

# **Analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků v DD Červenka**

Alena Kuchařová

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Alena KUCHAROVÁ  
Osobní číslo: M090352  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Marketing  
Forma studia: prezenční

Téma práce: Analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání  
pracovníků v DD Červenka

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu vztahující se k danému tématu personalistiky a řízení lidských zdrojů.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte příspěvkovou organizaci Domov Důchodců Červenka.
- Identifikujte potřebu obsadit volné místo.
- Analyzujte současný průběh vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců a tento stav porovnejte s informacemi v teoretické části
- Zjistěte současnou situaci pracovních poměrů v příspěvkové organizaci DD Červenka za poslední roky.
- Na základě analýzy současného průběhu vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců navrhněte rady a doporučení pro zkvalitnění systému.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

MOHELSKÁ, Hana. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009, 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.


VAJNER, Luděk. Výběr pracovníků do týmu: základy moderní personalistiky. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 112 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Josef Piska**

Datum zadání bakalářské práce: **15. března 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **26. dubna 2013**

Ve Zlíně dne 12. dubna 2013

  
PaedDr. Josef Rydlo  
zast. děkanka



  
Ing. Růžena Vorlová  
zast. ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně .....

.....

---

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem mé bakalářské práce je popis analýzy systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků v Domově důchodců Červenka. Práce je rozdělena na teoretickou část a praktickou část. V teoretické části je převážně čerpáno z literárních publikací dané problematiky. Praktická část zahrnuje popis systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků. Především se jedná o splňující podmínky na budoucí pracovníky, tzn. jaké metody jsou využívány při vyhledávání a přijímání potenciálních pracovníků, jaké požadavky a předpoklady musí splňovat budoucí pracovníci, průběh výběrového řízení, vyhodnocení požadavků uchazeče pro pracovní pozici, následné závěrečné formulace a doporučení.

Klíčová slova:

Personalistika, vyhledávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání pracovníků, výběrové řízení, spokojenost zaměstnanců.

## **ABSTRACT**

The aim of my Bachelor's dissertation is to describe the analysis of the process of recruiting, selecting and appointing employees to the Červenka retirement home. The dissertation is divided into practical and theoretical components. The theoretical component is mainly drawn from literary publications dealing with the issue. The practical component comprises the description of the process of recruitment, selection and appointment of employees. Primarily it deals with the fulfilment of certain criteria in relation to future employees; that is to say which methods are used in the recruitment and appointment of potential employees, the duties and demands which future employees will be expected to fulfil, the management of the selection process, the evaluation of applicants' job applications and the wording of the final recommendations.

Keywords:

Human resources, recruitment of employees, selection of employees, selection process, employee satisfaction.

## Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala své konzultantce Ing. Miloslavě Kubíčkové, PhD., svému vedoucímu bakalářské práce Mgr. Josefu Piskovi, dále paní Mgr. Radomíře Hofmanové a také paní Blance Axmanové. Tito všichni mi pomáhali při tvorbě bakalářské práce, poskytovali mi veškeré nezbytné informace, rady a v neposlední řadě i svůj čas. Zároveň děkuji vedení příspěvkové organizace Domov Důchodců Červenka za umožnění absolvování výkonu praxe, která byla potřebná k tvorbě mé bakalářské práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 ÚVOD DO PERSONALISTIKY</b> .....	<b>13</b>
1.1 POJETÍ A VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE .....	13
1.2 PŘÍSTUPY K VÝKONU PERSONÁLNÍ PRÁCE .....	14
1.2.1 Personální administrativa .....	14
1.2.2 Personální řízení .....	15
1.2.3 Řízení lidských zdrojů.....	15
1.3 ZÁKLADNÍ RYSY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	16
1.4 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI (FUNKCI, SLUŽBY) .....	16
<b>2 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>18</b>
2.1 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ PODMÍNKY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	18
2.2 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	19
2.2.1 Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů.....	20
2.2.2 Získávání pracovníků z vnějších zdrojů.....	21
2.2.3 Volba metod získávání pracovníků z vnějších zdrojů.....	21
<b>3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>25</b>
3.1 FÁZE VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ .....	25
3.2 HODNOCENÍ MATERIÁLU UCHAZEČE O ZAMĚSTNANCI .....	26
3.2.1 Hodnocení životopisu.....	27
3.2.2 Hodnocení motivačního dopisu (zdůvodnění žádosti o zaměstnanci).....	28
3.3 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ A JEJICH POUŽITÍ.....	28
<b>4 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>30</b>
4.1 PRACOVNÍ SMLOUVA .....	30
4.2 OSTATNÍ DOKUMENTACE PRACOVNÍKA .....	31
4.2.1 Příručka pracovníka.....	31
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>33</b>
<b>5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>34</b>
5.1 PROFIL PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE DD ČERVENKA.....	34
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA DOMOVA.....	34
5.3 POSKYTOVANÉ SLUŽBY .....	35
5.4 HISTORIE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE DD ČERVENKA .....	36
<b>6 ZÁKLADNÍ INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH</b> .....	<b>37</b>
6.1 ZÁKLADNÍ POŽADAVKY NA PRACOVNÍKY V SOCIÁLNÍ OBLASTI PRACUJÍCÍ V DOMOVECH PRO SENIORY .....	37
6.2 INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH V DD ČERVENKA.....	37
<b>7 SOUČASNÝ SYSTÉM VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ V DD ČERVENKA</b> .....	<b>40</b>
7.1 POPIS VOLNÉHO PRACOVNÍHO MÍSTA V DD ČERVENKA .....	40
7.1.1 Návrh na vyhlášení výběrového řízení.....	41



7.1.2	Oznámení o vyhlášení výběrového řízení .....	41
<b>8</b>	<b>VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>42</b>
<b>9</b>	<b>VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>44</b>
9.1	PRŮBĚH VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ DLE PROFESÍ .....	45
9.2	OSOBNÍ POHOVOR.....	46
<b>10</b>	<b>PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>48</b>
10.1	PROCES PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ V PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACI DD ČERVENKA .....	48
10.1.1	Práva a povinnosti nových zaměstnanců.....	49
10.1.2	Harmonogram zácvičku nových zaměstnanců.....	49
<b>11</b>	<b>DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ A VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ.....</b>	<b>51</b>
11.1	VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK DOTAZNÍKU.....	51
<b>12</b>	<b>SOUČASNÁ SITUACE PRACOVNÍCH POMĚRŮ V DD ČERVENKA ZA POSLEDNÍ ROKY .....</b>	<b>57</b>
<b>13</b>	<b>RADY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>58</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>67</b>

## ÚVOD

Pod pojmem personalistika si dokážeme představit mnoho pojmů, od procesů plánování počtu zaměstnanců, přes jejich přijímání, odměňování, hodnocení, až po ukončení jejich pracovního poměru. V každé organizaci se oddělení personalistiky snaží usilovat o výběr co nejvhodnějších pracovníků, neboť na úspěchu firmy a její reprezentaci se podílí také její zaměstnanci. Na trhu práce je tedy jedním z hlavních úkolů pro personalisty získat pro organizaci nejenom znalé a zkušené pracovníky, ale i mladé pracovníky, kteří sice nemají zkušenosti, ale o to více mohou být ochotni se naučit novým věcem a zapojit se do pracovního procesu ve prospěch organizace.

Personalistika se dá specifikovat jako činnost, jejímž úkolem je získávání nových pracovníků, proto má také každá organizace svého personalistu nebo jiného zaměstnance, který se podílí na výběru nových pracovníků. Organizace má svůj vývoj, během kterého se mění jak profesní, tak i věková skladba zaměstnanců, zaměstnanci se na jednotlivých zaměstnaneckých pozicích mění a proto má i personalistika v organizaci své důležité místo.

Pokud organizace zaměstnává více zaměstnanců, měla by být personalistika a personální management jednou z hlavních filozofií organizace. Jinak řečeno, dobře zapracování a motivování pracovníci jsou pro organizaci nepostradatelným kapitálem.

Výběr nového zaměstnance do pracovního týmu je velmi zodpovědná činnost. Personalista by měl při jeho výběru zhodnotit nejenom kvalifikační předpoklady, ale také zkušeně odhadnout i jeho osobnostní předpoklady pro danou pracovní pozici, o kterou se pracovník uchází. Nový pracovník se musí přizpůsobit požadavkům organizace, musí se adaptovat na nové pracovní prostředí, ostatní spolupracovníky, často musí i po svém nástupu umět řešit konfliktní situace. Personalista by mu měl proto při výběrovém řízení podat také informaci o organizační struktuře, o kompetencích pracovníků, zejména těch, kteří budou mít po pracovní stránce vztah k novému pracovníkovi.

Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury, která se zabývá otázkami personalistiky a řízení lidských zdrojů. V teoretické části je zahrnuta specifikace základních pojmů personalistiky a personálních činností. Na základě prostudované literatury je uveden popis metod získávání pracovníků, jak z vnějších, tak i z vnitřních zdrojů organizace. Především se jedná o problematiku týkající se výběru pracovníků, jednotlivých fází výběru, hodnocení materiálů od uchazečů a proces přijímání nových

pracovníků. Dále popis způsobu vzniku pracovního poměru či charakteristika náležitostí pracovní smlouvy.

V praktické části je uveden profil příspěvkové organizace Domov důchodců Červenka a také je zmíněna historie této organizace. Popis základních požadavků na pracovníky v sociální oblasti pracující v domovech pro seniory. Prezentace metod vyhledávání, výběru a přijímání nových zaměstnanců v DD Červenka, příspěvková organizace. Spokojenost zaměstnanců s celkovým průběhem výběrového řízení v organizaci je hodnocena na základě výsledků dotazníkového šetření.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ÚVOD DO PERSONALISTIKY

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2008, s.13)

### 1.1 Pojetí a význam personální práce

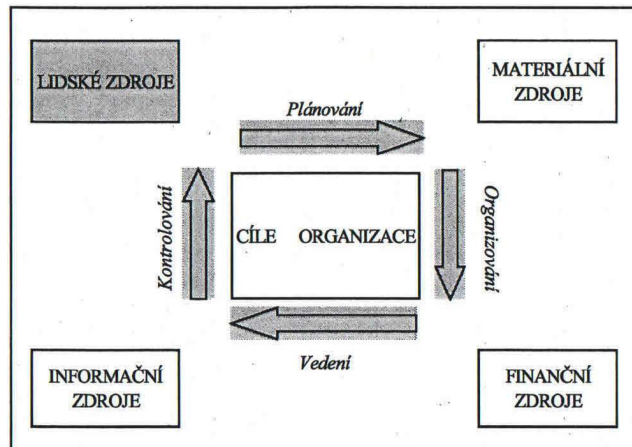
Pojetí personální práce klasicky vyjadřuje filozofii a přístupy firmy k řízení a vedení lidí. V praxi k označení výkonu všech personálních činností, které zprostředkovává personalista, popřípadě personální útvar, ale i část náplně práce vedoucích pracovníků, když plní svou řídicí funkci a provádí personální funkci ve vztahu k svým podřízeným. Závažnost personální práce v organizaci je především určena její organizační strukturou, jako je stanovení pracovní funkce personalisty, vytvoření personálního útvaru a jeho zařazení do celkové organizační struktury a umístění personálního ředitele v hierarchii manažerů. (Mohelská, 2009, s.7)

Podnik či jakákoliv jiná organizace mohou fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, přivést do pohybu a využívat

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- informační zdroje a
- lidské zdroje. (Duda, 2008, s.7)

Materiálními a finančními zdroji máme na mysli zdroje, které samy o sobě nejsou k ničemu, neboť jsou to zdroje neživé. Je tedy zapotřebí najít někoho, kdo je oživí a uvede do pohybu. Oživovatelem a hnacím strojem udržující organizaci v chodu jsou lidské zdroje. (Koubek, 2007, s.13)

„Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace. Organizaci si přitom s trochou fantazie můžeme představit jako koně, jehož čtyři nohy tvoří výše uvedené zdroje.“ (Mohelská, 2009, s.7)



Zdroj: Mohelská, 2009, s.7

Obr. 1. Zdroje organizace a proces řízení

## 1.2 Přístupy k výkonu personální práce

V literatuře, ale také i v praxi, se setkáváme s termíny personalistika, personální práce, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů ve spojitosti s řízením lidí v organizaci. Tyto názvy jsou často považovány za slova podobného významu (synonyma), ale z hlediska teoretického tak tomu není. Literární publikace často rozlišují na jedné straně personální řízení a na druhé straně řízení lidských zdrojů, jako nejnovější význam personální práce. Můžeme tedy říci, že některé termíny znamenají rozdílné vývojové fáze, jinak řečeno, rozdílné pojetí personální práce. (Koubek, 2007, s.14)

Personalistika či personální práce jsou nejčastěji používány jako nejběžnější označení pro oblast řízení organizací, bez ohledu na to, o jaký druh koncepce se jedná, jaký systém nebo o jakou vývojovou fázi řízení jde. Pojmenování personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů pak stanovují jednotlivé vývojové fáze nebo koncepce personální práce a její místo v hierarchii vedení organizace. (Koubek, 2007, s.14)

### 1.2.1 Personální administrativa

Pojem „personální administrativa“ znázorňuje historicky první koncepci personalistiky prosazující se od desátých až dvacátých let 20. století. Personální administrativa byla usměrňována postojem k řízení organizace, především vědeckým řízením, které je spojováno s jménem Frederick W. Taylor. Průmyslová výroba byla vytvářena na dělbě práce a úzké specializaci lidí. Lidé představovali pracovní sílu, která se ztotožňovala s prací strojů.

Pojem „personální administrativa lze chápat také jako službu, zajišťující v první řadě administrativní práce a procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizování, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto řídicích složek organizace. (Šikýř, 2012, s.29)

### 1.2.2 Personální řízení

Pojem „personální řízení“ se začal objevovat již před 2. světovou válkou ve firmách s rychlým a vzestupným vedením, v organizacích zaměřené na expanzi, na ovládnutí co největší části trhu, na odstraňování konkurence. Cesta, která se ukázala jako nejvýhodnější k dosažení tohoto cíle, bylo hledání a využívání konkurenčních výhod, při čemž důležitou roli představoval pečlivě vytríbený, zformovaný, seskupený a motivovaný pracovní kolektiv organizace. Vedení firem si postupně uvědomovali, že existuje takřka nepřeborný pramen prosperity a konkurenceschopnosti, a tím zdrojem je člověk – lidská pracovní síla. Následkem toho se začala prosazovat aktivní role personální práce, tj. skutečné personální řízení. Postupem se objevovaly nové personální útvary, v nichž se vytvářela personální politika firmy, rozvíjely metody personální práce. Personální práce se profesionalizovala a v dnešní době je záležitostí specialistů. (Koubek, 2007, s.15)

### 1.2.3 Řízení lidských zdrojů

Pojem „řízení lidských zdrojů“ znázorňuje, na rozdíl od pojmu personální administrativa, nejnovější koncepci personální práce. Tato koncepce se začala formovat v průběhu padesátých a šedesátých let. Řízení lidských zdrojů se v dnešní době stává základním faktorem řízení organizace, významnou složkou a nejdůležitější úlohou všech manažerů. Takto nové postavení personální práce znázorňuje význam člověka a jeho lidskou pracovní sílu, jako podstatný výrobní vstup a motor činnosti organizace. (Koubek, 2007, s.16)

	<b>Personální administrativa</b>	<b>Personální řízení</b>	<b>Řízení lidských zdrojů</b>
<b>Období</b>	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
<b>Lidé</b>	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
<b>Personalistika</b>	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: (Šikýř, 2012, s.29)

Obr. 2. Koncepce a vývojové etapy personalistiky

### 1.3 Základní rysy řízení lidských zdrojů

Všechny modely řízení lidských zdrojů mají společný zdůrazňující vliv vnějších faktorů, nutnost implementování strategií, jednosměrnou shodu směrů od strategií až k cílům a plánům řízení lidí, omezeným možnostem vlivu manažerů na strategické volby. Typické rysy pro ně jsou:

- Orientují se na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace.
- Jsou strategické a podnikatelsky orientované.
- velká důležitost je kladena na organizační kulturu, která vychází z vize organizace a stylu jejího vedení.
- Personální práce přestává být záležitostí specialistů. Stává se náplní manažerů, kteří nesou odpovědnost za výkon personálních činností.
- Ředitel lidských zdrojů je členem užšího vedení organizace.
- V pracovních vztazích se posiluje přímý vztah managementu se zaměstnancem.
- Důraz je kladený na výkonovou organizaci, zabezpečení kvality pro zákazníka k dosažení spokojenosti zákazníka.
- Orientuje se na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců.
- Zvýšená pozornost pro vytváření pověsti dobrého zaměstnavatele. (Mohelská, 2009, s.12)

### 1.4 Personální činnosti (funkci, služby)

Role řízení lidských zdrojů nacházejí svůj skutečný projev v tzv. personálních činnostech (službách, funkcích) představující výkonnou část personální práce. Mezi nejběžnější personální aktivity řadíme:

- **Vytváření a analýza pracovního místa**, tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojené veškeré pravomoce a odpovědnosti spojené s těmito úkoly.
- **Personální plánování**, tj. plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků.
- **Získávání, výběr a přijímání pracovníků**, tj. těmito pojmy rozumíme informace o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání. Dále jde o různé shromažďování materiálů o uchazečích, zkoumání materiálů předložených od uchazečů, předvýběr, průběh výběru, tím myslíme různé přijímací pohovory, testy, dále rozhodování



o výběru správného uchazeče, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, orientace nového pracovníka, jeho uvedení na pracoviště, aj.

