Absolventi vysokých škol těchto oborů, či zaměstnanci jiných rehabilitačních center si v dnešní době mohou své působiště/pracoviště vybírat, jelikož je jich na trhu práce nedostatek. Proto si myslím, že aktuální systém uveřejňování volného pracovního místa na úřadech práce, je neefektivní. V rámci systému výběru zaměstnanců to probíhá tak, že zaměstnavatel obdrží životopisy, které si nastuduje a v případě splnění podmínek pozve uchazeče na osobní pohovor. Výhodou pohovorů je, že probíhají vždy individuálně s jedním uchazečem. Součástí pohovoru je také seznámení uchazeče se společností a pracovním prostředím. V rámci samotného přijímání vybraného uchazeče je vždy sestaven nejdříve návrh smlouvy. V případě, že se obě strany dohodnou na všech náležitostech, řádně vyhotovenou smlouvu obě strany podepíší. Uchazeč, aktuálně tedy již zaměstnanec firmy, se ještě před samotným nástupem musí proškolit v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany a absolvovat lékařskou prohlídku. V rámci adaptace nového zaměstnance – fyzioterapeutky či fyzioterapeuta je velkou výhodou to, že je jeho pracovní režim ze začátku volnější, aby si na nové pracovní podmínky snáze zvykl a nebylo toho na něj ze začátku mnoho. Oporou je mu také přátelský kolektiv, který v rehabilitačním centru je.

Dále, na základě osobního pozorování, empirického výzkumu, jež využil kvalitativního marketingového výzkumu prostřednictvím polostandardizovaných interview s majitelkou a zaměstnanci – fyzioterapeuty firmy, kvantitativního výzkumu prostřednictvím ankety a výpočtu aktuální vytíženosti zaměstnanců bylo zjištěno, že problémem ve firmě jsou dlouhé čekací doby na procedury prováděné fyzioterapeutem. Pacienti čekají na první ošetření i více jak 60 dnů, což je v případě pórůzových stavů či akutní bolestivosti pacientů nepřijatelné. Aby bylo tomuto problému předejito, dle provedených výpočtů by bylo řešením přijetí nového zaměstnance – fyzioterapeutky/fyzioterapeuta do rehabilitačního centra REVITA Ondryášová s.r.o., a zvýšením tak aktuálního stavu fyzioterapeutů provádějící pohledávané služby z pěti na šest. Tímto by se aktuálně plněná kapacita ze 76,2 % zvedla na přijatelných 91,4 % a čekací doby by se snížily na něco okolo 14 dní. Dle dalších výsledků pacienti ani majitelka firmy neshledávají další problém. Naopak, pacienti jsou se službami i nabízeným portfoliem služeb spokojeni.

Na základě teoretických poznatků byly stanoveny výzkumné předpoklady, které byly na základě provedených analýz ověřovány a nyní budou zodpovězeny.

**První výzkumný předpoklad**, že *společnost REVITA Ondryášová s.r.o. bude získávat zaměstnance pouze z externích zdrojů*, byl potvrzen. Z důvodu dlouhých čekacích dob na ošetření, je nejlepším možným řešením přijmout nového zaměstnance. V rehabilitačním centru REVITA Ondryášová s.r.o. pracují pouze fyzioterapeuti, tudíž hledat fyzioterapeuta ve vlastních řadách, by problém neřešilo. Proto se rehabilitační centrum musí zaměřit na hledání zcela nového fyzioterapeuta z externích zdrojů.

**Druhý výzkumný předpoklad**, že *u společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. bude rozhodující, že na trhu práce je nedostatek absolventů a potenciálních uchazečů o tento druh práce*, je potvrzen. Na trhu práce je nedostatek fyzioterapeutů. Napovídají tomu i počty studentů, kteří jsou na studium oboru fyzioterapie přijati. Ne všichni studium dokončí. Úspěšní absolventi však poté často odchází do zahraničí, nebo si otevrou svou vlastní ordinaci a podnikají sami na sebe. Přes všechny tyto úskalí bude asi těžké, sehnat nového fyzioterapeuta. Rehabilitační centrum REVITA Ondryášová s.r.o. bude muset nabídnout více či zaujmout benefity, aby si potenciální uchazeči vybrali právě toto zařízení.

**Třetí výzkumný předpoklad**, že *společnost REVITA Ondryášová s.r.o. bude nejčastěji využívat inzeráty vyvěšené na úředních deskách úřadu práce*, byl potvrzen. V současné době je inzerování nabídky práce na úřadech práce jediná možnost, kterou rehabilitační centrum REVITA Ondryášová, při hledání nových zaměstnanců – fyzioterapeutů, využívá.

**Čtvrtý výzkumný předpoklad**, že *v rámci procesu výběru nového zaměstnance do společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. bude přítomen i jiný zaměstnanec, než samotná majitelka této společnosti*, nebyl potvrzen ani vyvrácen. V rehabilitačním centru veškerou administrativní a personální činnost zaopatřuje majitelka firmy. V její režii je také samotný výběr uchazečů a pohovory s nimi. Na základě toho je také právě ona ta, kdo zaměstnance vybere. Výběrového řízení se však může účastnit praktikant, který je v rehabilitačním centru na stáži, jako jsem byla také například já. Tento praktikant však do výběrového řízení nemůže nijak zasahovat. Je pouze tichým pozorovatelem a zaznamenavatelem poznámek a poznatků z pohovoru.

Na nedostatky současného stavu procesu přijímání zaměstnanců ve společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. navazuje následující kapitola této diplomové práce, v rámci které bude vypracován projekt zaměřený na systém vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybraném rehabilitačním centru.

## 16 PROJEKT SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI REVITA ONDRYÁŠOVÁ S.R.O.

Cílem diplomové práce je zpracovat projekt zaměřený na systém vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců na pracovní pozici fyzioterapeutka/fyzioterapeut ve vybraném rehabilitačním centru, jelikož současná situace na trhu práce se vyznačuje nedostatkem těchto pracovních pozic. Nutno podotknout, že diplomová práce vycházela dle požadavků majitelky rehabilitačního centra, jejímž záměrem bylo přijetí nového zaměstnance na pracovní pozici fyzioterapeutka/fyzioterapeut.

Dílním cílem diplomové práce je mimo jiné zlepšení současného stavu spokojenosti pacientů s poskytováním služeb rehabilitačního centra REVITA Ondryášová s.r.o. a následně posílením jejich loajality.

Diplomová práce je zaměřená na proces vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců – fyzioterapeutů. Výsledky z provedených analýz jasně poukazují na to, že největším problémem, jenž společnost REVITA Ondryášová s.r.o. v tomto procesu má, je proces vyhledávání nebo také získávání zaměstnanců a to hned z pohledu samotného oslovování potenciálních uchazečů. Jelikož dle provedených výzkumů vyplynulo, že je třeba přijmou nového zaměstnance – fyzioterapeuta, musí se společnost zaměřit na jeho získání.

Grafická podoba inzerátu na pracovní pozici fyzioterapeutka/fyzioterapeut do rehabilitačního centra REVITA Ondryášová s.r.o. je prezentována v příloze (Příloha – P II).