- **Hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu pracovníků)**, tj. příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření.
- **Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru**, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, povyšování pracovníků, převádění na jinou pracovní pozici či přeřazování na nižší funkci, propouštění pracovníků, aj.
- **Odměňování pracovníků a další nástroje**, tj. které ovlivňují pracovní výkon a motivuje pracovníka, včetně organizování a poskytování zaměstnaneckých výhod.
- **Vzdělávání pracovníků, včetně rozvojových aktivit**, čím rozumíme potřeba vzdělání, plánování, vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizování procesu vzdělávání.
- **Pracovní vztahy**, především organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců.
- **Péče o pracovníky**, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, sociálně hygienických podmínek práce, životních podmínek pracovníků, podnikových starobních důchodů, aj.
- **Personální informační systém**, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci, aj. (Koubek, 2007, s.20-21)

## 2 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“ (Duda, 2008, s.60)

Úkolem je rozeznat, který z uchazečů o pracovní pozici v podniku bude nejlépe odpovídat požadavkům pracovního místa a přispěje k harmonizaci mezilidských vztahů na pracovišti. Další důležitou věcí, kterou je si potřeba uvědomit, je, že výběr uchazečů je oboustranný. Podnik si vybírá uchazeče dle svých požadavků a kritérií, a na druhé straně si uchazečů vybírá podnik, ve kterém bude žádat o pracovní místo. (Duda, 2008, s.60)

Proces získávání uchazečů o pracovní pozici se skládá z několika kroků:

- specifikace potřeby obsadit volné místo;
- identifikace pracovního místa;
- hledání přiměřených lidských zdrojů;
- popis a charakteristika volných pracovních míst v organizaci a volba metody získávání pracovníků;
- jednání s uchazeči o volné pracovní místo;
- upřesnění požadovaných dokumentů k získávání informací od uchazečů;
- organizační zajištění veškerých zmíněných činností a vytvoření seznamu uchazečů pro proces jejich výběru. (Tomšík, Duda, 2011 s.78)

### 2.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků

„ Do jaké míry budou na nabídku zaměstnání na určitém pracovním místě a v určité organizaci reagovat potenciální uchazeči, závisí na určitých okolnostech či podmínkách, které můžeme dělit na vnitřní a vnější.“ (Koubek, 2007, s.128)

Vnitřní podmínky mohou souviset s určitým pracovním místem a firmou, která zaměstnání nabízí. Pokud jde o konkrétní pracovní místo, hrají roli zde především mnoho podmínek:

- povaha práce;
- postavení v hierarchii funkcí organizace;
- požadavky pracovníka (vzdělání, kvalifikace, aj.);
- rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti;
- organizace práce a pracovní doby;

- místo vykonávané práce;
- pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí, aj.). (Koubek, 2007, s.128)

**Podmínky spojené s organizací mohou být například:**

- význam organizace a její hospodářské výsledky;
- prestiž organizace a pověst organizace;
- úroveň a spravedlnost odměňování ve srovnání s jinými organizacemi;
- všeobecné zaměstnanecké výhody a možnost dalšího vzdělání poskytující organizací a možnosti personálního rozvoje vůbec;
- úroveň péče o zaměstnance ve srovnání s dalšími organizacemi;
- mezilidské vztahy v organizaci. (Koubek, 2007, s.129)

**Mezi nejzávažnější vnější podmínky získávání pracovníků patří:**

- Demografické podmínky, tj. charakteristika populačního vývoje ovlivňující kolísání nabídky pracovních sil na trhu práce či prostorová mobilita obyvatelstva.
- Ekonomické podmínky, které odráží cyklický vývoj národního hospodářství či jiné změny.
- Sociální podmínky spojené za prvé s hodnotovými orientacemi lidí a jejich proměnlivostí, s orientacemi týkající se vzdělání, aj.
- Technologické podmínky, které vytvářejí nové pracovní místa a modifikují či likvidují stará pracovní místa.
- Sídelní podmínky, např. charakter osídlení v okolí organizace nebo preference území s příznivějšími charakteristikami životního prostředí.
- Politicko-legislativní podmínky, které ovlivňují proces získávání pracovníků, např. umožňují či omezují zaměstnávání tuzemců v zahraničí a cizinců v tuzemsku, objevující se překážky diskriminace uchazečů o zaměstnání. (Koubek, 2007, s.129)

**2.2 Metody získávání pracovníků**

Získávání pracovníků je oboustrannou záležitostí, kdy na jedné straně stojí organizace, která konkuruje s dalšími zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně stojí potenciální zaměstnanci hledající práci, kteří si vybírají mezi různými nabídkami. Do jaké míry se shodnou představy organizace a představy potencionálního zaměstnance, záleží pouze na aktuální situace trhu práce a také na načasování obou aktivit. (Mohelská, 2009, s.23)

### 2.2.1 Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Mezi vnitřní zdroje organizace máme na mysli její současné zaměstnance. Pro účely zaplnění volného pracovního místa můžeme zaměstnance povýšit či přeložit na jiné pracoviště, přemístit na nižší pracovní funkci. (Duda, 2008, s.62)

#### Mezi vnitřní zdroje získávání pracovníků zahrnujeme:

- pracovní síla uvolněná v důsledku organizačních změn;
- pracovní síla uspořena v důsledku technického rozvoje;
- pracovníci, kteří díky zvyšování kvalifikace mohou přejít na jinou pracovní pozici;
- pracovníci, kteří jsou využiti plně na stávajícím místě mají potřebu či zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo. (Mohelská, 2009, s,29; Duda, 2008,s.62)

#### Jejich získávání je pro organizaci výhodné, protože:

- vytváří perspektivu u zaměstnanců usilovat a snažit se o pracovní postup;
- víme, jaké jsou slabé či naopak silné stránky zaměstnance;
- zvyšuje se pracovní spokojenost zaměstnanců;
- zaměstnanec zná organizaci a také své spolupracovníky;
- nízké náklady na nábor a zapracování pracovníků;
- starší čas výběru a také jednodušší administrativa;
- zlepšuje pracovní morálku, angažovanost či iniciativu, protože zaměstnanci dostávají různé nabídky učit se novým věcem a příležitostmi kariérního růstu;
- dochází k návratnosti investic do pracovníka;
- zaměstnavatel zná lépe své zaměstnance a může lépe rozhodovat o rozmístění zaměstnanců;
- příznivě působí na snížení fluktuace a stabilizuje zaměstnance, jelikož jim je umožněno rozvíjet své pracovní schopnosti, rozvíjet kariéru dle zásluh. (Mohelská, 2009, s,29; Duda, 2008,s.62)

#### Mezi nevýhody využití vnitřních zdrojů zahrnujeme:

- omezenost výběru z možných uchazečů;
- pracovník může být povýšen na pracovní pozici, na kterou jeho dosavadní zkušenosti a znalosti nedosahují (např. výborný konstruktér je povýšen na vedoucího, ale jeho náplní práce nyní je práce s lidmi, kterou nezvládá) ;

- může docházet k rivalitě mezi zaměstnanci (zejména o vyšší funkci), což může vést k negativnímu ovlivňování mezilidských vztahů na pracovišti;
- těžké získávání authority u zaměstnanců;
- zohledňování jiných faktorů než které jsou potřeba pro výkon práce. (Mohelská, 2009, s.29; Duda, 2008,s.62)

### **2.2.2 Získávání pracovníků z vnějších zdrojů**

Jak uvedla autorka (Mohelská, 2009, s.24) “Pracovní síla z většího trhu přináší organizaci “novou krev”, jejíž jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů mohou být pro organizaci inspirací a vést ke změnám.”

Lidskými zdroji máme na mysli absolventy škol, lidé vedení v evidenci na úřadech práce, ženy po mateřské dovolené či občasné se zdravotním postižením. (Mohelská, 2009, s.24)

#### **Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:**

- možnost výběru z větší škály či palety schopností a talent, než by bylo možné nalézt uvnitř podniku;
- s novými lidmi přicházejí do organizaci nové nápady, myšlenky, poznatky a zkušenosti z venku;
- snadnější a rychlejší metoda, jak získat vysoce kvalifikované pracovníky či manažery, než jej vychovávat v organizaci. (Koubek, 2007, s.130-131)

#### **Nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:**

- přispůsobení a orientace pracovníků je mnohem delší;
- možnost vzniku nepříjemností se zaměstnanci, kteří chtějí získat obsazované místo;
- přilákání či hodnocení potenciálních zaměstnanců je mnohem obtížnější a také nákladnější (drahá inzerce). (Koubek, 2007, s.130-131)

### **2.2.3 Volba metod získávání pracovníků z vnějších zdrojů**

Musíme vycházet z toho, že je potřeba dát vhodným lidem na vědomí existence volných pracovních míst ve firmě a přilákat je, aby se o tato místa ucházela. (Koubek, 2007, s.135)

- **Uchazeči o volné pracovní místo se nabízejí sami**

Zaměstnavateli přichází tzv. neočekávané či nevyžádané žádosti o zaměstnanci. Uchazeči jej posílají “naslepo” a nereagují zda byla zveřejněna nabídka práce. Dalo by se říct, že jde

o tzv. pisatele, příchozí či telefonisté. Výhodou pro organizaci je, že tato metoda získávání pracovníků eliminuje náklady na inzerci, naopak mezi nevýhody lze zahrnout nepřesné představy o potřebách zaměstnavatele či nárazovost (např. po ukončení školy). (Duda, 2008, s. 64-66)

- **Doporučení uchazeče vlastním pracovníkem**

Doporučení uchazeče vlastním pracovníkem znázorňuje situaci, kdy stávající pracovník organizaci doporučí osobu, která je vhodným kandidátem na volné pracovní místo. Oslovit vhodného uchazeče může organizace buď sama nebo pracovník bude informovat vhodného jedince o volném pracovním místě. Tato metoda se v dnešní době stává víc a víc využívanější, neboť stávající pracovník nedoporučí nevhodného jedince, protože by tím poškozoval i sám sebe. Tato metoda získávání pracovníků má jednu velkou výhodu, kdy se nabízí možnost získat detailnější informace o uchazeči od stávajícího zaměstnance. V každém případě je doporučení jedince zaměstnancem vhodné zařadit do výběru jako ostatní uchazeče. (Kociánová, 2010, s.88)

- **Vývěsky v podniku i mimo podnik**

Jedna z nejlevnějších a také nejnáročnějších metod, jak informovat veřejnost o volném pracovním místě. Je nutné jej umístit na takovém místě v organizaci, kudy chodí nejvíce zaměstnanců (aby se mohli buď sami ucházet či doporučit vhodného uchazeče), popřípadě vývěsku umístit mimo firmu tak, aby se co nejvíce lidí dozvědělo o volném pracovním místě. (Duda, 2008, s. 64-66)

- **Spolupráce se školními institucemi**

Tato metoda vyhledávání pracovníků ve spolupráci se školními institucemi (tj. učilišti, školami, univerzitami, apod.) je jednou z nejméně využívaných. Dnes mnoho organizací pořádá nebo se účastní různých akcí (např. pro studenty dny otevřených dveří), čímž si získávají pracovníky dle profesního zaměření. Kromě pořádání těchto akcí, organizace nabízejí studentům různé programy či zpracované metody, podle kterých si mezi uchazeči vybírají vhodné jedince. K jejich získávání organizace využívají různé stimulační nástroje či nabízí studentům stáže, které z pravidla bývají “zkušebními obdobími”. (Kociánová, 2010, s.87)

- **Spolupráce s Úřady práce**

Jedna z nejlevnějších metod, jak získat budoucí zaměstnance, ale mnoho firem této metody nevyužívají. Je to dáno omezeným výběrem uchazečů, kteří jsou registrovaní na Úřadu práce a také většina z nich má nižší kvalifikaci. Úřady práce se využívají nejčastěji pro vyhledávání dělnických profesí. Mezi výhody této metody získávání pracovníků zahrnujeme to, že Úřady práce nám zjišťují potřebné informace o uchazečích, také mohou udělat předběžný výběr uchazečů či poskytovat materiály uchazeče, apod. (Duda, 2008, s. 64-66)

- **Inzerce v novinách, v rozhlase**

Jde o jednu z nejrozšířenějších metod, kdy se může veřejnost dozvědět o nabídce zaměstnání. Na jedné straně se říká, že inzerce je levnější metoda, jak informovat uchazeče, ale na druhé straně je to časově náročnější. Organizace je zahrnuta množstvím životopisů, ale jen malá hrstka z nich odpovídá a splňuje požadované inzerované podmínky. Důležitým faktorem je zvolení vhodného sdělovacího prostředku. Organizace může využít tzv. inzerátů pracovních, tj. inzeráty, které popisují a informují veřejnost o pracovní činnosti či požadavcích na žadatele a tzv. inzerát utajovací, který neuvádí informace o zaměstnavateli, pouze uvádí číslo či šifru. Účelem je totiž zabránit telefonátům či dalším pochybným diskuzím. Chtějí zabránit problémům, které jsou vyvolány neuspokojivými potencionálními uchazeči o zaměstnání. (Duda, 2008, s. 64-66)

- **E-recruitment (využití internetu)**

V dnešní době je to nejvyužívanější metoda, jak hledat informace o volných pracovních místech. Většina zaměstnavatelů mají své webové stránky, nebo můžeme zadat inzerci na specializované servery (např. [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.sprace.cz](http://www.sprace.cz), apod.). Tuhle metodu vyhledávání využívají zájemci, kteří mají přístup na internet, jsou zvyklí jej používat a také schopni se v nabídce orientovat. (Duda, 2008, s. 64-66)

- **Veletrhy pracovních příležitostí**

Jedná se o veletrhy, kde se organizace prezentují, a veřejnost má možnost porozhlédnout se po aktuálních nabídkách práce. Většina veletrhů se orientuje na absolventy vysokých škol. Tuto metodu hlavně využívají velké známé firmy, které se snaží upoutat pozornost na nabídku atraktivního vzdělání a kariérového rozvoje zajímavým obsahem práce či nadstandardním hmotným oceněním. Mezi další metody bývá uskutečňování burz práce

přímo v organizacích, kdy uchazeči o zaměstnání mají velmi dobrou příležitost se seznámit s pracovním prostředím firmy či získat odpovědi na otázky, které by velmi těžko získali standardní cestou. (Mohelská, 2009, s.27)

- **Agentury zabývající se získáváním pracovníků**

V dnešní době existuje mnoho organizací využívající agentury k získávání pracovníků, především o nedělnické profese. Je to celkem drahá záležitost, protože agentury za zprostředkování požadují určité procento platu na daném pracovním místě v období prvního roku po nástupu nového pracovníka. Do této kategorie lze zařadit i podniky, které nabízejí dočasné a smluvní pracovníky (tzv. leasing pracovníků). Tento způsob se hlavně využívá v počítačové nebo inženýrské oblasti. (Thomson, 2007, s.63)



### 3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Lidé jsou srdcem organizace – firma se stává lepší, pokud v organizaci pracují stále lepší lidé. Existují lidé, kteří vysloveně žijí pro své pracovní místo, a proto by mělo být v zájmu každé firmy obsadit každé místo v organizaci takovými lidmi. (Urban, 2003, s.37)

„Výběr zaměstnanců představuje personální činnost navazující na získávání pracovníků. Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu. Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle organizace dokáží předpovědět efektivnost pracovníka. Jedná se o proces porovnání, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi. Výběr se provádí při rozhodování o přijetí pracovníka z vnějších zdrojů i při interním rozhodnutí o povyšování, rozmístění a uvolnění.“ (Dvořáková, 2007, s.138)

„Rozmanitost metod výběru dokládá, že neexistuje jedna obecně použitelná nebo nějaká velice validní, pokud jde o způsobilost uchazeče pro obsazování místa.“ Firmy většinou aplikují jejich kombinace, jako např. firmy si ověřují reference u dřívějších zaměstnanců spojující s různými typy pohovorů či psychologickými testy, aby si firma mohla udělat co nejdříve pravděpodobnost o přednostech či slabinách kandidátů. Jestliže je prověřování i v detailech konzistentní, stávají se argumenty pro přijetí. (Mohelská, 2009, s.30)

#### 3.1 Fáze výběru pracovníků

Jak už bylo uvedeno, proces výběru pracovníků se poněkud prolíná s procesem získávání pracovníků. U procesu výběru pracovníků se rozlišují dvě fáze: fáze předběžná a fáze vyhodnocovací. (Koubek, 2007, 174)

Fáze předběžná začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné pracovní místo, a poté musí následovat tři kroky charakterizující předběžnou fázi. Těmi kroky jsou:

- Definice příslušného pracovního místa, stanovení základních pracovních podmínek;
- V dalším kroku předběžné fáze se zkoumá, jaké kvality, znalosti či dovednosti by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci;

- třetí krok vychází z druhého kroku, kde konkrétně specifikuje veškeré požadavky na vzdělání, kvalifikaci, délku praxe či zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti. (Koubek, 2007, s.174)

Fáze vyhodnocovací následuje s určitým časovým odstupem po fázi předběžné.

Vyhodnocovací fáze se skládá z několika kroků, oproti předběžné není potřeba všechny tyto kroky podstoupit. Jen výjimečně stačí k výběru pracovníků použít pouze jeden z nich. Nejčastěji se používá kombinace dvou či více kroků. Obvykle se jedná o tyto kroky:

- zkoumání dotazníků či dalších dokumentů, které předložili uchazeči, včetně životopisů;
- předběžný pohovor, který doplňuje skutečnosti obsažené v písemných dokumentech;
- testování uchazečů pomocí např. Assessment center;
- výběrový pohovor (interview);
- zkoumání referencí;
- lékařské potvrzení k způsobilosti výkonu práce (pokud je potřebné);
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče;
- informování uchazečů a rozhodnutí. (Koubek, 2007, s.174)

Při vyhodnocovací fázi, jak již bylo řečeno, uchazeč může podstoupit všechny kroky, které byly zvoleny pro určitou pracovní pozici (tzv. komplexní posuzování), nebo po každém kroku budeme vyřazovat ty uchazeče, kteří nesplňují podmínky (tzv. vyřazovací postup). V dnešní době se nejvíce uplatňuje smíšený postup, kdy část postupu má vyřazovací charakter a část komplexní charakter. (Koubek, 2007, 174)

### **3.2 Hodnocení materiálu uchazeče o zaměstnanci**

Člověk ucházející se o volné pracovní místo v odpovědi na inzerát, jestli není jinak požadováno, posílá:

- motivační dopis;
- životopis. (Mohelská, 2009, s.32)

Pokud uchazeč vzbudí zájem, je vyzván k předložení dalších materiálů, kterými jsou:

- osobní dotazník,
- kopie ukončení studia, kopie certifikátů o ukončení dalšího studia,

- pracovní posudky a reference,
- lékařské vysvědčení,
- seznam publikační činnosti. (Mohelská, 2009, s.32)

Veřejnost nyní diskutuje o tom, zda vyšší hodnotu má životopis nebo osobní dotazník. Firemní praxe v posledních letech dává přednost životopisu či motivačnímu dopisu před osobním dotazníkem. Tyto dva dokumenty nám velmi mohou dobře představit uchazeče, protože:

- dokládají a ilustrují, jak žadatel dokáže vystihnout vhodnost své osobnosti pro práci, či k jaké perspektivě směřuje minulý vývoj;
- ilustrují, jak dokonale a přesvědčivě dokáže oslovit potenciálního zaměstnavatele. (Mohelská, 2009, s.32)

### 3.2.1 Hodnocení životopisu

V životopise uchazeč uvádí především svůj profesní vývoj. Životopis by měl být přehledný, stručný a také logický. Nejčastější metodou je strukturovaný životopis, ve kterém na straně levé jsou uvedeny časové údaje a na pravé straně události vztažené ke konkrétnímu datu. V ostatních odstavcích jsou seskupeny osobní údaje, dosažené vzdělání, apod. Veškeré údaje jsou seříděny od nejnovějších událostí k těm nejstarším. Personalisté přisuzují vyšší hodnotu životopisu než osobnímu dotazníku, protože analýza životopisu s porovnáním jeho údajů s informacemi v ostatních materiálech vytváří náměty a otázky pro výběrový rozhovor. (Dvořáková, 2007, s.139-140)

Při hodnocení životopisu především sledujeme:

- jak často uchazeč měnil zaměstnání či vzdělávací instituce;
- zda ukončil zahájené studium;
- jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnanců;
- zda pracovní poměry byly ukončeny k neobvyklému termínu;
- jaké důvody vedly ke změnám v různých funkcích;
- zda se shodují časové údaje v životopise s časovými údaji na vysvědčeních. (Dvořáková, 2007, s.139-140)

### 3.2.2 Hodnocení motivačního dopisu (zdůvodnění žádosti o zaměstnání)

Cílem uchazeče v motivačním dopise je napsat decentní dopis, který je na prvním místě v balíčku písemností. Úprava motivačního dopisu by měla vzbudit pozornost a zájem toho, kdo jej čte. V dopise by měla být jasně zřetelná odpověď na nabídku zaměstnání. Motivační dopis nemusí být koncipován dle zažitých schémat a nechává pisateli prostor, aby písemně vyjádřil své komunikační schopnosti a předvedl svoji logiku myšlení. (Mohelská, 2009, s.34)

Očekává se, že motivační dopis obsahuje:

- adresu žadatele a adresu příjemce;
- jméno;
- odkaz na zveřejněnou nabídku;
- oslovení;
- vlastní obsah (proč se o zaměstnání uchází, co může nabídnout za znalosti, apod.);
- závěrečný pozdrav a podpis;
- seznam příloh. (Mohelská, 2009, s.34)

### 3.3 Metody výběru pracovníků a jejich použití

Mezi nejpoužívanější metody či skupiny metod výběru pracovníků řadíme:

**Dotazník** – zpravidla jej vyplňují uchazeči o zaměstnání skoro ve všech větších organizacích. Používá se více variant dotazníků diferencovaně pro různé kategorie pracovních funkcí. Použití dotazníků je vhodné a v mnoha či ve většině případů se obvykle zakládá do osobního spisu nově přijatého pracovníka, a je zdrojem informací evidence pracovníků. V dnešní době jsou dotazníky preferovány v elektronické podobě. (Koubek, 2007, s.175-176)

**Zkoumání životopisu** – patří mezi oblíbenou metodu výběru pracovníků, přičemž se nejčastěji používá v kombinaci s jinou metodou. Posuzovatelé životopisu se zaměřují v první řadě na informace vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče, a dále se zaměří na osobnost uchazeče. Zkoumání životopisu je universální metodou výběru pracovníků. (Koubek, 2007, s.175-176)

**Testy pracovní způsobilosti** – tvoří paletu testů nejrůznějšího zaměření a nejrůznější validity a spolehlivosti. Používání testů pracovní způsobilosti v dnešní době celkem

podléhá „módě“. Tyto testy jsou považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků. (Koubek, 2007, s.175-176)

Mezi nejčastější testy pracovní způsobilosti řadíme:

- testy inteligence a testy schopností;
- testy znalostí a dovedností;
- testy osobnosti. (Koubek, 2007, s.175-176)

**Assessment centra** – několik uchazečů o volné pracovní místo je pozorováno (obvykle i několik dnů), jak pracují, jednají v určitých simulovaných situacích, apod. Je hodnocena originalita přístupu, kreativita, styl, přístup k problémům a usuzuje, zda uchazeč se choval vhodně či ne, zda vyřešil problém bez jakýkoliv komplikací či naopak. Typický obsah metod AC je dán: prezentací vlastní osoby před skupinou, skupinovou diskuzí bez vedoucího pracovníka, přezkoumáním schopností písemného vyjádření. Nevýhodou této metody je značná nákladnost a její doba. (Stýblo, 1993, s.291)

**Výběrový pohovor** – je nejpoužívanější a dle názorů většiny nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků. Aby byl nejlepší metodou, musí být dobře připraven. (Koubek, 2007, s.183)

U výběrového pohovoru dobře víme, že tazatelé si vytvoří první dojem o uchazečích během krátké chvílky vzájemného setkání. Po pár minutách pohovoru se začíná tvořit silný a trvalý názor založený na:

- informacích o uchazeči, které jsme shromáždili na základě zaslaných dokumentů a žádostí,
- způsobu, jakým uchazeč vstoupí do místnosti, jaké má držení těla, jak je oblečen, osobní prezentace, jeho chování, apod.,
- způsobu mluvení (např.: nářečí, přízvuk, délka mluvení či používaná slova, apod.) (Dale, 2007, s.72)

Výběrový pohovor má tři hlavní cíle:

- získat dodatečné a podrobnější informace o uchazeči;
- poskytnout uchazeči informace o organizaci;
- posoudit osobnost uchazeče. (Koubek, 2007, s.183)

## 4 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

„Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. Lze je chápat dvojitým způsobem: v užším a širším pojetí. Užší pojetí přijímání pracovníků, tvoří procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí zahrnuje, kromě předchozího případu, i procedury, související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace.“ (Koubek, 2007, s.178)

Pracovně právní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem vzniká na základě uzavření pracovního poměru nebo na základě uzavření dohod o pracích, které jsou konané mimo pracovní poměr. (Duda, 2009, s.72)

Pracovní poměr vzniká:

- pracovní smlouvou,
- volbou (dle právních předpisů),
- jmenováním. (Duda, 2009, s.72)

### 4.1 Pracovní smlouva

Sepsání pracovní smlouvy, je jeden z nejčastějších způsobů vzniku pracovního poměru. Jde o dvoustranný akt. Pracovní smlouva by měla být písemná a uzavřena před nástupem nebo nejpozději v den nástupu do práce. (Duda, 2009, s.72)

**Povinné části pracovní smlouvy:**

- datum nástupu do zaměstnání, tzn. přesné datum nástupu do práce určené splněním dané podmínky či události (např. odchod na mateřskou dovolenou, odchodem určitého zaměstnance do penze, apod.)
- sjednaný druh práce, který zaměstnanec pro zaměstnavatele bude vykonávat
- místo výkonu práce, tzn. rozsah dispozičního oprávnění zaměstnavatele z hlediska místa výkonu. (Duda, 2009, s.72-73)

**Nepovinné části pracovní smlouvy:**

Tyto části pracovní smlouvy, které jsou níže uvedeny, mohou či nemusí být součástí pracovní smlouvy:

- Zkušební doba (ZD), tj. doba, při které se zaměstnanec seznamuje s prací a kolektivem. Maximální délka ZD jsou 3 měsíce, nikoliv déle. ZD musí být nejpozději sjednána v den nástupu do práce. Během zkušební doby lze oboustranně ukončit pracovní poměr. (Duda, 2009, s.72-73)
- Délka pracovního poměru, tzn. pokud-li není uvedeno v pracovní smlouvě výslovně délka trvání pracovního poměru, platí, že pracovní poměr je ujednan na dobu neurčitou. Naopak, zda je uvedeno v pracovní smlouvě výslovně délka trvání pracovního poměru, mluvíme o pracovní smlouvě sjednanou na dobu určitou. (Duda, 2009, s.72-73)
- data o výpovědních lhůtách,
- údaje o mzdě a způsobu odměňování,
- ustanovení o týdenní pracovní době a rozvržení pracovní doby,
- rozsah pracovní pohotovosti,
- nárok na délku dovolené na zotavenou,
- konkurenční doložka,
- poskytování pracovních úlev a hmotného zabezpečení. (Duda, 2009, s.73)

**4.2 Ostatní dokumentace pracovníka**

Mezi ostatní dokumentaci pracovníka zaříme dokumenty, které obdrželi od předchozích zaměstnavatelů (např. dokumenty související s odvody daně z příjmu, zápočtový list, apod.). Na druhé straně nový pracovník od organizace dostává taky mnoho dokumentů, například dokumenty týkající se ochrany zdraví při práci či pravidel bezpečnosti, příručka pracovníka, písemné informace při disciplinárním řízení, apod. (Armstrong, 2007, s.397)

**4.2.1 Příručka pracovníka**

Jedná se o brožurku, která obsahuje veškeré informace, které by měl pracovník znát. Jinak řečeno, jde o orientační či informační balíček. Příručka pracovníka by měla obsahovat vše, co nový pracovník potřebuje znát. (Armstrong, 2007, s.397)

**Příručka pracovníka může být seřazena dle následujících bodů:**

- charakteristika podniku, tj. historie podniku, organizační struktura, apod.,
- základní pracovní podmínky, tj. pracovní doba, dovolená, apod.,
- podniková pravidla,
- odměňování, tzn. platové třídy a tarify, nemocenské dávky, apod.,
- sociální program a péče o pracovníky,
- zdravotní péče a první pomoc,
- otázky týkající se ochrany zdraví a bezpečnosti práce,
- nemoc a pracovní neschopnost,
- ostatní body, například disciplinární postupy, postup při povyšování pracovníků, udělování volna, možnosti stravování a občerstvení, a jiné. (Armstrong, 2007, s.397-398)



## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

### 5.1 Profil příspěvkové organizace DD Červenka

Název organizace: DD Červenka, příspěvková organizace

Sídlo organizace: Nádražní 105, 784 01 Litovel

IČO: 750 04 402

Statutární zástupce: ředitel: Mgr. Josef Piska

DD Červenka, příspěvková organizace, jejímž zřizovatelem je Olomoucký kraj, poskytující pobytové sociální služby. Kapacita zařízení je 165 klientů. Sociální služby jsou poskytované na dvou místech kvůli omezeným prostorám. Domov důchodců Červenka má dvě oddělení, přičemž hlavní sídlo je na Července a detašované pracoviště je v Litovli. Provoz domova je nepřetržitý a zajišťuje ho cca 90 zaměstnanců. Působnost domova je nadregionální a zasahuje území regionů Litovelského, Uničovského, Šternberského, Mohelnického a Olomouckého. (ddcer, © 2010; interní dokumenty organizace)

I když DD Červenka je řazen mezi větší zařízení, všichni jeho zaměstnanci se snaží vytvořit uživatelům takové prostředí, které s sebou ponese „ducha“ domácího prostředí v tom pravém smyslu slova, podobnému tomu, které měl každý uživatel ve svém domově. Cílem je vyvolat u uživatelů pocit sounáležitosti s ostatními uživateli a vybudovat u nich důvěru vůči zaměstnancům domova. (ddcer, © 2010; interní dokumenty organizace)

Veškeré služby, které poskytuje DD Červenka, jsou nabízeny především pro starší občany, kteří dosáhli věku rozhodného pro přiznání starobního důchodu a pro ty, kteří pro trvalé změny zdravotního stavu potřebují celodenní komplexní péči, kterou jim nemohou zajistit členové jejich rodin ani pečovatelské služby či jiné formy služeb sociální péče. Jinak řečeno, DD Červenka je ošetrovatelské oddělení a sociální služba je zaměřena zejména na klienty, kteří jsou imobilní a vyžadují náročnou ošetrovatelskou péči. Uživatelé využívající služby DD Červenka si mohou vybrat pobyt na dobu určitou či neurčitou. (ddcer, © 2010; interní dokumenty organizace)

### 5.2 Organizační struktura domova

Domov má stanovenou strukturu a počet pracovních míst. Pro přijímání nových zaměstnanců a jejich zaškolování má domov zpracovanou vnitropodnikovou směrnici.