### 16.1 Systém vyhledávání zaměstnanců

Dosavadní systém vyhledávání zaměstnanců byl dosti neefektivní. V případě potřeby přijetí nového zaměstnance majitelka společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. sestavila inzerát, který po domluvě poslala spádovému úřadu práce. Tím veškerá iniciativa skončila. V dnešní době informačních technologií – chytrých mobilních telefonů, notebooků, portálů nabízejících práce a podobně je to opravdu málo.

Společnost REVITA Ondryášová s.r.o. také absolutně absentuje vlastnictvím jakýchkoliv webových stránek či internetových profilů, což je určitě také velká chyba. Proto je nutné zavést několik změn a pro společnost REVITA Ondryášová s.r.o. novinek a to prostřednictvím následujících akčních plánů:

- vytvořením webových stránek společnosti REVITA Ondryášová s.r.o.

- založením internetových profilů na Facebooku či profesní sociální síti LinkedIn.
- inzercí volných pracovních míst na specializovaných webových portálech práce.
- inzercí práce do místní televize Polar.
- inzercí práce do novin: místní tisk - Frenštátský zpravodaj nebo Moravskoslezský deník.
- oslovováním studentů fyzioterapie na univerzitách.
- inzercí práce rádiu Hit rádio Orion.

### **16.1.1 Vytvoření webových stránek společnosti REVITA Ondryášová s.r.o.**

Společnost REVITA Ondryášová s.r.o. nemá žádné webové stránky. Právě na těchto stránkách by mohla mimo jiné uveřejňovat aktuálně volná pracovní místa. Webové stránky by ovšem nesloužily jen jako informace o volných pracovních pozicích, ale sloužily by také pro pacienty/potenciální pacienty, kteří by si chtěli skrze internet dohledat, zdali se v rehabilitačním centru poskytuje pro ně potřebná léčba, byly by zde informace o otevírací době, o otevírací době přes svátky, Vánoce či Velikonoce, kontakty na rehabilitační centrum, konkrétně tedy telefonní číslo či emailová adresa. V rámci zkvalitnění služeb by webové stránky mohly obsahovat také profily jednotlivých fyzioterapeutů z jejich letitou praxí a klienti by si tak již doma přes počítač mohli vybrat fyzioterapeuta, který by jim vyhovoval. Aktuálně si rehabilitační centrum REVITA Ondryášová s.r.o. platí a pronajímá přes informační webovou společnost možnost nalezení adresy rehabilitačního centra a kontaktních údajů na Internetu.

Tvorba webových stránek by pro rehabilitační centrum REVITA Ondryášová s.r.o., dle předběžných informací získaných z internetových zdrojů, mohla stát okolo CZK 25000. Cena by se mohla ještě snížit nebo zvýšit. Záleželo by na volbě společnosti, která bude webové stránky tvořit a také na konkrétních požadavcích na webové stránky.

Odpovědnost by za tento akční plán měla sama majitelka společnosti, paní Ondryášová.

Časová náročnost související s tímto akčním plánem je třicet dní na tvorbu nového webu.

### **16.1.2 Založení internetových profilů na Facebooku či profesní sociální síti LinkedIn**

Další možností, jak propagovat společnost REVITA Ondryášová s.r.o. s možností komunikace s klienty, vkládáním aktuálních informací a podobně, je bezplatné založení si facebookového profilu. Mít facebookový profil je v dnešní době běžné, jedná se o bezplatnou reklamu a možnost komunikace s klienty. Klienti by zde měli možnost se objednávat, pří-

padně z důvodu nepřítomnosti omlouvat z naplánovaných ošetření. Rehabilitační centrum by zde mohlo rychle a snadno vkládat aktuální informace a podobně. Jediné, co by bylo tedy zapotřebí, aby k spravování tohoto profilu byl vymezen člověk, který by tuto činnost takřka denně prováděl a facebookový profil spravoval, kontroloval, upravoval, komunikoval s klienty a tak podobně.

Založení facebookového profilu je bezplatná záležitost, stejně tak, jako následná správa a vedení tohoto profilu. Rehabilitační centrum REVITA Ondryášová s.r.o. však musí počítat s vynaloženým časem zaměstnance, který v rámci své práce a pracovní doby bude také, tento profil aktualizovat a spravovat. Na Facebook může mít ale přístup více zaměstnanců společnosti, a to vždy ti, kteří zrovna budou pracovat na vodoléčbě, kde je počítač a Internet k dispozici. V rámci pracovní doby, budou mít zaměstnanci pracovní profil Facebooku spuštěný a budou tak online pro případnou komunikaci s pacienty. Co se týká vkládání aktuálních článků či fotografií, to by bylo v kompetenci majitelky rehabilitačního centra REVITA Ondryášová s.r.o., která by v případě potřeby tuto činnost mohla delegovat na zaměstnance, jež aktuálně pracují na vodoléčbě. Finanční vyčíslení je tedy nulové. Toto opatření se odrazí na rozšíření pracovních povinností zaměstnanců – fyzioterapeutů, což ovšem také není ke škodě, protože tím se jejich práce obohatí a nebude monotónní.

Odpovědnost by za tento akční plán měli majitelka firmy a fyzioterapeuti na vodoléčbě.

Časová náročnost související s tímto akčním plánem je zhruba jeden den na samotné založení profilu, následná správa a postupné vkládání příspěvků do toho není započítáno.

Podobně jako u facebookového profilu je tomu také s profilem na profesní sociální síti LinkedIn. Tento profil by ovšem nebylo tolik časově náročné spravovat. Používal by se vlastně jen v případě potřeby. Skrze tento profil by rehabilitační centrum mohlo nejen uveřejnit poptávku po volné pracovní pozici – fyzioterapeutky/fyzioterapeuta, ale také si iniciativně moci samo osoby tohoto zaměření a vzdělání vyhledat.

V případě založení profilu na profesní sociální síti LinkedIn by veškerou manipulaci s profilem měla na starost sama majitelka firmy, stejně tak jako následný výběr zaměstnanců, což je plně v její kompetenci. Správa profesní sociální sítě na LinkedIn není natolik časově náročná, aby se jí musela věnovat jiná pověřená osoba, jako je to například u Facebooku. Založení a následná správa profilu na profesní sociální síti LinkedIn je také bezplatná. Výhodou profesní sociální sítě LinkedIn je, že zde není potřeba být neustále online.



Odpovědnost by za tento akční plán měla majitelka společnosti, paní Ondryášová.

Časová náročnost související s tímto akčním plánem je jeden den.

### **16.1.3 Inzerce volných pracovních míst na specializovaných webových portálech práce**

Z důvodu žádosti majitelky firmy, aby nákladové zatížení bylo co nejnižší, jsem se rozhodla pro specializované webové portály práce, které inzerování volných pracovních míst nabízejí po dobu jednoho měsíce zcela zdarma. Inzerovat volné pracovní místo fyzioterapeutky/fyzioterapeuta na webovém portálu inwork.cz je zcela zdarma po dobu jednoho měsíce. Navíc, zde, po určité pauze (za jeden měsíc od skončení první inzerce) může být inzerce zveřejněna znovu. Dalším webovým portálem pro uveřejňování volných pracovních míst je inzercezdarma.cz, která je, jak již z názvu samo vyplývá, také zdarma a to po dobu jednoho měsíce. Další z možností je webový portál personalistika.cz, který je, stejně jak dva výše zmiňované, také po dobu jednoho měsíce zdarma. Majitelka firmy může nabídky volného pracovního místa uveřejnit na tyto specializované webové portály práce najednou anebo postupně, vždy po vypršení platnosti na jiném webovém portálu.