Kvalifikační požadavky na jednotlivé profese jsou uvedeny ve vnitřním platovém předpisu. Struktura a množství personálu odpovídá definovaným potřebám zařízení, aktuálnímu počtu uživatelů a jejich potřebám. (ddcer, © 2010; interní dokumenty organizace)

Domov se člení dle charakteru činnosti na tyto úseky a provozy:

- Ekonomický úsek – všeobecná účtárna, ekonomické rozbory, daňová agenda, depozita, fondové hospodářství, aj.
- Mzdový a personální úsek – mzdová a personální agenda
- Úsek přímé péče, který má tři oddělení, rehabilitační pracoviště a lékařskou službu (oddělení I. – Červenka ošetřovatelské, oddělení II. – Červenka ošetřovatelské, oddělení III. – Litovel pro mobilní a převážně soběstačné obyvatele). (ddcer, © 2010; interní dokumenty organizace)

### 5.3 Poskytované služby

Mezi poskytované služby DD Červenka se zahrnuje ubytování, stravování, zdravotní péči (ošetřovatelská, lékařská a rehabilitační), sociální péče (sociální a poradenská pomoc či kulturně-zájmová péče). (ddcer, © 2010; interní dokumenty organizace, 2013)

Sociální pracovníci DD Červenka se snaží volný čas uživatelů vyplňovat v souladu s jejich přáními a zájmy. Veškerá činnost je uskutečňována dobrovolnou formou a je přizpůsobena zdravotnímu stavu uživatelů. Nabídka jednotlivých aktivit se odvíjí od zdravotního stavu jednotlivých klientů a jejich individuálních zájmů. (ddcer, © 2010; interní dokumenty organizace, 2013)

Mezi aktivizační činnosti v DD Červenka patří:

- ergoterapie - klienti vyrábí výrobky určené pro dekoraci prostor DD, svých pokojů, do soutěží, a hlavně pro potěšení.
- reminiscenční terapie - vzpomínání, životní příběhy, apod.,
- muzikoterapie - zpívání známých písniček, poslouchání hudby, relaxace, léčebná tělesná výchova - cvičení za doprovodu hudby, cvičení ve skupině, u imobilních individuálně na lůžku,
- procvičování kognitivních funkcí - luštění křížovek, hádanek, rébusů,
- besedy s klienty na různá témata - ve skupině nebo individuálně na pokoji klienta, u lůžka klienta,
- a jiné aktivizační činnosti. (ddcer, © 2010; interní dokumenty organizace, 2013)

## 5.4 Historie příspěvkové organizace DD Červenka

První záznamy budovy dnešního DD Červenka se spojují s rokem 1845. V té době budova sloužila jako „čekárna“ na vlak nebo jako místo k odpočinku po cestě, protože budova stojí naproti místnímu vlakovému nádraží Červenka. Budova, kde se nyní nachází DD Červenka, byla postavena arcivévodou Maxmiliánem Habsburským. Arcivévoda časem přikoupil pozemky, nechal přistavit malou kapli a založil nadaci pro pět kněží, čímž byl položen základ k pozdějšímu rozvoji budovy. Roku 1859 byla budova nynějšího DD Červenka věnována církevnímu řádu „redemptoristům“. Řád redemptoristů si budovu upravil dle svých potřeb, např. nadstavbou prvního poschodí. V roce 1860 byl položen základní kámen ke stavbě kostela, který bezprostředně navazoval na budovu, a který byl dostaven roku 1962. (ddcer, © 2010)

V roce 1896 členové řádu redemptoristů založili řádovou střední školu s českým vyučovacím jazykem. V té době na škole studovalo cca 42 studentů z nejbližšího okolí. Aby provoz školy fungoval bez jakýkoliv problémů, bylo přistavěno další patro budovy. Škola byla v provozu od roku 1923, a i v tomto roce byla přemístěna do jihočeských Libějovic. V tom samém roce došlo k požáru budovy, při kterém shořela celá střecha kláštera, ale budova byla uchráněna. (ddcer, © 2010)

Roku 1952 byl celý objekt předán armádě v rámci tehdejšího nařízení vlády o rušení klášterů. Ta jej využívala jako sídlo posádky roty a později jako sklad vojenského materiálu. Armáda klášter opustila v roce 1960 a správu převzal ONV Olomouc. Poté, jsem byl přemístěn domov důchodců z Mohelnice. Tomuto účelu slouží dodnes. (ddcer, © 2010)

DD byl postupem času dobudován výstavbou nové hospodářské budovy, ve které se nyní nachází prádelna, dílny a garáže. Také byla přistavěna kuchyně a jídelny, zrekonstruována fasáda budovy a vyměněny okna. Také se vybudovala čistírna odpadních vod. V nedávně době zde byla vybudována nová plynová kotelna a také s ní byla provedena výměna celého topného systému. Došlo k realizaci nové elektroinstalace a nedávno se podařila celková rekonstrukce sociálního zařízení a kanalizace. (ddcer, © 2010)

## **6 ZÁKLADNÍ INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH**

### **6.1 Základní požadavky na pracovníky v sociální oblasti pracující v domovech pro seniory**

Dle zákona § 109: „Sociální pracovník vykovává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytující služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace.“ (osobniasistence, © 2009; zakony-online, © 2009)

Podle zákona § 50 sociální služby by měl sociální pracovník vykonávat níže uvedené služby. Sociální pracovník pracující v domově pro seniory, by měl vykonávat a nabízet tyto služby: poskytovat ubytování, poskytovat stravu, pomáhat při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomáhat při osobní hygieně nebo poskytnout podmínky pro osobní hygienu, pomáhat při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Také vykonávat sociálně terapeutické činnosti, aktivizační činnosti či zprostředkovávat kontakt se společenským prostředím. (osobniasistence, © 2009; zakony-online, © 2009)

Mezi podmínky výkonu činnosti pracovníka v sociálních službách je způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní či odborná způsobilost. Bezúhonnost pracovníka se posuzuje a prokazuje podle § 79 odst. 2 a 3. Zdravotní způsobilost či lékařský posudek o zdravotní způsobilosti vydává praktický lékař. (osobniasistence, © 2009; zakony-online, © 2009)

### **6.2 Informace o zaměstnancích v DD Červenka**

Domov důchodců Červenka disponuje s velmi širokou škálou zaměstnanců. Od manuálních či dělnických profesí (pracovníci prádelny, pracovníci ve stravovacím provozu, pracovníci údržby), přes pracovníky pracující v oblasti sociální či zdravotní (zdravotní sestry, sociální pracovníci, sanitáři), až po pracovníky pracující v administrativě (mzdový a personální pracovníci, vedoucí oddělení, apod.). (interní zdroje organizace, 2013)

Posláním zaměstnanců DD Červenka, příspěvková organizace, patří poskytovat klientům pobytovou sociální službu, zdravotní a rehabilitační péči starým spoluobčanům, kteří vyžadují celodenní péči. Pracovníci se snaží poskytovat svým uživatelům takovou podporu a pomoc, aby mohli nadále vést, v rámci svých možností a schopností, plnohodnotný a kvalitní život. Jinak řečeno, snaží se vžít do role klienta a zpříjemnit klientovi dobu pobytu v domově. (interní zdroje organizace, 2013)

V Domově důchodců Červenka, příspěvková organizace nyní pracuje cca 90 zaměstnanců. Pracovní doba zaměstnanců se liší na základě vykovávané pracovní pozice. Zaměstnanci, pracující v ekonomickém oddělení, pracovníci údržby, prádelny, sociální pracovníci, apod. mají jednosměrný provoz (8 hod. denně). Nerovnoměrně rozvržená pracovní doba je uplatňována u profesí všeobecná sestra a sanitář, kteří pracují v nepřetržitém provozu a kuchař ve stravovacím provozu. Zaměstnanci s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou jsou povinni respektovat písemný rozvrh služeb a změna služeb může proběhnout pouze na základě oprávněného požadavku s vědomím nadřízeného pracovníka. (interní zdroje organizace, 2013)

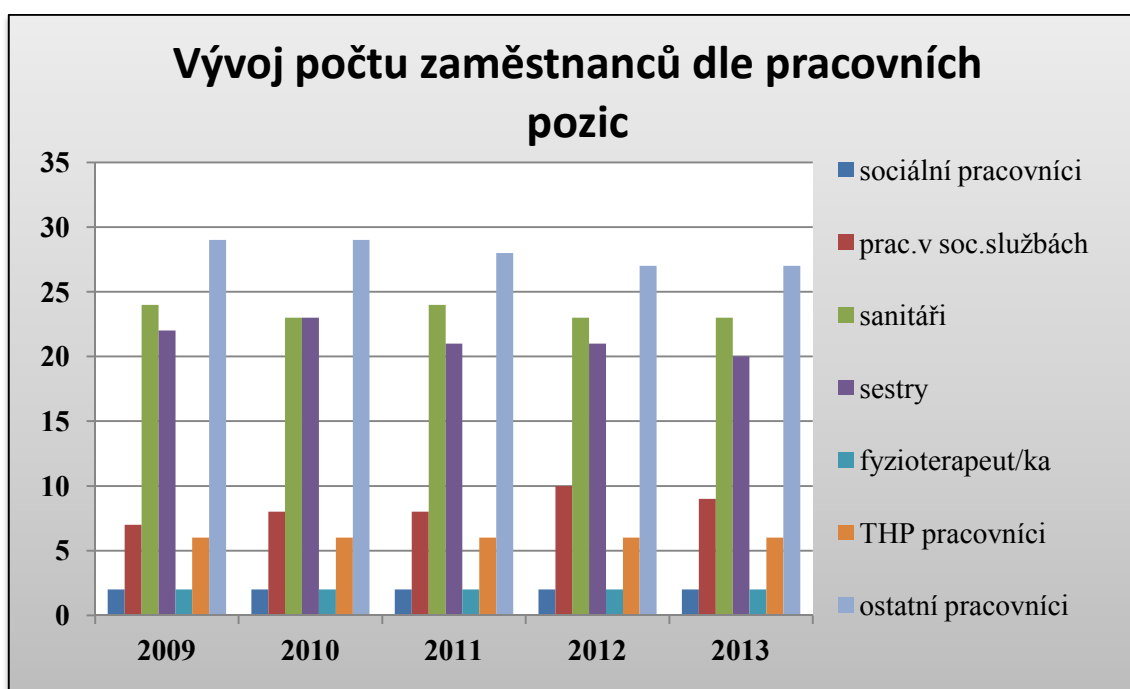
Všichni zaměstnanci, pracující v DD Červenka, kteří byli přijati do zaměstnání, na základě výběrového řízení, museli absolvovat 3 měsíční zkušební dobu. Po uplynutí zkušební doby, přechází pracovní poměr na dobu určitou v délce jednoho roku. Poté přechází na dobu neurčitou v případě, zda vedoucí oddělení je spokojen s výkonem zaměstnance. (interní zdroje organizace, 2013)

V níže uvedené tabulce na další straně jsou uvedeny jednotlivé pracovní pozice a počty pracovníků v příspěvkové organizaci DD Červenka v jednotlivých letech předchozích a nyní. (interní zdroje organizace, 2013)

PRACOVNÍ POZICE	ROK				
	2009	2010	2011	2012	2013
sociální pracovníci	2	2	2	2	2
prac.v soc.sloužbách	7	8	8	10	9
sanitáři	24	23	24	23	23
sestry	22	23	21	21	20
fyzioterapeut/ka	2	2	2	2	2
THP pracovníci	6	6	6	6	6
ostatní pracovníci	29	29	28	27	27

Zdroj: statistické údaje DD Červenka, příspěvková organizace

Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců dle kategorií pracovních pozic



Zdroj: statistické údaje DD Červenka, příspěvková organizace

Graf 1. Vývoj počtu zaměstnanců dle pracovních pozic

## 7 SOUČASNÝ SYSTÉM VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ V DD ČERVENKA

Proces vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků je upraveno směrnicemi, kterými se řídí příspěvková organizace DD Červenka. Směrnice si organizace vypracovává sama v souladu s platnými zákonnými předpisy. Tyto směrnice stanovují pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců v Domově důchodců Červenka. (interní zdroje organizace, 2013)

### 7.1 Popis volného pracovního místa v DD Červenka

Identifikace či potřeba obsadit volné pracovní místo v každé organizaci je těžkým úkolem, neboť najít vhodného pracovníka na danou pozici je obtížné a časově náročné. (interní zdroje organizace, 2013)

Popis pracovního místa je vypracován pro každou pozici v příspěvkové organizaci DD Červenka. Popis volného pracovního místa musí obsahovat tyto následující položky:

- základní údaje, tzn. název pracovního místa, místo výkonu práce, délka pracovního poměru, název oddělení, a jiné.
- pracovní náplň, tzn. popis veškerých činností, které bude pracovník vykonávat v práci.
- mzdové údaje, tzn. platové ohodnocení budoucího zaměstnance či uvedení platové třídy.
- veškeré informace, které příspěvková organizace DD Červenka požaduje po budoucím zaměstnanci, tzn. nejvyšší dosažené vzdělání, odborné předpoklady pro výkon povolání, spolehlivost a umění komunikovat s klienty, samostatnost, zručnost, kreativnost, trestní bezúhonnost (výpis rejstříku trestu) a jiné.
- veškeré informace o tom, co příspěvková organizace DD Červenka naopak může nabídnout svému potenciálnímu zaměstnanci, tzn. délka dovolené, další vzdělávací programy v oboru, pojištění, stravování či různé zaměstnanecké výhody.
- lhůtu pro podání přihlášky či místo a způsob podání přihlášky, adresu nebo uvedením kontaktní osoby, na kterou se přihláška zasílá. (interní zdroje organizace, 2013)



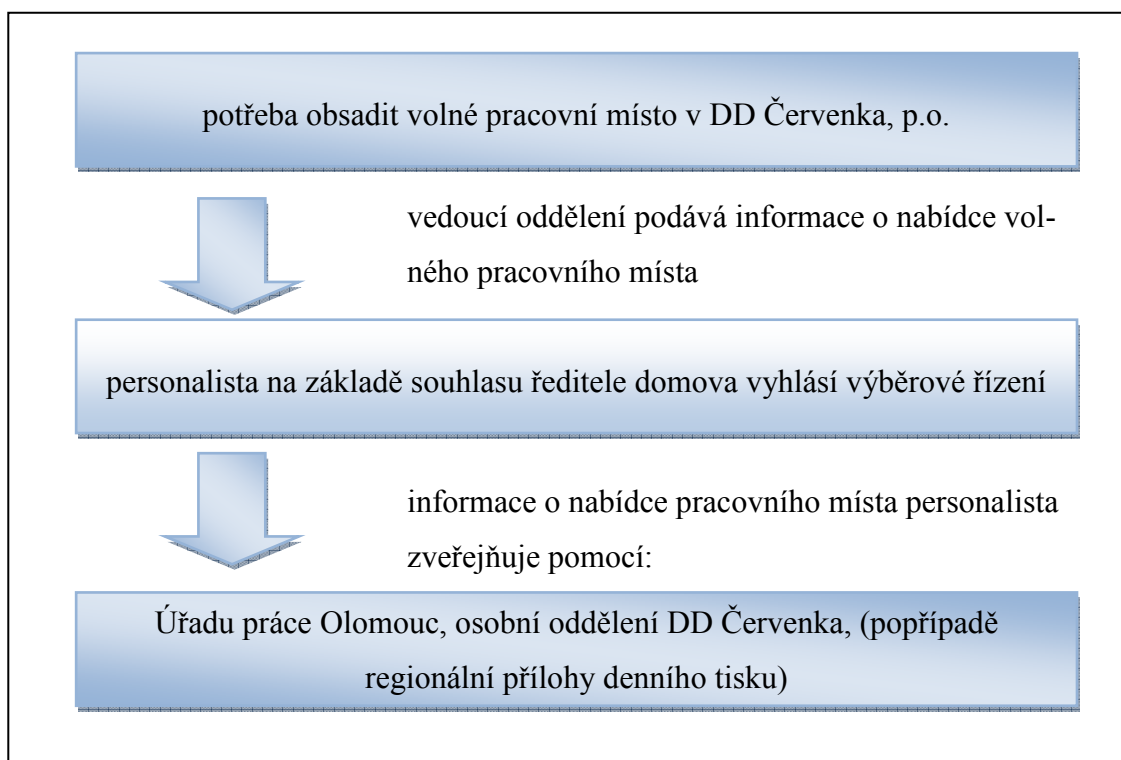
### 7.1.1 Návrh na vyhlášení výběrového řízení

V případě potřeby obsadit volné místo v příspěvkové organizaci DD Červenka, vedoucí oddělení podává informace personálnímu oddělení o volném pracovním místě. Výběrové řízení se vyhláší na základě návrhu ředitele Domova důchodců Červenka, příspěvková organizace. (interní zdroje organizace, 2013)

Celkový návrh vyhlášení výběrového řízení obsahuje údaje: název pracovní pozice, místo výkonu práce, základní informace o náplni práce, platovou třídu, lhůtu a způsob podání přihlášky či jiné další požadavky. (interní zdroje organizace, 2013)

### 7.1.2 Oznámení o vyhlášení výběrového řízení

Základní údaje o vyhlášení výběrového řízení najdete buď na osobním oddělení v organizaci, kdy personalista Vám poskytne veškeré informace o volné pracovní pozici nebo na úřední desce Úřadu práce Olomouckého kraje nebo v přílohách regionálního denního tisku. (interní zdroje organizace, 2013)



*Zdroj: interní zdroje organizace*

*Obr. 3. Oznámení o vyhlášení výběrového řízení*

## 8 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Postup vyhledávání pracovníků i celý průběh výběru a přijímání pracovníků se liší podle toho, o jaké volné pracovní místo či pozici v organizaci se jedná. Každý zaměstnanec příspěvkové organizace Domov důchodců Červenka má právo se ucházet o volné pracovní místo. Nabídku volných pracovních pozic, si může každý zaměstnanec zjistit na osobním oddělení. V příspěvkové organizaci DD Červenka probíhá vyhledávání pracovníků jak z vnitřních zdrojů organizace, tak i z vnějších zdrojů. (interní zdroje organizace, 2013)