Odpovědnost by za tento akční plán měla majitelka, paní Ondryášová.

Časová náročnost související s tímto akčním plánem je jeden den.

### **16.1.4 Inzerce práce do místní televize Polar**

Tento druh inzerce je sice zpoplatněný, ale je více úrovněový. Inzerát je zveřejněn hned na úvodní webové stránce televize Polar, dvakrát denně běží v televizním vysílání a současně s tím běží na interaktivních tabulích vestavěných v ostravském nákupním centru Fórum Nová Karolina. Přes všechny tyto služby je inzerát zpoplatněn na CZK 1500. V televizi a v interaktivních tabulích je po dobu maximálně tří měsíců a na webových stránkách neomezeně, respektive do odvolání zadavatele či do doby, než obsazované místo zadavatel zaplní.

Odpovědnost by za tento akční plán měla majitelka společnosti, paní Ondryášová.

Časová náročnost související s tímto akčním plánem je pět dní.

### **16.1.5 Inzerce práce do novin: místní tisk - Frenštátský zpravodaj nebo Moravsko-slezský deník**

Dalším médiem, které by mohlo oslovit určitou skupinu lidí ve spádové oblasti rehabilitačního centra REVITA Ondryášová s.r.o., je inzerovat volné pracovní místo fyzioterapeutka/fyzioterapeut právě v místním tisku, tedy ve Frenštátském zpravodaji. Místní noviny vychází vždy jednou v měsíci a pro inzerování pracovních nabídek či jinou reklamu mají vymezený určitý počet stran. Tento způsob reklamy není příliš finančně náročný a místní noviny čtou nejen lidi z Frenštátu pod Radhoštěm, ale také z okolních, přilehlých vesnic. To by mohlo být výhodou pro potenciální uchazeče z pohledu úspory času, co se týče dojíždění do práce. V dnešní době je čas dosti vzácnou komoditou, takže je to určitě želízko v ohni, při hledání práce.

V případě inzerování volného pracovního místa do Frenštátského zpravodaje, vyjde inzerování ½ strany novin po dobu jednoho měsíce na CZK 2000. Nabídku práce a volného pracovního místa bych inzerovala po dobu minimálně dvou měsíců, tudíž by konečná cena za inzerci byla CZK 4000.

Odpovědnost by za tento akční plán měla majitelka společnosti, paní Ondryášová.

Časová náročnost související s tímto akčním plánem je pět dní.

Inzerovat nabídku volného pracovního místa fyzioterapeutky/fyzioterapeuta do Moravsko-slezského deníku je další alternativou inzerování do novin, avšak v širším měřítku. Inzerce v tomto tisku může oslovit širší populaci lidí a je zde tudíž větší šance, že se ten pravý uchazeč najde, třeba i rychleji.

V případě inzerování do Moravskoslezského deníku, kde lze oslovit celý Moravskoslezský kraj, stojí inzerování na jeden den CZK 250. Zvolila bych tedy inzerci vždy v pondělí, ve čtvrtek a v sobotu po dobu dvou měsíců. Celková suma za inzerci by ve výsledku tedy byla CZK 6000.

Odpovědnost by za tento akční plán měla majitelka společnosti, paní Ondryášová.

Časová náročnost související s tímto akčním plánem je pět dní.

### **16.1.6 Oslovování studentů fyzioterapie na univerzitách**

Další akční plán je zaměřen na oslovování potenciálních nových uchazečů z řad studentů oboru fyzioterapie, nebo případná spolupráce s vysokými školami. Určitě by bylo vhodné,

studenty upozornit na existence rehabilitačního centra REVITA Ondryášová s.r.o., kde by mohli studenti minimálně vykonávat povinnou školní praxi, což může následně přerůst v budoucí spolupráci na hlavní pracovní poměr, v tom nejlepším případě. Jedná se také o ne zcela nákladnou metodu. Navíc, tato případná spolupráce je oboustranně výhodná v tom, že studenti si zde splní svou povinnou praxi a rehabilitačnímu centru to pomůže v ošetření většího počtu klientů/pacientu. Když to se to vezme i z hlediska nákladového, tak školní praxe jsou neplacené, takže by to pro rehabilitační centrum byla bezplatná pracovní síla. Další výhodu lze hledat v tom, že studenti své praxe často vykonávají v letních, prázdninových měsících, kdy také stálí zaměstnanci nejvíce čerpají své dovolené, tím by tedy studenti mohli pokrýt tuto pracovní mezeru. Tato vzájemná spolupráce již za dob studia by po ukončení studentova studia mohla také znamenat následnou spolupráci na hlavní pracovní poměr.

Co se týká oslovování studentů na univerzitách, je vyčíslení nákladu těžší. Bude zde určitě započten čas vyslaného zaměstnance (náklady obětované příležitosti), společně s náklady, jež vynaložil na cestu do místa určení. Potřebné však bude také natištění brožur či letáků s informacemi o rehabilitačním centru REVITA Ondryášová s.r.o. Tvorba a tisk 300 ks letáků, vyjde společnost okolo CZK 1000, záleží na společnosti, která by se zvolila. Bere-li se v potaz, že by oslovování studentů probíhalo v Ostravě a Olomouci, cena jízdenek (včetně zpáteční) by se v případě Ostravy pohybovala okolo CZK 200 a v případě Olomouce okolo CZK 500, vždy na jednu osobu. Nutno také počítat s náklady (cestovné, mzda na zaměstnance apod.) na zaměstnance, ke kterým však nemám přístup.

Odpovědnost by za tento akční plán měla majitelka společnosti, paní Ondryášová či jeden ze zaměstnanců/fyzioterapeutů, záleželo by vždy na časové vytíženosti majitelky společnosti a na následné domluvě.

Časová náročnost související s tímto akčním plánem je 30 dní.

### **16.1.7 Inzerce práce v rádiu Hit rádio Orion**

Poslední z akčních plán je zaměřen na inzerci volného pracovního místa v rádiu. Pro Moravu a Slezsko vysílá Hit rádio Orion, které často nabídky práce inzeruje. Tento způsob inzerce má, z výše uvedených, nejefektivněji proveditelný způsob oslovování, protože jej může slyšet opravdu každý. Výhodou je, že to mohou slyšet i ti potenciální uchazeči, kteří práci zrovna přímo nehledají, ale nabídka je může natolik zaujmout, že se přijdou informovat a práci nakonec můžou změnit.

Pro účely tohoto projektu jsem zvolila nejposloupnější rádio v regionu, tedy rádio Orion. Zvolila bych vysílací časy mezi šestou až devátou hodinou (CZK 2600), kdy jezdí lidé do práce a poté mezi 12. až 15. hodinou (CZK 2200), kdy je, dle statistiky rádia, tato frekvence nejposlouchanější. Uvedená cena je vždy za 30 sekund vysílání. Vysílání bude probíhat po dobu dvou měsíců, vždy každou středu, tudíž reklama poběží celkem 8 dní, v každém dni dvakrát. Celková suma, za inzerci pracovního místa v rádiu bude činit CZK 38400.

Odpovědnost by za tento akční plán měla majitelka společnosti, paní Ondryášová.

Časová náročnost související s tímto akčním plánem je pět dní.

## **16.2 Systém výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve vybraném rehabilitačním centru**

Diplomová práce se zabývá systémem vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců do vybraného rehabilitačního centra. Systém vyhledávání se na základě zanalyzování současného stavu v rehabilitačním centru REVITA Ondryášová s.r.o. ukázal jako problémový. Ostatní systémy, tedy systém výběru, příjmu a adaptace probíhají dle dosavadních zjištění tak, jak by měly. Systém výběru zaměstnanců probíhá prostřednictvím přijímání životopisů od uchazečů a jejich následným prostudováním. Odpovídá-li uchazečův profil požadavkům na obsazovanou pracovní pozici, je uchazeč zkontaktován a pozván k osobnímu pohovoru. Systému přijímání nejvhodnějšího z uchazečů předchází již zmiňovaný pohovor. Na základě těchto pohovorů je vybrán ten nejvhodnější z uchazečů. Ten je poté informován o rozhodnutí a pozván na další schůzku. V rámci samotného přijímání se je uchazeči představen návrh pracovní smlouvy. Obě strany se vzájemně dohodnou na podmínkách smlouvy a v případě souhlasu se podepíše pracovní smlouva. Před samým nástupem do práce musí, teď už zaměstnanec, absolvovat školení ohledně bezpečnosti práce a požární ochrany a podstoupit také povinnou lékařskou prohlídku závodním lékařem společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. V rámci systému adaptace, je zaměstnanec představen, bez zbytečných formalit, celému pracovnímu kolektivu. Celý tento proces je veden v přátelském duchu. Samotná pracovní adaptace je poté pro začátek nového zaměstnance – fyzioterapeuta volnější, aby se seznámil s novým pracovním prostředím a podmínkami. V rámci procesního i lidského, tedy sociálního pohledu, je vymezený postup systému výběru, příjmu a adaptace fyzioterapeuta či fyzioterapeutky naprosto pořádku.

Délka a doby trvání jednotlivých procesů se bude odvíjet od způsobu vyhledávání nebo také oslovování potenciálních uchazečů. V případě aplikace doporučených metod, se zvedne šance na oslovení co největšího spektra lidí. Stanovme si však hranici, že by společnost REVITA Ondryášová s.r.o. chtěla nového zaměstnance získat do tří měsíců od uveřejnění nabídky volného pracovního místa. Délka procesu výběru zaměstnanců by se odvíjela od množství přichozích životopisů od uchazečů. V rámci jednoho zaměstnance si majitelka společnosti, která má v kompetenci celkový proces získávání nových zaměstnanců, musí vymezen čas na přečtení žádosti o práci a životopisu od uchazeče a odpovědět mu. Společnost si na sdělení svého stanoviska vyzdila maximálně sedm pracovních dní. Následná schůzka s uchazečem a pracovní pohovor poté může trvat jednu až dvě hodiny, s přihlédnutím také na provedení uchazeče po společnosti a představení mu pracovní prostředí. U pohovoru je uchazeči vždy nabídnuto něco k pití – káva, čas, voda – perlivá, neperlivá či slazená. Toto malé občerstvení je finančně nenáročné, řádově do CZK 500. Po pohovoru si společnost dává čtrnáct dní prostor pro případné další pracovní pohovory a následné sdělení stanoviska a výběru toho nejvhodnějšího uchazeče. Vybraný uchazeč je opětovně pozván do společnosti, kde mu je předložen návrh smlouvy, který si strany vzájemně odsouhlasí a následně smlouvu podepíší. Před samotným nástupem musí, teď už zaměstnanec absolvovat školení bezpečnosti práce, požární ochrany a lékařskou prohlídku. Každá z těchto činností je vymezená do jednoho pracovního dne. Dnem nástupu do práce začíná také fyzioterapeutova adaptace do společnosti. Čas vymezený pro adaptaci fyzioterapeuta v pracovním prostředí je vymezen na čtrnáct dní, kdy má fyzioterapeut volnější pracovní režim a tudíž čas se s celým pracovním procesem seznámit.

### 16.3 Časová analýza projektu

Časovou analýzu jednotlivých kroků pro připravení správného postupu pro příjem nových zaměstnanců na pracovní pozici fyzioterapeutka/fyzioterapeut je patřičně pečlivě připravit. Je nutno dopředu si rozmyslet, s jakým časovým předstihem a jak intenzivně a prostřednictvím jakých dostupných prostředků začne firma jednotlivé inzerce uveřejňovat a vypouštět ven. V určitých případech je důležité také dbát na návaznost jednotlivých kroků a jejich časovou náročnost. Pro efektivní naplánování projektu, bude použita metoda CPM – metoda kritické cesty. Vše bude zpracováno pomocí programu WinQM.

Po provedení veškerých analýz se stěžejní akční plány začnou postupně realizovat prostřednictvím uveřejňování jednotlivých inzerátů na volnou pracovní pozici fyzioterapeutka

či fyzioterapeut v rehabilitačním centru REVITA Ondryášová s.r.o. Vzhledem k širokému spektru médií a prostředků, kde je nabízené volné pracovní místo uveřejněno, předpokládá se, že do tří měsíců, v nejjedleálnějším případě, by rehabilitační centrum mohlo získat nového zaměstnance – fyzioterapeutku či fyzioterapeuta. Doba trvání činností jednotlivých kroků je uvedena u každé činnosti zvlášť a to v následující tabulce (Tab. 8).

Tab. 8. Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování)

Symbol činnosti	Název činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnosti
A	Analýza současné situace	35	-
B	Zhodnocení výsledků analýz	5	A
C	Vytyčení cílů projektu	2	B
D	Návrh projektu	14	C
E	Schválení projektu	1	D
F	Tvorba webových stránek + umístění inzerátu	120	E
G	Tvorba facebookový profilu a profilu na LinkedIn	90	E
H	Inzerování v televizi Polar + doplňkové služby	90	E
I	Inzerování v tisku – Frenštátský zpravodaj a Moravskoslezský deník	60	E
J	Inzerování na webových portálech práce	90	E
K	Oslovování studentů VŠ oboru fyzioterapie	120	E
L	Inzerce v rádiu Hit rádio Orion	60	E
M	Příchozí životopisy od uchazečů	90	F, G, H, I, J, K, L
N	Výběr z uchazečů	7	M
O	Pracovní pohovory	14	M, N
P	Zvolení nejvhodnějšího kandidáta	1	O
Q	Podpis pracovní smlouvy	1	P
R	Školení + lékařská prohlídka	3	Q
S	Nástup a adaptace	14	Q, R
T	Kontrola účinnosti – zkušební doba	90	S
U	Vyhodnocení projektu	5	T