K vnitřním zdrojům vyhledávání vhodných kandidátů je osobní doporučení stávajících zaměstnanců. Uchazeč, který byl doporučen stávajícím zaměstnancem, po odevzdání veškerých potřebných dokumentů je zařazen do výběrového řízení, avšak samotné doporučení není zárukou jeho přijetí. (interní zdroje organizace, 2013)

Jednu z dalších možností vyhledávání pracovníků z vnitřních zdrojů, která se pro organizaci sama nabízí, je, kdy stávající zaměstnanci se nabízí sami na volné pracovní místo (například zaměstnanec chce změnit pracovní pozici z důvodu poznání něčeho nového, stávající pracovní pozice zaměstnance nenaplňuje tak jak by chtěl, apod.). Pro organizaci je to výhodné z obou stran. Na jedné straně, organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče, na druhé straně, uchazeč již lépe pozná organizaci. (interní zdroje organizace, 2013)

Dalším vnitřním zdrojem je vlastní databáze uchazečů o zaměstnání. Tuto databázi vede personalista na personálním oddělení. Jedná se o pasivní získávání pracovníků, kdy uchazeči přicházejí sami s životopisem a sami se snaží získat zaměstnání v organizaci. Od takového uchazeče si personalista ponechá životopis a požádá uchazeče, aby vyplnil dotazník „Dotazník pro zájemce o zaměstnání“. Tyto dotazníky i s životopisy uchazečů jsou evidovány na personálním oddělení po dobu jednoho roku. Pokud se uvolní vhodné místo či vznikne nové pracovní místo, personalista čerpá i z této databáze. Pokud z těchto možných uchazečů, někdo splňuje předpoklady pro danou pracovní pozici, je personalistou kontaktován a pozván k výběrovému řízení. (interní zdroje organizace, 2013)

Příspěvková organizace Domov důchodců Červenka vyhledává pracovníky i pomocí vnějších zdrojů (dle zákona). K těmto zdrojům patří informace z Úřadu práce. Od ledna 2013 již toto není podmínkou, ale organizace tuto možnost nadále využívá. Personalista nahlásí informace o volném pracovním místě Úřadu práce, který si zaeviduje nabídku volného pracovního místa a vyvěsí jej na informační tabuli před budovou v sekci „nabídka

zaměstnání“ či zveřejněním na webových stránkách v sekci „hledání volných míst“. Inzerce pomocí Úřadu práce je bezplatná, na rozdíl od jiných metod inzerce. (interní zdroje organizace, 2013)

Mezi jednu z dalších levnějších zdrojů vyhledávání pracovníků pomocí vnějších zdrojů jsou inzeráty v tiskopisech. V dnešní době organizace tuto metodu využívá jen zřídka, v předchozích letech byl tento způsob více využíván, jak informovat veřejnost o nabídce volného pracovního místa v organizaci. Inzeráty byly zveřejňovány v místních novinách (Litovelské noviny) či regionálních přílohách deníků tisku (Olomoucký den). (interní zdroje organizace, 2013)

Nejběžnějším tiskopisem, kde se inzerát uvádí či uváděl, jsou místní Litovelské noviny. Veškeré inzeráty mají převážně podobnou či skoro shodnou strukturu: název volného místa, náplň práce, požadavky na kandidáta, potřebná dokumentace, kontakt, apod. (interní zdroje organizace, 2013)

Jedním z levných a dostupných zdrojů vyhledávání potenciálních zaměstnanců z vnitřních zdrojů jsou vývěsky uvnitř organizace. Tento způsob organizace nevyužívá, neboť veškeré informace o volném pracovním místě jsou pro zaměstnance k dispozici na osobním oddělení v organizaci. (interní zdroje organizace, 2013)

Personální agentury, zabývající se získáváním pracovníků, kterých je v dnešní době nespočet, také organizace nevyužívá. Důvodem nevyužití je nedostatek finančních prostředků. Veletrhy pracovních příležitostí či spolupráce se školami DD Červenka v současné době také nevyužívá. (interní zdroje organizace, 2013)

## 9 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Dalším z důležitých a zodpovědných kroků je výběr pracovníků na základě zaslaných životopisů, motivačních dopisů či další potřebné dokumentace, tj. výpisy z rejstříku trestů, doklady o odborné způsobilosti, apod. (interní zdroje organizace, 2013)

Existuje mnoho metod výběru pracovníků, ať už na základě zkoumání dokumentů od kandidátů na volné pracovní místo, na základě osobních pohovorů či různých testů pracovní způsobilosti (například: testy schopností, testy inteligence, apod.). Příspěvková organizace Domov důchodců Červenka využívá převážně uvedených prvních dvou metod – zkoumání dokumentů od uchazečů a osobní pohovory. Protože se jedná o zaměstnání specifické svými nároky na osobnost zaměstnance, jeho psychiku, pečlivost, atd., hraje zjišťování informací o budoucím zaměstnanci velkou roli. Tyto informace jsou zjišťovány během osobního pohovoru. (interní zdroje organizace, 2013)

U žádosti o volná pracovní místa v oblasti manuálních prací či dělnických profesí příspěvková organizace požaduje zaslání strukturovaného životopisu. Naopak od uchazečů o pracovní místa ve středním managementu či sociální péče a zdravotnictví, je od uchazečů požadováno zaslání strukturovaného životopisu, motivačního dopisu (i když ne všichni uchazeči dokládají motivační dopis) a další potřebné dokumenty. (interní zdroje organizace, 2013)

Po shromáždění všech zaslaných životopisů se vyloučí zjevně nepřijatelní uchazeči, kteří se již na první pohled neshodují s požadavky na volné pracovní místo, které klade organizace. V mnoha případech je to více jak polovina zaslaných životopisů. Ze zbylých životopisů jsou hodnoceny a vybrány osoby, které příspěvková organizace pozve k osobnímu pohovoru. Uchazeči, kteří jsou pozváni k osobnímu pohovoru na základě zaslaného životopisu a dalších zaslaných dokumentů, jsou kontaktováni telefonicky organizací, kdy si domluví termín přijímacího pohovoru tak, aby oběma stranám vyhovoval. Ostatní uchazeče, kteří nebyli pozváni k osobnímu pohovoru, organizace informuje, že na základě uvedených informací v životopise nebyli vybráni k dalšímu přijímacímu řízení, ale nevylučuje možnost pozdější budoucí práce. (interní zdroje organizace, 2013)

V konečné fázi výběru pracovníků je rozhodnutí o výběru konkrétnímu uchazeči, kterému jsou sděleny i ostatní informace spolu s žádostí, aby do určitého data potvrdil svůj zájem pracovat v organizaci. Do té doby organizace neodmítá ty uchazeče, kteří se umístili

bezprostředně za vybraných uchazečem, a to pro případ, že vybraný uchazeč na pracovní pozici bez jakéhokoli udání důvodu nabídku nepřijal. Jakmile vybraný uchazeč potvrdí nabídku, jsou ihned vyrozuměni i zbývající uchazeči o výsledcích. (interní zdroje organizace, 2013)

## 9.1 Průběh výběru pracovníků dle profesí

- **výběr pracovníků s nižší kvalifikací**

Do této oblasti výběru pracovníků s nižší kvalifikací máme na mysli pracovníky, kteří se hlásí na místa manuálních pracovníků či dělnických profesí v organizaci. (uklízeč/uklízečka, dělník/dělnice v prádelně, kuchař/kuchařka, elektrikář, opravář, apod.). (interní zdroje organizace, 2013)

Průběh výběru pracovníků s nižší kvalifikací je dvoukolový. Uchazeč na základě zaslaného životopisu je pozván k osobnímu pohovoru či jednání. Při osobním jednání, personalista sděluje základní informace o příspěvkové organizaci, také se znovu zmíní o nabízeném volném pracovním místě a dalších potřebných informací. Poté, přidělená osoba zavede uchazeče do příslušného pracoviště, kde je seznámen s vedoucím oddělení a s náplní obsazovaného místa. Současně je také realizován výběrový pohovor, který se zaměřuje na odbornou problematiku pracovní náplně. (interní zdroje organizace, 2013)

- **výběr pracovníků s vyšší kvalifikací**

V případě výběru pracovníků s vyšší kvalifikací, jsou zdaleka kladeny větší požadavky, než na pracovníky s nižší kvalifikací. Do této kategorie pracovníků zahrnujeme, pracovníky, kteří se hlásí na volné pracovní místo v oblasti administrativy, pracovníci v sociální oblasti či zdravotnictví, apod. Průběh výběru pracovníků s vyšší kvalifikací bývá zpravidla tříkolový. Zaslání životopisu s motivačním dopisem a další potřebnou dokumentací od uchazečů o zaměstnání, je považováno za první kolo výběru organizací. Na základě zaslaných životopisů a dalších dokumentů organizace pozve uchazeče, kteří splňují podmínky na danou pracovní pozici k osobnímu pohovoru. Osobní pohovor jde zde brán za druhé kolo. Po skončení všech osobních pohovorů s uchazeči, organizace zhodnotí průběhy pohovorů, uchazeče, apod. V třetí fázi výběru jsou pozváni na třetí osobní pohovor, pouze ti uchazeči, kteří u osobního pohovoru, po zhodnocení organizace, skončili jako ti „nejlepší“ vhodní potenciální pracovníci na danou pracovní pozici. Během dalšího (posledního) osobního pohovoru, kdy je počet vhodných uchazečů již značně omezen

vyřazením nevhodných uchazečů, se vybírá ten konečný, a to na základě různých situací, před které je uchazeč postaven během osobního pohovoru. (interní zdroje organizace, 2013)

## 9.2 Osobní pohovor

Osobní pohovor je vždy uskutečňován za účasti minimálně dvou osob. Probíhá za účasti ředitele domova a příslušného vedoucího oddělení, na které pracovník nastupuje. Samotný průběh osobního pohovoru se nijak neliší od ostatních pohovorů v různých organizacích. (interní zdroje organizace, 2013)

Při každém osobním pohovoru se snaží personalista používat otázky jak otevřené, tak i uzavřené. Organizace má také při osobním pohovoru připraveny otázky vztahující se ke konkrétní pracovní pozici. Tyto otázky slouží ke zjištění odborných znalostí, které jsou pro danou pracovní pozici vyžadovány (například: znalost zákonů, vyhlášek, pracovních postupů, apod.). Organizace tímto způsobem dostává spolehlivějších výsledků a má možnost srovnání s ostatními uchazeči. Většinou tyto dva typy otázek během osobního pohovoru organizace kombinuje. Mluvíme o typu kombinovaných otázek (tj. připravené i nepřipravené otázky), kdy se pohovor pro uchazeče i personalistu stává více osobním. Posledním typem otázek, které organizace během pohovoru využívá, jsou otázky, při kterých uchazeči o zaměstnání dostávají řešit různé problémy a personalista i ostatní zúčastněné osoby u pohovoru sledují, jak uchazeč řeší danou situaci či nějaký problém. Tyto otázky se používají při pohovorech, zejména pokud se jedná o obsazování pracovního místa v sociální oblasti, zdravotní oblasti či administrativě. U pracovníků, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty (pracovníci úklidu, kuchyně, údržby, prádelny, zahrada, apod.), se tyto otázky nevyužívají. (interní zdroje organizace, 2013)

U přijímacího pohovoru je nutné si dávat pozor na kladení otázek a nepokládat ty, které jsou ze zákona zakázány. Zakázanými tématy jsou: věk či zdravotní stav uchazeče, dotazy týkající se rodinného stavu, děti, plánování rodiny, náboženství, sexuální orientace, národnost, politické postoje, apod. Lze se pouze ptát a klást otázky týkající se záležitostí související s uzavřením pracovní smlouvy, vzděláním a prací samotnou. (interní zdroje organizace, 2013)

Základní struktura osobního pohovoru v příspěvkové organizaci Domov důchodců Červenka bývá obvykle následující:

- Seznámení se (seznámení uchazeče o zaměstnání a zástupců příspěvkové organizace);
- stručné vysvětlení účelu výběrového pohovoru;
- představení organizace a pracovního místa, o které se uchazeč zaujímá;
- pokládání zjišťujících otázek /otázkami se zjišťují osobní předpoklady, dovednosti, slabé a silné stránky uchazeče, dále jeho předchozí zkušenosti, ať už z předchozích zaměstnání či z různých rekvalifikačních kurzů, apod.)
- prostor na dotazy ze strany uchazeče o zaměstnání;
- ukončení výběrového pohovoru. (interní zdroje organizace, 2013)

Během osobního pohovoru, vedoucí pracovník oddělení, ředitel a další přítomné osoby, sledují, jak uchazeč v určitých situacích reaguje, zda se dokáže vžít do role klientů, být empatický vůči klientům, nápomocný, apod., neboť tyto všechny sledované faktory jsou velmi důležité při výběru sociálního pracovníka. (interní zdroje organizace, 2013)

Po skončení osobního pohovoru, komise, která byla přítomna u pohovoru, hodnotí celkový průběh pohovoru. Tím je míněno, celkový dojem z uchazeče, jeho kvality, dovednosti, které má a které se porovnávají s dalšími vybranými uchazeči. Dále se rozebírá a hodnotí reakce uchazeče na dané otázky, jeho gesta, mimika - neverbální komunikaci. (interní zdroje organizace, 2013)

Po ukončení osobního pohovoru personalista poděkuje uchazeči za jeho účast a informuje uchazeče o tom, že v nejbližších dnech bude informován o výsledku výběrového řízení. Většinou se jedná o dobu do 3 dnů, během kterých organizace oznámí uchazeči výsledek a celkové hodnocení pohovoru. (interní zdroje organizace, 2013)

## 10 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Po zakončení úspěšného pracovního pohovoru a akceptování podmínek ze strany budoucího zaměstnance, dohodne personalista termín jeho nástupu do pracovního poměru. Většinou příspěvková organizace požaduje po pracovníkovi, aby nastoupil co v nejkratší době, zpravidla během 3 dnů po sdělení, že byl vybrán. (interní zdroje organizace, 2013)

Před nástupem do zaměstnání organizace dává uchazeči veškeré podklady a informace, které musí dodat nejpozději v den jeho nástupu do zaměstnání. (interní zdroje organizace, 2013)

### 10.1 Proces přijímání pracovníků v příspěvkové organizaci DD Červenka

Pracovní poměr vzniká uzavřením pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a organizací nejpozději v den nástupu do zaměstnání. Pracovní smlouvu připravuje pracovník, který je odpovědný za vedení personální agendy. Pracovní poměr v příspěvkové organizaci DD Červenka se sjednává zpravidla na dobu určitou, tj. 1 rok s tří-měsíční zkušební lhůtou. Po roce přechází pracovní poměr na dobu neurčitou. Tento postup neplatí, pokud se jedná o dočasnou náhradu nepřítomného zaměstnance (např.: zástup za mateřskou dovolenou, pracovní neschopnost, aj.). (interní zdroje organizace, 2013)

Před uplynutím zkušební doby se u nového zaměstnance provádí ústní hodnocení jeho pracovních výsledků na poradě u ředitele domova, jelikož za organizaci se zaměstnancem podepisuje pracovní smlouvu statutární orgán – ředitel domova. (interní zdroje organizace, 2013)

Pracovník, který odpovídá za vedení personální agendy, před uzavřením pracovní smlouvy si musí vyžádat pro ověření předpokladů pro výkon příslušné práce od budoucího zaměstnance následující doklady:

- doklad o dosaženém stupni vzdělání,
- vyplnění osobního dotazníku,
- výpisu z rejstříku trestů,
- potvrzení o získané kvalifikaci (školení, zkoušky, certifikáty, kurzy, aj.),
- potvrzení o absolvování vstupní lékařské prohlídky včetně potvrzení ke konkrétní zdravotní pojišťovně,



- potvrzení o předchozím zaměstnání včetně potvrzení o ukončení tohoto předchozího zaměstnání,
- kopii rodných listů svých dětí v případě, že bude požadovat uplatnění odpočitatelných položek od základu daně z příjmu fyzických osob. (interní zdroje organizace, 2013)

Pracovník, odpovědný za vedení personální agendy, seznámí budoucího zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, které plynou z pracovní smlouvy. Tím je míněno s pracovními a mzdovými podmínkami /dle Zákona č.262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění - § 31, 34, 35, 36, 37 a hlavně § 38/. V den nástupu nového zaměstnance do zaměstnání provede ředitel domova vstupní instruktáž. Dále novému zaměstnanci je zaveden a postupně vyplňován formulář „Harmonogram zácviků“ v němž je mu přidělen garant, který bude dohlížet na zácvik. Po ukončení zácviků provede garant písemné ověření zácviků nového zaměstnance. (interní zdroje organizace, 2013)