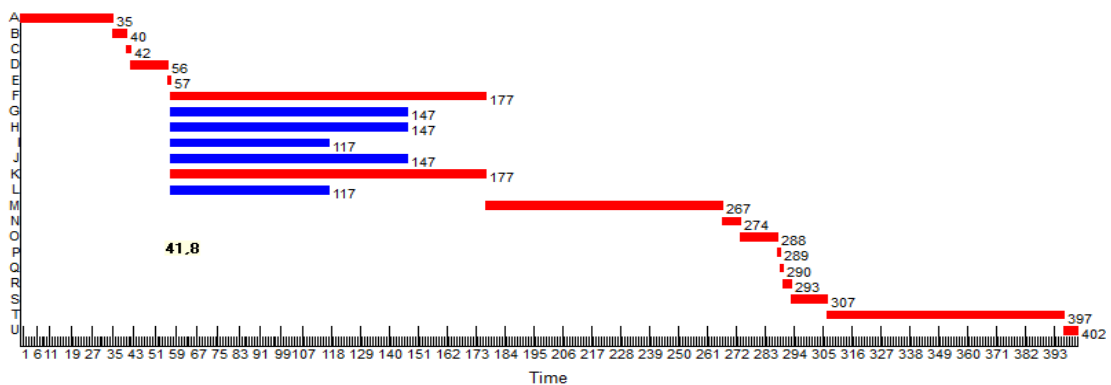
Pro zpracování časové analýzy byla zvolena metoda kritické cesty (CPM). Metoda se zakládá na vyhledávání tak zvaných kritických cest, což je nejdelší cesta projektu, tedy od samého počátku do úplného konce. Na obrázku se vyznačuje nejdelší možnou cestou od počátečního ke koncovému uzlu. Jde o deterministický postup respektive metodu – doba trvání činností je pevně daná každou činností. Dílčí etapy projektu byly zaznamenány pomocí programu WinQM, jehož pomocí byla zjištěna kritická cesta, viz tabulka (Tab. 9)

Tab. 9. Znárodnění kritické cesty pomocí WinQM (Vlastní zpracování)

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	402					
A	35	0	35	0	35	0
B	5	35	40	35	40	0
C	2	40	42	40	42	0
D	14	42	56	42	56	0
E	1	56	57	56	57	0
F	120	57	177	57	177	0
G	90	57	147	87	177	30
H	90	57	147	87	177	30
I	60	57	117	117	177	60
J	90	57	147	87	177	30
K	120	57	177	57	177	0
L	60	57	117	117	177	60
M	90	177	267	177	267	0
N	7	267	274	267	274	0
O	14	274	288	274	288	0
P	1	288	289	288	289	0
Q	1	289	290	289	290	0
R	3	290	293	290	293	0
S	14	293	307	293	307	0
T	90	307	397	307	397	0
U	5	397	402	397	402	0

Program WinQM vypočítal kritickou cestu projektu, tedy celkovou dobu realizace projektu a to na 402 dní. Jde o časově nejkratší možnou dobu realizace celého projektu, která je omezena vypočtenou kritickou cestou. Programem bylo zjištěno 17 kritických cest, které se v projektu objeví. Kritická cesta lze vidět na obrázku (Obr. 10). Kritické části s nulovou časovou rezervou jsou znázorněny červenou barvou. Případné zpoždění projektu může nastat nedodržením harmonogramu některých z kritických částí, tedy z cest znázorněných červenou barvou.

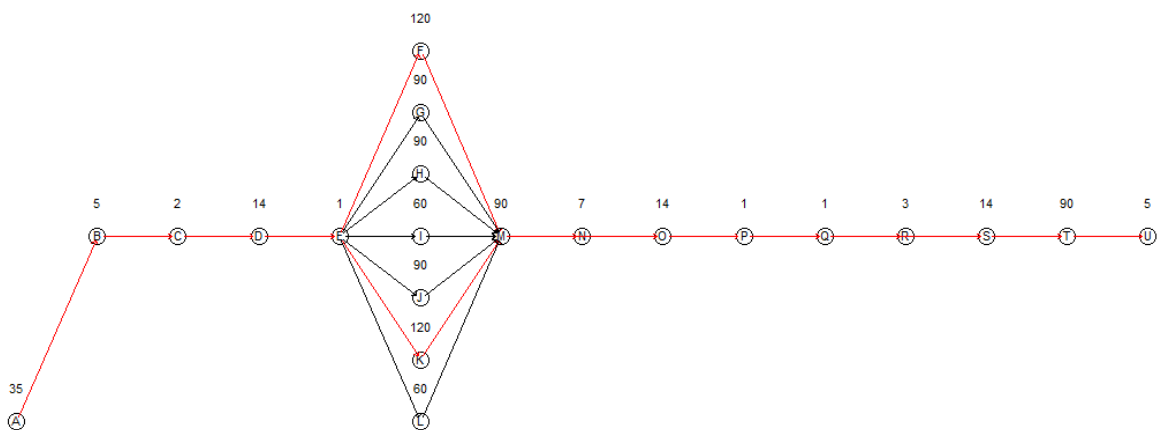
**Kritická cesta:** A→B→C→D→E→F→K→M→N→O→P→Q→R→S→T→U



Obr. 10. Znáznornění kritické cesty (Vlastní zpracování)

Na následujícím obrázku (Obr. 11) lze vidět síťový graf projektu. Je druhou možností znázornění kritické cesty pomocí programu WinQM. Předností síťového grafu je jeho přehlednost, krásně vyobrazuje kritickou cestu skrze celý projekt a současně s tím provázanost jednotlivých činností. Kritická cesta je vyobrazena červenou barvou, ostatní činnosti poté barvou černou.

Ze síťového grafu jde vidět, že nejprve je nutné splnit činnosti A→B→C→D→E, v tomto pořadí a poté je možno dále pokračovat v dalších činnostech. Všechny akční plány jsou nakonec zhodnoceny v činnosti T, kdy probíhá celkové zhodnocení projektu. Vše je ukončeno v koncovém uzlu U, znázorňující celkové vyhodnocení projektu.



Obr. 11. Síťový graf projektu (Vlastní zpracování)

Vznikne-li potřeba zkrácení celkového času projektu, lze jej zkrátit pouze za pomoci dílčích činností, které jsou vyobrazeny černou barvou.



## 16.4 Nákladová analýza projektu

Nákladová analýza projektu představuje vyčíslení nákladů souvisejících nejen s navrhovanými doporučeními pro systém vyhledávání zaměstnanců do rehabilitačního centra REVITA Ondryášová s.r.o. Cílem je poskytnout společnosti finanční kalkulaci, kolik by jednotlivé akční plány a aktivity stály. Samozřejmě pokud možno, aby tyto náklady byly co nejnižší. Vyčíslení celkových nákladů souvisejících s projektem je uvedeno v tabulce (Tab. 10).

Tab. 10. Vyčíslení celkových nákladů na projekt (Vlastní zpracování)

Název doporučené změny	Cena uvedená včetně DPH (CZK)
<b>Náklady související s procesem přijímání zaměstnanců</b>	<b>CZK 77400</b>
• Vytvoření webové stránky	CZK 25000
• Založení facebookového profilu a profilu LinkedIn	CZK 0
• Inzerce na internetových portálech	CZK 0
• Inzerce do televize Polar	CZK 1500
• Inzerce do místních novin a Moravskoslezského deníku	CZK 10000
• Oslovování studentů na univerzitách	CZK 2000
• Inzerce v rádiu Orion	CZK 38400
• Náklady spojené s pracovními pohovory	CZK 500
<b>Mzdové náklady na nového zaměstnance (během zkušební doby)</b>	<b>CZK 92460</b>
• Hrubá mzda za 3 měsíce	CZK 69000
• Sociální a zdravotní pojištění (zaměstnavatel)	CZK 23460
<b>Vybavení + pomůcky pro nového zaměstnance</b>	<b>CZK 20799</b>
• Rehabilitační lehátko	CZK 16100
• Židle a stůl	CZK 4000
• Rehabilitační pomůcky	CZK 639
• Psací potřeby + poznámkový blok	CZK 60
<b>Celkové náklady</b>	<b>CZK 190659</b>

Ceny jednotlivých akčních plánů jsou u většiny položek orientační, záleží, pro jakou společnost poskytující danou službu či nabízející daný produkt, se majitelka rehabilitačního centra REVITA Ondryášová s.r.o. rozhodne. Výsledná cena se na první pohled může zdát poněkud vyšší. Záleží však pouze na majitelce rehabilitačního centra, pro které kroky se ve výsledku rozhodne. Nutno také podotknout, že tato suma nebude vynaložená celá najednou. Konkrétní, menší finanční sumy budou hrazeny postupně, takže nemůže dojít k tomu, že by najednou musela společnost REVITA Ondryášová s.r.o. vynaložit finanční prostředky ve výši CZK 190659. Nejvyšší náklady vznikly u mzdových nákladů na nového zaměstnance – fyzioterapeutky/fyzioterapeuta. Tyto náklady jsou však vyčísleny za celou dobu zkušební lhůty, tedy za tři měsíce. Další vysokou položku tvořila reklama v rádiu, jejíž výše byla CZK 38400. Z časového hlediska se jedná o dlouhodobější investici, návratnost je však téměř okamžitá, nehledě na zvýšení spokojenosti a loajálnosti pacientů rehabilitačního centra.

## 16.5 Riziková analýza projektu

Při tvorbě jakéhokoli projektu hrozí určitá rizika, s kterými je ovšem nutné počítat, respektive by se jim mělo předcházet. Žádná rizika by se neměla podceňovat a v případě, že vzniknout mělo by se na nich ihned začít pracovat a zamezit jim. Rizikům lze předcházet. Lze provádět pravidelné kontroly, konzultovat aktuální stav firmy s odborníky nebo také opakovaně vyhodnocovat určité situace a rozebrat je. Hlavním cílem rizikové analýzy je případné rizika odhalit a určit, s jakou pravděpodobností mohou nastat. A v případě nastání pak navrhnou možná opatření pro jejich eliminaci. Mezi možná rizika, která mohou nastat lze zařadit:

- negativní přístup majitelky firmy.
- nedostatek finančních prostředků.
- nevhodné načasování projektu.
- nevhodné zvolení médií.
- tvorba webových stránek nebude hotová v dohodnutém termínu.
- neochota spolupráce ze strany oslovených studentů.
- nabídka volné pracovní pozice neosloví potenciální zaměstnance.

Z uvedených rizik byla sestavena matice uvedená v tabulce (Tab. 11.). Jednotlivá rizika byla posouzena z hlediska pravděpodobnosti vzniku a také z hlediska intenzity negativního

vlivu, jaký mohou mít na projekt. Ke každému z možných faktorů je přiřazena pravděpodobnost, při které může tento jev nastat:

- nízká: 0,20.
- střední: 0,50.
- vysoká: 0,75.

Stupeň rizika:

- nízké riziko: 0,15.
- střední riziko: 0,30.
- vysoké riziko: 0,50.

Pronásobením hodnot pravděpodobností výskytu rizika a stupně rizika vyjdou hodnoty, které vyjadřují závažnost jednotlivých rizik. To znamená, že čím vyšší výsledek, tím vyšší riziko.

Tab. 11. Riziková analýza projektu (Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Stupeň rizika			Výsledek
	0,20	0,50	0,75	0,15	0,30	0,50	
Negativní přístup majitelky	x					x	<b>0,100</b>
Nedostatek finančních prostředků	x				x		0,060
Nevhodné načasování projektu		x			x		<b>0,150</b>
Nevhodně zvolená média	x			x			0,030
Tvorba webových stránek nebude hotová v dohodnutém termínu	x			x			0,030
Neochota spolupráce ze strany oslovených studentů		x		x			0,075
Nabídka volné pracovní pozice neosloví potenciální zaměstnance		x				x	<b>0,250</b>

Z tabulky (Tab. 11.) jasně vyplývá, že nejvyšší hodnoty, tím pádem i nejvyšší riziko může nastat v případě, že *nabídka volné pracovní pozice neosloví potenciální zaměstnance*. Dalším rizikem, které by mohlo nastat, je *nevhodné načasování projektu* či *negativní přístup paní majitelky*.

### 16.5.1 Opatření vedoucí k eliminaci možných stanovených rizik

Výsledné hodnoty, tedy rizika byla rozdělena na rizika nízká, střední a vysoká. Pro přehlednost ještě uvádím rozdělení rizik také do tabulky:

Tab. 12. Míra rizikovosti (Vlastní zpracování)

Kategorie – míra rizika	Škála
Nízká	0,00 – 0,09
Střední	0,10 – 0,24
Vysoká	0,25 a více

#### Nízké riziko:

- ***nedostatek finančních prostředků.***

Již v samém prvopočátku by měl být vymezen finanční rozpočet, dle kterého se lze řídit. Vymezením dostatečného množství finančních prostředků a dodržováním tohoto rozpočtu zamezíme případnému nedostatku finančních zdrojů.

- ***nehodně zvolená média.***

O každém zvoleném médiu je třeba se nejdříve dopředu informovat. Pokud možno čerpat ze známých, osvědčených zdrojů.

- ***tvorba webových stránek nebude hotová v dohodnutém termínu.***

Při domlouvání zakázky na tvorbu webových stránek mít podchyceno to, že v případě nedodržení termínu by zpracovatel konečnou cenu například o určité procento snížil nebo bude potrestán určitou sankcí a podobně.

- ***neochota spolupráce ze strany oslovených studentů.***

Studenty je třeba nějak vnitřně namotivovat. Například v případě výkonu povinné školní praxe, která je neplacená, jim nabídnout za odvedenou práci finanční odměnu a podobně.

#### Střední riziko:

- ***negativní přístup majitelky společnosti.***

Toto riziko, by vzhledem k tomu, že projekt je zpracován na základě spolupráce s majitelkou firmy, nastat nemělo. Pro každý případ je nutné hned v samých začátcích projektu probrat s majitelkou rehabilitačního centra REVITA Ondryášová s.r.o. všechny možné

alternativy, volné finanční prostředky, které má k dispozici a jiné, abychom právě zamezili tomu, že majitelka rehabilitačního centra REVITA Ondryášová s.r.o. nakonec řekne, že projekt realizovat nebude.