### **10.1.1 Práva a povinnosti nových zaměstnanců**

Základní povinností nového zaměstnance je dbát pokynů dle garanta, dále seznámit se s vnitřními předpisy, pravidly a standarty, žádat jejich vysvětlení, upřesnění a vyjasnění. Povinností garanta jsou povinnosti, které musí být v souladu s harmonogramem zácviků a dle nich musí postupovat. Právem garanta je úprava organizace své práce tak, aby si mohl vyčlenit čas alespoň 1x týdně půl hodiny na konzultaci a řešení problémů s novým zaměstnancem. Aby mohli operativně konzultovat změny plánu zaškolování nového pracovníka s vedoucím úseku či s ředitelkou zařízení, dále návrh na odměnu, který předkládá vedoucí úseku řediteli domova. Nový zaměstnanec má právo být informován o plánech či průběhu zaškolování, také má právo na průběžnou konzultaci svých postřehů, poznatků a problémů z praxe se svým školitelem. Podle potřeby (nejméně 1x za měsíc) se uskuteční schůzka s vedoucím oddělení za účelem konzultace postupu zaškolování a případných změn v plánu zaškolování. (interní zdroje organizace, 2013)

### **10.1.2 Harmonogram zácviků nových zaměstnanců**

- **povinnosti garanta:**

Každému novému zaměstnanci při podepisování pracovní smlouvy je přidělen vedoucím daného oddělení tzv. garant – pracovník, který během zácviků seznamuje nového zaměstnance s provozem domova. Postupně provádí seznámení s vnitropodnikovými

směrnicemi, které se týkají konkrétní práce daného zaměstnance a oddělení, do kterého byl přijat. Garant zodpovídá na jeho dotazy, vše se snaží popsat a doložit pomocí konkrétních pracovních ukázek a argumentů. Garant také naslouchá názorům nového pracovníka na provoz i jeho argumentům, které od něj či případně pro jeho tvrzení požaduje. Dále se garant snaží vést nového pracovníka k tomu, aby si podněty a dojmy ať už pozitivního či negativního charakteru zaznamenával a průběžně je s ním konzultoval. Pomáhá mu se začleněním do pracovního kolektivu. Dbá, aby vůči novému zaměstnanci byla uplatňována jednotnost zácvičku pracovního kolektivu. Tento proces zácvičku, nebo-li odborné vedení a seznamování, trvá po dobu jednoho měsíce. Po uplynutí měsíce, garant provede vyplnění tiskopisu „Zápis o zácvičku nového zaměstnance“. Tiskopis nechá potvrdit ředitelem domova a poté jej založí do osobní dokumentace zaměstnance. (interní zdroje organizace, 2013)

- **zaměstnanec v přímé řeči – bude seznámen:**

S harmonogramem práce a pracovní dobou; s domácím řádem DD Červenka, p.o. ; s organizačním a provozním řádem DD Červenka, p.o.; hygienická školení; pravidla pro nakládání se zdravotnickou dokumentací; ošetrovatelské standardy pro jednotlivé úkony péče; standardy pro ústavní péči – pracovní postupy; s etickým kodexem zaměstnance DD Červenka; s cíli DD Červenka, p.o., které jsou zveřejněny v Záměru poskytování sociální služby; se směrnicí Ochrana práv uživatelů sociální služby; se směrnicí a způsobem podávání stížností a připomínek; s individuálním plánováním průběhu sociální služby a vytvářením ošetrovatelských a individuálních plánů a způsoby vedené dokumentace; vysvětlení funkce klíčového pracovníka a jeho povinnosti. (interní zdroje organizace, 2013)

- **zaměstnanec – provozní – bude seznámen:**

S harmonogramem práce a pracovní dobou; seznámení s problematikou pracoviště; s domácím řádem DD Červenka, p.o.; s organizačním a provozním řádem DD Červenka, p.o.; s etickým kodexem zaměstnance DD Červenka, p.o.; s cíli DD Červenka, p.o., které jsou zveřejněny v Záměru poskytování sociální služby; se směrnicí Ochrana práv uživatelů sociální služby; se směrnicí a způsobem podávání stížností a připomínek. (interní zdroje organizace, 2013)

## 11 DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ A VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Součástí bakalářské práce bylo zpracování dotazníků spokojenosti pracovníků s celkovým průběhem vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků do příspěvkové organizace Domov důchodců Červenka.

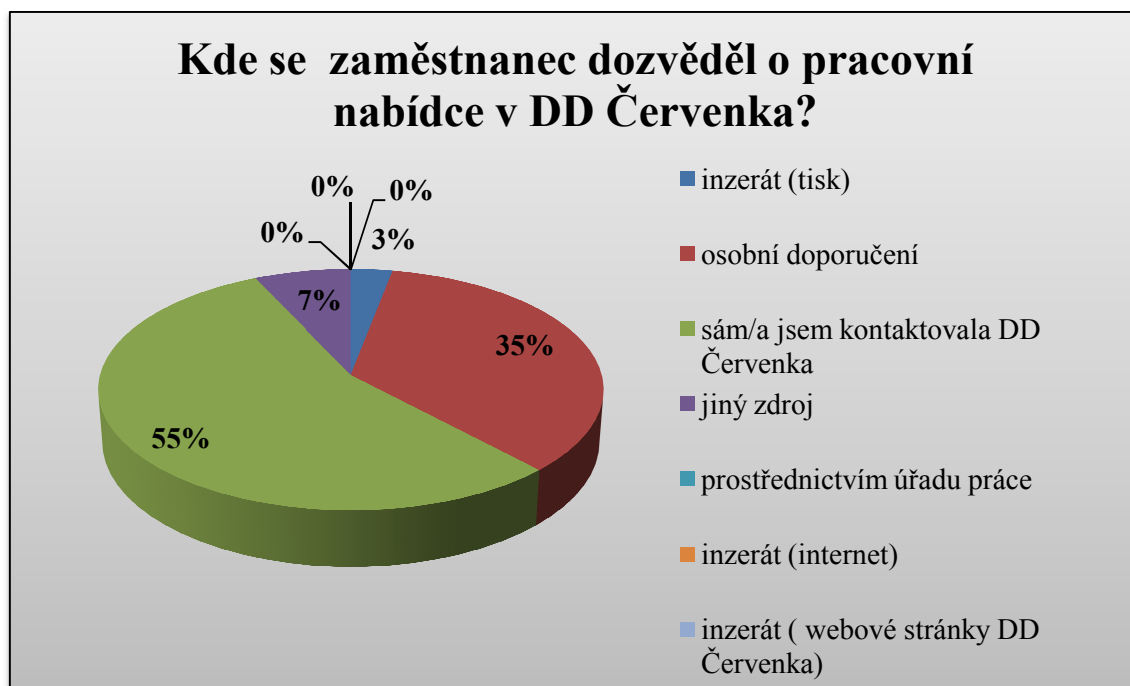
Dotazník se skládal z 12 otázek, které popisovaly průběh výběrového řízení. Cílem dotazníku bylo zjistit celkovou spokojenost pracovníků v organizaci, jak na pracovníky působil celkový průběh výběrového řízení či celkový dojem z pracovního prostředí. I když v organizaci pracuje cca 90 zaměstnanců, pouze 29 respondentů bylo ochotno vyplnit tento dotazník.

V dotazníku byly převážně použity otázky polouzavřené, kdy uchazeči měli možnosti výběru odpovědi i možnost odpovědi dle jejich uvážení. Dále byly využity typy otázek otevřených tak i uzavřených, kdy uchazeči vybrali jednu z možných odpovědí, které byly uvedeny.

Celkové zhodnocení dotazníků je hodnoceno kladně, neboť většina pracovníků, kteří byli ochotni vyplnit tento dotazník, odpovídali převážně pozitivně. Pár respondentů odpovídalo negativně. Níže se můžete podívat na vyhodnocení jednotlivých otázek z dotazníků a také na procentuální vyjádření vyobrazené v grafech.

### 11.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku

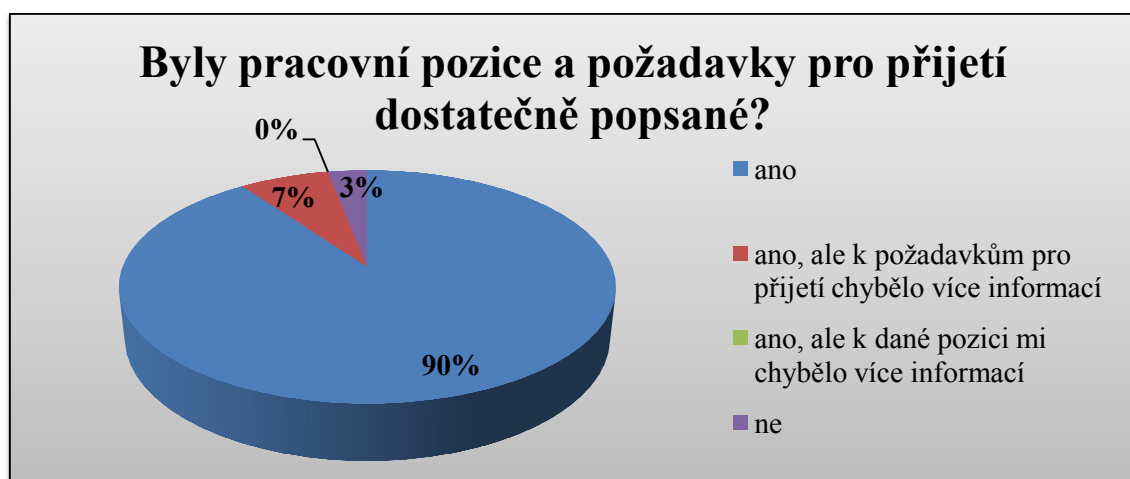
V první otázce byla položena otázka: Jakým způsobem se dozvěděli o možnosti zaměstnání v příspěvkové organizaci Domov důchodců Červenka? Z výsledků vyplynulo, že 16 tázaných pracovníků odpovědělo, že kontaktovali Domov důchodců Červenka sami. Dalších 10 pracovníků se dozvěděli o možnosti zaměstnání z osobního doporučení (rodina, přátelé, apod.), dále jedna osoba uvedla inzerát v tisku a další dvě osoby uvedly jiný zdroj. (Jeden pracovník uvedl, že organizace DD Červenka ho sama kontaktovala na výpomoc na dobu určitou a druhý pracovník odpověděl na doporučení lékaře). Ani jeden z respondentů se nedozvěděl o volném pracovním místě v organizaci s inzerátu, ať už na internetu, kde je celá řada webových stránek o nabídkách volných pracovních míst či přímo na webových stránkách DD Červenka nebo pomocí Úřadu práce, přičemž organizace využívá spolupráci s Úřadem práce. Na níže uvedeném grafu můžete vidět procentuální vyjádření, odkud se zaměstnanec dozvěděl o pracovní nabídce.



Zdroj: Vlastní

Graf 2. Kde se zaměstnanec dozvěděl o pracovní nabídce v DD Červenka?

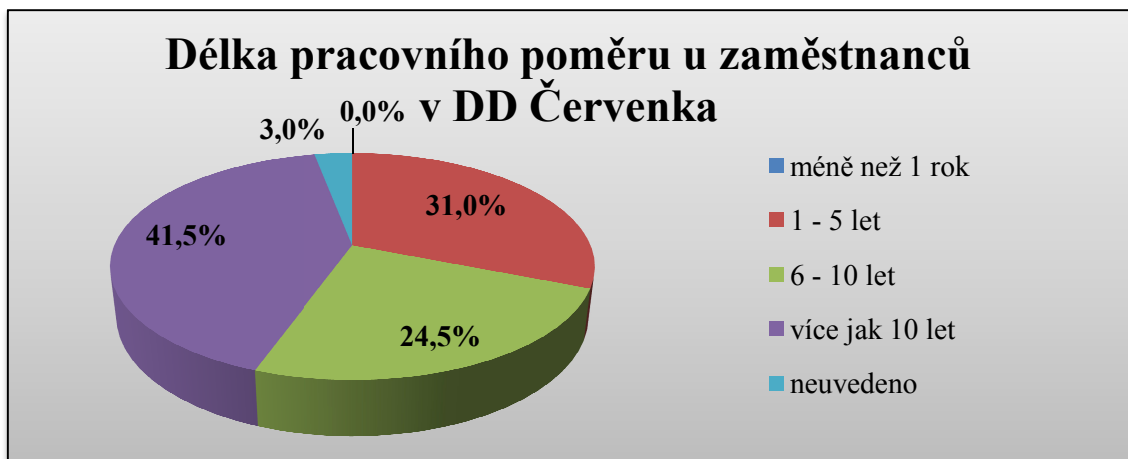
V následující otázce se zjišťovalo, zda pracovní pozice a požadavky pro přijetí byly dostatečně popsány. Většina pracovníků zodpověděla kladně, ale našlo se i pár případů, které tuhle otázku hodnotili negativně. Z 29 tázaných pracovníků, 26 osob odpovědělo ano, 2 osoby uvedly také ano, ale k požadavkům pro přijetí jim chybělo více informací. Jedna osoba uvedla, že zdaleka nebyli pracovní pozice a požadavky pro přijetí dostatečně popsány.



Zdroj: Vlastní

Graf 3. Byly pracovní pozice a požadavky pro přijetí dostatečně popsány?

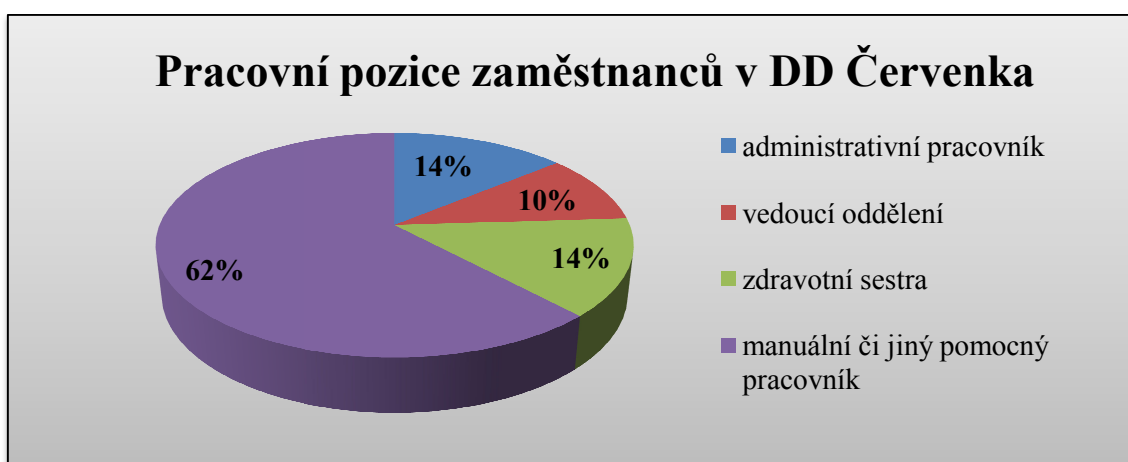
V otázce číslo tři se dotazovalo, jak nynější pracovníci dlouho pracují v příspěvkové organizaci Domov důchodců Červenka. Ve většině případech šlo o delší spolupráci se zaměstnanci a příspěvkovou organizací. Dvanáct osob z dotazovaných v organizaci pracuje již déle než 10 let. Dalších sedm osob uvedlo, že již v organizaci pracují v rozmezí 6 – 10 let, devět osob uvedlo rozmezí 1 – 5 let, a jedna osoba neodpověděla na otázku.