- *nevhodné načasování projektu.*

Nutností každého dobrého projektu je plánování. Každý projekt je nutné dobře naplánovat, jak z pohledu jasně určených cílů, finančních prostředků, času, tak také období, v kterém bude projekt realizován. V případě, že dopředu víme, že zvolené časové období pro realizaci není zrovna šťastné, musí být nalezeny také výhody, které případné argumenty nevhodnosti předčí.

#### **Vysoké riziko:**

- *nabídka volné pracovní pozice neosloví potenciální zaměstnance.*

Tomuto riziku lze předejít nabídnutím zajímavého platového ohodnocení a zaměstnaneckých benefitů, které jim rehabilitační centrum REVITA Ondryášová s.r.o. může nabídnout, třeba na rozdíl od konkurenčních rehabilitačních center. Dále také práce v nově vybudovaných prostorech, příjemném prostředí a přátelském kolektivu. Všechny tyto informace by měly být potenciálním uchazečům předány. Aby se potenciální uchazeči o volném pracovním místě na pozici fyzioterapeutka či fyzioterapeut vůbec dozvěděli, musí být inzerce opravdu rozsáhlá a způsob inzerování by měl být nevšední, či něčím uchazeče na první pohled zaujmout.

## ZÁVĚR

V dnešní době nedostatků dostupných pracovních sil na trhu práce, je třeba udělat několik zásadních kroků hned na začátku a to hned při samotném výběru zaměstnanců. Obzvláště, jedná-li se o kvalifikované pracovníky s potřebným vzděláním. Tyto zaměstnance je třeba si poté udržet, aby nepřešli ke konkurenci. Vše ale, jak jsem již zmínila, začíná u samotného procesu plánování a následně vyhledávání a výběru zaměstnanců. Není jednoduché, sehnat kvalitního zaměstnance s potřebnou kvalifikací a proto musí firmy nabídnout něco, co konkurenční společnosti nenabízejí a uchazeč se rozhodl pro ně.

Diplomová práce byla zaměřena na již naznačovaný systém plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců, do vybraného rehabilitačního centra. Diplomová práce se člení na část teoretickou a praktickou, přičemž součástí praktické části je jak část analytická tak také projektová.

Cílem teoretické části diplomové práce bylo zpracování literární rešerše diskutované problematiky. V teoretické části byl řešen všeobecný pohled na systém plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a následné adaptace nově příchozích zaměstnanců do pracovního procesu. Získané poznatky z provedené literární rešerše byly následně použity pro stanovení teoretických východisek pro zpracování části praktické.

Cílem praktické části diplomové práce bylo zanalyzování současného stavu systému plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců do vybraného rehabilitačního centra. Pro účely této diplomové práce bylo zvoleno rehabilitační centrum REVITA Ondryášová s.r.o. se sídlem ve Frenštátě pod Radhoštěm. Jedná se o jedno z největších soukromých rehabilitačních centrem, do počtu pracovníků, v širokém okolí spádové oblasti. I navzdory své velikosti ve společnosti funguje majitelka společnosti a její fyzioterapeuti. Případné další potřebné funkce (uklízečka, účetní) zde zastávají osoby pouze na dohodu o pracovní činnosti, nebo firmy najaté externě. V analytické části diplomové práce bylo prostřednictvím primárního empirického výzkumu využito kvalitativního marketingového výzkumu díky polostandardizovaných interview s majitelkou firmy a zaměstnanci – fyzioterapeuty. A následně byl také využit kvantitativní marketingový výzkum skrze anketu, která byla distribuována pacientům rehabilitačního centra. Anketa měla dopomoci ověřit předpoklad majitelky firmy, že ve společnosti chybí další rehabilitační pracovník – fyzioterapeutka/fyzioterapeut. To se potvrdilo i díky výsledkům z provedené ankety tím, že pacienti poukazují na příliš dlouhé čekací doby na ošetření fyzioterapeutem. Tento fakt byl

dále, pro úplnost, podložen výpočtem pracovní vytiženosti rehabilitačního centra, tedy fyzioterapeutů. Výpočet ukázal, že současný stav plnění potřebných úkonů je na 76, 2 %. Což se projeví právě na dlouhých čekacích lhůtách. Přijetím nové fyzioterapeutky/fyzioterapeuta by se však tato situace a plnění potřebných kapacit zvedlo na akceptovatelných 91, 4 %. Z toho jasně vyplývá, že přijetí nové fyzioterapeutky/fyzioterapeuta je namístě. Tyto získané výsledky z části analytické pak dále soužily jako východiska pro vypracování části projektové.

Projektová část diplomové práce byla sestavena tak, aby dovršila cíle diplomové práce, kterým byl systém plánování, vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců do vybraného rehabilitačního centra. Jedním z dílčích cílů, který výrazně přispěl ke splnění hlavního cíle diplomové práce, byl systém vyhledávání zaměstnanců, který nebyl vyhovující. Projektová část byla tedy sestavena tak, aby napomohla k lepšímu a účelnějšímu vyhledávání potenciálních zaměstnanců. V projektu bylo navrženo sedm možností, jak zefektivnit systém vyhledávání zaměstnanců. Konkrétními návrhy byly:

- vytvoření webových stránek společnosti REVITA Ondryášová s.r.o.
- založení facebookového profilu a profesní sociální sítě LinkedIn společnosti REVITA Ondryášová s.r.o.
- inzerce volných pracovních míst na specializovaných webových portálech práce.
- inzerce práce v místní televizi Polar.
- inzerce v novinách: Frenštátský zpravodaj a Moravskoslezský deník.
- oslovování studentů fyzioterapie na univerzitách.
- inzerce v rádiu Hit rádio Orion.

Akční plány v oblasti systému vyhledávání zaměstnanců byly vybírány tak, aby byly co nejefektivnější, ale také s ohledem na přání majitelky, a to na co nejnižší nákladové zatížení pro rehabilitační centrum REVITA Ondryášová s.r.o.

Na závěr projektové části byla provedená časová, nákladová a riziková analýza projektu. Předmětem časové analýzy bylo vytvoření časového harmonogramu jednotlivých kroků projektu. Pro naplánování celého projektu a vymezení časové náročnosti byla použita metoda CPM a vypočítána celková doba pro realizaci projektu na 402 dní. Nákladová analýza vyčíslila nákladové zatížení společnosti, spojené s realizací projektu. Po celou dobu tvorby byl kladen důraz na co nejnižší nákladové zatížení a dle toho byly také zvoleny dostupné prostředky pro vyhledávání nových zaměstnanců – fyzioterapeutů. V rámci riziko-

vé analýzy byla stanovena pravděpodobná rizika, která by v rámci projektu mohla nastat. Nejpravděpodobnější riziko, jež na základě zanalyzování může nastat, bylo, že *nabídka volné pracovní pozice neosloví potenciální zaměstnance*.

Diplomová část a její jednotlivé části byly zpracovány v souladu se Zásadami pro vypracování diplomové práce a stanovené cíle této práce byly splněny.

Věřím, že zpracováním diplomové práce a navrženými změnami dopomůžu k tomu, aby rehabilitační centrum REVITA Ondryášová s.r.o. našlo vhodného kandidáta na post fyzioterapeutky/fyzioterapeuta a vynaložilo k tomu co možná nejnižší finanční prostředky.