Zdroj: Vlastní

Graf 4. Délka pracovního poměru u zaměstnanců v DD Červenka

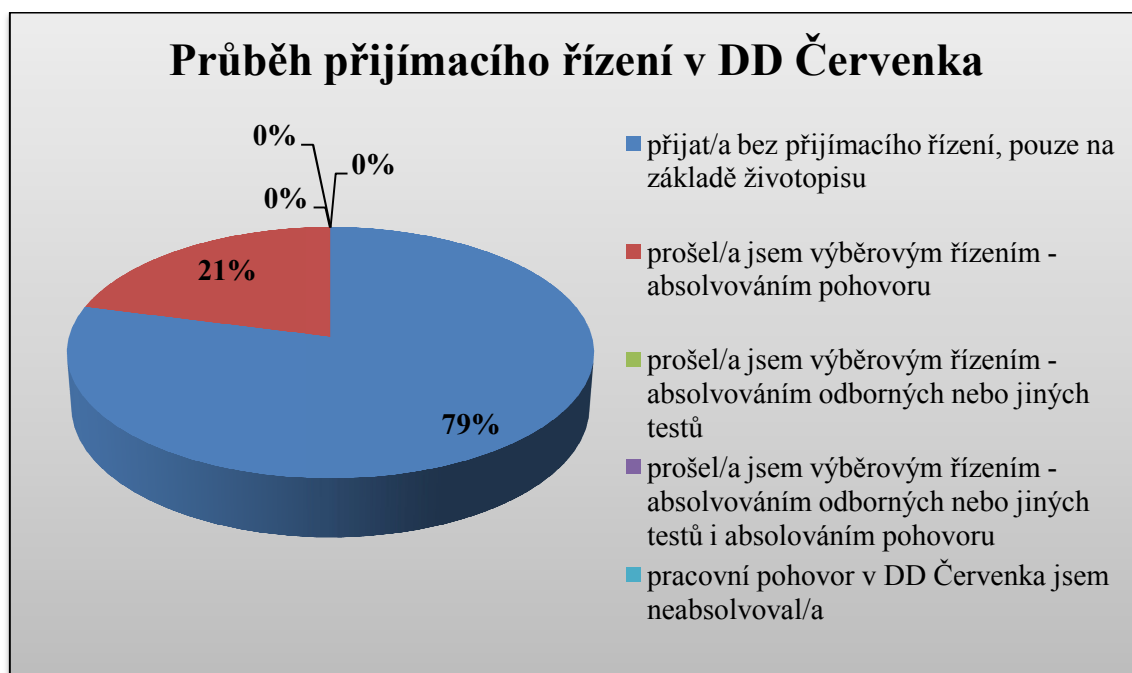
Otázka číslo čtyři se týkala pracovních pozic v organizaci. Zaměstnancům byla položena otázka: Jakou pracovní pozici v organizaci vykonávají? Po vyhodnocení dotazníku bylo zjištěno, že čtyři osoby pracují jako administrativní pracovníci a tři osoby jsou vedoucími oddělení v příspěvkové organizaci. Další čtyři osoby pracují jako zdravotní sestry a ostatních 18 osob uvedly pracovní pozici jako manuální či jiný pomocný pracovník. Tím se myslí, osoby pracující v kuchyni, osoby na úklid, dále sanitáři či pracovníci v sociální péči.



Zdroj: Vlastní

Graf 5. Pracovní pozice v DD Červenka

Otázka číslo pět zahrnovala informace týkající se výběrového řízení, tj. jakým způsobem probíhalo přijímací řízení v příspěvkové organizaci. Zda se uchazeč před nástupem do zaměstnání zúčastnil osobního pohovoru či nikoliv. Z 29 dotazovaných se pohovoru zúčastnilo pouze 6 uchazečů, zbytek uchazečů byl přijat na základě zaslání životopisu. Pracovníci, kteří byli přijati na základě zaslání životopisu, šlo ve většině případů o pracovníky, kteří se usilovali obsadit volná pracovní místa v oblasti dělnických profesí. Ani jeden z respondentů neodpověděl prošel/a jsem výběrovým řízením absolvováním odborných nebo jiných testů, prošel/a jsem výběrovým řízením absolvováním odborných nebo jiných testů i absolvováním pohovoru či pracovní pohovor v Domově důchodců Červenka jsem neabsolvoval/a. V níže uvedeném grafu, můžete vidět procentuelní vyjádření průběhu přijímacího řízení v Domově důchodců Červenka, příspěvková organizace.

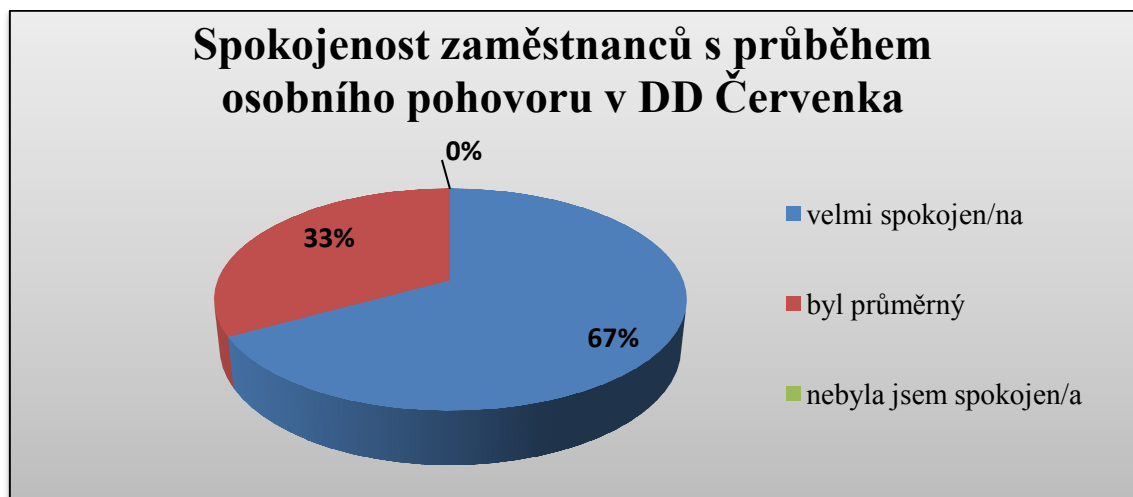


*Zdroj: Vlastní*

*Graf 6. Průběh přijímacího řízení v DD Červenka*

Následující čtyři otázky zodpovídali pouze zaměstnanci, kteří se zúčastnili osobního pohovoru. Odpovídalo tedy 6 z 29 dotazovaných. V otázce číslo šest bylo zjišťováno, jak na ně působily osoby při výběrovém řízení. Měli 4 možnosti na výběr, z čeho čtyři osoby uvedly, že byli vstřícní, příjemní. Jedna osoba uvedla, že osoby při výběrovém řízení měli profesionální přístup a poslední osoba uvedla, že byli dostatečně připraveni k vedení pohovoru. Veškeré odpovědi byli pozitivního směru.

Další otázka se týkala spokojenosti pracovníků s průběhem osobního pohovoru. Velmi spokojen/na odpověděli 4 osoby a další 2 zbylé odpověděli, že průběh osobního pohovoru byl průměrný. Žádný s respondentů neodpověděl negativně. Na následující stránce můžete opět vidět procentuální vyjádření v grafu.



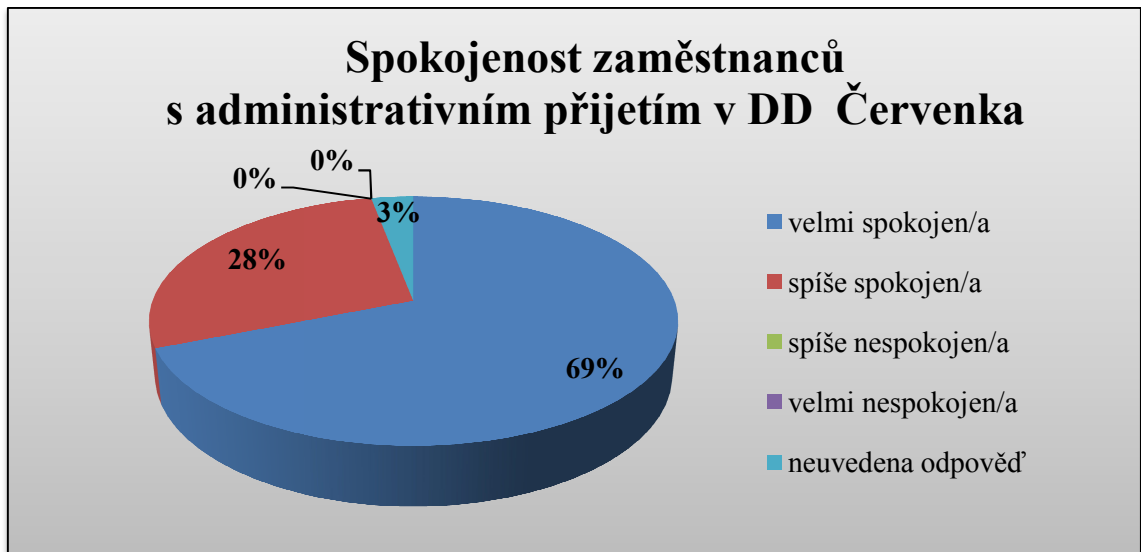
Zdroj: Vlastní

Graf 7. Spokojenost zaměstnanců s průběhem osobního pohovoru v DD Červenka

Osmá otázka se týkala informací osobního pohovoru. V této otázce bylo dotazováno, zda uchazeči měli dostatečný prostor během vstupního pohovoru na své dotazy. Z šesti osob, čtyři uvedli, že měli dostatečný prostor na své dotazy, dvě osoby uvedli, že měli částečný prostor na kladení svých otázek. Poslední osoba uvedla, že neměla dostatečný prostor na své dotazy.

Následující otázka zněla: Kolik pracovníků při vstupním pohovoru bylo přítomno? Odpovědi byli následující: 1 osoba uvedla, že při vstupním pohovoru byla přítomna pouze jedna osoba; další 4 osoby uvedly, že u vstupního pohovoru byli dvě osoby; 1 osoba uvedla, že během absolvování vstupního pohovoru byli přítomni 3 osoby.

Poslední tři otázky už byli opět pro všechny pracovníky. V otázce číslo 10, se opět zjišťovala spokojenost, co se týče administrativního přijetí. Tím je míněno, například: s podpisem pracovní smlouvy či jiných dokumentů, seznámení s pracovištěm, apod. Z 29 pracovníků, opět jedna osoba neuvedla odpověď. Zbylých 28 respondentů odpovídalo následovně. Velmi spokojeno s administrativním přijetím bylo 20 pracovníků a 8 pracovníků bylo spíše spokojeno. Ani jeden z tázaných pracovníků neodpověděl spíše nespokojen/a či velmi nespokojen/a. Níže můžete vidět procentuální vyjádření v grafu.



*Zdroj: Vlastní*

*Graf 8. Spokojenost zaměstnanců s administrativním přijetím v DD Červenka*

V předposlední otázce, která zůstala otevřená, bylo cílem se dozvědět, jak na pracovníky působil celkový průběh výběrového řízení, tedy tím je myšleno, od podání žádosti až po přijetí do pracovního poměru. Na tuto otázku odpovědělo pouze 10 pracovníků z 29 tázaných pracovníků. Po vyhodnocení této otázky, se zjistilo, že šest odpovědí bylo téměř stejných. Odpověď zněla, že celkový průběh výběrového řízení byl dobrý. Další dvě osoby uvedly, že s průběhem výběrového řízení byli velmi spokojeni. Jedna osoba uvedla, že byl velmi kladný a příjemný a poslední osoba uvedla, že byl pro ni nepříjemný. Z jakých důvodů byl nepříjemný, nebylo zjištěno, protože osoba neuvedla důvod.

V poslední otázce, i když se přímo netýká průběhu výběrového řízení, se dotazovalo, zda pracovníci jsou v zaměstnání spokojeni.

Vyhodnocením této otázky bylo zjištěno, že z 29 tázaných respondentů, je 26 spokojených a 2 osoby nikoliv. Důvodem nespokojenosti v tomto případě byl uváděn: nízký plat, nekomunikativnost s nadřízenými. Jedna osoba se opět nevyjádřila k této otázce.



## **12 SOUČASNÁ SITUACE PRACOVNÍCH POMĚRŮ V DD ČERVENKA ZA POSLEDNÍ ROKY**

Současná situace pracovních poměrů v DD Červenka, příspěvková organizace je během posledních roků stabilní. Nedochází tak k častému střídání zaměstnanců. Během posledních let odešli dva stálí zaměstnanci do důchodu, kteří byli nahrazeni novými zaměstnanci. Také v poslední době organizace řeší situaci, kdy musí nahradit dva stálé zaměstnance z důvodu dlouhodobé nemoci. Organizace tuto situaci řeší náborem lidí na dobu určitou, kteří nahradí zaměstnance v dlouhodobé pracovní neschopnosti. (interní zdroje organizace, 2013)

### 13 RADY A DOPORUČENÍ

Celkový průběh vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků je upraven směrnicemi, kterými se příspěvková organizace DD Červenka řídí. Všechny směrnice jsou v souladu s platnými zákonnými předpisy, které stanovují pravidla, podmínky pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců.

Možnosti při vyhledávání vhodných kandidátů je mnoho. Ať už hledáním pomocí Úřadu práce či hledáním mezi současnými zaměstnanci, pomocí inzerce v regionálních přílohách denního tisku, pomocí agentur, apod.

Prvním doporučením pro zkvalitnění systému vyhledávání pracovníků je, že organizace by mohla více spolupracovat se školními institucemi. Tím jsou myšleni stávající studenty zdravotních a sociálních škol. Organizace již spolupracuje s určitými školami, kterým nabízí pro jejich studenty možnost praxe. Tím se nabízí jedna velká příležitost, kdy organizace by si tyto studenty, se kterými by byla velmi spokojena, a v případě uvolnění pracovního místa, ať už na kratší či delší dobu, mohla během absolvování praxe zaškolovat na danou pracovní pozici. Pro organizaci by to bylo výhodné hned z několika důvodů. Prvním důvodem je, že student již organizaci zná lépe, zná pracovní postupy, apod. Další výhodou je, že organizace nemusí ztrácet čas s vyhledáváním vhodného pracovníka.

Co se týče výběru a přijímání pracovníků do organizace, tak jsou zde stanovena pravidla, které musí být zcela dodrženy. Prvním krokem pro přijetí uchazeče o zaměstnání je doložení veškerých potřebných dokumentů (doložení životopisu, výpis z rejstříku trestů, doklady o nejvyšším dosaženém vzdělání, apod.). Poté následuje osobní pohovor, ke kterému jsou pozváni, jenom ti uchazeči, kteří doložili požadované doklady v pořádku. Samostatný průběh osobního pohovoru je vždy za účasti minimálně dvou osob, kdy osoby vedoucí pohovor se snaží pomocí pokládání zjišťujících otázek dozvědět, co nejvíce informací o uchazeči (silné a slabé stránky, osobní předpoklady, zkušenosti, apod.).

Dalším doporučením, týkající se výběru pracovníků, je, že výběrový pohovor by se mohl skládat i z písemné části, ne pouze na základě pohovoru. V písemné části, by si příspěvková organizace mohla ověřit znalosti, týkající se dané problematiky (například pokud jde o obsazování pracovního místa v oblasti administrativy – test by se mohl skládat z otázek týkající se práce a znalostí programů MS Office, a dalších základních věcí, týkající se daného obsazovaného místa, nebo zda mluvíme o obsazování volného pracovního místa v sociální oblasti – test by mohl obsahovat otázky týkající

se základních požadavků na sociálního pracovníka, otázek spojené s chováním ke klientům, apod.). Samozřejmě, na jedné straně to prodlouží celkový průběh výběru pracovníků, ale na druhou stranu je tu možnost větší jistoty, že vybraný uchazeč na volné pracovní místo bude ten „nejlepší“.

Dále v bakalářské práci bylo zmíněno, že osobní pohovor se uskutečňuje minimálně za účasti dvou osob. Při většině pohovoru však již žádná další osoba není přítomna. Občas se stává, že osobní pohovor probíhá za účasti pouze jednoho člověka, což je v rozporu s vnitřními směrnicemi organizace, podle kterých by se měla řídit. Proto je důležité, aby u pohovoru byli minimálně dvě osoby přítomny pokaždé, neboť jedna osoba nedokáže zcela objektivně posoudit daného uchazeče a jeho vhodnost pro nabízenou pracovní pozici.

U procesu přijímání pracovníků není co vytknout. Tento proces je dán opět směrnicí vydanou organizací, podle které se organizace výslovně řídí. Jednoznačně jsou zde stanoveny práva a povinnosti nových zaměstnanců a popsán harmonogram zácvičení nových zaměstnanců. Jedna z velkých výhod u procesu přijímání pracovníků je, že pracovník přijatý na základě výběrového řízení dostane přidělenou osobu, tzv. garanta, který seznamuje nového zaměstnance s provozem domova a také je jeho tzv. pomocnou rukou. A další výhodou je, že podle potřeby se uskutečňuje schůzka s vedoucím oddělení za účelem konzultace postupu zaškolování, potřebných otázek nového pracovníka, apod.

## ZÁVĚR

Téma bakalářské práce „Analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků v DD Červenka“, jsem si zvolila na základě osmiměsíční praxe v organizaci. Praxi jsem vykonávala na personálním oddělení, ale měla jsem možnost poznat i organizaci práce na sociálním a ekonomickém úseku. Teoretická část je zaměřena na popis základních pojmů a problémů týkající se personalistiky a řízení lidských zdrojů, v praktické části analyzuji současný systém vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků v DD Červenka.

Cílem práce byla výše zmiňovaná analýza s následnými návrhy možných doporučení pro zlepšení a zkvalitnění procesu přijímání a vyhledávání nových pracovníků. Stanovené cíle, které jsem si stanovila, bych si dovolila říci, že byly splněny.