Závěrem chci společnosti REVITA Ondryášová s.r.o. ještě jednou poděkovat za možnost zpracovat diplomovou práci právě v jejich centru a přeji paní majitelce i zaměstnancům – fyzioterapeutům společnosti, hodně úspěchů v osobním i kariéřním životě a spoustu spokojených pacientů.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th ed. London: New York, 738. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. 1. vyd. Praha: Grada, 182 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2013. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 134 s. Monografie. ISBN 978-80-244-3288-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol, 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 157 s. ISBN 80-7179-468-6.

FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN, 2017. *Personalistika ve službách*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 217 s. ISBN 978-80-7552-714-1.

GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna a Zuzana JONIAKOVÁ, 2008. *Personální manažment*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLÁŘ, Pavel, 2009. *Rehabilitace v klinické praxi*. 1. vyd. Praha: Galén, 713 s. ISBN 978-80-7262-657-1.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4.vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KRISTINÍKOVÁ, Jarmila, 2006. *Rehabilitace v ošetrovatelství*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Zdravotně sociální fakulta, 59 s. ISBN 80-7368-224-9.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vyd. Praha: Academia, 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

NOE, Raymond A, 2011. *Fundamentals of human resource management*. 4th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 552 s. ISBN 978-0-07-353046-8.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada, 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PECHOVÁ, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ, 2016. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Management Press, 178 s. ISBN 978-80-7261-452-3.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 207 s. Management. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŽUFAN, Jan, 2012. *Moderní personalistika ve službách*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

### **Elektronické zdroje**

MZDOVÁ PRAXE, ©2013. *Plánování lidských zdrojů v organizaci*. [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d43040v54141-planovani-lidskych-zdroju-v-organizaci/>

NEMOCNICE BŘECLAV, ©2016. *Co to je „rehabilitace“?*. [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <http://www.nembv.cz/fyziatrisko-rehabilitacni-oddeleni-co-to-je-rehabilitace>

PORADIMESI, ©2016. *Co je to rehabilitace*. [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <http://poradimesi.cz/zdravi/co-je-to-rehabilitace/>

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Rovnováha zdrojů organizace (Cimbálníková, 2013, s. 11) .....</i>	14
<i>Obr. 2. Proces výběru zaměstnanců (Noe, 2011, s. 168) .....</i>	31
<i>Obr. 3. Spádová oblast rehabilitačního centra (Vlastní zpracování) .....</i>	52
<i>Obr. 4. Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování) .....</i>	63
<i>Obr. 5. Bydliště respondentů (Vlastní zpracování) .....</i>	64
<i>Obr. 6. Spokojenost s portfoliem nabízených služeb (Vlastní zpracování) .....</i>	65
<i>Obr. 7. Spokojenost pacientů s objednáací dobou (Vlastní zpracování) .....</i>	66
<i>Obr. 8. Délka čekací doby pacientů (Vlastní zpracování) .....</i>	67
<i>Obr. 9. Případná změna v poskytování služeb (Vlastní zpracování) .....</i>	68
<i>Obr. 10. Znárodnění kritické cesty (Vlastní zpracování) .....</i>	87
<i>Obr. 11. Síťový graf projektu (Vlastní zpracování) .....</i>	87

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování)</i> .....	63
<i>Tab. 2. Bydliště respondentů (Vlastní zpracování)</i> .....	64
<i>Tab. 3. Spokojenost s nabízeným portfoliem služeb (Vlastní zpracování)</i> .....	66
<i>Tab. 4. Spokojenost pacientů s objednáací dobou (Vlastní zpracování)</i> .....	67
<i>Tab. 5. Délka čekací doby pacientů (Vlastní zpracování)</i> .....	68
<i>Tab. 6. Případná změna v poskytování služeb (Vlastní zpracování)</i> .....	69
<i>Tab. 7. Počet nově příchozích pacientů za jednotlivé měsíce roku 2017 (Vlastní zpracování)</i> .....	71
<i>Tab. 8. Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování)</i> .....	85
<i>Tab. 9. Znázornění kritické cesty pomocí WinQM (Vlastní zpracování)</i> .....	86
<i>Tab. 10. Vyčíslení celkových nákladů na projekt (Vlastní zpracování)</i> .....	88
<i>Tab. 11. Riziková analýza projektu (Vlastní zpracování)</i> .....	90
<i>Tab. 12. Míra rizikovosti (Vlastní zpracování)</i> .....	91

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Kvantitativní marketingový výzkum – anketa.
- P II Grafická podoba inzerátu na pracovní pozici fyzioterapeutka/fyzioterapeut.

# PŘÍLOHA P I: KVANTITATIVNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM – ANKETA

Vážení respondenti,

Vyplněním této krátké ankety můžete přispět ke zkvalitnění služeb v rehabilitačním centru REVITA Ondryášová s.r.o. Věnujte prosím, chvíli svého času, a vyjádřete svůj názor.

Anketa je anonymní a všechny Vámi poskytnuté informace slouží pouze ke zpracování diplomové práce a následnému. V jednotlivých otázkách prosím vždy zaskrtnete právě tu variantu, která nejlépe vystihuje Vaši odpověď.

- 1) Jste spokojeni s portfoliem služeb, které rehabilitace REVITA nabízí?  
 Ano, jsem.  
 Ne nejsem, chybí mi zde (uveďte) .....
- 2) Jste spokojeni s objednáací dobou na procedury?  
 Ano, jsem.  
 Ne, nejsem (uveďte proč).....  
 Je mi to jedno.
- 3) Pokud ne, jak dlouhá byla čekací lhůta?  
Uveďte .....
- 4) Je něco, co byste na průběhu služeb změnili?  
 Ano, (uveďte) .....
- Ne, jsem spokojen/a.
- 5) Vaše pohlaví?  
 Žena  
 Muž
- 6) Město/vesnice, kde bydlíte?  
Uveďte.....  
.....

Děkujeme za Váš čas a ochotu při vyplňování této ankety.

## PŘÍLOHA P II: GRAFICKÁ PODOBA INZERÁTU NA PRACOVNÍ POZICI FYZIOTERAPEUTKA/FYZIOTERAPEUT

**REVITA Ondryášová s.r.o. Frenštát pod Radhoštěm**



**HLEDÁ KOLEGY DO PRACOVNÍHO TÝMU**

### **FYZIOTERAPEUTA/KU**

Nabízíme:

nástupní plat 23 000 Kč + pohyblivá složka mzdy  
příspěvek na stravování - stravenky v hodnotě 90 Kč  
25 dní dovolené  
možnost úpravy pracovní doby  
zaplacení odborných kvalifikačních kurzů  
nástup dle dohody

Zaujala Tě naše nabídka a alespoň třikrát jsi na následující body řekl/a ano? Tak neváhej a zašli nám své CV.

Chci se dále vzdělávat a prohlubovat své znalosti a dovednosti v oboru

Práce fyzioterapeuta mě baví

Rád/a pracuji samostatně, přemýšlím komplexně nad příčinou problému

Mám šikovné ruce

Jsem komunikativní a přátelský/á



**Kontakt:**

**REVITA Ondryášová s.r.o., Frenštát pod Radhoštěm**  
telefonní číslo: 556 835 151, mobil: 603 567 123  
email: revita.reh@seznam.cz