V praktické části navazuji na teoretickou část. Na začátku jsem představila příspěvkovou organizaci, něco málo z její historie a nabízených služeb. Poté, než jsem se pustila do popisu celkového průběhu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků jsem stručně charakterizovala základní požadavky na sociální pracovníky a informace o současných zaměstnancích DD Červenka. Dále jsem se zaměřila na současnou metodu vyhledávání pracovníků.

Celkový průběh vyhledávání pracovníků, po srovnání možností vyhledávání pracovníků z literárních publikací, organizace využívá převážně pouze polovinu uvedených možností. Je to důsledkem toho, že se jedná o menší organizaci, kde nedochází k tak časté výměně zaměstnanců. Další část práce byla zaměřena na proces výběru pracovníků, kdy mluvíme o jednom z nejzodpovědnějších a důležitých kroků organizace. Především zde byl charakterizován průběh osobního pohovoru, jeho jednotlivé části či průběh výběru pracovníků s nižší nebo vyšší kvalifikací. U procesu přijímání pracovníků byl popsán celkový průběh přijímání, dále veškeré práva a povinnosti nových zaměstnanců, ale také i harmonogram zácvičku nového zaměstnance.

Během zpracování bakalářské práce bylo prováděno i dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců s celkovým průběhem výběrového řízení. Po vyhodnocení dotazníků, jsem zjistila, že převažovaly odpovědi pozitivního charakteru.

V poslední části práce jsem navrhla pár doporučení, které by mohly přispívat ke zlepšení celkového průběhu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
2. DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
3. MOHELSKÁ, Hana, 2009. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.
4. THOMSON, Rosemary, 2007. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
6. STÝBLO, Jiří, 1993. *Personální management: Trendy, inspirace, výzvy*. 1.vyd. Praha: Grada, 334 s. Management (VOX). ISBN 80- 85424-92-4.
7. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. Management (VOX). ISBN 978-80-247-1407-3.
8. ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
9. KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
10. TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA, 2011. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 266 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-7375-556-0.
11. DALE, Margaret, 2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Překlad Lucie Schürerová. Brno: Computer Press, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
12. URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Překlad Lucie Schürerová. Praha: ASPI, 298 s. ISBN 80-863-9546-4.

13. Zakony-online: Zákon o sociálních službách. [online]. [cit. 2013-04-15].  
Dostupné z: <http://zakony-online.cz/?s174&q174=all>
14. *Osobní asistence: Zákon o sociálních službách* [online]. [cit. 2013-04-15].  
Dostupné z: <http://www.osobniasistence.cz/?tema=1&article=5&detail=1&page=3>
15. *Domov důchodců Červenka: Domov důchodců Červenka* [online]. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.ddcer.cz/>
16. Interní zdroje organizace
17. Statistické údaje DD Červenka
18. Vlastní zpracování

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AC	Assessment centra
Aj	A jiné
Apod.	A podobně
Cca	Círka
Č.	Číslo
Hod.	Hodin
IČO	Identifikační číslo organizace
MS	Microsoft
Např.	Například
Obr.	Obrázek
Odst.	Odstavec
P.o.	Příspěvková organizace
Sb.	Sbírka
Tab.	tabulka
Tj.	To je
Tzn.	To znamená
Tzv.	Tak zvané
§	zákon

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Zdroje organizace a proces řízení .....	14
Obr. 2. Koncepce a vývojové etapy personalistiky .....	15
Obr. 3. Oznámení o vyhlášení výběrového řízení .....	41



## SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců dle kategorií pracovních pozic .....	39
----------------------------------------------------------------------	----

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Vývoj počtu zaměstnanců dle pracovních pozic.....	39
Graf 2. Kde se zaměstnanec dozvěděl o pracovní nabídce v DD Červenka?.....	52
Graf 3. Byly pracovní pozice a požadavky pro přijetí dostatečně popsány? .....	52
Graf 4. Délka pracovního poměru u zaměstnanců v DD Červenka.....	53
Graf 5. Pracovní pozice v DD Červenka .....	53
Graf 6. Průběh přijímacího řízení v DD Červenka .....	54
Graf 7. Spokojenost zaměstnanců s průběhem osobního pohovoru v DD Červenka.....	55
Graf 8. Spokojenost zaměstnanců s administrativním přijetím v DD Červenka .....	56

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník
- P II Dotazník pro zájemce o zaměstnání
- P III Harmonogram zácviku nového zaměstnance DD Červenka
- P IV Protokol o ověření zácviku nového zaměstnance DD Červenka

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

## DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,  
jmenuji se Alena Kuchařová a studuji vysokou školu ekonomickou ve Zlíně. Zpracovávám bakalářskou práci na téma Analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků v DD Červenka. Tímto si Vás dovoluji požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který bude součástí mé bakalářské práce.

Děkuji Vám předem za Váš čas a ochotu při zpracování.

Alena Kuchařová  
Studentka UTB

- 
- |                               |         |                                    |          |                                                       |
|-------------------------------|---------|------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> muž  | ve věku | <input type="checkbox"/> 18 – 25   | vzdělání | <input type="checkbox"/> základní                     |
| <input type="checkbox"/> žena |         | <input type="checkbox"/> 26 – 35   |          | <input type="checkbox"/> vyučen                       |
|                               |         | <input type="checkbox"/> 36 – 45   |          | <input type="checkbox"/> středoškolské s maturitou    |
|                               |         | <input type="checkbox"/> 46 a více |          | <input type="checkbox"/> vysokoškolské – (Bc.)        |
|                               |         |                                    |          | <input type="checkbox"/> vysokoškolské – (Mgr., Ing.) |

### 1. Jak jste se dozvěděla o volném pracovním místě v DD Červenka?

- inzerát (tisk)
- inzerát (internet)
- inzerát (webové stránky DD Červenka)
- prostřednictvím úřadu práce
- osobní doporučení
- sám/sama jsem DD Červenka kontaktovala
- jiný zdroj (uved'te jaký) .....

### 2. Byly pro Vás pracovní pozice a požadavky pro přijetí dostatečně popsány?

- ano
- ano, ale k dané pozici mi chybělo více informací
- ano, ale k požadavkům pro přijetí mi chybělo více informací
- ne

### 3. Jak dlouho v DD Červenka pracujete?

- méně než 1 rok
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- více jak 10 let

### 4. Vaše pracovní zařazení je:

- administrativní pracovník
- vedoucí oddělení
- zdravotní sestra
- manuální či jiný pomocný pracovník (uved'te) .....

### 5. Jakým způsobem probíhalo přijímací řízení?

- byl/a jsem přijata bez přijímacího řízení, pouze na základě životopisu
- prošel/a jsem výběrovým řízením - absolvováním pohovoru

- prošel/a jsem výběrovým řízením - absolvováním odborných nebo jiných testů
- prošel/a jsem výběrovým řízením - absolvováním odborných nebo jiných testů i absolvováním pohovoru
- pracovní pohovor v DD jsem neabsolvovala, byla jsem přeřazena v rámci počtu poboček DD)

*(Otázky č. 6 - 9 prosím vyplňte, jenom pokud jste absolvovala pohovor při přijímacím řízení v DD Červenka.)*

**6. Jak na Vás působili pracovníci DD při výběrovém řízení?**

- byli vstřícní, příjemní
- měli profesionální přístup
- věnovali Vám dostatek času
- byli dostatečně připraveni k vedení pohovoru

**7. Jak jste byl/a spokojena s vedením osobního pohovoru?**

- byl/a jsem velmi spokojená
- byl průměrný
- nebyl/a jsem spokojen/a – (s čím?) .....

**8. Měl/a jste během vstupního pohovoru dostatečný prostor na své dotazy?**

- ano měl/a
- částečně jsem měl/a
- ne, neměla

**9. Kolik pracovníků při vstupním pohovoru bylo přítomno?**

- 1
- 2
- více (uveďte kolik) .....

**10. Jak jste byl/a spokojen/na s administrativním přijetím (s podpisem pracovní smlouvy či jiných dokumentů, seznámení s pracovištěm, apod.)?**

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- velmi nespokojen/a

(pokud jste spíše či velmi nespokojen/a, uveďte prosím důvod/y Vaší nespokojenosti?)

**11. Jaký byl Váš dojem z průběhu výběrového řízení v DD Červenka?**

*(uveďte)*

.....

**12. Jste doposud v zaměstnání spokojen/a?**

- ano
- ne (uveďte důvod/y nespokojenosti)

.....

## PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO ZÁJEMCE O ZAMĚSTNÁNÍ

<b>Domov důchodců v Července, příspěvková organizace</b> <b>Nádražní 105, 784 01 Litovel</b> <b>IČO : 75004402</b>	
tel.ústř. 585341301 fax: 585341759	tel. ředitel: 585119142 mobil: 736768954
e-mail : <a href="mailto:piska@ddcer.cz">piska@ddcer.cz</a> Registrovaný v OR vedeném u Krajského soudu v Ostravě. oddíl Pr. vložka 777	

### Dotazník pro zájemce o zaměstnání

**Jméno a příjmení:** .....

**Datum narození:** .....

**Adresa:** .....

.....

**Telefon:** .....

**Vzdělání:** .....

.....

**Praxe:** .....

.....

.....

.....

**Poslední zaměstnání:** .....

**V DD Červenka se ucházím o zaměstnání:** .....

V souvislosti se zákonem 101/2000 Sb. „O ochraně osobních údajů“ je poskytnutí osobních údajů dobrovolné. Tyto svěřené osobní údaje jsou shromažďovány za účelem jejich dalšího zpracování souvisejícího s případným uzavřením pracovněprávního vztahu s DD Červenka, p.o.. Po 12-měsíční lhůtě budou tyto údaje skartovány.

Souhlasím se zařazením do databáze zájemců o zaměstnání v DD Červenka, p.o..

Červenka: .....

.....  
podpis

# PŘÍLOHA P III: HARMONOGRAM ZÁCVIKU NOVÉHO ZAMĚSTNANCE DD ČERVENKA

## Harmonogram zácviku nového zaměstnance DD Červenka

/ zaměstnanec v přímé péči /

**Zaměstnanec:** .....

**Pracovní zařazení:** .....

**Garant** .....

/ přidělený pracovník, který odpovídá za průběh zácviku /

**Další pracovník** .....

/ přidělený na zácvik nového zaměstnance /

Zácvik trvá po dobu nejméně jednoho měsíce od nástupu do zaměstnání

/ Nový zaměstnanec se může kdykoliv obrátit s dotazem i jinou potřebou mimo svého garanta na jiného zaměstnance domova /

Povinnosti garanta, popř. dalšího pověřeného zaměstnance:

- Odborné vedení a postupné seznamování nového zaměstnance s provozem na daném oddělení domova
- zodpovídá jeho dotazy, vše se snaží popsat a doložit pomocí argumentů, které vycházejí ze Standardů kvality sociálních služeb
- naslouchá názorům nového zaměstnance na provoz i jeho argumentům, které od něj případně pro jeho tvrzení požaduje
- vede nového zaměstnance k tomu, aby si podněty a dojmy pozitivního i negativního charakteru zaznamenal a průběžně je s ním konzultoval
- pomáhá mu se začlenit do kolektivu daného oddělení
- dbá, aby vůči novému zaměstnanci byla uplatňována jednotnost zácviku kolektivu
- sledovat a podporovat nového zaměstnance, aby v rámci zácviku projevoval vlastní aktivitu při práci s uživateli

Nový pracovník byl seznámen: / zakroužkovat /

- |                                                                                                                          |            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|
| 1. S pracovním prostředím na daném oddělení, s jednotlivými uživateli sociální služby a kolektivem zaměstnanců           | <b>ano</b> | <b>ne</b> |
| 2. S celkovou strukturou DD Červenka                                                                                     | <b>ano</b> | <b>ne</b> |
| 3. S pravidly poskytované služby / viz pracovní manuál ke standardům /                                                   | <b>ano</b> | <b>ne</b> |
| 4. Se základní charakteristikou standardů                                                                                | <b>ano</b> | <b>ne</b> |
| 5. S organizací práce na daném pracovišti                                                                                | <b>ano</b> | <b>ne</b> |
| 6. S pravidly pro vedení dokumentace uživatelů a s pravidly pro nakládání se zdravotnickou a ošetrovatelskou dokumentací | <b>ano</b> | <b>ne</b> |
| 7. S pravidly pro individuální plánování soc. služby                                                                     | <b>ano</b> | <b>ne</b> |
| 8. S významem klíčového pracovníka a jeho povinnostmi                                                                    | <b>ano</b> | <b>ne</b> |
| 9. Se směrnicí ochrana práv uživatelů sociální služby a etickými kodexy v DD Červenka                                    | <b>ano</b> | <b>ne</b> |
| 10. S postupy při použití opatření omezující pohyb a způsob jeho zaznamenání                                             | <b>ano</b> | <b>ne</b> |
| 11. S právy uživatelů                                                                                                    | <b>ano</b> | <b>ne</b> |

12. S domácím řádem DD Červenka	ano	ne
13. Se situacemi, při kterých by mohlo dojít ke střetu zájmů / viz vnitropodniková směrnice/	ano	ne
14. S postupem vyřizování stížností, připomínek a návrhů na kvalitu poskytované soc. služby	ano	ne
15. Se způsobem práce na individuálním plánu jednotlivých uživatelů	ano	ne
16. S krizovými situacemi a postupy při jejich vzniku	ano	ne
17. Se standardy pro ústavní péči / 1 – 59 /	ano	ne
18. S ošetrovatelskými standardy / 1 – 31 /	ano	ne
19. S vedením uživatelů k co největší míře samostatnosti	ano	ne
20. S činnostmi při aktivizaci uživatelů a jejich záznamů	ano	ne

Prohlášení garanta:

S výše uvedenými body jsem nového zaměstnance seznámila.

V Července dne: ..... Podpis: .....

Prohlášení zaměstnance:

1. Prohlašuji, že jsem byl svým garantem seznámen /a/ s výše uvedenými body a přečetl jsem si k nim odpovídající vnitropodnikové směrnice.
2. Prohlašuji, že při poskytování sociální služby jednotlivým uživatelům se budu řídit zásadami v nich uvedených.

V Července dne : ..... Podpis : .....

Ověření zácvičku:

1. Ověření provedení zácvičku provede pověřený pracovník DD Červenka a to ústním pohovorem, který bude obsahovat kontrolní otázky / vnitřní audit /. Výsledky budou zaznamenány v protokolu.
2. Ověření bude založeno v osobní složce zaměstnance.

Ověření jsem provedla dne: ..... Podpis : .....

Kontrola před založením:

V Července dne: .....  
/ ředitel domova /



# PŘÍLOHA P IV: PROTOKOL Z OVĚŘENÍ ZÁCVIKU NOVÉHO ZAMĚSTNANCE DD ČERVENKA

## Protokol z ověření zácviku nového zaměstnance DD Červenka / zaměstnanec poskytující přímou péči /

**Zaměstnanec:** .....

**Pracovní zařazení:** .....

**Datum:** .....

**Pracovník pověřený provedením ověření:**

.....  
/ jméno a přímení /

.....  
/ funkce /

Požadavek	Vyhodnocení /zatrhnout /
1. Zná strukturu zaměstnanců DD Červenka	1 2 3
2. Ví, jak se zachovat v krizové situaci / např. požár aj. /	1 2 3
3. Zná svůj harmonogram práce	1 2 3
4. Otázka z provozního řádu	1 2 3
5. Otázka z domácího řádu	1 2 3
6. Znalost etického kodexu zdravot./ soc. pracovníka	1 2 3
7. Práce se zdravotní a ošetrovatelskou dokumentací / pravidla nakládání, podávání informací, oprávněné osoby	1 2 3
8. Význam individuálního plánu a práce s ním / dle zařazení /	1 2 3
9. Zná situace, při kterých by mohlo dojít ke střetu zájmů	1 2 3
10. Zná poslání a cíle poskytované služby	1 2 3
11. Ví, jakým způsobem se podává stížnost, připomínka	1 2 3
12. Ví, jak postupovat v případě použití opatření omezující pohyb uživatele	1 2 3
13. Ví, jak postupovat při úmrtí uživatele soc. služby	1 2 3
14. Zná práva uživatelů sociální služby	1 2 3

**Závěrečné hodnocení:**

---

---

---

---

---

**Hodnocení:**

/ zakroužkovat /

**1 výborné**

**2 uspokojivé**

**3 neuspokojivé / uložena nápravná opatření /**

**Stanovisko hodnoceného:**

---

---

**Nápravná opatření:**

---

---

---

---

---

---

Hodnocený: -----  
/ podpis /

Hodnotitel : -----  
/ podpis /